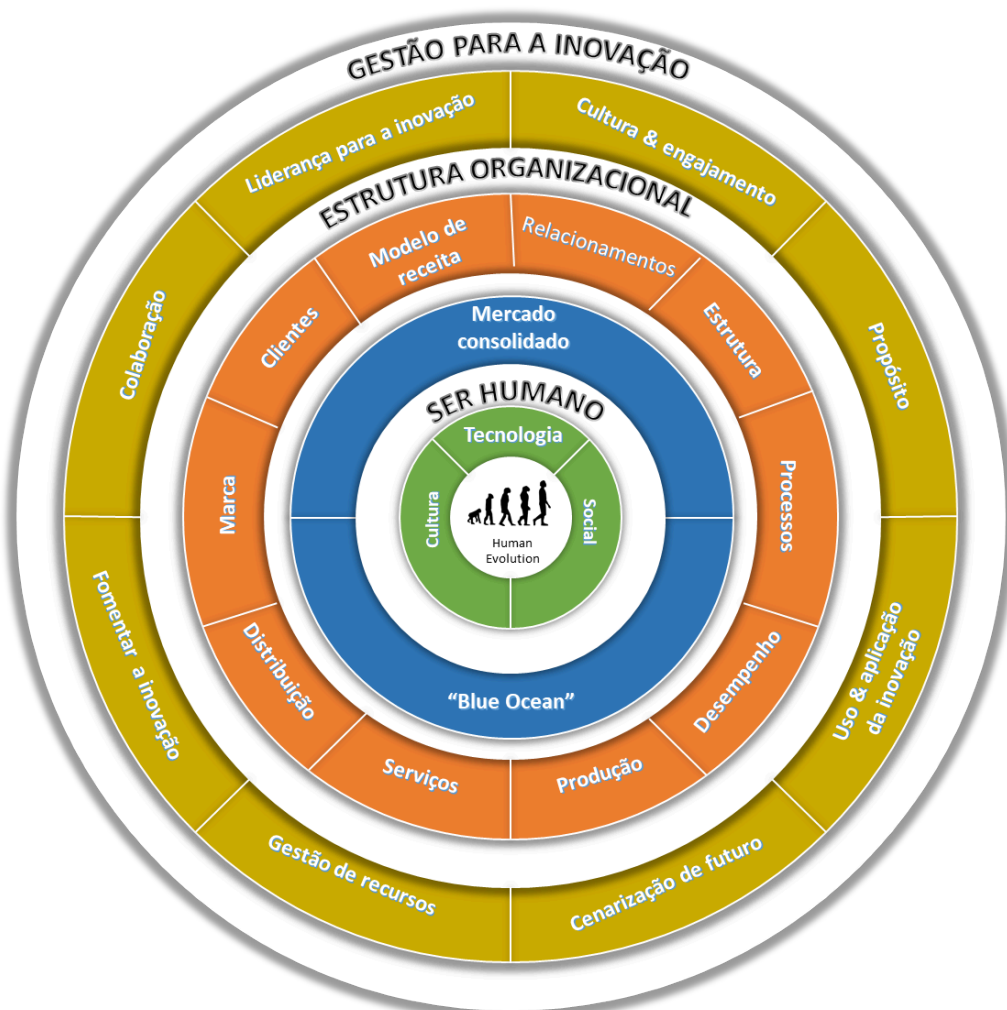


6 FRAMEWORK DE GESTÃO PARA A INOVAÇÃO

A pesquisa proporcionou ao autor um entendimento particular da disciplina de gestão da inovação, e permitiu que o autor visualizasse um modelo de como as empresas têm estruturado suas práticas internas sobre o tema. A partir desse entendimento, o autor estruturou um Framework de gestão da inovação que tem por objetivo apresentar, de forma visual, as camadas de contexto de inovação e as dimensões sobre as quais a gestão da inovação deve ser construída. Para o framework, foram propostas 3 camadas: a camada de Contexto (Ser humano), a camada da Estrutura Organizacional e Camada da Gestão da Inovação, cada qual contendo suas dimensões, conforme ilustrado na Figura 13.

Figura 13: Framework de implementação de função de gestão de inovação



Fonte: Elaboração própria, 2023.

O entendimento geral de como o Framework deve ser interpretado será apresentado posteriormente, e será detalhado os componentes de cada dimensão proposta.

Não foi pretensão do autor criar um modelo detalhado de atividades, processos e diagramas da função de inovação, na realidade, o objetivo do *framework* é criar, com base nas de algumas práticas de gestão levantadas, um guia de assuntos e considerações básicas que materializam o framework proposto com sugestões do que as empresas podem avaliar quando da estruturação de sua função de gestão da inovação, de modo a provocar uma reflexão e uma mudança de mindset.

Conforme já visto no decorrer desse documento, empresas como Apple e Google estabeleceram que todos seus esforços de inovação estão centrados no atendimento de demandas latentes (conhecidas ou não conhecidas) dos seres humanos. Pois todas as invenções e estruturas que existem hoje, excluindo-se as estruturas naturais, sejam elas políticas, sociais, culturais ou empresariais foram criadas pensando em se organizar para atender as demandas humanas.

Assim, como o conceito de *Design thinking* se estabelece a partir no desenho de soluções a partir da colocação do ser-humano no centro, como princípio norteador para se desenhar soluções, propõe-se que a inovação também deve partir da compreensão do ser humano, não apenas em sua essência voltada para demandas mais imediatas, mas também compreendendo como esse ser humano se desenvolve e evolui em estruturas complexas.

A inovação deve levar em consideração como o ser humano está se desenvolvendo sobre os aspectos que interessam na relação existente de empresa e ser humano, englobando todos os papéis usados pelo ser-humano nessa relação, sejam eles assumindo um papel de cliente, funcionários, decisor, investidor ou impactado pelas operações do negócio.

Outro ponto de vista que está se propondo considerar é que as inovações discutidas fazem referência a como as empresas podem estimular e desenvolver inovações dentro de seu contexto de atuação. Assim, outra camada para conceber a função de inovação dentro das empresas é compreender a estrutura organizacional, seus propósitos e respectivas demandas, que acaba por delimitar a abrangência de atuação da disciplina de inovação.

A partir de visões de para quem e porque a inovação está sendo desenvolvida, e em que contexto essa inovação deve ser implementada, aí sim, faz sentido buscar traduzir e objetivar ações de estímulo, gestão e propósito em uma visão sistêmica, e que se potencializa com parcerias para construção de inovações, o que é aqui denominado de gestão da inovação.

Nas interseções e estruturação de modelos de gestão, que buscam integrar capacidades para gerar inovações, a percepção do que é certo se torna subjetivo, exigindo novos métodos de interpretação e orquestração dos recursos existentes para atendimento dos propósitos desejados.

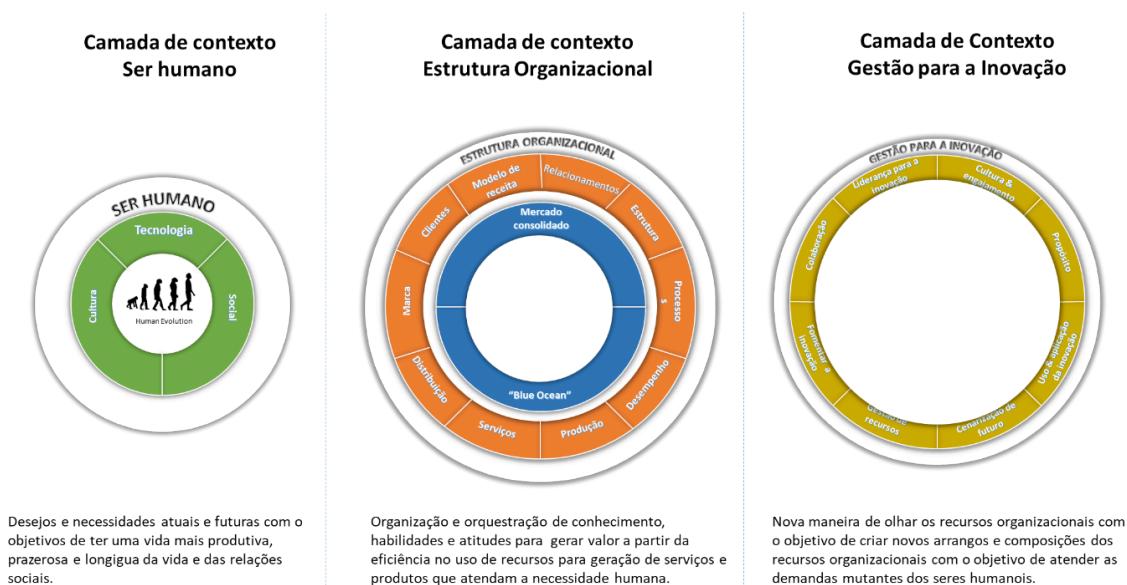
Conforme propagado com Holgonsi Siqueira (2004) hoje a existência social está relacionada com a presença e conexões em redes, onde existem inúmeras e diversas conexões para criar propósito. Nos tornamos agentes de atuação em redes, onde a percepção da realidade que se dá de forma isolada perde sentido. Essa ideia de conexão de Holgonsi (2004) é primordialmente pertinente quando se fala de funções de inovação, pois considerar a inovação de forma independente sem considerar suas implicações em mercados, meios de produção, sistemas de financiamento também não faz sentido.

Deste modo, a visão de rede é trazida para as relações existentes entre as 3 camadas propostas no modelo do framework apresentado.

O guia, produto técnico apresentado, tem por objetivo apresentar e estruturar um framework estruturado para uma mudança de pensamento que leve a empresa a inovar de forma contínua.

A proposta da dinâmica de inovação sobre a ótica destas três camadas, é detalhada conforme ilustrado na Figura 14.

Figura 14: Camadas de contexto do Framework de gestão da inovação



Fonte: Elaboração própria, 2023.

6.1 Camadas e dimensões do framework

A primeira camada está relacionada a quem essa inovação se direciona, o **Ser humano**. Uma segunda, direcionada ao contexto em que ela se aplica, os meios produtivos, traduzidos na **Estrutura Organizacional**. A terceira, que se estabelece a partir de ativações de recursos organizacionais para as inovações que se materializam na organização, a dimensão de **Gestão para a inovação**.

6.1.1 Camada de Contexto - Ser humano

A camada de contexto ser humano do framework proposto leva em consideração que toda inovação ou iniciativa que desafia o entendimento geral e estimula a evolução está relacionado com o atendimento das necessidades humanas.

Dentro da dinâmica de inovação onde o atendimento das necessidades humanas não está apenas voltada para o atendimento de demandas imediatas, mas que se direcionam para um alinhamento com o futuro. Assim, é necessário entender os comportamentos humanos e o conceito de evolução humana.

Abrantes, Paulo (2013), faz a apresentação da teoria estabelecida por P. Richerson e R. Boyd intitulada de Dupla Herança, onde a evolução humana seria conduzida por dois fatores que possuem interferência na adaptabilidade.

Em um primeiro momento, seguindo os princípios norteadores da evolução de Darwin, a evolução se dá por modelos adaptativos de resposta às condições do ambiente onde os seres humanos se estabelecem. Sejam por mudanças genéticas, climáticas ou por mudanças comportamentais, os instrumentos evolutivos permitem agirmos de forma adaptativa à realidade, nos colocando não apenas como reagentes do ambiente, mas como agentes que promovem a mudança.

Já a segunda parte da teoria da Dupla Herança está relacionada com a herança cultural de uma sociedade, sendo essa herança fundamental para a compreensão da evolução humana. Um dos fatores que diferenciam a raça humana de qualquer outra espécie é a evolução cultural cumulativa, conforme apresentada por Mesoudi, Alex e Thornton, Alex (2018).

Nesse conceito, novos comportamentos e modelos de aceitabilidades e desejo do ser humano são construídos a partir do aprendizado e variações de comportamento construídos dentro de um senso comum e trocas entre os membros de uma sociedade de forma

multigeracional.

Assim, a evolução humana só pode ser compreendida a partir de uma visão integrada da herança genética e do aprendizado que são produzidos e repassados através de gerações pela evolução da compreensão do ambiente e pelas trocas e interações de entendimento cumulativo existente, garantindo que o conhecimento possa ser disseminado através do tempo.

É na construção e evolução da formação cultural que nasce a capacidade de cooperação, adaptação, criação e colaboração entre meio ambientes e agentes sociais de uma grupo.

Em seu texto relacionado à evolução humana, Abrantes, Paulo (2013) explora a questão de aptidão e cooperação, que se estabelece a partir da formação cultural. Essas relações sociais acabam influenciando de forma individual e coletiva a percepção da cultura e ditando normas e regras do que é aceitável e do padrão de comportamento que acaba por estimular a cooperação e a evolução do conhecimento humano, tendo a formação de grupos sociais se beneficiado por essa predisposição para a cooperação.

Assim, as demandas sociais existentes e sua evolução - organizadas e realizada no passado, sendo construídas no presente e projetadas para o futuro - se dão pela cooperação social do que é necessário para a vida, tendo influência na formação dos padrões sociais que acabam interferindo na formação de conhecimentos, técnicas e organização para o trabalho aplicado nas empresas e no consumo de bens e produtos.

A formação social que se intensifica pela ligação que se cria a partir de interesses em comum, e sofisticação de conhecimento, acaba interferindo em diversos aspectos da vida, o que também tem impacto na condução das iniciativas de inovação.

Powers, van Schaik e Lehmann (2021) exploram a relação de cooperação existente em sociedades de larga escala, eles fazem uma avaliação de como as relações humanas se alteraram a partir da evolução de pequenos grupos sociais para grupo sociais em larga escala, o que pode nos ajudar a entender como o processo de evolução tem impacto nos modelos tecnológicos e nos modelos de busca por inovações.

Independentemente do tamanho dos grupos sociais aos quais um indivíduo faz parte, o primeiro estímulo para a tomada de decisão são os benefícios que cada indivíduo recebe em troca, entretanto, em grupos de larga escala essa lógica continua válida, mas ganha nova interpretação, pois um benefício individual desconectado a um benefício para todo o grupo

não consegue se sustentar.

Assim, a procura por benefícios se torna um conceito diferenciado, onde o benefício individual é estendido para o benefício geral da sociedade.

Powers, Van Schaik e Lehmann (2021) acabam por descrever que essa nova visão de benefícios é o que governa os mecanismos de interação social e que são limitados ou direcionados pelo ambiente físico e tecnologias em aplicação, sendo aqueles que não se adaptam às novas regras sociais excluídos ou descartadas do convívio social.

Smolla, Marco et al (2021) apresenta a visão que a cultura é uma combinação do processo de aprendizado, onde o conhecimento vem do conhecimento adquirido de outras pessoas que é somado com as experiências pessoais - baseada na tentativa e erro, reflexão e percepções individuais da vida -, que em escalas multigeracionais, acabam criando variações de entendimento, recombinações e aumento da complexidade da sociedade, e assim, gerando um ciclo virtuoso de evolução do entendimento do mundo.

Mesoudi, Alex et al (2013) reforça que uns dos expoentes da visão da cultura acumulativa multigeracional podem ser visualizados através da ciência e tecnologia que apresenta uma dinâmica de “senso-comum” que se estabelecem a partir de uma interpretação individual de suas características que levam a criação de variações, seleções e transmissão do conhecimento.

Assim, a ciência e tecnologia podem ser vistos como resultados da capacidade humana de evoluir culturalmente e socialmente, e que tem relação direta com a necessidade de nos adaptarmos a uma sociedade mais complexa e interdependente.

A medida que a sociedade vai compreendendo melhor o mundo que o cerca, e entendendo a interdependência dos diversos agentes participantes do convívio social, cria-se a necessidade de se estabelecer novas estruturas sociais de especialidades e governança - traduzidos em elementos de ciência e tecnologia - que agiliza o fluxo evolutivo da sociedade.

Desde a invenção da escrita (tecnologia básica de comunicação) até a proliferação de tecnologias de comunicação digital, todas as tecnologias têm um papel relevante na formação da sociedade e no ciclo de retroalimentação da evolução humana.

Empresas no geral assumem um papel tanto como agentes influenciadores como agentes influenciados desses jogos de troca de dados e de informações; assim, as empresas precisam ter consciência de sua proposta de valor, organização e mercado e de como sua presença será influenciada pelos movimentos sociais, tecnológicos e culturais que sejam

criados e estimulados dentro ou fora de suas fronteiras.

Não há outro caminho ou opção a não ser estar aberto para criar conexões com parceiros de negócio e desafiar seu próprio status quo. Para isso, empresas devem colocar as pessoas no centro de suas decisões de negócio e utilizar de relacionamentos próximos com seus clientes e funcionários para direcionar o que deve ser ofertado/produzido, e para direcionar como as empresas devem se organizar e utilizar seus recursos produtivos - e qual é o nível de esforço a ser destinado - para a inovação e a preparação da organização para o futuro.

Não é de se espantar que no mercado corporativo estamos vivendo, nos últimos anos (2015 a 2020), uma avalanche de filósofos e sociólogos que vem ganhando espaço em palestras e cursos voltados para o público empresarial; isso demonstra que cada vez mais os gestores de empresas têm interesse em compreender a filosofia e sociologia aplicada às organizações. Segundo Bigarelli, Bárbara (2016) um dos principais representantes dos filósofos que têm se envolvido com questões de negócio é o professor e filósofo americano Edward Freeman, que ficou conhecido por difundir a **Teoria dos Stakeholders**.

A Teoria dos Stakeholders preza a ideia de que todas as empresas devem buscar equilibrar o interesse dos diversos stakeholders que podem impactar ou ser impactados pelas decisões de negócio.

A Teoria dos Stakeholder apresenta diversas contradições e recebe diversas críticas sobre sua função prática por tratar diversos e múltiplos objetivos de negócio que podem ser conflitantes, gerando assim, confusão nos gestores sobre as prioridades a serem buscadas - conforme apregoado por Da Silveira, Yoshinaga e Borba (2005), Neto, José Maria (2019) e Cintra, Cassol e Costa (2017).

Uma das principais críticas relacionadas a Teoria dos Stakeholders se faz a partir de comparações realizadas entre a Teoria dos Stakeholders e da Teoria de Maximização de Valor - onde essa última preconiza que o principal objetivo de uma empresa é maximizar seu valor independente dos impactos para os demais stakeholders - fatores extensamente explorados pelos autores Da Silveira, Yoshinaga e Borba (2005), Neto, José Maria (2019) e Cintra, Cassol e Costa (2017); entretanto, dentro do contexto de inovação, a condução de negócios deve prezar pela sustentabilidade das operações em longo prazo, o que cria uma conexão entre a Teoria dos Stakeholders e a Teoria de Maximização de valor.

A tese do autor explorada nesse documento vai de encontro a teoria defendida por Da

Silveira, Yoshinaga e Borba (2005), que criaram o conceito da Teoria dos Stakeholders iluminada, que faz a junção da atenção para atendimento das demandas das partes interessada ao mesmo tempo que visa a maximização de valor de longo prazo, sendo, portanto, uma ponte de conexão entre Teorias sociais e filosóficas atreladas a visão das funções das organizações.

A camada de contexto Ser humano do framework, composta pelas dimensões social, cultural e de tecnologia, propõe um pensamento para composição da administração tradicional dentro de uma visão holística do processo evolutivo e de participação social, que é influenciado pela aplicação da tecnologia existente e em desenvolvimento. Diferentemente do conceito que é dado dentro do conceito apresentado pelo *Design Thinking*, focado na resolução de um problema imediato.

Conforme apresentado por Macedo, Mayara, Miguel Paulo e Filho, Nelson (2015) fazendo referências apud à Bonini e Sbragia (2011), Bokowitz (2013), Brown (2008), Liedtka (2011) e Fraser (2012), o *Design Thinking* pode ser entendido como uma estrutura de inovação centrada/focada a partir do entendimento das necessidades do ser humano no contexto de resolução de problemas diferente da visão proposta neste trabalho.

Nesta visão proposta, o papel das empresas na gestão da inovação não deve se limitar a observação ou à discussão de necessidades existentes, mas sim, se preocupar em assumir um papel de construção, influência e facilitação da vida do ser humano, não limitando-se apenas a criação de novos produtos para clientes, mas também considerando aspectos de melhoria de resultados para acionistas/investidores e melhores condições de trabalho para funcionários e fornecedores.

6.1.2 Camada de Contexto - Estrutura Organizacional

Seguindo a definição de que o ser humano deve ser o centro das construções da administração de empresas tradicionais e da administração para a inovação, o próximo passo do framework é pensar sobre a estrutura dos recursos organizacionais e possíveis estratégias de atuação.

Para Kim e Mauborgne (2005), as estratégias de negócios podem ser vistas dentro de duas visões específicas, as chamadas estratégias de **oceano vermelho** (EOV) e a **estratégia de oceano azul** (EOA).

A estratégia de oceano vermelho estaria relacionada com ações de posicionamento em mercados saturados, caracterizados por alta concorrência e competitividades, o que o

framework apresenta como mercado consolidado, onde os “navegantes” desses oceanos brigam pelos mesmos clientes e posições dentro deste mercado, tendo apresentação de produtos muito similares.

Nesse tipo de mercado, a estratégia de atuação tem um papel direcionado para propostas de inovações incrementais, aquelas voltadas para pequenas modificações em produtos, processos e organização.

Pelo alto nível de concorrência aplicado, esse mercado tem uma sensibilidade muito grande a preços, assim, as inovações estariam mais direcionadas para reduzir custos, melhorar a produtividade, agilizar processos e procedimentos e melhorar a eficiência.

Já a estratégia do oceano azul está relacionada em pensar o negócio de maneira diferente, criando oportunidades através do foco em mercados não explorados e caracterizados pelo que os autores chamam de inovação de valor, onde ao mesmo tempo que se reduz os custos se aumenta a percepção de valor para o consumidor/comprador através de soluções que agregam novas funcionalidades ou propostas diferenciadas das encontradas nos mercados consolidados.

Esse tipo de mercado está intrinsecamente relacionado com o entendimento das necessidades humanas e a criação de inovação disruptiva, aquelas que promovem mudanças significativas que alteram o modo como os consumidores se relacionam com os produtos/serviços e a empresa, que criam diferenciais difíceis de serem copiados pela concorrência e, portanto, estabelece a empresa em um mercado sem concorrentes.

O livro de Kim e Mauborgne (2005) apresentam diversos exemplos de empresas que atuaram na formatação da estratégia de oceano azul (tais como Cirque du Soleil, Apple, Nintendo e outras), e assim, conseguiram se estabelecer como empresas que se posicionam como desbravadores de novos mercados, mas o ponto principal aqui, independente da estratégia a ser seguida, é que a estrutura de atuação dessas empresas se estabelece a partir de estratégias influenciadas por uma visão central do ser humano e de como a inovação se relaciona com os diferentes tipos de especialidade e dimensões de negócio.

Essa visão centrada no ser humano deveria definir como a empresa se molda para tratar temas e tópicos na produção de bens e oferta de serviços, o que influencia de forma direta como a organização se estrutura.

Conforme apregoadado na **Teoria da Contingência**, apresentada e avaliada nos estudos de Fagundes et al (2010), este enfatiza que não existe um modelo único de estrutura

organizacional aplicada a qualquer tipo de empresa.

Nessa teoria, a estrutura ideal para uma empresa deve ser moldada a partir das interações com o ambiente ao qual as empresas estão inseridas, sendo o mercado e a tecnologia dois fatores para essa definição. Dentro do conceito do Framework apresentado, a estrutura da empresa deveria ser pensada também a partir da dimensão humana, e será influenciada pela Gestão para a inovação.

A camada de Contexto – Estrutura Organizacional é proposta de 10 dimensões que traduzem saberes necessários para a composição de uma organização. Indo desde aspectos básicos como a estrutura organizacional e respectiva linha de comando até aspectos mais complexos e ambíguos como concepção de marca e relacionamentos estabelecidos com parceiros, fornecedores, clientes e sociedade.

As dimensões selecionadas são Estrutura, Processos, Desempenho, Produção, Serviços, Distribuição, Marca, Clientes, Modelo financeiro e relacionamento.

O objetivo é olhar essas dimensões como instrumentos de conexão entre a administração convencional e a administração para a inovação, e identificá-las como fatores que permitem produtividade ao mesmo tempo que cria as inspirações para que o processo de inovação possa ocorrer.

Nesse sentido, a concepção dessas dimensões foi pensada de modo a criar um alinhamento com as iniciativas de inovação, no intuito de permitir que as inovações possam chegar até as pessoas as quais são direcionadas. Além disso, quando se pretende inovar na empresa, essas dimensões foram selecionadas por sofrerem e promoverem interferência de diversos tipos na gestão da inovação. A Tabela 5 foi desenvolvida como uma análise de como as dimensões propostas para a camada de contexto - Estrutura Organizacional impacta, na visão deste trabalho, na gestão para a inovação, e como esta é impactada por ela.

Tabela 5: Impactos entre as Estruturas Organizacionais vs. Gestão para a Inovação

Tópico	Impacto da Estrutura Organizacional na Gestão para a Inovação	Impacto da Gestão para a Inovação na Estrutura Organizacional
1. Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estruturas centralizadas e descentralizadas e o modelo de decisão irão influenciar a forma de se conduzir a inovação (Ex. Divisões societárias - General Electric) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dependendo da estratégia e escopo da inovação, poderá ser necessário estabelecer fluxos de comunicação ágeis e informais (Ex. Portais de notícia - UOL)
2. Processos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conhecimento sobre a execução, falhas e problemas técnicos podem ajudar na elaboração de alternativas e direcionadores para a inovação (ex. Telemetria Caminhões- BOSCH) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Novas tecnologias podem trazer maior eficiência e agilidade para processos (Ex.: Inteligência Artificial - Chat GPT)
3. Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informações analíticas de mercado e produtividade podem auxiliar nas decisões de inovação (Ex.: Fast Fashion - Zara) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O desenvolvimento e implementação de tecnologias podem ajudar em avaliações e projeções para entender melhor o negócio e tomar decisões mais assertivas (Ex. Piloto automático -Sperry Corporation)
4. Produção	<ul style="list-style-type: none"> ■ A disponibilidade da produção pode ser usada para teste e validação de conceitos de inovação em ambiente produtivo (Ex. Kanban - Toyota) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inovações podem alterar a participação da empresa na cadeia produtiva (Ex. Filmes por assinatura - Netflix)
5. Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ■ A eficiências de processos e procedimentos frente a concorrência pode demandar inovações de negócio (Ex.: precificação - Uber) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tecnologias podem promover a convergência de setores em oferta de serviços (Ex.: carros por assinatura - Porto Seguro)
6. Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dados e modelo de gerenciamento da distribuição podem fornecer informações valiosas para direcionar a escolha e implementação de inovações (Ex. Controle de distribuição - Amazon) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Novas tecnologias podem mudar o modelo de programação e distribuição ■ Novos meios de transporte, roteirização e acompanhamento de entrega tem poder de alterar toda a dinâmica de distribuição (ex. Drone Delivery - Amazon)
7. Marca	<ul style="list-style-type: none"> ■ A percepção de marca em diferentes mercados pode ajudar na aceitação e apresentação de inovações para o mercado (Ex. Think different - Apple) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inovações podem alterar o foco e a abrangência da presença da marca ■ Novos produtos e modelos de negócio podem gerar mudança na proposta da marca (Ex. Venda de Música digital - iTunes)
8. Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ■ O conhecimento e proximidade junto a clientes pode trazer percepções e entendimentos de desejos ocultos que podem ajudar a direcionar as prioridades de inovação (Ex. iPhone - Apple) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inovações podem impactar na visão de segregação de clientes e como os clientes percebem a proposta de valor da empresa ■ Inovações direcionadas a novos clientes podem exigir novas dinâmicas de vendas (ex.Omnichannel - Salesforce)
9. Modelo Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ■ Os excessos ou falta de cash podem impactar nas capacidades de execução de pesquisas e no desenvolvimento / implementação de inovações ■ A estrutura do fluxo financeiro pode impactar a agilidade e no calendário de pesquisa e desenvolvimento (Ex. Corporate Venture Capital - Totvs) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inovações podem ser negociadas ou licenciadas para terceiros ■ Novos produtos / métodos de trabalho podem exigir modelos diferenciados de relacionamento e consequentemente novos modelos financeiros (Ex. Crowdfunding - Star City Game)
10. Relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estratégias de suprimentos podem limitar a capacidade de desenvolver/ testar inovações ■ O grau de relacionamento existente com agentes reguladores pode impactar na capacidade de introdução de novos produtos nos mercados. (Ex. Implementadores ERP - Oracle) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inovações e parcerias com empresas que não são da indústria ou startups, podem criar novos ecossistemas ■ Novos produtos e modelos de negócio podem mudar a dinâmica de troca de informações e expectativas das relações existentes (Ex. Marketplace - Alibaba)

Fonte: Elaboração própria, 2023

6.1.3 Camada de contexto Gestão para a Inovação

Dentro da camada de contexto Gestão para a inovação, o que se preza é que assim como os recursos organizacionais podem ser utilizados para criar produtos/serviços de forma economicamente atrativa, através de preços acessíveis conseguidos com produtividade e eficiência da produção, esses mesmos recursos também podem e devem ser utilizados para atender de forma mais profunda os interesses mutantes de uma sociedade em evolução.

De forma abrangente, recursos físicos, recursos financeiros, recursos humanos e a força conjunta de um entendimento de mercado podem ajudar a orquestrar e criar arranjos dentro das empresas para criar inovação. Porém, esses novos arranjos exigem um novo modelo de gestão.

A questão de negócio, a qual a camada de contexto da Gestão para a Inovação foi desenhada, está relacionada em olhar os recursos organizacionais e criar a harmonia necessária para criar inovações que sejam expressões de anseios e desejos de uma sociedade moderna e que se equilibre com as necessidades de curto prazo. Para tanto, os recursos organizacionais devem ser vistos e direcionados a propósitos diferentes da administração tradicional, mas não se deve desconsiderar possíveis efeitos esperados e inesperados para a administração tradicional.

Um dos fatores principais para se estabelecer a harmonia é criar a predisposição de todos dentro da organização para pensar, valorizar e incutir o tópico da inovação como uma de suas responsabilidades; e tudo isso começa com a liderança.

Linda Hill et al. (2014) apresenta o conceito de que a inovação ocorre de forma coletiva a partir da coordenação de trabalho, e a criação de um ambiente onde a força para a inovação possa aflorar através do engajamento das pessoas.

A ideia está fundamentada na visão que a fórmula conhecida sobre liderança, que é fundamentada na criação de visão, associada à construção de direção e medição/acompanhamento e da execução não se aplica à inovação, sendo que a liderança para a inovação está muito mais relacionada a um trabalho de compreender as mudanças e criar as conexões necessários entre conhecimentos, vontade, experiência e a capacidade para gerar valor.

O grande trabalho da liderança focada na inovação é articular os diferentes recursos para um propósito único, e alinhar os diferentes interesses de forma a gerar entusiasmo e criar engajamento para as pessoas criarem algo maior que sua capacidade.

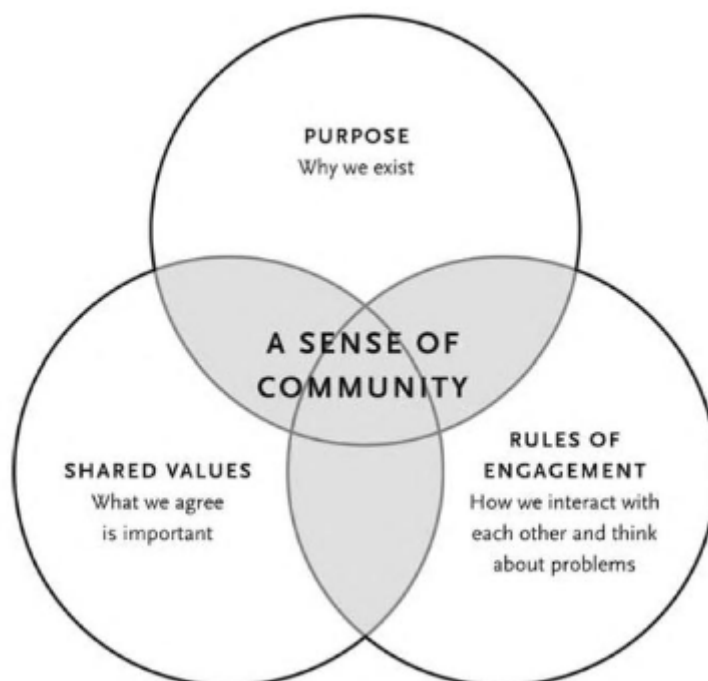
Extrapolando a visão natural que a administração tradicional tem dos recursos, a camada de contexto para a gestão da inovação tem por propósito buscar compreender as diferentes configurações que os recursos empresariais podem assumir para criar valor.

A inovação organizacional deve ser estabelecida a partir de uma visão do contexto empresarial e compartilhada entre todos, de forma que ao mesmo tempo que promova a autonomia, também crie direcionamento e visão unificada de futuro.

O estudo de Linda Hill et al (2014) apresenta dois grandes desafios para construir uma empresa que consegue se estabelecer como inovadora, o que eles chamaram de construir uma **predisposição** para realizar inovação (do original: *The Willingness to Do the Hard Work of Innovation*) e criar as **habilidades** para que a inovação possa acontecer (do original: *The Ability to Do the Hard Work of Innovation*).

Na primeira parte do desafio, listado por Linda Hill et al (2014), predisposição, o que é buscado é estabelecer as conexões entre os diversos agentes desenvolvedores da inovação sob valores compartilhados, propósitos comuns, e regras de convivência, ou seja, busca criar uma visão integrada e direcionada para um objetivo compartilhado entre todos (Ver Figura 15).

Figura 15: Predisposição para realizar a inovação

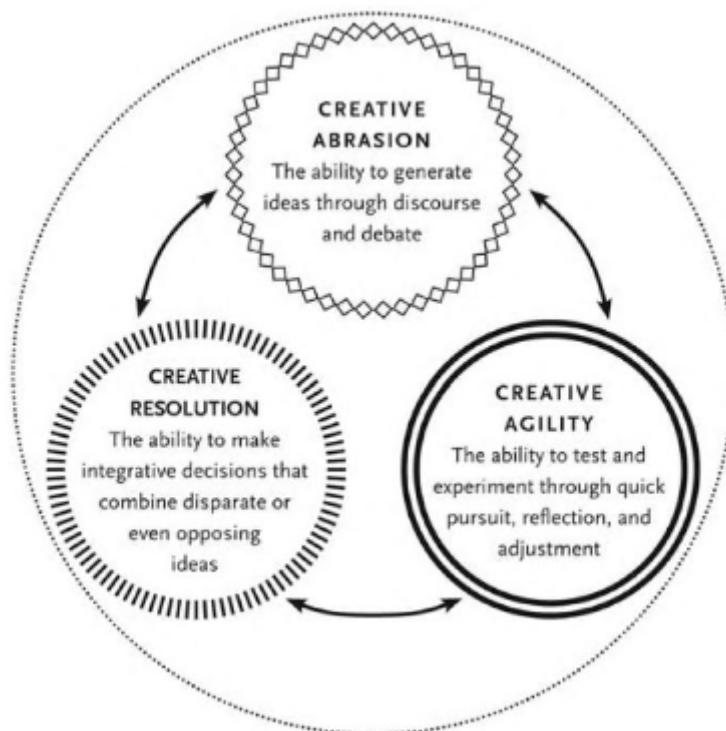


Fonte: Linda Hill et al., 2014.

Muito mais do que definir declarações consistentes de missão e valores, conforme a administração tradicional prega, a predisposição para inovar busca compor um acordo de irmandade onde os objetivos são compartilhados, e exista clareza de propósito e acordo sobre como conduzir questões de negócio.

Já o segundo desafio, habilidades, procura-se usar os recursos organizacionais, e as potencialidades pertencente à nestes recursos, através da ativação de ambiente propícios para que as ideias possam ser criadas, contestadas, desafiadas e testadas; tendo decisões e resoluções tomadas dentro da inteligência coletiva considerando o contexto do negócio.

Figura 16: Habilidades para que a inovação possa acontecer



Fonte: Linda Hill et al., 2014.

A orquestração para gerar as condições necessárias para criar a inovação acabam exigindo uma disciplina na organização de recursos, uma liderança para direcionar objetivos em comum, e processos e rotinas bem estabelecidos que conduzam a caótica visão do que é novo e desconhecido para caminhos que possam ser gerenciados de forma efetiva.

É preciso olhar a empresa e seus recursos sobre a ótica de diferentes perspectivas de como influenciar a ação, e para que esta última possa ser usada como uma força para criar

oportunidades de inovar e desafiar seu próprio status quo.

A partir da revisão e dos estudos de casos apresentados, as ações da Camada de Gestão para a Inovação foram divididas em 8 dimensões que classificam e dão compreensão aos aspectos a serem considerados para incluir a disciplina da inovação na empresa:

1. **Cultura & Engajamento** - criar ambiente que valorize a inovação e crie predisposição para a geração de ideias.
2. **Propósito** - analisar como as iniciativas de inovação se aderem ao propósito do negócio criando foco para a exploração de ideias e direcionamento para definir objetivos e métricas de avaliação de atendimento dos objetivos das inovações.
3. **Uso & Aplicação** - disponibilizar inovações para mercados e avaliar uso e aplicação de inovação através da negociação de licenças e transferência de tecnologias.
4. **Cenarização de futuro** – acompanhar tendências de futuros e revoluções tecnológicas com potencial de mudar a indústria.
5. **Gestão de recursos** – viabilizar a disponibilidade de recursos para a inovação.
6. **Fomentar à Inovação** - incentivar a participação das pessoas na inovação.
7. **Colaboração** – estruturar colaboração e desenvolver ecossistemas de inovação.
8. **Liderar para a Inovação** – estimular e criar motivação e modelos de gestão que estimulem a inovação dentro de seu portfólio estratégico.

Cada uma das dimensões é detalhada a partir de exemplos de empresas, situações ou trabalhos acadêmicos que as mencionam.

6.1.3.1 Cultura & Engajamento

Um exemplo de criação de cultura e engajamento para a inovação está relacionado com uma das maiores aventuras que a humanidade já teve, que é a corrida espacial para colocar o primeiro homem na Lua.

Através das palavras de John .F. Kennedy que no dia 12 de setembro de 1962, em seu discurso no Estádio Rice, no Texas, que desafiou a capacidade da sociedade americana de colocar um homem na lua em um espaço de tempo de uma década - mesmo sem ter a noção de todas as tecnologias e complexidades para realizar esse desejo - demonstra como se pode criar uma cultura de engajamento para a inovação.

Nessa jornada até conseguirmos colocar o homem na lua, milhares de profissionais e

cientistas estiveram envolvidos, tendo dedicado milhões de horas de trabalho e gastado bilhões de dólares para se conseguir atingir a meta que saiu da cabeça de um único homem.

Mas como um único homem consegue tal feito de mobilizar tanta gente assim?

Na verdade tal feito não é mérito único e exclusivo de John F. Kennedy, e muito da aceitação do desafio colocado por Kennedy surgiu da preocupação dos americanos de manter sua própria sobrevivência.

Em 1962 estávamos em plena guerra-fria e alguns anos atrás a União Soviética já tinha conseguido vencer os Estados Unidos em três grandes marcos históricos da corrida espacial: a colocação do primeiro satélite artificial na órbita terrestre - o Sputnik em outubro 1957, a colocação do primeiro ser vivo no espaço - a cadela Laika em novembro de 1957 e o primeiro homem a ir ao espaço - Yuri Gagarin em Abril de 1961. Assim, existia um clamor de toda a sociedade americana por realizar feitos que permitissem criar a percepção que a guerra não tinha sido perdida.

O interessante é que no momento da fala de John F. Kennedy, a sociedade americana não estava a favor do programa espacial americano, tendo alguns políticos influentes questionando os altos custos do programa. Mas uma coisa é certa, a criação de uma cultura e engajamento para a inovação pode ser visualizada de forma clara e fácil nesse fato histórico, e nos traz bons exemplos de como impulsionar a cultura de inovação.

O primeiro aspecto para o estabelecimento de uma cultura voltada para a inovação, e que tem relação com o programa espacial americano, está associado em instituir um olhar explorador e de insegurança que estimula a ação.

Assim como a sociedade americana entendeu as ameaças dos soviéticos por seus feitos, os empregados e gestores de empresas também precisam compreender as ameaças e desafios de um mercado competitivo e altamente informado, e educado, para novos modelos de negócio.

Assim, empregados, parceiros e gestores devem estar alinhados com a necessidade do negócio dedicar parte de sua força no desenvolvimento e implementação de inovações. E tudo isso tem a ver com criar um ambiente que gere motivação para que as pessoas dediquem parte do tempo e dos recursos organizacionais para uma aplicação voltada à inovação.

Cada colaborador tem que ter a clara percepção de como a inovação é essencial para a sobrevivência do negócio. Toda a lógica de engajamento em relação à recompensa e gestão de eficiência deve ser repensada e reconfigurada para considerar essas dimensões de negócio.

Em seu livro *Motivação 3.0* Daniel H. Pink (2019) apresenta a ideia de que, para certos tipos de atividade, as ideias de que recompensas externas única e exclusivamente centradas na dimensão monetária podem ter um resultados inversos ao esperado.

Esses tipos de recompensas podem funcionar para atividades específicas que exigem foco e busca de desempenho, e para atividades que precisam ser realizadas de maneiras específicas, mas quanto trata-se de necessidades voltadas para criação e pensar algo novo exige novos padrões de entendimento e motivação.

Neste mesmo livro, Pink (2019) apresenta a teoria da autodeterminação - SDT (sigla na origem inglesa do estudo que significa *Self Determination Theory*), onde todo ser humano tem três impulsos psicológicas inatos: autonomia, autodeterminação e conexão uns com os outros, onde o ser humano pode vivenciar sua existência de forma plena e completa.

A autonomia permite que cada pessoa possa pensar livremente, já a autodeterminação passa pelo conceito de que todos podem avaliar alternativas e fazer escolhas dentro de seus contextos de formação, e a conexão com outros, estabelece que seu modo único de pensar e fazer escolhas só faz sentido se você puder influenciar o ambiente ao qual está inserido.

E isso faz muito sentido dentro do conceito de inovação, onde se busca que as singularidades de pensamentos possam ser alinhadas à multiplicidade de alternativas para criar algo melhor pela força da junção das diferenças.

Pink (2019) chega a sugerir que a melhor maneira para uma empresa gerar valor a partir de seus funcionários seria descobrir qual seria o desejo individual de cada funcionário e viabilizar a execução desse desejo. Talvez, a melhor forma para traduzir isso para o mundo corporativo, seria compreender as motivações pessoais e o desejo de ser autônomo dessas pessoas, e saber canalizar essa energia em prol da inovação.

Muitas empresas utilizam-se de programas de ideias e até mesmo instituem o dia de trabalho livre - onde empresas como Google, 3M e Pixar permitem que as pessoas possam dedicar parte do seu tempo e recursos organizacionais para projetos de interesse pessoal -, mas esses programas devem permitir que as pessoas se sintam parte de algo maior, criando dessa forma, a motivação necessária para a realização do novo.

Colin Nelson (2013) apresenta um estudo de caso interessante sobre uma empresa que viu o seu resultado de programas de ideias mudar significativamente a partir da gestão que foi estabelecida para essa ferramenta.

O caso da Swisslog, que ao lançar um programa de ideias viu um bom nível de

engajamento quando o projeto foi iniciado, mas que aos poucos, com o passar do tempo, o nível de participação foi perdendo força.

Essa perda está diretamente relacionada como os gestores de inovação estavam gerindo o programa, estimulando a cultura de inovação e gerenciando o engajamento das pessoas no programa. Um dos fatores principais para que o programa perdesse força foi a falta de informação ou visibilidade de como as ideias apresentadas estavam sendo tratadas e direcionadas, que era corroborada pela pouca habilidade dos patrocinadores em definir como o programa deveria ser desenvolvido.

Para corrigir o problema, a Swisslog trabalhou para dar foco em três pilares para reformular o programa a fim de melhorar o engajamento da equipe:

1. Construção de confiança e crença sobre o processo
2. Comunicação dos resultados do programa de forma regular
3. Patrocinadores engajados com o programa

A partir da constatação de problemas de engajamento, o programa foi completamente reformulado, tendo a definição de tópicos a serem tratados com uma visão mais tática - onde os membros da empresa conseguiam ver de forma mais clara a relação existente entre seus trabalhos corriqueiros e a inovação.

Esse é um exemplo da força que a gestão pode ter sobre os programas de inovação, e nos diz que a grande diferença não está em parafrasear o conceito e os benefícios da inovação, mas sim tem efeito por internalizar esses conceitos no modo como os funcionários são tratados e como são vistos dentro da organização.

A partir do momento que a Swisslog permitiu que seus funcionários pudessem ter voz sobre o futuro da empresa, demonstrando um interesse genuíno em escutar essas ideias e debatê-las dentro do contexto do negócio, por mais que uma ideia tenha sido rechaçada, mostrou compromisso da gestão com a iniciativa.

Desta forma, as pessoas entenderam que o programa estava às considerando de outra maneira e assim, todos estavam dispostos a participar.

Esses exemplos deixam claro que para os programas de inovação funcionarem é necessário usar a força da diversidade coletiva para ir além das fronteiras óbvias da organização.

Algumas empresas são ainda mais radicais nesse processo de inovação, como por

exemplo caso dos funcionários da Google - onde como já falamos anteriormente - tem permissão para dedicar parte de seu tempo a projetos de interesse pessoal, e tem liberdade para criarem grupos que podem se associar livremente para conduzir esses projetos, tirando assim o controle e as definições de onde os esforços de inovação devem ser direcionados.

À primeira vista essa liberdade pode ser vista como ruim para a organização, uma vez que se perde a coordenação direcionada para a construção de futuro, mas a partir do momento que a organização é dimensionada para esse propósito, fica mais natural e aceitável que os funcionários tenham autonomia e possam explorar todo seu potencial para criar caminhos não programados.

Afinal, quem pode garantir que os gestores da empresa são as melhores pessoas para definir se um projeto tem ou não potencial para revolucionar o negócio.

Essa liberdade, que permite que todos na organização tenham a oportunidade de revolucionar a empresa, é a verdadeira demonstração de que se criou uma cultura de inovação. Todos podem ser a alavanca de transformação de um negócio e, como toda cultura, os negócios também têm que ser flexíveis para permitir essa evolução.

E é aqui que se estabelece um dos paradoxos da inovação, pois essa liberdade que é buscada dentro da visão da inovação só pode ser estabelecida a partir de controles e regras claras de relacionamento com o negócio (ou administração) tradicional.

A regra de 20% do tempo livre, assim como as regras dos programas de ideias e dos temas de inovação desses programas de ideias ao mesmo tempo que estimulam a participação criativa, definem as limitações que as desejadas liberdades podem ter.

A grande dificuldade desses programas é definir limites para que não tenhamos tempo demasiado dedicado a atividades/projetos que não sejam de interesse da organização, e que, ao mesmo tempo, tenhamos novas ideias surgindo dentro do que a organização entende que é mais relevante.

A gestão para a inovação deve estruturar processos e programas que estimulem a geração de ideias e que estabeleçam, de forma clara, como a inovação será organizada e conduzida dentro do contexto estratégico do negócio tradicional e dos anseios da sociedade.

Algumas iniciativas que foram identificadas em algumas empresas e que ajudam a administração para a inovação estruturar seu posicionamento junto a administração tradicional são:

- Estruturação de processos e área de inovação
- Estruturar programas de Change Management para as iniciativas de inovação
- Estruturar programas de ideação
- Desenhar programas de integração da operação com as iniciativas de inovação

6.1.3.2 Propósito

Entre 2019 e 2020 surgiu uma grande ameaça global que materializa um dos maiores medos de toda a humanidade, a morte. A pandemia do COVID-19 teve mais de 5 milhões de mortes registradas no mundo, podendo chegar a um número final de mais de 15 milhões de mortes totais seguindo números não oficiais.

Empresas se adaptaram às questões de restrição de convívio social e instituíram o home office, governos, hospitais, laboratórios médicos e farmacêuticas começaram uma corrida para combater o vírus e manter o mínimo de sanidade para a população global que vinha vivendo com muita dor e sofrendo com a incapacidade de olhar o futuro com esperança.

O que acabou criando um espírito de união e cuidado mútuo que ajudou a salvar muitas vidas e teve impacto para conter a proliferação do vírus foi um senso de propósito compartilhado.

Diversas iniciativas foram vistas dentro dessa visão de propósito compartilhado, desde ações simples como vizinhos realizando compras de supermercado para idosos, até uma grande mobilização internacional para divulgação e disseminação de dados de pesquisa sobre o vírus; ações essas que ajudaram no desenvolvimento de diversas variações de vacinas para controlar a pandemia. A grande lição que tiramos com a luta para minimizar o impacto da pandemia foi a visão compartilhada de que todos juntos, cada pessoa com sua visão de mundo e com as ferramentas disponíveis, atuando de forma colaborativa e complementar conseguiu vencer o vírus.

Os profissionais de saúde foram elevados a títulos de heróis, pois, mesmo com uma ameaça de morte muito próxima de sua realidade, não deixaram de ser diligentes e presentes no cuidado dos doentes mais graves; os governos revisaram todas suas lógicas econômicas e agiram de forma a garantir a sustentabilidade e continuação dos negócios; e as empresas farmacêuticas atuaram dia e noite para criar em tempo recorde uma vacina que pudesse impedir a proliferação do vírus. A grande pergunta que fica é: o que inspirou essas diferentes instituições a mudar suas crenças e seguir um objetivo em comum.

Cada uma das instituições que tiveram impacto com a pandemia agiu dentro do seu contexto de atuação, e tiveram que promover desafios aos seu status quo e a maneira como conduziam seus negócios, mas existia um propósito em comum entre todos eles que direcionava a ação. A valorização da vida e o bem-estar social.

O que a pandemia do COVID-19 nos mostra é que grandes feitos têm relação com compreender um propósito - seja ele coletivo ou individual - e agir, dentro do contexto ao qual se está inserindo com o objetivo de se alcançar um propósito.

Sinek (2018) introduziu ao mundo um novo modelo de como as pessoas estruturam seus pensamentos e que pode ajudar a criar inspiração para direcionar ações.

Esse conceito Sinek chamou de “GOLDEN CIRCLE”, e define que o centro de toda decisão e ação deve estar direcionada pelo PORQUÊ de as coisas acontecerem, seguido de COMO as coisas se materializam, e que estão alinhadas com o PORQUÊ de elas acontecerem; para só depois, definir O QUÊ deve ser feito para atingir o objetivo desejado com o PORQUÊ.

As análises de Sinek indicam que todas as empresas sabem O QUÊ fazem, algumas empresas sabem COMO fazem, e conseguem identificar de forma simples o diferencial de sua atuação no mercado. Mas muito poucas empresas conseguem compreender e disseminar de forma clara e objetiva o PORQUÊ existem.

Sendo o fluxo de pensamento mais comum para as pessoas iniciarem seus processos de comunicação e ação de fora para dentro, ou seja, tendo uma clara noção sobre O QUÊ fazem, conseguem explicar COMO fazem, mas raramente conseguem relacionar O QUÊ e o COMO com o PORQUÊ.

Na visão de Sinek (2018) as organizações que conseguem se posicionar e se estabelecer de forma diferencia são aquelas empresas que, a partir de uma clara comunicação do PORQUÊ existem, conseguem inspirar o COMO irão se diferenciar em relação a concorrentes e, aí sim, traduzir esses conceitos abstratos em uma visão clara do O QUÊ fazer.

O fluxo ideal proposto por Sinek (2018) direciona para uma conexão quase emocional entre os agentes corporativos e uma visão compartilhada e contextualizada para a realidade de cada pessoa.

O PORQUÊ de Sinek (2018) é o propósito que a Gestão para a inovação precisa estabelecer para garantir que as iniciativas de inovação fazem sentido para a visão estratégica da administração tradicional. Entretanto, é preciso lembrar que, como já foi discutido

anteriormente, os fluxos de comunicação entre a administração tradicional e a administração da inovação são multidirecionais, assim, ao mesmo tempo que o propósito da inovação deve estar alinhado com as expectativas da administração tradicional, a administração da inovação tem um papel de desafiar os propósitos do negócio.

Deve-se buscar o alinhamento da administração tradicional com a inovação a partir das mudanças comportamentais e construção dos anseios da camada central do framework, que é o ser humano. Dentro desse contexto de retroalimentação, entre a administração tradicional e a administração da inovação, deve-se estabelecer processos de acompanhamento e controle com uma visão conjugada dessas duas administrações, pois, uma alta performance da administração tradicional não garante que tenhamos um futuro promissor, e um alto resultado na administração da inovação não garante que a empresa estará pronta e preparada para promover as mudanças necessárias.

Mas essa conexão não pode se estabelecer apenas a nível organizacional, ela deve se estabelecer a nível individual também com clientes, funcionários e fãs dentro de uma visão profunda de crenças e valores.

A conexão individual deve promover um entendimento que o propósito é compartilhado, mas também deve permitir que esse propósito ganhe significado no individual, só assim, se conseguirá gerar inovação, pois a inovação tem mais relação com criar conexões a partir de perspectivas diferentes do com um gênio sozinho tendo ideias brilhantes.

Em seu livro subsequente à apresentação do “GOLDEN CIRCLE” intitulado “Encontre seu porquê” Sinek (2018) apresenta o conceito de PORQUÊ ANINHADO onde reconhece que uma organização, sendo um conjunto de especialidades e pessoas, é formada por subgrupos que também podem ter suas próprias definições de PORQUÊ, cabendo às organizações a responsabilidade de entender esses PORQUÊS e criar a conexão entre a visão corporativa e individual de forma a criar motivação e oferecer um sentimento de identidade que contribua na busca de uma jornada da individualidade para uma visão maior.

Em uma matéria publicada pela Harvard Business Review, Clark (2020) apresenta a ideia de que se uma organização quer que seus funcionários contribuam com inovações ela deve estimular a Bravura Intelectual.

Para Clark (2020) a Bravura Intelectual é a capacidade que as pessoas têm em não concordar com ideias, e desafiar o consenso comum em ambientes que podem gerar julgamento social e terminar em uma rotulação intelectual que pode vir a causar vergonha,

marginalização ou medo. A ideia aqui é criar um ambiente onde as pessoas possam ser elas mesmas e trocar ideias de forma livre sem se preocupar com julgamentos.

Nesse modelo de gestão, a vulnerabilidade que é gerada pelo erro, desconhecimento ou ingenuidade não é penalizada com críticas, demissões ou exclusão, mas sim, é recompensada com a oportunidade das pessoas de serem elas mesmas e aprenderem a partir da diversidade que advém da individualidade.

As empresas de consultoria no geral conseguem estabelecer bem essa conexão entre interesses pessoais e corporativos e estruturar modelos de negócio que estimulam a criatividade.

As empresas de consultoria vivem em um grande paradoxo de serem abrangentes em termos de propostas e ofertas de serviços, ao mesmo tempo que são demandadas por terem conhecimentos específicos profundos e especializados nas indústrias onde atuam; e é aí que os interesses individuais e coletivos ganham força e trabalham de forma conjunta para criar diferencial competitivo.

Todos os trabalhos de consultoria são executados a partir da estrutura de grupos de especialistas que trabalham em conjunto somando forças e conhecimentos para criar soluções robustas alinhadas com a necessidade de cada cliente. Assim, alguns consultores têm interesse específico em criar conhecimento profundo de uma indústria, enquanto outros, têm interesses e conhecimentos profundos de uma técnica ou ferramenta, e ainda existem outros com habilidades de liderança e gestão de pessoas para colocar todos juntos em um trabalho de busca de um objetivo em comum.

Os trabalhos de consultoria ao mesmo tempo que criam oportunidades para que seus consultores possam aprender, validar seus conceitos e ganhar experiência no desenvolvimento do trabalho, também geram valor para clientes e para a sua marca.

Com ações que visam compreender o que inspira as pessoas em nível individual, e como essas motivações podem ser concatenadas e agir de forma a colaborar com o propósito organizacional, as organizações conseguem trazer maior disposição para que as pessoas se envolvam com as iniciativas de inovação.

Com isso, se cria as condições para que o negócio possa estar sendo constantemente questionado sobre o modo como faz as coisas e se apresenta junto a consumidores, investidores, funcionários e sociedade. O que acaba gerando fricção, que é o principal combustível para criar inovação.

Para garantir que o propósito das iniciativas de inovação esteja claro, compreendido e alinhado com as estratégias de negócios, as empresas precisam tomar diversas ações para ter controle sobre o alinhamento entre a administração tradicional e a administração para a inovação, sendo algumas dessas ações:

- Criar alinhamento entre as iniciativas de inovação e a estratégia corporativa
- Criar modelos para acompanhar os resultados dos programas de inovação
- Definir estratégia de inovação
- Estudar e avaliar cenários de investimentos em inovação
- Acompanhar tendências

6.1.3.3 Uso & Aplicação da inovação

Entre 2011 e 2012 a Google fez uma operação ousada ao adquirir a Motorola por cerca de US\$12,5 Bilhões. Muitos analistas do setor acreditavam que a compra da Motorola estava inserida em uma estratégia da Google para, com a aquisição, fazer uma convergência para se tornar uma empresa de software integrada com o *hardware* em telefonia.

Diversas empresas já tinham estruturado uma estratégia semelhante e estavam conseguindo um sucesso significativo com suas iniciativas. A Apple, empresa reconhecida por seus computadores que utilizavam um sistemas operacional próprio já tinha lançado o Iphone em 2007, a RIM (proprietária do Blackberry) estava, além de cuidar da fabricação dos aparelho de telefone celular, investindo pesadamente na produção de software para gerir seus equipamentos pois acreditava que a segurança e confiabilidade de sua oferta seria gerada por um ambiente controlado; e a própria Microsoft também vinha se aventurando com uma divisão Mobile e produção dos chamados Windows Phone, realizando uma operação parecida com a movimentação do Google, onde a Microsoft também fez uma aquisição de uma empresa de telefones celulares, a Nokia.

Mas o que mais assustou os analistas de mercado foi quando, um pouco antes de completar o segundo aniversário da aquisição da Motorola a Google vendeu a parte remanescente relacionada à divisão de celular para a Lenovo por um preço que era cerca de US\$ 10 bilhões menor que o preço pago em 2012.

A pergunta que ficou no ar foi: porque a Google executou uma operação como essa

para perder tanto dinheiro?

Bem, existem controvérsias se realmente a Google perdeu dinheiro nessa operação, como diversas partes da Motorola já haviam sido divididas e vendidas não foram apenas os US\$ 3 bilhões pagos pela Lenovo que devem ser levados em conta. Mas o que melhor explica essa movimentação tem relação com a estrutura de patentes nessa negociação.

Quando a Google comprou a Motorola a empresa tinha aproximadamente 17 mil patentes registradas, e ao vender a Motorola para a Lenovo, apenas 2 mil dessas patentes entraram na negociação, sendo que as demais 15 mil patentes foram escopo de um contrato de cessão específico.

Essas negociações e transações demonstram que as patentes devem ser consideradas como ativos de negócio de alto valor, e que devem ser gerenciadas. A compra da Motorola e a posterior venda para a Lenovo ajudaram o Google a se estabelecer como provedores preferenciais de softwares para aparelhos móveis, mas existia outra questão de mercado que também pode ter contribuído para a decisão de investimento/desinvestimento da Google na Motorola, e esse advento é a Guerra das patentes e o surgimento dos trolls de patentes.

O que estava acontecendo na época é que para as empresas de tecnologia, a agilidade e rapidez de resposta para os desejos dos consumidores tem se colocado como fatores essenciais de competitividade de mercado.

Nesse ambiente negócio, se criou um mercado gigantesco de compra e venda de ativos intelectuais (essencialmente patentes) com o objetivo de antecipar e pular etapas do processo de desenvolvimento, ao mesmo tempo que, demonstra a necessidade das empresas se protegerem de possíveis aproveitadores que utilizam de subterfúgios para ganhar dinheiro com potenciais litígios.

A principal estratégia que a Google teve com a compra da Motorola não era criar capacidade para produzir os aparelhos físicos, mas sim, em adquirir patentes de tecnologias que poderiam diferenciar o sistema operacional Android dos demais sistemas operacionais, ao mesmo tempo que protegia a Google das reclamações e “chuva de processos judiciais” que a Apple e Microsoft estavam promovendo contra a Google.

Piscione (2014) em seu Livro “Os segredos do Vale do Silício” nos apresenta uma seção inteira sobre o tema, onde descreve que na busca por minimizar os gastos e custos associados com processos judiciais, muitas empresas decidiram se organizar e utilizar de estratégias de compra de patentes como um fator de proteção, gerando uma nova estrutura e

modelo de gestão de patentes através da aquisição e gerenciamento de uma carteira de patentes.

Existe um conjunto de empresas NPE (*non-practice entities*) que se aproveitam de brechas na legislação para comprar patentes de empresas falimentares ou com problemas financeiros, e utilizar dessas aquisições para processar outras empresas com a justificativa que existiu uma quebra na lei de patentes. O objetivo principal dessas empresas é ganhar dinheiro fácil sem ter que ter nenhum envolvimento com os riscos e pressões no desenvolvimento das ideias ou com as incertezas e dificuldades de transformar essas ideias em algo palpável para toda a sociedade. Esses exploradores de patentes são chamados de “trolls de patentes”.

O ensinamento principal ganho com toda essa negociação relacionada com a gestão de patentes é que, patentes e P&D, são ativos incontestáveis de uma organização e devem ser gerados como qualquer outro ativo.

Assim como empresas de manufatura possuem plantas produtivas e se utilizam de técnicas de planejamento e controle de produção para maximizar o valor gerado por essas instalações, as patentes também precisam ser gerenciadas em relação a seu uso e aplicação para maximizar valor.

Algumas patentes podem ser vistas como trampolim para o desenvolvimento de novas tecnologias; outras podem ser vistas como oportunidades de reduzir o tempo de pesquisa e desenvolvimento, outras ainda podem ser vistas como com pouca utilidade prática para o modelo operacional existente dentro da empresa, e com grande potencial para serem vendidas e aplicadas em outros mercados similares. A gestão para a inovação deve ter a responsabilidade de compreender o valor das patentes e coordenar e gerenciar as possibilidades de aplicação desses ativos.

A gestão para a inovação deve olhar essas patentes - e as demais iniciativas de inovação - como ativos com capacidade de gerar valor, e trabalhar incansavelmente para maximizar o valor gerado por esses ativos.

Um dos exemplos mais icônicos de uma ideia/patente que foi gerida como um ativo de alto valor foram as descobertas e tecnologias associadas à produção de raios laser. O Lasers nasceu a partir de uma ideia de Albert Einstein de 1917 que previu que em determinadas condições uma onda de luz interagindo em um sistema quântico pode ser amplificada por meio de um processo de emissão estimulada. Mas só em 1960 foi que o físico Theodore Maiman conseguiu materializar o raio de luz amplificado utilizando um Rubi coberto

parcialmente por prata que o raio laser foi visto pela primeira vez, entretanto, diversos físicos estavam se dedicando ao mesmo tempo ao estudo do laser, o que levou a uma disputa em relação aos reconhecimentos sobre os proprietários das patentes relacionadas.

Segundo a reportagem da BBC “Como a invenção do laser gerou um conflito que durou 30 anos”, três anos antes de Theodore Maiman conseguir concretizar o experimento que concretizou a produção do raio, o físico Gourdon Gould não estava conseguindo dormir, e durante uma crise de insônia, começou a esboçar um conjunto de ideias, equações e cálculos sobre o tema, levando para o registro notarial público para reconhecimento de suas ideias.

Com o avanço das técnicas e ferramentas essa tecnologia se desenvolveu e diversas indústrias foram sendo estabelecidas e estruturadas ao entorno das tecnologias do laser, gerando milhões de dólares em receita que, se os registros de Gould fossem verdadeiros, ele teria direito a receber milhões de dólares por ter criado tal invenção.

Vinte anos após o registro notarial, o escritório de patentes dos Estados Unidos da América declarou que Gould tinha sido o primeiro a ter a ideia de como produzir o laser, o que lhe dava o direito de receber royalties por todo o período entre a sua invenção e o reconhecimento de sua propriedade sobre a inovação. Ao ser reconhecido como o “pai” do laser, foi designado a Gould o direito sobre 20% de todas as patentes, fazendo assim com que ele recebesse aproximadamente US\$46 milhões de dólares.

Além do valor em si, os proprietários das tecnologias também devem buscar maximizar a aplicação e retorno a ser alcançado com suas inovações.

O caso do laser também é um exemplo dos esforços que foram realizados para aumentar a abrangência de aplicação e uso da tecnologia. Hoje tendo uma abrangência enorme de aplicações, que vão desde o antigo e conhecido tocador de CD’s ou DVD’s, o laser tem ampla aplicação no setor médico e estéticos, militar, sistemas de comunicação e em aplicações industriais. Essa abrangência não foi conseguida devido a inventividade de seus pesquisadores, mas teve grande sucesso devido aos mesmos estarem abertos a pensar como a fotónica poderia ter aplicações práticas na vida, e assim, maximizar o uso e retorno do ativo intelectual que possuíam.

As empresas precisam reconhecer que sua capacidade de pesquisa e desenvolvimento é um ativo, e que esse ativo pode ser utilizado na geração de valor para a organização; seja através de melhorias no processo produtivo, seja através da apresentação de produtos diferenciados para mercados ou seja através de repensar a aplicação desse conhecimento em

outras indústrias ou mercados.

Um minucioso acompanhamento do mercado de patentes e tecnologias em desenvolvimento, avaliando os possíveis impactos dessas tecnologias junto ao mercado onde as empresas atuam podem ajudar a montar estratégias de aquisições e parcerias para manter a organização atualizada com o que há de mais novo e promissor no setor.

Listamos um conjunto a ações e iniciativas que as empresas podem ter em relação aos seus ativos intelectuais, sendo essas:

- Estruturar programa de Gestão de propriedade intelectual
- Realizar aquisição e venda de propriedade intelectual
- Definir regras e diretrizes para abandono de investimentos
- Acompanhamento e monitoramento do mercado de patentes de interesse

6.1.3.4 Cenarização de futuro

Muitas pessoas e empresas entenderam que a inovação é um convite para aventurar-se a participar ativamente da construção do futuro. Futuro esse que seria formatado a partir de escolhas e ações que se baseiam em experiências passadas, e na capacidade de se organizar e orquestrar os conhecimentos adquiridos para definir o futuro. Nesse conceito é difícil definir quem tem a autoridade para estabelecer os caminhos de futuro, e qual é o melhor caminho para se chegar ao futuro desejado.

Não é possível afirmar que existe um único caminho para se chegar ao futuro desejado. Assim, a melhor estratégia é avaliar alternativas de futuros plausíveis e avaliar como esses futuros podem impactar o ambiente e a realidade das organizações.

A BBC News Brasil publicou uma matéria interessante sobre o futuro, onde discute através de entrevista com o Professor de Neurobiologia da Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA), Dean Buonomo, sobre como o cérebro entende o tempo e suas variações entre presente, passado e futuro. Nessa reportagem, Valencia (2021) apresenta as ideias do Professor Dean Buonomo que estão sintetizadas no livro “*Your Brain is a Time Machine - The Neuroscience and Physics of Time*”, e é a partir das ideias colocadas nesse livro que se discute sobre as questões de tempo e de futuro, onde existem dois conceitos que podem ser utilizados para se descrever o futuro. Uma diz que o futuro não existe, na verdade é uma ilusão, e um

segundo conceito diz que o futuro já existe e está predeterminado.

No conceito chamado de presentista, o que é apresentado é que só o presente é real, e que mesmo o passado não é real, o passado já foi real quando foi vivenciado, mas hoje não é real, pois as memórias apenas relembram percepções e perspectivas de quando as experiências foram vivenciadas; nem futuro nem passado existe apenas o presente. Já o conceito de eternalismo considera que todas as alternativas temporais existentes são reais, onde o tempo é classificado como mais uma dimensão - assim como o espaço - onde mesmo que uma pessoa não esteja relacionada com um espaço ou unidade temporal específica, isso não quer dizer que ela não existe. No contexto da reportagem esses conceitos são vistos como antagônicos, entretanto, esses conceitos podem ser vistos como diferentes portais para enxergar o mundo que é desejado.

De um lado o futuro pode ser compreendido como a interferência dos comportamentos e as escolhas que os agentes conhecidos têm sobre como será o futuro, mas ao mesmo tempo, também é preciso considerar que existem diversos outros agentes desconhecidos com influência sobre esse futuro, e sobre a lógica mercadológica e empresarial. Nenhuma instituição consegue se estabelecer sozinha, assim, outros agentes também estarão se movimentando e buscando criar suas próprias versões do futuro.

Por isso, além de se preocuparem com as ações do presente que podem moldar o que será o futuro, as organizações também precisam acompanhar e estarem atentas aos caminhos que os outros agentes estão procurando para construir sua realidade desejada, o que acaba por permitir avaliar os diferentes caminhos e alternativas a serem explorados.

Uma das histórias mais figurativas que existe sobre a Apple é que Steve Jobs não acreditava em pesquisas de opinião. Existe uma frase muito replicada de Steve Jobs sobre sua descrença de que os clientes não sabem o que querem, e que por isso, não se deve escutar os clientes para definir os caminhos futuros do negócio. Steve Jobs uma vez disse: “Muitas vezes as pessoas não sabem o que querem até você mostrar a elas”.

Talvez Steve Jobs estivesse certo. Talvez as pessoas não saibam o que querem, mas isso não quer dizer que essa demanda não exista. Talvez Steve Jobs também tivesse razão em deduzir que as pessoas só podem querer uma coisa a partir de um entendimento do quanto essas coisas podem trazer de benefícios para suas vidas; e esse é o papel principal da gestão para a inovação, ler nas entrelinhas de necessidades não ditas e traduzir esse entendimento em propostas e ações que irão interferir no futuro.

É impossível prever o futuro, mas é possível acompanhar as possíveis variações e alternativas de futuro e utilizar-se de um entendimento abrangente dessas possibilidades para se posicionar no presente, e se preparar para o futuro. Uma das ferramentas utilizadas para verificar essas possibilidades e se preparar para as incertezas é a cenarização do futuro, procedimento muito conhecido quando falamos de planejamento estratégico.

Quando se está diante de um cenário imprevisível que pode ser influenciado por diversas variáveis onde não é possível prever comportamentos e padrões de resolução, o melhor é trabalhar com cenários.

A cenarização não é nada mais nada menos que definir variáveis relevantes de maior impacto para o futuro, e a partir do agrupamento dessas variáveis, se estabelece tendências que são estudadas e avaliadas em relação às suas possíveis configurações futuras para definir alternativas de resultados que criam direcionamento para o futuro.

Como exemplo, existe o Plano Nacional de Energia - 2050 do governo brasileiro, que tem por objetivo avaliar estratégias de longo prazo para o setor elétrico. Com a perspectiva de ajudar nas configurações de investimentos, e definição de políticas públicas e direcionamentos para o setor, é realizado um estudo complexo de projeção de longo prazo em relação às demandas e estado geral do sistema elétrico brasileiro para um horizonte de duas décadas.

Ao se considerar que o setor elétrico está em pleno questionamento devido às pressões advindas das questões de mudanças climáticas e evolução constante das tecnologias com capacidade de geração de energia limpa, fica difícil realizar previsões em relação ao avanço da aplicação e uso dessas tecnologias, visto sua variabilidade e complexidades de dimensões a serem consideradas.

Aspectos econômicos e políticos que interferem no apetite dos grandes investidores em apostar nas novas tecnologias são tão relevantes quando o nível de predisposição dos consumidores em pagar mais caros por essas tecnologias, assim, é difícil considerar apenas um caminho para esse futuro o que exige a avaliação de diferentes cenários de futuro, que estabelecem os limites máximos e mínimos visualizados como opções a serem consideradas. No caso do PNE-2050, foram considerados dois cenários opostos plausíveis de se tornarem realidade.

De um lado, foi considerado um cenário de desafio de expansão que desenvolve uma visão baseada na demanda crescente de energia e a necessidade criação de novas

infraestruturas e ofertas de meios de geração; do outro lado, um cenário de estagnação de demanda de energia per capita no país. O que provavelmente irá acontecer com o setor elétrico brasileiro, e que as tendências de mercados e movimentações dos *players dizem*, é que não será nem uma coisa nem outra, mas o exercício dos extremos pode ajudar ao governo, empresas do setor e órgãos reguladores a decidir com base em análise de impactos de longo prazo as alternativas vigentes.

A gestão para a inovação também precisa estar atenta e compreender essas possibilidades, avaliar as variáveis mais relevantes que podem impactar o negócio tradicional da empresa e, com base na compreensão que a avaliação de diferentes cenários proporciona, fazer escolhas sobre investimentos, tecnologias e mudanças em relação ao modelo de negócio de forma mais assertiva.

Nesse contexto, as empresas devem se estruturar para executar de forma coordenada a avaliação de diferentes cenários, e realizar análises detalhadas desses cenários em relação a administração tradicional; para tal, deve estruturar um conjunto de processos de negócios que auxiliem nessa avaliação de cenários, entre alguns desses processos e como exemplo de estrutura a estabelecer são:

- Preparação de orçamento balanceado de investimentos em inovação
- Desenvolvimento de habilidades tecnológicas
- Avaliação de tendências de futuro
- Busca de diretrizes de mudanças profundas para o negócio

6.1.3.5 Gestão de recursos

As grandes inovações e mudanças mais significativas do mundo precisaram de investimentos pesados em pesquisa e desenvolvimento, mas um ambiente de escassez de recursos não quer dizer que não exista espaço para a inovação. Muito pelo contrário, ambientes de escassez às vezes pode ser estímulo para a inovação.

Um bom exemplo de escassez, e que fez com que se criassem novas perspectivas para correção de um problema foi a missão espacial do Apollo 13. O objetivo da missão do Apollo 13 era realizar a terceira incursão de um voo tripulado para colocar o homem na Lua , mas uma explosão em um tanque de oxigênio no módulo de serviço, no segundo dia da expedição quando a nave se encontrava a aproximadamente 320.000 Km distante da terra, em um

ambiente com recursos extremamente limitados, fez com que os astronautas e a os engenheiros da NASA juntassem forças e utilizassem de toda sua criatividade e determinação para garantir que a tripulação pudesse voltar a salvo para casa.

A explosão aconteceu devido a um curto-circuito no ventilador de um dos tanques de combustível que acabou atingindo o módulo de comando, onde estavam os astronautas, o que causou um impacto significativo nos suprimentos de oxigênio, energia elétrica, água e na capacidade de propulsão do módulo de comando. Sem o módulo de comando, os astronautas não conseguiriam voltar à Terra. Após a explosão, o módulo de comando tinha apenas 15 minutos de reserva de energia que seriam necessários para comandar a reentrada na atmosfera da Terra.

Em uma manobra rápida, eles mudaram toda a programação para economizar o máximo de energia e se refugiaram no módulo Lunar. O módulo Lunar, chamado de Aquarius, tinha sido projetado para suportar até dois dias de dois dos astronautas na Lua, entretanto, com os três astronautas a bordo os filtros de ar que tinham por função retirar o dióxido de carbono não estavam conseguindo executar suas funções corretamente, e o ar dentro da Aquarius começou a se tornar tóxico, exigindo que engenheiros comesçassem a avaliar alternativas para corrigir o problema. O problema foi contornado conectando os filtros da Aquarius com os filtros do módulo de comando, mas como as peças não se adaptaram perfeitamente ao Aquarius, diversos materiais não convencionais e que estavam disponíveis na nave, tais como mangueiras, sacos plásticos, cartolina e fita adesiva, tiveram que ser utilizados para adaptar os sistemas.

Com a perda de dois dos três tanques de combustível disponíveis, eles tiveram que utilizar o combustível e os propulsores do módulo Lunar, que foram desenhados para controlar o pouso e a decolagem da lua, para realizar manobras de correção de rota.

Conforme os recursos ficavam cada vez mais limitados, diversos sistemas tiveram que ser desligados, excluindo os sistemas de suporte à vida. Ao se aproximar da terra, a situação se complicava cada vez mais, com a queda de temperatura para algo próximo de 3 graus celsius no dia em que estava previsto a aterrissagem. Antes de voltar à Terra, os astronautas ainda tinham que se reposicionar no módulo de comando, desconectar do Aquarius e ajustar o ângulo de reentrada sem o suporte de um computador.

Com uma ação coordenada, mesmo com recursos limitados, mas impulsionados por pessoas determinadas, os astronautas conseguiram chegar à terra com segurança. Esse

exemplo do Apollo 13 nos direciona para diversos aspectos que precisamos considerar quando estamos considerando os recursos necessários para a inovação. A gestão para a inovação deve garantir que os recursos financeiros, humanos e organizacionais mínimos para que as inovações possam ser conduzidas de forma segura e com propósito, a disponibilização de recursos mais que o necessário pode acabar prejudicando o estímulo para a inovação.

Em uma matéria da Forbes de 2019 o colombiano David Vélez, cofundador do Nubank, faz uma reflexão interessante sobre uma frase de Vélez que dizia: “A inovação é produto da escassez”. Nessa reportagem, Vélez faz uma reflexão que seu negócio não consegue expandir na velocidade que precisa devido a uma escassez de recursos humanos e não dinheiro, colocando que tem dinheiro para contratar quantos engenheiros precisar, mas que para converter dinheiro e talentos em inovação é preciso criar um sentimento de urgência que se transforma em desejo por inovar. Nas palavras de Vélez: “A inovação é um produto direto de uma mentalidade de escassez. Essa urgência, essa luta para sobreviver só vem de uma noção de que faltam recursos”. Vélez ainda complementa sua visão com o seguinte pensamento: “Esse é o grande pulo do gato: o dinheiro não necessariamente cria o ambiente ideal para inovar e executar, pelo contrário: muitas vezes, atrapalha.”

O principal para gerar a inovação é ter disponíveis os recursos certos, no momento certo e na quantidade certa para a inovação. E se considerarmos que o grande desafio da gestão da inovação é alinhar a disponibilidade de recursos para a inovação sem impactar a administração tradicional, o que se deve buscar é criar condições para que os conhecimentos e recursos do negócio tradicional e da inovação possam circular e gerar valor de forma contributiva.

Quando a organização consegue criar um ambiente onde os recursos aplicados à inovação não são vistos como concorrentes, em relação aos objetivos organizacionais da inovação, mas sim como necessário ao negócio é sinal de que o balanceamento entre as duas funções está bem executado e gerando os melhores resultados.

Os recursos para inovação também precisam estar livres para correr além das fronteiras da organização, assim, a fim de trazer recursos para a inovação as organizações podem trazer recursos de financiamento privado ou público - através de instrumentos de fomento e fontes de financiamento como o FINEP e outros -, assim como também podem direcionar recursos para fora da organização através financiamento para startups, instituições de pesquisa e universidades.

Segundo McKinney (2019) existem 4 tipos de recursos que são necessários para se desenvolver inovações. Dinheiro, pessoas, tempo e equipamentos. O dinheiro seria constituído a partir da disponibilidade de parte do orçamento das empresas para iniciativas de inovação, assim, esse dinheiro pode ser direcionado para gastos associados a projetos de inovação, não impactando os recursos destinados ao negócio tradicional. McKinney (2019) ainda apresenta a ideia de que os gestores de recursos devem ter um compromisso de longo prazo na disponibilização de recursos para a inovação, de forma a demonstrar que não é apenas em momentos de sobra de recursos que se investe em repensar como a organização será no futuro, mas esses desafios de pensar o que a empresa será no futuro e como melhorar suas operações é parte das preocupações do dia a dia do negócio.

Quando se fala de pessoas, não dá para esquecer que esse é considerado o recurso que apresenta o maior potencial para gerar inovação. Com vivência e conhecimentos sobre a organização, sobre os clientes e sobre os processos de negócios as pessoas dentro da organização são os recursos que têm maior capacidade para direcionar a empresa para soluções inovadoras, criativas e que podem mudar o rumo do negócio. Algumas pessoas são designadas exclusivamente para atividades de inovação, enquanto outras ficam focadas nas atividades do negócio principal, enquanto outras tem seu tempo compartilhado entre as iniciativas de inovação e o dia a dia do negócio com foco em desempenho; é preciso olhar as pessoas como mais do que simples realizadores de funções, mas como fontes de conhecimento que tem potencial de usar a experiência, inteligência e capacidade cognitiva em prol da inovação.

O tempo, apesar de ser pouco reconhecido como um recurso, pode ser o principal fator de sucesso para um novo produto ou serviço. A capacidade de se antecipar a concorrentes, apresentando soluções que nenhum outro concorrente tenha, só poderá ocorrer se a organização conseguir dedicar, e priorizar, tempo em prol da inovação.

Ao associar-se com startups, e coordenar programas de compra e licenciamento de patentes de terceiros, a organização também busca otimizar o tempo entre a concepção de uma ideia e sua colocação prática como solução para o mercado; onde o tempo se torna diferencial competitivo que agrega valor à inovação.

Quando se fala em equipamentos, duas dimensões precisam serem cobertas: a dimensão de equipamentos que permitam que as pesquisas e desenvolvimento sejam executadas em ambientes para simular a realidade produtiva - e aqui talvez seja necessário

a associação com centros de pesquisa e universidade que tem uma capacidade e diversidade de capacidades para executar diversos ensaios tecnológicos, e a disponibilização de recursos de produção para se introduzir as inovações dentro do ambiente de negócio principal.

Dentro desse contexto, é necessário criar um alinhando forte entre a administração tradicional e a administração para a inovação de forma a criar um caminho que conecte os interesses de curto prazo, com foco em performance com a os interesses da inovação, podendo correr o risco que as responsabilidades do dia a dia, e a busca incansável pelo resultado a curto prazo possa impactar a capacidade da empresa de se preparar para o futuro.

Algumas atividades podem ser executadas para ajudar a melhorar gestão e aplicação de recursos organizacionais:

- Criar modelos de gestão para aplicação compartilhadas de recursos
- Definir regras e diretrizes gerais para a distribuição de recursos
- Definir modelos de teste e aplicação de inovações

6.1.3.6 Fomentar à Inovação

Em 1997, após ter sido afastado da própria empresa que tinha fundado, Steve Jobs estava de volta à Apple e não gostou do que encontrou lá. Próximo da falência, a Apple estava confusa, com uma carteira de produtos deficitária e perda em relação a seus valores fundamentais. Steve Jobs reconhecia que as operações e o ambiente de negócio estavam diferentes de quando ele deixou a empresa, mas ele entendia que a Apple era muito mais do que os produtos que ela colocava no mercado; existia uma grande vontade em Steve Jobs de retomar os valores fundamentais da Apple e remontar a capacidade de criar conexão com as pessoas independentemente dos produtos que estavam sendo ofertados. E Steve Jobs acreditava que o marketing poderia ser um grande aliado nesse processo.

Concomitantemente ao retorno de Jobs a Apple, a empresa estava por procurar uma nova agência de publicidade para seus anúncios, e imediatamente, Steve Jobs lembrou de Lee Clow que havia ajudado a empresa a criar a icônica peça de propaganda que fazia referência a obra de George Orweel, 1984, que valorizava a rebeldia da Apple em enfrentar

o “BIG BROTHER” ou “BIG BLUE”. Na hora Steve Jobs sabia que Lee Clow seria a escolha certa.

Assim, eles criaram uma das peças publicitárias mais bonitas da história da publicidade. A peça tinha como pretensão mostrar às pessoas o que era a Apple, quais eram os valores centrais da empresa e o que a posicionava como única dentre outras empresas de tecnologia existentes. Assim nascia a peça de publicidade “*Think different*”, que utilizava de imagens e referência de diversas pessoas que eram reconhecidas por suas paixões e capacidade de desafiar o status quo. Mahatma Gandhi, Albert Einstein e Martin Luther King Jr. são apenas alguns nomes de personalidades de foram utilizadas nessa peça publicitária que focava que através de paixão e capacidade individual o mundo pode ser um lugar melhor.

Essencialmente uma variação do conceito das peças publicitárias veiculadas na televisão dizia:

“Isto é para os loucos. Os desajustados. Os rebeldes. Os encrenqueiros. Os pinos redondos em buracos quadrados. Os que enxergam as coisas de um jeito diferente. Eles não gostam muito de regras. Eles não respeitam o status quo. Pode-se citá-los, discordar deles, exaltá-los ou difamá-los. A única coisa que não se pode fazer é ignorá-los. Porque eles mudam as coisas. Eles empurram a raça humana para a frente. E, enquanto alguns os julgam loucos, nós os julgamos gênios. Porque as pessoas que são loucas o suficiente para achar que podem mudar o mundo... são as que de fato mudam”.

A peça publicitária em questão não apenas consegue representar muito bem os fundamentos primordiais da Apple, como também traz intrínseco conceitos e valores que acabam por estimular os comportamentos desejados para se criar inovação. Boa parte da capacidade de inovação da Apple que gerou produtos como o iMac, iPhone e iPad deve-se à capacidade de Steve Jobs em forçar as pessoas a buscarem a excelência e fazer o melhor possível em prol de um mundo melhor. A mensagem principal da peça publicitária é “*Think different*”.

O comportamento agressivo e impetuoso de Jobs também pode ser visualizado como uma vertente dessa busca de um mundo melhor. Seja por conseguir influenciar as pessoas a fazerem algo que de início pode ser considerado impossível, o famoso campo de

distorção da realidade de Jobs, ou através do medo ou do pavor que ele causava nas pessoas, Steve Jobs conseguiu criar os estímulos para que as pessoas pensassem diferente e aplicassem essa pré-disposição para fugir do convencional e criar produtos incríveis.

Não é aqui objetivo julgar ou criticar os métodos utilizados por Steve Jobs, até mesmo porque ele conseguiu criar uma dinâmica de fusão entre sua personalidade pessoal e a percepção do que é a Apple que dificilmente se verá em outras empresas. Mas é indiscutível que a busca pela perfeição, a intolerância pelo desleixo e a busca pelo impossível acabaram por influenciar o modo como a Apple desenvolve, fabrica e comercializa seus produtos.

Não existe um único modelo de inovação que deve ser replicado para todas as empresas, mas a inovação precisa ser guiada e precisa estar sintonizada com os valores centrais do negócio, por isso, é preciso que a inovação seja estimulada para lembrar as pessoas que o que está sendo proposto para criar o futuro, na materialização das inovações, essencialmente está relacionada com o compromisso assumido pela organização com toda a sociedade. O compromisso assumido com as iniciativas de inovação está relacionado com fazer parte de algo maior que os interesses individuais e corporativos; e que podem ser entendidos como direcionados na configuração de conexões que extrapolam o que pode ser dito ou explicado, mas que tem fundamentos emocionais e existenciais fortes.

Isaacson (2011), na biografia que escreveu de Steve Jobs, conta uma passagem de quando Steve passou pelo posto de trabalho de um dos engenheiros que trabalham no desenvolvimento do sistema operacional do Macintosh para questioná-lo por que o sistema demorava demais para iniciar. Quando o engenheiro começou a explicar os motivos pelo qual isso aconteceu, Jobs o interrompeu e perguntou se fosse um caso de vida-ou-morte se ele conseguiria reduzir o tempo de carregamento do software. Onde prontamente o engenheiro respondeu positivamente. Então Jobs foi até um quadro branco e começou a fazer contas e demonstrou que, se o computador tivesse 5 milhões de usuários, e que se ele conseguisse diminuir o tempo de carregamento em 10 segundos, em um ano isso somaria cerca de 300 milhões de horas, o que seria o correspondente a cem vidas humanas. Esse era o jeito de Steve Jobs criar o estímulo para que as pessoas fizessem as coisas que ele considerava importante, e nesse caso específico, poucas semanas depois da intervenção de

Jobs, o sistema operacional estava rodando 28 segundos mais rápido do que a versão inicial.

Entretanto, precisamos ter a noção que o estímulo que a gestão para a inovação procura deve estar alinhado com a visão do negócio tradicional. Pisano (2019) em seu artigo para Harvard Business Review explora a visão que a inovação também precisa de disciplina e gerenciamento. Pisano (2019) explora em seu artigo que é uma tendência natural, quando falamos de inovação, darmos ênfase aos aspectos que são valorizados e amplamente reverenciados quando falamos de inovação; estamos falando de questões sobre ***tolerância ao fracasso, vontade de experimentar, segurança psicológica, ambiente colaborativo e modelo de relacionamento não hierárquico***, mas que esses aspectos são apenas um lado da moeda, e que para a inovação funcionar, esses aspectos têm que ser balanceados com comportamentos menos divertidos. Quando cruzamos essa visão de Pisano (2019) com o comportamento agressivo e provocativo de Steve Jobs, parece que ele entendia muito bem esses conceitos e os aplicava de forma direta dentro da Apple.

Pisano (2019) defende que a ***tolerância ao fracasso*** é aceitável uma vez que a inovação navega por caminhos desconhecidos, mas que para que a tolerância ao fracasso possa ser desenvolvida de forma positiva as organizações precisam desenvolver um comportamento de intolerância à incompetência.

Para gerar algo inovador, as empresas investem em buscar os melhores recursos e profissionais e dedicam tempo e dinheiro para que essas pessoas possam gerar resultados excepcionais, por isso, esperam que as atividades de inovação sejam executadas a partir das melhores técnicas disponíveis, dedicação e envolvimento com o trabalho.

A administração para a inovação deve exigir que os agentes envolvidos com as iniciativas de inovação executem suas atividades com rigor técnico, organização e foco em criar a melhor solução possível. Erros e atropelos irão ocorrer pelo caminho, mas o que se espera é que esses erros sejam revertidos em aprendizado. Comportamentos desleixados, maus hábitos de trabalho e má gestão não contribuem para o retorno dos investimentos em inovação, assim, o que deve ser celebrado são as descobertas e aprendizado dos erros e não sua má execução.

Quando falamos sobre ***vontade de experimentar***, Pisano (2019) entende que essa

habilidade deve ser balanceada com uma disciplina na sua execução. As escolhas em relação aos modelos de experimentação devem seguir um rigor científico, baseado na observação e entendimento de como as diferentes variáveis podem interferir no experimento, assim como, a execução de análises e disseminação do conhecimento adquirido deve ser estruturado com foco em permitir o seu uso e aplicação futura.

Em relação ao *segurança psicológica*, Pisano (2019) nos lembra que para que a inovação possa ocorrer de forma ideal é necessário que todos tenham segurança para apresentar ideias de forma livre e sem represálias, assim como, criticar e questionar a ideias de terceiros, mas que essa franqueza de comunicação deve ocorrer em todas as direções. Ou seja, as pessoas que criticam também devem estar predispostas para receber críticas e serem avaliadas por suas contribuições, o que pode gerar desconforto.

O *ambiente colaborativo* preza que diversos pontos de vista sejam considerados na busca da inovação, o que permite que diferentes percepções possam ser consideradas quando da busca de inovação, e que acaba direcionando para visões mais completas que tem tendência a serem melhor aceitas pelos mercados; entretanto, isso não significa que não exista responsabilidade individual e consequências sobre as decisões a serem tomadas.

Quando é considerado o *modelo de relacionamento não hierárquico* é preciso cuidado para não confundir a “horizontalidade” da estrutura organizacional com a falta de liderança. O modelo de relacionamento não hierárquico permite agilidade e liberdade na tomada de decisão, o que traz mais proximidade das resoluções com critérios de competência técnica e informações relevantes, mas acaba exigindo uma liderança mais forte para definir prioridades. O desafio é achar o meio termo para criar alinhamento estratégico e articular princípios a serem seguidos no processo de inovação.

O fomento da inovação exige muito mais que uma visão e carisma para transformar a visão de futuro em realidade. É necessário que seja estabelecido um modelo de gestão que ao mesmo tempo que estimule a criatividade também crie responsabilidade pelos recursos destinados à inovação. Assim, é necessário estruturar diversas ações para ajudar no processo de inovação, entre elas:

- Criar programas para estimular a inovação
- Mapear redes internas de conhecimento e linhas de integração desejadas

- Estruturar e coordenar programas de capacitação em inovação
- Promover estrutura de comunicação sobre inovação

6.1.3.7 Colaboração

Uma das questões que sempre permearam as conversas sobre a administração tem relação com a dualidade de arte e ciência. Afinal a administração é arte e ciência ao mesmo tempo, sendo ciência através de métodos de organização e aplicação de conceitos estatísticos, e sendo arte na contribuição ímpar e singular dos colaboradores que acrescentam um toque pessoal para os produtos e serviços que as empresas oferecem. Explicar a arte nunca é uma tarefa fácil, mas usar da arte para explorar um pouco como a colaboração se encaixa na Gestão para a inovação.

Vamos falar um pouco sobre Jazz. O Jazz é um gênero musical que evoluiu e se formou a partir de diversos gêneros musicais, sofrendo influência de músicas africanas e europeias. Concebido a partir do caldeirão Cultural de New Orleans, ele é caracterizado pelo alto nível de improviso, experimentação e colaboração, onde os músicos, a partir de uma sensibilidade aguçada, conseguem criar conexões que permitem manter a harmonia e o ritmo, fazendo com que os ouvintes compreendam que o som gerado se converta em uma conjunção de notas que fazem sentido e geram prazer aos ouvidos.

As *Jam Sessions* (que normalmente aconteciam após a meia-noite quando os clientes já tinham deixado os clubes, e por isso foram chamadas de Jam - *Jazz After Midnight* - onde os músicos tinham a liberdade de tocavam livremente) são um show à parte. Difícil de descrever, alguns entendem que as *Jam Sessions* se estruturam quase que como mágica, onde de alguma forma o exercício de criatividade de cada um dos músicos acaba por gerar uma única sinfonia, com o interesse e improviso individual de cada músico em fazer sua própria melodia não interferindo na harmonia da música. O interessante é que a dinâmica dessas *Jam Sessions* explora o improviso, onde a busca real dos músicos é incorporar novos sons e usar as inserções de outros músicos como inspiração para continuar a inovar e criar arranjos e melodias diferentes e inesperadas. As *Jam sessions* são muito mais do que apenas exercícios de criatividade, elas incorporam comportamentos de confiança, não julgamento, aceitação ao erro e busca pela perfeição.

No jazz, há espaço para improvisação individual dentro da estrutura geral da música. Cada músico tem a oportunidade de se destacar e trazer sua própria personalidade ao

desempenho, enquanto contribui para o grupo como um todo, sendo que essa abordagem colaborativa também pode ser aplicada fora do mundo musical.

Em equipes ou grupos de trabalho, é preciso reconhecer as habilidades individuais e permitir que cada membro contribua com suas ideias únicas para alcançar os objetivos do grupo.

A comunicação clara e a confiança são igualmente relevantes na música e na busca pela inovação. Essas características fundamentais do jazz podem servir como inspiração para a inovação em diferentes setores.

Primeiro, o jazz ensina a importância da adaptação. Segundo, o jazz demonstra a importância da improvisação criativa dentro das estruturas estabelecidas. Os músicos de Jazz frequentemente adaptam melodias ou solos enquanto tocam junto com outros artistas – sem perder a clareza rítmica ou harmonia básica -; essa habilidade sugere aos pensadores sobre negócios que uma certa flexibilidade pode romper barreiras aparentemente insuperáveis entre ideologias conflitantes ou práticas organizacionais divergentes. Em terceiro lugar, o jazz ilustra como várias perspectivas diferentes podem ser combinadas para criar algo novo: cada membro contribui com seus instrumentos únicos gerando vibrações distintas através de dissonâncias precisas entre todos os membros da banda, só sustentada pela disposição aberta à interlocução compartilhada durante um processo colaborativo.

Finalmente, o próprio ato de tocar música envolve compromisso mútuo — trabalhar juntos dentro das nuances expressivas apresentadas pelas situações singulares. Assim sendo, o aprendizado fundamental que tirarmos proveito desses insights extrapola as lógicas e previsibilidades de fluxos de notas e arranjos bem definidos; induzindo-nos a pensar o que será que existe por traz dessa arte surpreendente, que se fundamenta por criar conexão entre o interesse individual e coletivo, tendo o interesse individual sendo atendido pelo interesse coletivo, e tendo o interesse coletivo se posicionando como força para o atendimento do interesse particular e individualizado.

Essa lógica de colaboração funciona tanto em pequenos grupos de inovação, assim como entre diferentes áreas corporativas, ou até mesmo entre empresas e concorrentes. Hoje em dia escutamos muito uma expressão nova, criada para os novos tempos de foco no cliente, que é a coopetição. Coopetição é um neologismo da junção das palavras de cooperação e competição, onde sob certas circunstâncias, concorrentes podem cooperar para criar condições de mercado que permita evolução de ofertas e melhoria para o beneficiário final, o

consumidor.

A ideia aqui é que seria muito pretensioso de uma organização pensar que ela tem os melhores recursos para desenvolver inovação, assim, essa visão de colaboração também pode (e deve) ser desenvolvida além das fronteiras organizacionais, através de parcerias com startups, institutos de pesquisa, universidade e até mesmo concorrentes. O foco seria buscar trazer conhecimento, especialidade e força de terceiros para agregar valor à visão de futuro da organização.

Andrea Magalhães, consultora de processos, lista no blog de sua empresa quatro elementos-chave para que a colaboração possa ocorrer e gerar resultados relevantes para as organizações.

Na visão da Andrea, a colaboração só será bem sucedida se existir *consciência* que é preciso criar um fluxo de comunicação para que a troca de informações possa ocorrer livremente, sendo que esse fluxo de informação precisa ter uma *coordenação* para garantir que a contribuição das pessoas possa ser canalizada de forma positiva e gerar valor; *a memória*, trata de aspectos relacionados com a preservação do conhecimento formal e tácito que foi criado no decorrer do processo colaborativo, trazendo uma compreensão do contexto no qual a inovação se desenvolveu e dos motivos pelo quais a inovação tomou os caminhos de evolução que tomou. Como último elemento-chave para o processo de colaboração a Andrea desenvolve o conceito de *percepção*, onde é necessário entender o perfil de pensamento, as motivações e anseios dos demais membros da equipe de inovação para que se possa buscar o alinhamento e integração dos diferentes desejos em um objetivo comum. Somente tendo um entendimento pleno dos interesses de cada membro do trabalho colaborativo, e compreensão sobre como as relações podem impactar de forma negativa e positivas as diferentes agentes da inovação é que as empresas e indivíduos conseguirão estabelecer um modelo de comportamento que gere efetividade na colaboração e permita a polinização cruzada entre os colaboradores de forma a gerar valor compartilhado.

Não é de espantar o avanço que visualizamos na integração de diferentes negócios em ecossistemas de inovação. Ecossistemas esses que são arranjos sociais com o objetivo de estimular e fomentar ideias de colaboração. Os ecossistemas são instrumentos que tem se demonstrado muito eficazes em externalizar os desafios organizacionais além das fronteiras da organização, conduzindo de forma ampla e aberta discussões e realizando arranjos para trazer uma pluralidade de visões e percepções que são compartilhadas na busca de uma

melhor solução para os problemas, e que seriam impossíveis de serem concebidos se estivessem limitados aos conhecimentos e vivência exclusivos dentro dos limites de uma organização.

Os ecossistemas têm o poder de configurar ótimas soluções de negócio, mas também tem um efeito de impacto sobre a administração tradicional, pois ao criarmos as parcerias inerentes aos ecossistemas, as empresas se colocam em uma posição de contribuir para que o negócio dos parceiros possa ter sucesso, pois só com todos os colaboradores satisfeitos é que a colaboração pode ser considerada uma colaboração de sucesso.

Para construir um modelo de colaboração eficiente e que faça sentido dentro do contexto de inovação, é preciso listar alguns processos de negócio que têm potencial para criar alinhamento interno e externo e direcionar os melhores recursos para a inovação. Entre elas:

- Estruturar e gerir relações com universidades, centros de pesquisa e startups
- Identificar parceiros potenciais e planejar incorporação e participação em ecossistemas de inovação
- Estruturar programas para buscar recursos e investidores para inovação

6.1.3.8 Liderança para a inovação

Após uma das maiores transações do setor cultural que transformou Steve Jobs no maior acionista individual da Disney, Ed Catmull, CEO da Pixar e da Walt Disney Animation Studios, enfrentou um de seus maiores desafios de liderança em um ambiente criativo e de inovação. Catmull (2014) em seu livro “Criatividade S.A.” lista uma sequência de características que fizeram a Pixar se tornar uma empresa de sucesso no setor de economia criativa, e os desafios que Ed Catmull e John Lasseter enfrentaram ao assumir a liderança da Disney Animation. Naquela época a Disney Animation passava por um momento complicado, onde os últimos filmes de sucesso da Disney completavam quase uma década de lançamento, e nenhum outro filme conseguiu deslançar como os sucessos da Disney como “Aladdin” (1992) e “O Rei Leão” (1994).

Ed Catmull (2014) descreve em seu livro que ao iniciar seus trabalhos na Disney teve uma sensação de alienação onde os funcionários eram tolhidos por decisões de executivos que criavam “observações” que determinavam como os filmes deveriam ser desenvolvidos. Sendo

que essa alienação era vista por Catmull e Lasseter em diversos aspectos dos estúdios; até mesmo a composição física e arquitetônica dos prédios da Disney Animation tinham uma configuração que tolhia o fluxo de ideias e a criatividade.

O prédio era estruturado em 4 andares, onde o topo era composto basicamente por escritórios de executivos que tinham uma entrada imponente que desencorajava que os animadores pudessem adentrar para discutir ideias. E foi exatamente tentando encorajar a troca livre de ideias e tirar esse ambiente desencorajador que Catmull e Lasseter partiram em busca de reformular a concepção da Disney Animation, realizando a reconfiguração dos espaços físicos do prédio e instituindo reuniões de trocas de ideias livres entre os diretores e demais funcionários envolvidos com a produção dos filmes, provendo autonomia e poder de decisão aos artistas. A ideia era transmitir uma mensagem de transparência e confiança.

Para tanto, pegaram emprestado uma dinâmica já aplicada com sucesso na Pixar, que tratava de realizar reuniões periódicas dos gestores de projetos com outros profissionais criativos para discutirem sobre o que estava funcionando e o que não estava funcionando nos projetos em desenvolvimento, e receber feedback honesto em relação ao que era visto como o problema principal desses projetos. Essa mudança cultural não foi fácil e inicialmente era vista pelos membros da Disney Animation com cautela, não gerando o efeito esperado de imediato, pois mesmo com as reuniões sendo executadas dentro do conceito de transparência e confiança, alguns funcionários que participavam das reuniões não eram efetivamente honestos ou apresentavam a ideia do que realmente achavam dos projetos em análise.

Ao questionarem um diretor da Disney Animation sobre o que vinha ocorrendo nessas reuniões, Catmull e Lasseter receberam como resposta que a Disney estava ávida por sucesso, mas que tinham medo de dedicar tempo a algo que não seria um sucesso. Isso faz sentido e nos direciona a uma necessidade da liderança entender que para ter sucesso é necessário correr riscos e que para conquistar confiança leva tempo e requer consistência de ações, exigindo que líderes de inovação assumam a questionem os modelos existentes, avaliem tendências e criem oportunidades a partir da visão estratégica da organização. Em determinado momento, Catmull e Lasseter entenderam que a cultura da Disney Animation estava mais preocupada em mitigar erros do que promover inovação, o que ia contra o que Catmull entendia de que corrigir erros era menos custoso do que evitar a sua ocorrência.

Para Lasseter o problema principal da Disney Animation não era uma possível falta de talento, mas sim um ambiente que restringia a criatividade e limitavam a capacidade de se

contar boas histórias.

Desde a intervenção de Catmull e Lasseter, a Disney Animation conseguiu desenvolver alguns projetos com sucesso, como Enrolados (2010), Detona Ralph (2012) e Frozen (2013), transformando o estúdio em uma equipe forte e colaborativa que encontra em sua liderança a motivação e condições para produção de filmes de sucesso.

A liderança das empresas são os principais fatores que podem influenciar positivamente ou negativamente as iniciativas de inovação, e parte dessa liderança se difere da administração tradicional; enquanto a administração tradicional foca no controle, a administração para a inovação deve focar em potencializar a capacidade criativa e inovativa de seus funcionários e parceiros.

Graham-Leviss (2016) em um artigo para Harvard Business Review intitulado “As 5 habilidades que os líderes inovadores têm em comum” apresenta o resultado de uma pesquisa que a XB Insights (empresa de avaliação de talentos) realizou com mais de 5.000 líderes de diversos setores da indústria, e que faz um resumo sobre competências normalmente identificadas em líderes reconhecidos como inovadores. O que nos dá uma perspectiva de quais são os tipos de comportamento que ajudam no desenvolvimento de organizações que têm predisposição para inovar.

O primeiro comportamento normalmente visto junto a líderes inovadores está relacionado com a capacidade de *experimentar novas abordagens e gerenciar riscos*. Diante de situações que exigem uma tomada de decisão, a inércia se demonstra potencialmente perigosa em relação às mudanças do mundo. Os líderes inovadores se demonstram audaciosos em correr riscos calculados e avaliados em detalhe. Esses líderes entendem que o futuro só poderá ocorrer com o aceite e a gestão de riscos. Por isso, não se limitam a evitar riscos, mas assumem riscos de forma calculada avaliando oportunidades existentes e cuidando do planejamento de riscos dentro da avaliação de alternativas estratégicas para seu posicionamento. Esses líderes não paralisam frente a risco, mas se estabelecem e tomam decisões a partir de uma análise cuidadosa e detalhada das possibilidades, onde mesmo sem ter todas as respostas, aventuram-se pelos caminhos mais lógicos, mesmo que seja necessário fazer ajustes posteriores.

Os líderes mais inovadores também *assumem um comportamento de curiosidade*, e de aprender e saber cada vez mais; esses líderes não deixam seu ego suplantar as oportunidades de aprender e se tornarem líderes mais completos e servidores aos objetivos

organizacionais. Mantendo-se atualizados e ganhando novas competências mantém sua relevância e estimula os demais colaboradores a também buscarem o novo e a pensar de forma diferente. Esses líderes fazem um exercício de avaliação e análise de suas habilidades frente ao contexto e realidade do mundo, e questionam-se sobre o quanto suas capacidades estão alinhadas às exigências atuais; avaliam quais habilidades podem ajudar a si mesmo e aos seus liderados a atuar frente às mudanças do mundo. Essas habilidades são fortalecidas a partir de fluxo livre de novos conhecimentos, informações e perspectivas em prol de uma comunidade que aprende, se desenvolve e evolui de forma conjunta. Erros e contratempos nesse ambiente são vistos como uma oportunidade de aprendizado e de conhecer as próprias limitações que levam a correção de comportamentos e desafios aos modelos aceitos e propagados pela organização.

Um dos *comportamentos mais esperados de líderes inovadores é a coragem*; coragem de liderar e tomar decisões com base na confiança e na autoridade que lhe é imputada. Esses líderes não têm medo de conflitos e diferenças de opinião e estão dispostos a ter conversas difíceis, sempre com foco em encarar a realidade e seus próprios medos em busca da melhor solução para um problema. Parte dessa coragem também está relacionada com a capacidade de estar aberto a demonstrar suas opiniões de forma clara e transparente independente de qualquer resistência ou julgamento que possa vir a ocorrer. Os líderes inovadores também apresentam grande capacidade para questionar suas próprias convicções e têm coragem para mudar de ideia e colocar o benefício de todos em prioridade em relação aos benefícios próprios.

Uma característica que os líderes mais inovativos também apresentaram na pesquisa desenvolvida pela XBI Insights era a *capacidade de aproveitar as oportunidades*. Esses líderes normalmente são proativos e assumem a responsabilidade pelo sucesso, chamando para si o dever de agir frente a oportunidades iminentes e agir de forma obstinada para tirar o maior proveito das ocasionalidades.

Os líderes de inovação têm a capacidade de construir a partir de ocasiões oportunidades de se diferenciar em relação aos concorrentes e marcar sua impressão única no mundo. Esses líderes também são adaptativos ao ponto de saber quando desistir de uma oportunidade frente a novas oportunidades quando surgirem. Esses líderes trabalham para garantir que os recursos necessários para aproveitar as oportunidades estejam disponíveis quando necessário e cria a motivação para que outros dentro da organização se juntem a ele

para explorar essas oportunidades. Esses líderes também desenvolvem um senso de urgência e presteza e sabem os momentos certos de entrar e sair de uma oportunidade, assim como, estimular as equipes a se dedicarem na quantidade certa quando estão desenvolvendo mais de uma oportunidade ao mesmo tempo.

Por fim, todas *as decisões da liderança relacionadas com a inovação levam em consideração uma perspectiva estratégica de negócios*. A liderança inovadora apresenta uma sensibilidade aguçada em compreender como as tendências de mercado potencialmente podem impactar os negócios e a organização produtiva de suas empresas, estando atentos às mudanças e movimentos sociais em andamento e tem a capacidade de se remodelar para adaptar suas estratégias e planos de negócio a essa nova realidade. Para tanto, esses líderes demonstrar a capacidade de trabalhar em equipes multidisciplinares, se preocupam em entender as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relacionados com seu posicionamento estratégico para se posicionar no mercado; tendo uma visão plurianual das ações necessárias para conduzir a organização para sua visão de futuro e criar modelos adaptativos para acompanhar as movimentações sociais relacionadas.

Como algumas ações para criar a liderança adequada para a inovação, as organizações precisam coordenar a tomada de decisão e avaliação de alternativas através de um processo que considere as dimensões estratégicas de curto, médio e longo prazo; criando alinhamento entre a administração tradicional e a administração voltada para a inovação.

Como exemplos direcionados a estruturação de um modelo de liderança para inovação, existem alguns exemplos de ações que precisam ser desenvolvidas:

- Estruturar visões de programas estratégicos de inovação a serem explorados
- Estruturar novos modelos operacionais e de negócio
- Acompanhamento, gestão de desenvolvimento de portfólio de iniciativas de inovação
- Definir diretrizes de escolha e priorização de investimentos

6.2 Framework para pensar a gestão para inovação

Os conceitos apresentados anteriormente deram origem a um produto técnico resultado desse estudo, que consiste em guia com o objetivo de sugerir um método para discutir e organizar as ideias em torno de cada uma das dimensões do Framework proposto.

Esse guia propõe um conjunto de etapas e reflexões para que as empresas possam aplicar o Framework de forma customizada às suas necessidades e ao nível de maturidade de gestão de sua organização. Dessa forma, as empresas teriam um direcionamento de como explorar o Framework criando um plano de desenvolvimento de inovações para atender a realidade de seu mercado de atuação.

Detalhes sobre o guia de aplicação do Framework de Inovação pode ser acessado em:

<https://online.fliphtml5.com/hxcng/kvyc/>

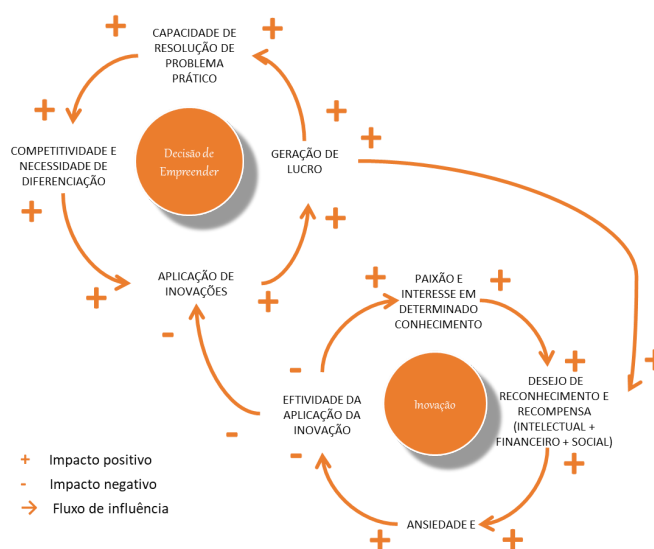
Inicialmente, o guia explica o porquê que o Framework foi desenvolvido e alguns conceitos sobre inovação, onde é revisto a aplicação do conceito de *System Thinking* através de um exercício para avaliar fatores de influência e impacto para as organizações.

As etapas sugeridas relacionadas com esse exercício são:

1. Identificar fatores de sucesso, fatores de influência e fatores de impacto atrelados ao seu negócio.
2. Identificar fatores de sucesso, fatores de influência e fatores de impacto atrelados ao seu negócio.
3. Identificar as interconexões existentes entre os fatores listados e como essas interconexões promovem interferências entre si.
4. Compreender as entradas e as saídas das interconexões.
5. Mapear uma ampla perspectiva de diferentes elementos de diversos fatores de negócio (aspectos de mercado, organização interna, inovação, clientes, funcionários e outros), para trazer uma visão abrangente das relações que podem impactar o negócio.

O resultado esperado com esse exercício é que as empresas possam compreender melhor os fatores críticos que impulsionam ou impactam o desenvolvimento de iniciativas de inovação. Como resultado desse exercício é sugerido a criação de um mapa de interferência conforme exemplificado:

Figura 17: Exemplo - System Map



Fonte: Ricardo Schmitt, 2024.

Após a realização do exercício também é proposto um momento de reflexão onde é sugerido que as pessoas envolvidas na preparação do system Map façam uma análise sobre a relevância do exercício, respondendo às seguintes perguntas:

1. Como foi a experiência?
2. O que você aprendeu?
3. Faz sentido aplicar esse método de avaliação de sistemas nas suas decisões de negócio?
4. Como esse modelo de pensamento desafia o status-quo, e que tipos de desafio se apresenta para aplicar essa metodologia em larga escala?

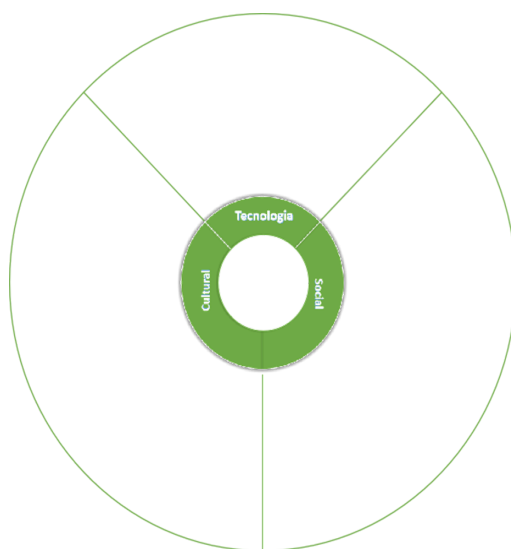
Em um segundo momento, o guia explora o Framework de Inovação, propondo que sejam montados Canvas para cada uma das Camadas de Contexto do Framework.

Para a Camada de Contexto Ser humano, o guia propõe que a partir da uma visão centrada no ser humano, se exercite o entendimento dos desejos/anseios relacionados aos alguns dos 5 papéis possíveis que o ser humano pode assumir dentro da organização a partir das seguintes etapas:

1. Escolher ao menos dois papéis que o Ser Humano assume na relação com a empresa, e a partir desse papel, comece a avaliar as questões sociais, tecnológicas e culturais que podem influenciar no posicionamento da organização no mercado.
2. Para cada um dos fatores de avaliação de contexto da camada Ser humano (Tecnologias / Cultura / Sociedade), listar as tendências, anseios, “dores”, estímulos, vaidades e preocupações que o ser humano tem em sua vida.
3. Avaliar possível existência de conflitos e similaridades entre os diferentes stakeholders trabalhados nas etapas anteriores.

O guia ainda apresenta um modelo de Canvas a ser utilizado para a organização das ideias e dos pontos identificados, onde através de blocos de notas autocolantes, se construiria um mapa de entendimento do papel do ser humano como fator estimulante do processo de inovação. Como proposição do modelo de Canvas a ser utilizado durante o exercício, existe um exemplo do Canvas preenchido.

Figura 18: Modelo de Canvas para avaliação do Ser-humano no contexto de inovação



Fonte: Ricardo Schmitt, 2024.

Figura 19: Exemplo - Uso do Canvas para avaliação do Ser-Humano



Fonte: Ricardo Schmitt, 2024.

Em complemento ao entendimento da Camada de Contexto Ser humano, é sugerido que se realize um exercício para avaliar como a organização interage e é impactada pelos interesses das pessoas. A partir de alguns itens listados e selecionados do exercício anterior, o guia sugere que seja feito uma avaliação do quanto que as dimensões organizacionais, na estrutura convencional, estão alinhadas com esses itens críticos levantados junto a Camada de contexto Ser humano, e a partir da visão criada com esse alinhamento, propor iniciativas e programas de inovação.

Esse exercício também está estruturado para seguir algumas etapas, conforme listado:

1. Escolher ao menos 5 itens listados no Canvas do Ser-humano no centro do processo de inovação e cruze os itens selecionados com as dimensões da estrutura organizacional, avaliando como os itens selecionados interferem nas dimensões da organização e vice-versa.
2. Avaliar como as relações cruzadas mapeadas geram desafios para o modelo organizacional vigente, e quais são as oportunidades que podem ser criadas para promover a evolução do modelo organizacional.
3. Com a análise cruzada das dimensões da estrutura Organizacional e as tendências ou aspectos de interesse do ser-humano criar uma lista de portfólio de inovação em produtos, serviços e processos que a organização deve ter foco.

Assim como acontece na Camada de Contexto Ser humano, o guia também faz a proposição de um modelo de Canvas para registro e organização das ideias a serem geradas durante a execução do exercício. Veja modelo sugerido:

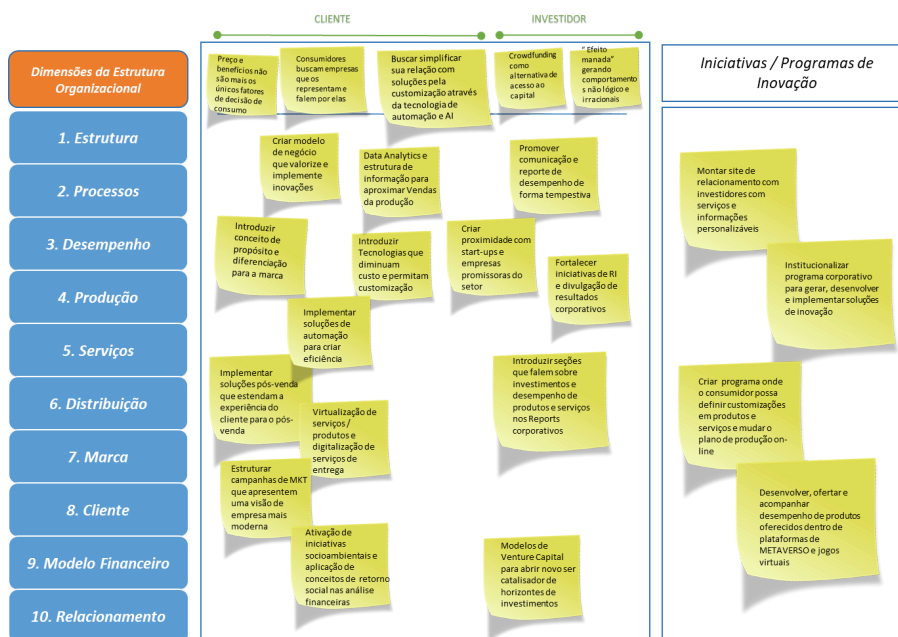
Figura 20: Canvas para avaliação da dimensão Estrutura Organizacional



Fonte: Ricardo Schmitt, 2024.

A fim de exemplificar a utilização prática do Canvas, o guia apresenta um exemplo prático de seu preenchimento, conforme figura 21.

Figura 21: Exemplo - Preenchimento do Canvas de Estrutura Organizacional



Fonte: Ricardo Schmitt, 2024.

Tendo consciência que, dependendo do nível de maturidade organizacional e dos desafios de balanceamento entre a administração tradicional e a gestão da inovação, o modelo proposto pode ter diferentes níveis de dificuldade para aplicação e contribuição relativa, o guia sugere que após a realização do exercício se faça uma reflexão da aplicabilidade do modelo através da resposta às seguintes perguntas:

1. O quanto que a empresa considera que está preparada para introduzir a visão de inovação como uma atribuição compartilhada e não concorrente com o fluxo normal do negócio?
2. O quanto o mercado de atuação da empresa é dinâmico? Com que frequência esse tipo de exercício faz sentido para alinhar sua estrutura às demandas latentes do seu mercado de atuação?
3. Que tipo de transformação comportamental a empresa precisa promover para que a inovação seja vista como um instrumento de evolução da organização e um viabilizador da continuidade das operações?

A partir de uma iniciativa ou programa de inovação identificado, o guia sugere que seja pensado em uma dinâmica organizacional para se estabelecer sua jornada de inovação considerando as 8 dimensões da Camada de Contexto Gestão para a inovação.

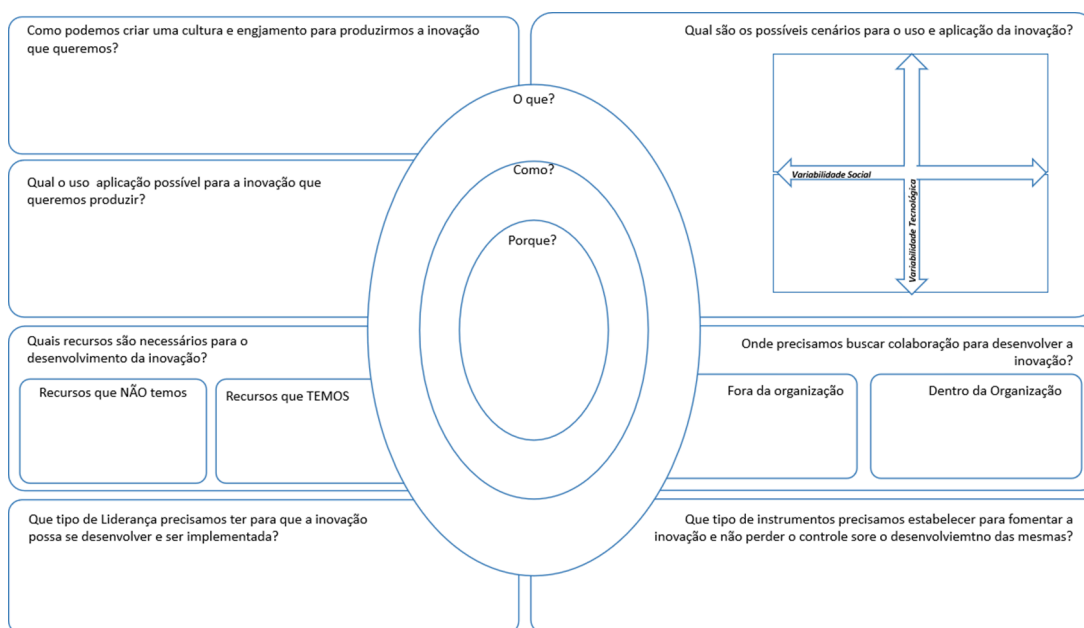
Igualmente as outras camadas de contexto, é sugerido um exercício para avaliar como construir o caminho da inovação. Segundo o guia, essa construção só será possível a partir de uma visão holística das 08 dimensões propostas, onde para cada uma são avaliadas as conexões com a administração de desempenho.

O exercício sugerido é para ser desenvolvido seguindo as seguintes etapas:

1. Comece avaliando o “Porquê”, “O que” e “Como” a inovação faz sentido para a organização para depois explorar as possibilidades das dimensões do Contexto de Gestão para a inovação.
2. Desafie suas crenças, encarando as visões diferentes que possam existir como fatores de estímulo para o aprendizado e crescimento.
3. Considere que o exercício é um ponto de referência das iniciativas a serem desenvolvidas, não tente ser demasiadamente detalhista, nem generalista demais.

Como proposição do modelo de registro do exercício, pode-se destacar o Canvas na figura 22.

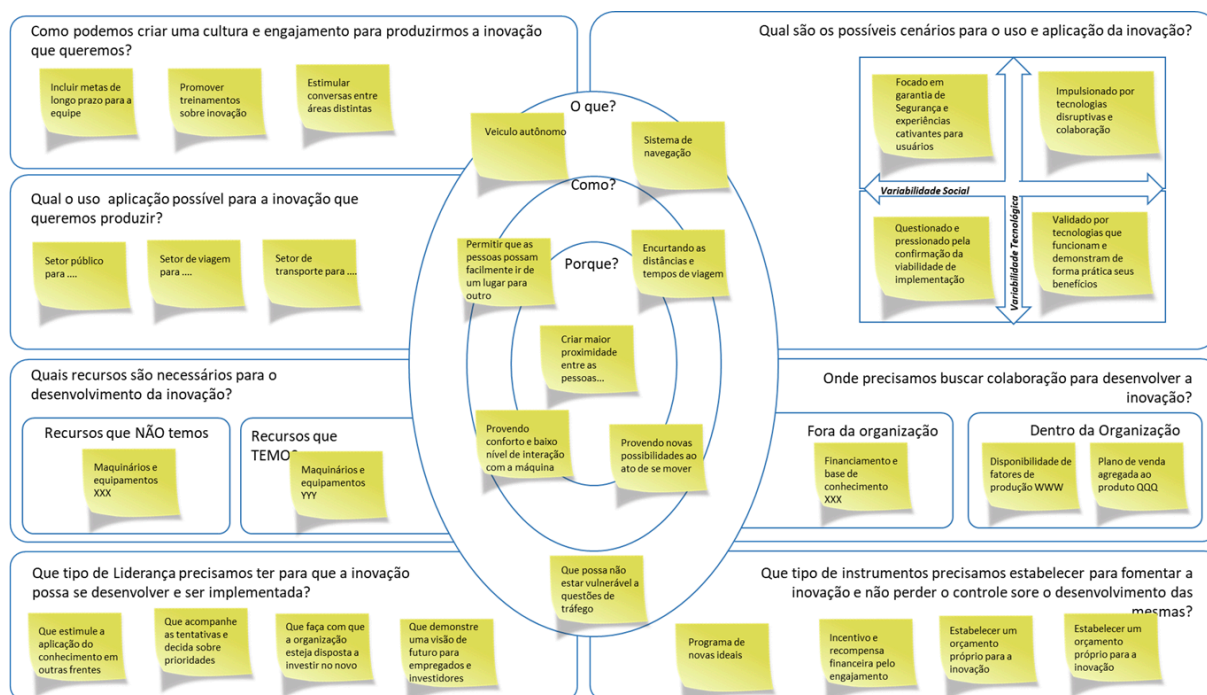
Figura 22: Modelo para estabelecer uma dinâmica de Gestão para a Inovação



Fonte: Ricardo Schmitt, 2024.

Como exemplo, o guia apresenta um Canvas preenchido para direcionar os praticantes a executar seus próprios exercícios de criação de dinâmica para a gestão para a inovação.

Figura 23: Exemplo - Preenchimento do Canvas de Gestão da Inovação



Fonte: Ricardo Schmitt, 2024.

Como continuação para finalização do exercício, o guia propõe um momento de reflexão final, para avaliar o quanto as organizações estão preparadas para seguir a partir do Canvas preparado, através da resposta das seguintes perguntas:

1. Quais são os principais desafios para estabelecer uma dinâmica de Gestão voltada para a inovação em sua organização?
2. A Organização possui parceiros de negócio com vocação para desenvolver suas iniciativas de inovação? Como a organização pode estar melhor inserida nos ecossistemas de empresas que podem ajudar no desenvolvimento de inovação para sua organização?
3. Quais são os passos subsequentes necessários para colocar essa visão de inovação em implementação? O que considerar como a melhor estratégia para implementação da visão de gestão para a inovação?

7. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Considerações gerais sobre o estudo

Para se administrar a inovação, também é preciso inovar nos modelos de gestão. Os modelos tradicionais de administração focam no controle e gestão de desempenho, já a inovação, busca explorar as possibilidades e acrescentar de forma constante revisões no entendimento do mundo que nos cerca, seria o correspondente a usar as ditas “velhas inovações” como base para achar “novas inovações”. Empresas que tem o interesse em se tornar inovadores de forma recorrente devem buscar sua própria configuração para a inovação, mas seguir os modelos sugeridos pelo framework de inovação, fator integrante desse documento, pode ajudar a delimitar os aspectos mínimos que precisam ser considerados para achar o caminho particular de cada organização para o desenvolvimento de inovações.

A grande chave para conduzir a inovação é entender que todos os processos de inovação têm como fonte central de inspiração, desenvolvimento e concretização o ser-humano. As inovações são feitas para pessoas, por pessoas e através de ideias de pessoas, assim, em muitos casos clientes se confundem com colaboradores, que se confundem com idealizadores que se confundem com investidores e reguladores. Trazendo a visão que o ser-humano está no centro do processo de inovação pode-se concluir, de forma natural, que as discussões sobre responsabilidade socioambiental, de diversidade e responsabilidade com as gerações passadas, presente e futuras devem ser levadas em consideração. Tendo consciência que a evolução humana se dá através da troca, herança e construção de conhecimento as organizações devem cuidar para que o conhecimento aplicado nas inovações seja justo, gere valor e contribua para a evolução da sociedade. E principalmente, deve compreender que o processo evolutivo deve conviver com o passado - sem se limitar por esse passado, e compreender que assim como a inovação do presente se dá a partir da evolução do passado, a evolução do futuro também ocorrerá a partir das diretrizes e conceito do presente. As inovações que são produzidas hoje têm o objetivo de facilitar a vida social do presente, assim como, preparar os caminhos para a vida do futuro.

Nesse sentido, a inovação tem um papel filosófico de iniciar o processo de criação de algo novo pelo questionamento e organização lógica de experimentos em busca de uma verdade que nos leve em rumo à evolução.

Empresas, enquanto agentes do processo de criação do futuro, devem usar da sua capacidade de colaboração, investimentos e organização para se estabelecerem como

contribuintes ativos da construção da visão de futuro, assumindo um papel de protagonista na construção de inovações e orquestração da aplicação de recursos com foco em atender as necessidades imediatas, ao mesmo tempo que prepara o futuro para dar continuidade a presença da existência da humanidade.

O documento apresenta diferentes exemplos e estudos de caso de diversas empresas e situações que acabaram por criar referências lúdicas de como produzir e organizar o processo de inovação, entretanto, o fato dessas atividades terem tido sucessos nas aplicações listadas, não quer dizer que ao seguir os mesmos padrões de comportamento e passos eles terão o mesmo resultado em outras organizações.

Com o objetivo principal dessa pesquisa voltado para estruturar um Framework de gestão da inovação que busque a integração entre a gestão da inovação e a administração tradicional, tivemos o cuidado em repassar conceitos e enfatizar que qualquer organização pode ser um construtor contumaz de inovação, mas que para tanto é preciso criar seus próprios caminhos alinhados com sua cultura, mindset e maturidade. Quando falamos de inovação, muito se escuta que a inovação é um processo, e muito do que é apresentado aqui nesse documento reforça essa visão, entretanto, antes de tudo isso, em primeiro lugar a inovação é paixão, pois quem em sã consciência iria escolher se aventurar pelo desconhecido sem ter certeza se irá ter sucesso ou ser reconhecido pelo esforço despendido, a não ser por uma promessa de felicidade e autorrealização.

A inovação também é uma questão de fazer escolhas, assim como escolher as coisas certas a se fazer, também é preciso escolher as coisas que não se deve fazer. Inevitavelmente essas escolhas estarão acompanhadas de erros e acertos, mas independente do resultado alcançado, deve-se olhar de forma positiva a experiência tendo como objetivo aprender com os resultados auferidos.

A inovação deve ser encarada como uma questão de compromisso; ao se envolver com um a inovação as organizações devem ter foco no resultado a ser alcançado com seu desenvolvimento, por isso devem ter o compromisso de disponibilizar os recursos necessários para sua produção e ter afincado em seu desenvolvimento; assim como, também devem ter o compromisso de abandonar as iniciativas em desenvolvimento que não estão dando os resultados esperados.

As organizações devem estar engajadas com os benefícios que se espera com a inovação, e não com a ideia; as ideias podem, e devem, ser vistas como meios de se alcançar

um objetivo - que por princípio, os objetivos da inovação devem estar alinhados com o objetivo do negócio -, assim, os objetivos das inovações a serem perseguidos pelas organizações devem contribuir para os objetivos corporativos das empresas que se envolvem com a inovação.

Não existe um único caminho para a construção do caminho para a inovação. Como resultado desse estudo, foi desenvolvido um produto técnico guia para pensar a inovação de maneira sistêmica, onde o framework proposto é traduzido em uma sequência de exercícios e modelos Canvas que podem ajudar a organizar e estruturar o caminho para a inovação, entretanto, o caminho mais certo para alcançar uma organização inovadora é a autoconsciência e disciplina para dar atenção a inovação frente aos desafios e pressões para gerar resultados a curto prazo.

É engraçado como as pessoas, gestores e a mídia destinam grande parte de sua admiração reconhecendo as inovações de forma física em produtos e processos, e o pouco que se discute em relação ao quanto que a jornada de entusiasmo, perseverança, dor e confusão que acompanha o processo de geração desses novos produtos e processos gera nas pessoas. Além das produções de novos produtos inovadores e processos, a inovação também tem o poder de criar um novo modelo de pensamento sobre o mundo que nos cerca, e um novo caminho para perseguirmos em relação ao futuro, e talvez essa seja a maior de todas as contribuições que as inovações podem criar.

Steve Jobs é reconhecido como um dos grandes inovadores e empreendedores desta era, representando bem tanto o aspecto de inovação quanto o aspecto de empreendedorismo que é o escopo desta pesquisa. Muitas pessoas acreditam que as maiores inovações de Steve Jobs tenha sido o iPhone, o iPad ou os sistemas que introduziram a computação gráfica como um modelo de interações mais intuitivas com os usuários -, o que criou com que computadores, obras primas da engenharia e da matemática, se conectarem com a arte e se tornasse um instrumento / ferramenta com grande capacidade de potencializar a criatividade e a inventividade humana -; mas para Steve Jobs, dito e confirmado por ele, sua maior contribuição para a humanidade foi ter conseguido criar uma empresa como a Apple, que tem uma capacidade ímpar de juntar diversas especialidades para criar produtos inimagináveis e amados por todos.

As inovações de maior complexidade são aquelas relacionadas com a criação de novos modelos de se organizar, aplicar recursos e direcionar a coragem e o atrevimento de

empreendedores para se dedicarem a questões não conhecidas ou claras; orquestrar essas disciplinas e conseguir gerar valor para usuários/ consumidores, colaboradores, investidores e sociedade em geral é a maior de todas as inovações.

7.2 Limites e pontos futuros de desenvolvimento da pesquisa

A pesquisa se desenvolveu principalmente para ajudar as organizações a darem o pontapé inicial para saírem de sua zona de conforto e desafiem seu *status-quo* em rumo a uma existência mais inovadora. O grande convite que fica é para que os leitores se sintam motivados e estimuladores para aplicar os conceitos e instruções listadas como fonte de inspiração para desenvolver seus próprios modelos de gestão da inovação, buscando não apenas novos métodos de uso e aplicação de recursos, mas também buscando um modelo que possa se integrar a disciplina da administração tradicional.

Existem diversos espaços e vertentes para continuação desta pesquisa, desde aspectos relacionados com validações de como as características singulares e dinâmicas das diversas indústrias acabam por interferir nas organizações da gestão da inovação, até aspectos como a avaliação, análise e confirmação de quais são os instrumentos e ferramentas mais indicadas para serem aplicadas para os diferentes tipos de inovação de uma empresa possa estar interessada em desenvolver.

Algumas vertentes de pesquisas futuras também podem ter interesse em desenvolver uma melhor compreensão da relação da evolução da sociedade, das tecnologias e da cultura nas camadas de organização social de empresas e sua predisposição para investir e conduzir inovações.

Como não tivemos a oportunidade de realizar um teste de aplicação prática do Framework em uma empresa real, entendemos que uma das vertentes de desenvolvimento mais relevantes para continuação desta pesquisa está relacionado na sua aplicação prática e nos possíveis desdobramentos dos Canvas em ferramentas e métodos de transformação das ideias e entendimento gerado em ações. Podemos, para cada uma das dimensões da camada de contexto da gestão para inovação, estruturar e definir métodos de controle, ferramentas operacionais e processos descritivos de como deverá ser aplicado nas organizações.

Como exemplo, podemos criar um modelo de mapeamento e avaliação das patentes em poder das empresas a fim de avaliar sua aplicação em outros mercado não relacionados com as atividades da empresas proprietárias da patente, para construir caminho de

maximização do ativo, conforme é apregoado na dimensão de Uso & Aplicação do modelo sugerido, ou ainda, como mapear e alinhar as integrações dos desejos e objetivos das iniciativas de inovação com as estratégias organizacionais (visão e missão) dentro da dimensão de propósito do Framework.

As possibilidades de pesquisas futuras são infinitas e variadas, mas devem estar relacionadas com o contexto ao qual essa pesquisa foi desenvolvida, que é a organização social e os alinhamentos de conflitos entre o curto e longo prazo, com o objetivo de desenvolver inovações que possam contribuir com a evolução da sociedade.

7.3 Conclusão

Não existe um modelo único para criar empresas e organizações voltadas para a inovação. O melhor a se fazer para empresas que querem introduzir a inovação em seu DNA é compreender suas motivações, as movimentações sociais e culturais de seus funcionários e clientes e as tecnologias que suportam sua organização para se prepararem para avaliar as possibilidades e fazer escolhas que façam sentido dentro de seu propósito organizacional.

As inovações podem e devem ser vistas como questões independentes da administração tradicional, mas a gestão da inovação não deve desconsiderar por completo os interesses, a estrutura de gestão, as metas ou a organização que está financiando as pesquisas e desenvolvimentos das inovações. O melhor caminho para as empresas que querem se tornar produtores recorrentes de inovação é se alinhar com a administração de desempenho compartilhando recursos, conhecimentos e capacidade produtiva para gerar ideias e criar condições econômicas para que essas ideias se transformem em inovações através de caminhos práticos de aplicação das ideias no mercado.

O que tem mais direcionado as pesquisas e assuntos cobertos pela literatura são tópicos que cobrem as dinâmicas de como as ideias são geradas, capturas e organizadas para serem trabalhadas e introduzidas no modelo geral da organização de desempenho, falta uma literatura específica dedicada a avaliar o quanto a gestão e a administração podem interferir de forma direta na capacidade de uma organização de se reinventar e utilizar de inovação como instrumento de longevidade e relevância.

A melhor forma de se tornar uma empresa que produz inovação de forma constante é tentar compreender o ser-humano por suas diferentes características e entender que as organizações são meios pelos quais o ser-humano se expressa, se relaciona e se apresenta

para, de forma colaborativa e justa, se organizar em prol de sua evolução.

Apesar de não existir um único meio para criar uma empresa inovadora, o que foi visualizado é que existem de forma recorrente um conjunto de dimensões que normalmente estão associadas a iniciativas de inovação: Cultura & Engajamento, Propósito, Uso & Aplicação, Cenarização de futuro, Gestão de recursos, Fomentar à Inovação, Colaboração e Liderança para a Inovação sendo esses fatores críticos que devem ser considerados e que precisam ser trabalhados para se criar uma organização inovadora.

Com uma visão de interdependência das dimensões associadas à inovação, é possível entender que existe um método de organizar (Framework) essas dimensões para estruturar, através de ferramentas como o Canvas, o pensamento voltado para a inovação de forma integrada aos interesses de curto prazo das organizações. Mas também é preciso que essa pesquisa evolua e cre maior clareza sobre como aplicar e escalar o Framework nas organizações.

As inovações precisam basicamente de três ingredientes para ocorrer. Em primeiro lugar é preciso ter uma base forte de conhecimentos e capacidade de investimento e execução para conduzir a inovação. As empresas normalmente utilizam de sua infraestrutura, recursos financeiros, funcionários, parceiros e, em alguns casos, até de clientes para buscar os recursos e o conhecimento/ideias para o desenvolvimento de inovações. De outro lado, como segundo ingrediente para a inovação, as empresas precisam de motivação e um senso comum que direcionam a procura pelo novo e seja um guia das ações e das escolhas que se deve fazer em busca de um futuro desejado. E por último, as inovações precisam ter condições propícias para ocorrer; onde o compromisso da liderança, a cultura e o fomento para a inovação são fatores que criam a vontade para experimentar e conduzir pesquisas em diversos assuntos de interesse das organizações.

Ninguém e nenhuma organização consegue criar inovação de forma sozinha ou dentro do padrão romântico que normalmente é dado como referência de uma cientista isolado em sua bancada tendo ideias geniais. Atualmente com a avalanche de conhecimentos e diversidades de especializações existentes a inovação só irá ocorrer se existir diversidade de conhecimentos e interpretações que possam ser conectadas para ver o mundo de forma diferente.

Nesse ambiente de inovação a ordem e o caos coexistem em um ambiente de troca de capacidades, onde o caos habilita a organização a testar novas ideias e desafiar-se a

considerar algo diferente. A ordem cria as condições para que o caos possa ser avaliado como uma possibilidade de mudar as coisas atuais e introduzir essas inovações em modelos que facilitarão sua aceitação e introdução como um novo normal dentro do dia a dia das organizações.

REFERÊNCIAS

Govindarajan, Vijay; Trimble, Chris. O outro lado da inovação: a execução como fator crítico de sucesso. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

Schmitt, R., & Almeida, F. (2020). Building a Culture of Continuous Innovation: How Pixar and Google Address This Challenge? *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 22–39. <https://doi.org/10.31039/jomeino.2020.4.1.2>

Bahcall, Safi. Lunáticos : Como cultivar ideias inovadoras capazes de mudar o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

Mattos, P. L. C. L. de. (2009). “Administração é ciência ou arte?” O que podemos aprender com este mal-entendido? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 349–360. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902009000300009>

Asimov, Isaac. Fundação (i) - São Paulo: Alph, 2009.

Asimov, Isaac. Fundação e Império (ii). - São Paulo: Alph, 2009.

Asimov, Isaac. Segunda Fundação (iii). - São Paulo: Alph, 2009.

dos Santos Bonfim, Luis Claudio. "UM SENTIDO PARA A HISTÓRIA: PSICO-HISTÓRIA NA FUNDAÇÃO DE ISAAC ASIMOV." XXIX Simpósio Nacional de História

Oliveira, M. A. d. (2020). Fundamentos da administração. Brasil: Editora Senac São Paulo.

Tidd, Joe; Bessant, Joe. Gestão da inovação-5. Bookman Editora, 2015.

Carlomagno, Maximiliano. Separar ou integrar: inovações disruptivas em empresas estabelecidas. MIT Sloan Management Review Brasil. Março 2022. Disponível em: <https://www.mitsloanreview.com.br/post/separar-ou-integrar-inovacoes-disruptivas-em-empresas-estabelecidas>. Acesso em: 28 de Agosto de 2022.

Scherer, Felipe Ost. Como evoluiu a gestão da inovação nas empresas nos últimos 15 anos. Revista Exame. Fevereiro 2021. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/inovacao-na-pratica/como-evoluiu-a-gestao-da-inovacao-nas-empresas-nos-ultimos-15-anos/>. Acesso em 12 de Novembro de 2022.

Keeley, Larry et al. Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs. John Wiley & Sons, 2013.

Accenture. Innovation Architecture. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/about/innovation-architecture-index>. Acesso em: 13 de Novembro de 2022.

Bain & Company. Innovation and Design. Disponível em: <https://www.bain.com/vector-digital/innovation-design/>. Acesso em: 13 de Novembro de 2022.

BCG. Innovation Strategy and Delivery. Disponível em: <https://www.bcg.com/en-br/capabilities/innovation-strategy-delivery/overview>. Acesso em 13 de Novembro de 2022.

Capgemini. Innovation Strategy. Disponível em: <https://www.capgemini.com/services/customer-first/continuous-business-reinvention/innovation-strategy/>. Acesso em 13 de Novembro de 2022.

InnoScience. Serviços. Disponível em: <https://www.innoscience.com.br/>. Acesso em 13 de Novembro de 2022.

DTG Brasil. O que a gente faz. Disponível em: <https://www.dtgbrasil.com.br/#oque>. Acesso em 13 de Novembro de 2022.

Khanum consultoria em inovação. What we do. Disponível em: <https://www.khanum.com.br/en/whatwedo/>. Acesso em 13 de Novembro de 2022.

Weme. O que fazemos. Disponível em: <https://www.weme.com.br/fazemos>. Acesso em 13 de Novembro de 2022.

Vasconcelos, Guilherme Alexandre. Caracterização de funções para a transferência de inovação tecnológica entre o meio acadêmico e o setor produtivo: uma abordagem pelo octógono da inovação. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Markides, Constantinos, and Constantinos D. Charitou. "Competing with dual business models: A contingency approach." *Academy of Management Perspectives* 18.3 (2004): pag. 22-36.

Navas, H. V. G. (2017). Resolução de problemas em sistemas complexos. *Inovação & Empreendedorismo Newsletter No 66 - Outubro 2015- Vida Económica*, October, 5. <http://www.desafiosporto.pt/>

Alves, C. A. (2011). Teoria do Caos e as Organizações. *REA - Revista Eletrônica de Administração*, 6(2), 1–13.

Dolan, S.L.; Garcia, S.; Auerbach, A. Understanding and Managing Chaos in Organisations. *International Journal of Management*; Vol. 20 Issue 1, p23. 2003

Gioja, L., Millemann, M., Pascale, R. T. (2000). *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*. Estados Unidos: Three Rivers Press.

Hagel, J., Seely Brown, J., Davison, L. (2010). *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*. Estados Unidos: Basic Books.

Beinhocker, E. (2014). *Strategy at the edge of chaos*. January 1997, pag. 23–39.

Christensen, Clayton M.. O Dilema da inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2012. Do Original: The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press, 2001.

Raynor, Michael E. The innovator's manifesto: deliberate disruption for transformational growth - 1st edition. Estados Unidos: Crown Business, 2011.

Silva, Débora Oliveira da; Bagno, Raoni Barros; Salerno, Mario Sergio. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. Production, v. 24, p. 477-490, 2014.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000059>

International Association of Innovation Professionals - IAOIP - Body of Knowledge. Disponível em : <https://iaoip.memberclicks.net/body-of-knowledge>. Acessado em 15 de Novembro de 2022.

ISO 56002:2019 - Innovation management — Innovation management system — Guidance. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en>. Acessado em 15 de Novembro de 2022.

Association for Managers of Innovation - AMI. Our Goals. Disponível em: <https://www.aminnovation.org/>. Acessado em 15 de Novembro de 2022.

International Society for Professional Innovation Management - ISPIM. Special Interest Groups & Communities. Disponível em: <https://www.ispim-innovation.com/groups-projects>. Acessado em 15 de Novembro de 2022.

The international Society of Service Innovation Professional - ISSIP. ISSIP Membership Introduction. Disponível em: <https://issip.org/membership/>. Acessado em 15 de Novembro de 2022.

Dalcin, Lidiane. Tudo o que você precisa saber sobre a norma ISO 56002 Sistema de Gestão da Inovação. QMS Certification Services. Disponível em: <https://qmsbrasil.com.br/e-book-iso-56002/> . Acessado em 19 de Novembro de 2022.

Merill, Petter. The Great Eight - Remembering the fundamentals of the innovation management principles. Disponível em: <https://questmgt.com/innovation-blog-1/2022/5/6/the-great-eight-remembering-the-fundamentals-of-the-innovation-management-principles>. Acessado em 19 de Novembro de 2022.

Kiatpanont, Rangsana. Mapping digital transformation activities to the ISO-56002 innovation management standard: A literature review. In: ISPIM Conference Proceedings. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2020. p. 1-15.

Srdic, Ida. Innovation Management and International standards—how they Relate to Research Institutes. Annals of Social Science & Management studies. 2020.
<https://doi.org/10.19080/ASM.2020.05.555671>

Deloitte Ventures. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/strategy-operations/solutions/ventures.html?id=br:2sm:3igm:4d>

[deloitte-ventures:5awa:6oth:posevento-20221129&linkId=191689012](#). Acessado em 06 de Dezembro de 2022.

Na Deloitte, novas áreas já respondem por 50% da receita. E o desafio é contratar. Disponível em: <https://www.bloomberglia.com.br/2022/11/21/na-deloitte-novas-areas-ja-respondem-por-50-da-receita-e-o-desafio-e-contratar/>. Acessado em 06 de Dezembro de 2022.

Deloitte Ventures Brasil – Caminhos para a inovação. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/events/home/2022/deloitte-ventures-brasil.html>. Acessado em 07 de Dezembro de 2022.

Santos, Fernando Ribeiro dos. As relações entre ambidestria organizacional, capacidades e seus impactos no desempenho organizacional, moderado pela estratégia. 2015. [120 f.]. Tese (Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, [São Paulo]. <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23265>.

Dicionário Michaelis. Termo explorar e exploração. Disponível em <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=explorar>. Acessado em 17 de Dezembro de 2022.

Dicionário Michaelis. Termo explorar e exploração. Disponível em <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=explorar>. Acessado em 17 de Dezembro de 2022.

Birkinshaw, Julian; Gison, Christina B. Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper*, n. 003, 2004. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1306922.

Möller, Klaus et al. How the Design of an Organizational Context Helps to Attain Contextual Ambidexterity. *Schmalenbach Journal of Business Research*, p. 1-27, 2022. <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00142-y>.

O Reilly, Charles A.; Tushman, Michael L. The ambidextrous organization. *Harvard business review*, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004. [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20\(2004\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20(2004).pdf)

Relatório ESG Anual Embraer 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/12a56b3a-7b37-4dba-b80a-f3358bf66b71/7ef0a16b-ec2f-b22e-0b68-5a9473871954?origin=1>. Acessado em 07 de Janeiro de 2023.

Barboza, Bertiene Maria Lack et al. Sistema de gestão da inovação-ISO 56002: proposta de framework que evidencia o processo de transferência de tecnologia. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. Globo Livros, 2003.

Leong, Kathy Chin. Google reveals its 9 principles of innovation. *November*, v. 20, p. 2013, 2013. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3021956/googles-nine-principles-of-innovation>. Acessado em 14 de Janeiro de 2023.

Johnson, Mark W. The role of the chief innovation officer. *Bloomberg Businessweek*, 2010. Disponível em: http://innovbfa.viabloga.com/files/Bloomberg_The_role_of_the_Chief_Innovation_Officer_2010.pdf. Acessado em 15 de Janeiro de 2023.

Cheng, Joseph LC; Love, E. Geoffrey. Designing chief innovation officer positions: a strategic contingency framework. **Journal of Organization Design**, p. 1-14, 2022.

Ross, Judith A. Creative leadership: Be your team's chief innovation officer. **harvard management update**, v. 12, n. 3, p. 1, 2007.

Schmidt, Eric; Rosenberg, Jonathan. Como o Google funciona. Editora Intrínseca, 2015.

Cooper, Robert G. **Produtos que dão certo**. Saraiva Educação SA, 2017.

De Albuquerque Fell, André Felipe; Da Souza, Bruno Silvestre Silva; Da Costa, Maria Clara Fraga. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 2, n. 1, p. 57-74, 2012.

Chamiça, Cátia Marisa Mendes. Estruturas organizacionais, análise comparativa e a necessidade da sua existência. 2022. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.32735.53927>.

INNOVATION ANSWERED: What Makes Apple a Persistent Innovator?. Locução de: Wade Roush. Boston: Innolead, 18 Jan. 2022. Podcast. Disponível em: <https://www.innovationleader.com/podcast/podcast-what-makes-apple-a-persistent-innovator/>. Acesso em: 5 Fev. 2023.

Gergen, David. Hearts touched with fire: How great leaders are made. Simon and Schuster, 2022.

The Chief Innovation Officer should be in charge of new territories. No more. No less. Pressan, 2016. Disponível em: <https://open-organization.com/en/2016/03/10/the-chief-innovation-officer-should-be-in-charge-of-new-territories-not-more-not-less/>. Acessado em 12 de Fevereiro de 2023.

De Campos Junges, Vanessa; Pozzer, Ranice Höehr Pedrazzi; De Castro, Beatriz Leite Gustmann. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ALTERNATIVA: INVESTIGANDO A PROPOSTA DAS NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS. *Exacta*, 2022.

Meige, Albert; Schmitt, Jacque. Innovation Intelligence. Commoditization. Digitalization. Acceleration. Major Pressure on Innovation Drivers. Lulu. com, 2015.

Piscione, Deborah Perry. Os segredos do vale do silício: O que você pode aprender com a capital mundial da inovação. Alta Books, 2019.

Günther, Helen Fischer et al. Distinções entre liderança compartilhada e distribuída. *SUCEG-Seminário de Universidade Corporativa e Escolas de Governo*, v. 1, n. 1, p. 86-102, 2017.

Guimarães, Fernanda et al. Liderança distribuída: uma ação estratégica da BU/UFSC. 2016.

Siqueir, Holgonsi Soares Gonçalves. Sociedade em rede: conexões e desconexões. *Jornal «A Razão*, v. 1, 2004.

Goodman, Michael. Systems thinking: What, why, when, where, and how. *The systems thinker*, v. 8, n. 2, p. 6-7, 1997.

The Omidyar Group. System Practice Workbook. Disponível em: <http://social-labs.org/wp-content/uploads/2014/12/Systems-Mapping-Omidyar-Workbook-012617.pdf>. Acessado em 25 de Fevereiro de 2023.

The Omidyar Group. Video System Practices Mindsets. Vimeo. Disponível em: <https://vimeo.com/212281432>. Acessado em 25 de Fevereiro de 2023.

Abrantes, Paulo C. (2013). Evolução humana: estudos filosóficos. *Revista Filosofia Aurora*, Curitiba, v.25 n.36, pag. 75-105, Jan./jun.2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.7213/revistadefilosofiaaurora.7766>

Mesoudi, Alex; Thornton, Alex. What is cumulative cultural evolution?. *Proceedings of the Royal Society B*, v. 285, n. 1880, p. 20180712, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1098/rspb.2018.0712>

Powers, Simon T.; Van Schaik, Carel P.; Lehmann, Laurent. Cooperation in large-scale human societies—What, if anything, makes it unique, and how did it evolve?. *Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews*, v. 30, n. 4, p. 280-293, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/evan.21909>

Smolla, Marco et al. Underappreciated features of cultural evolution. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, v. 376, n. 1828, p. 20200259, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1098/rstb.2020.0259>

Mesoudi, Alex et al. The cultural evolution of technology and science. In: *Cultural Evolution: Society, Technology, Language and Religion: a Strungmann Forum Report*. MIT Press, 2013. p. 193-216.

Bigarelli, Barbara. "Falar que o dinheiro é o propósito do seu negócio é como dizer que respirar é o propósito da vida".. 27 de Setembro de 2016. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/09/empresas-nao-resolvem-problemas-sozinhas-e-preciso-colaborar.html> . Acessado em 02 de Julho de 2023.

Da Silveira, Alexandre Di Miceli; Yoshinaga, Claudia Emiko; Borba, Paulo da Rocha Ferreira. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. *REGE Revista de Gestão*, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005. DOI: <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2005.36508>

Cintra, R.; Cassol, Alessandra; Costa, B. A criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders: o que dizem os estudos e para onde vamos. *VIII Encontro de Estudos em Estratégia*, v. 1, n. 9, 2017.

Neto, José Maria Franco Teixeira. Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 10, n. 2, p. 1-16, 2019. DOI: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0001>

Macedo, Mayara Atherino; Miguel, Paulo Augusto Cauchick; Casarotto Filho, Nelson. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015. DOI: <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.101357>

Kim, W.C.; MauborgnerR.. *A estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante* . Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Fagundes, Jair Antonio et al. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 78, 2010. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n78.792>

Hill, Linda A. et al. *Collective genius: The art and practice of leading innovation*. Harvard Business Review Press, 2014.

Pink, Daniel H. *Motivação 3.0—Drive: A surpreendente verdade sobre o que realmente nos motiva*. Sextante, 2019.

Nelson, Colin. *Understanding your Innovation Culture – A Case-Study from Swisslog*. Março 2013. Disponível em: <https://innovationmanagement.se/2013/03/25/understanding-your-innovation-culture-a-case-study-from-swisslog/> . Acesso em 01 de Agosto de 2023.

Sinek, Simon. *Comece pelo porquê*. Editora Sextante, 2018.

Sinek, Simon; Mead, David; Docker, Peter. *Encontre o seu porquê*. Editora Sextante, 2018.

Clark, Timothy R. To foster innovation, cultivate a culture of intellectual bravery. *Harvard Business Review*, 2020. Disponível em:

<https://hbr.org/2020/10/to-foster-innovation-cultivate-a-culture-of-intellectual-bravery>.

Acessado em 19 de agosto de 2023.

Nelson, Colin. Understanding your Innovation Culture – A Case-Study from Swisslog. Março 2013. Disponível em:

<https://innovationmanagement.se/2013/03/25/understanding-your-innovation-culture-a-case-study-from-swisslog/>. Acesso em 01 de Agosto de 2023.

Como a invenção do laser gerou um conflito que durou 30 anos. BBC News Brasil. Matéria publicada em 27 de outubro de 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-49943082#:~:text=Tudo%20come%C3%A7ou%20com%20uma%20sugest%C3%A3o,a%20Terra%20e%20a%20Lua>. Acessado em 14 de agosto de 2023.

Valencia, Alejandro Millán. Por que o futuro não existe para o autor de “Seu cérebro é uma máquina do tempo”. 19 de Setembro de 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-58612350>. Acessado em 15 de Agosto de 2023.

Ministério de Minas e Energia, Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético. PNE 2050 - Plano nacional de Energia. Disponível em: <https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-227/topico-563/Relatorio%20Final%20do%20PNE%202050.pdf>. Acessado em 16 de Agosto de 2023.

Mari, Angelica. David Vélez: "A inovação é produto da escassez". Forbes Insider, 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/colunas/2019/12/a-inovacao-e-produto-da-escassez/>. Acessado em 17 de agosto de 2023.

McKinney, Phil. What Innovation Resources Are Needed to Thrive?. 11 de Agosto de 2016. philmckinney blog. Disponível em: <https://www.philmckinney.com/the-law-of-resources-what-does-innovation-need-to-thrive/>. Acessado em 21 de Agosto de 2023.

Isaacson, Walter. Steve Jobs: a biografia. Companhia das Letras, 2011.

Pisano, Gary P. The hard truth about innovative. Harvard Business Review, v. 97, n. 1, p. 62-71, 2019.

Magalhães, Andrea. Os 4 elementos-chave da colaboração. Disponível em: <https://dheka.com.br/os-4-elementos-chave-da-colaboracao/>. Acessado em 25 de Agosto de 2023.

Catmull, Ed. Criatividade S.A. : Superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração. Rio de Janeiro: Rocco, 2014.

Graham-Leviss, Katherine. The 5 skills that innovative leaders have in common. Harvard Business Review, 2016.



Schmitt, Ricardo. FRAMEWORK DE INOVAÇÃO. Guia para pensar a inovação de maneira sistêmica. Disponível em: <https://online.fliphtml5.com/hxcng/qxpt/> . Acessado em 05 de Maio de 2024.