

O FENÔMENO DA INOVAÇÃO

O sentido de inovar
pela experiência de 13 notáveis
empreendedores e executivos
brasileiros

ANDRÉ BARROS · BOB WOLLHEIM · DAVID SCHLESINGER · ELEN
KISS · GUILHERME LIMA · GUSTAVO CAETANO · LOURENÇO
BUSTANI · LUIZ ALGARRA · MARIO ADOLFI · MARTHA GABRIEL ·
ROMEO BUSARELO · RONY RODRIGUES · TOSHIZAEMOM NOCE

Chico Max



O FENÔMENO DA INOVAÇÃO

**O sentido de inovar
pela experiência de 13 notáveis
empreendedores e executivos
brasileiros**

**ANDRÉ BARROS · BOB WOLLHEIM · DAVID SCHLESINGER · ELEN
KISS · GUILHERME LIMA · GUSTAVO CAETANO · LOURENÇO
BUSTANI · LUIZ ALGARRA · MARIO ADOLFI · MARTHA GABRIEL ·
ROMEO BUSARELO · RONY RODRIGUES · TOSHIZAEMOM NOCE**

© Chico Max - 2018

Revisão: Luciano Gaubatz



AGRADECIMENTOS

Aos participantes que transferiram um precioso tempo de suas agendas às entrevistas que compõem este trabalho.

Ao economista Ricardo Amorim, que acreditou na realização desta pesquisa e apoiou desde o início.

Ao professor Celso Yokomiso, pelos apontamentos e recomendações.

Aos meus filhos que sentiram minha falta durante o processo.

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	5	IDEIAS E IMPLEMENTAÇÃO	
INTRODUÇÃO	9	• <i>Insights</i>	31
O CONCEITO DE INOVAÇÃO		• Criação e objetivação.....	33
• O que é inovação	14	• Criatividade e mercado	34
• Inovar pra quê?.....	15	• Criatividade no ambiente corporativo	36
• O fazer diferente.....	16	TEMPO E ESPAÇO	
• Inovar ou morrer	18	• A velocidade das inovações no cotidiano	39
SENTIDO		• Narrativa	41
• Aspectos sobre abrir-se ao novo.....	20	• Prazo	42
• Traços disfuncionais e funcionais	21	• Apresentar algo como novo.....	43
• Aspectos sobre fechar-se ao novo.....	23	OS OUTROS	
EFEITOS NA MENTE E NO CORPO		• Autoralidade.....	45
• Dinheiro, prazer e vaidade ..	25	• Legitimadores.....	46
• Emoções e sentimentos....	26	• Construir a própria legitimidade	48
• Críticas e julgamentos.....	28	COLABORAÇÃO	50
• Efeitos no corpo.....	30	SOBRE O AUTOR	54

APRESENTAÇÃO

A fenomenologia é um dos movimentos filosóficos mais importantes e fascinantes do século 20 e, desde o seu início, estabeleceu estreitas relações com a Psicologia, que passa a analisar as experiências vividas até alcançar a essência do sentido dado a elas.

A pesquisa inédita O FENÔMENO DA INOVAÇÃO, desenvolvida pelo psicólogo Chico Max, trouxe à tona os sentidos que levam executivos e empreendedores a inovar. O objetivo é colaborar na condução de processos de mudança de cultura organizacional de forma que a inovação e a colaboração se tornem práticas fluidas e permanentes.

Enquanto o pensamento cartesiano pressupõe que a verdade seja neutra, estável e absoluta, bem como a via de acesso a ela, a fenomenologia parte da perspectiva da mutabilidade e relatividade da verdade. O que a torna um modo bastante adequado de investigação do mundo vivido.

Os temas abordados buscam refletir sobre o ser-que-imagina-e-age, que aparece no significado dado às coisas e às ações de treze renomados inovadores brasileiros que, generosamente, contribuíram com a realização desta pesquisa:

André Barros: *head of nutrition and innovation* e gerente executivo de marketing esportivo e operações na Nestlé Brasil.

Bob Wollheim: *head of digital* no Grupo ABC, fundador do YouPix festival e conselheiro do Endeavor Brasil.

David Schlesinger: médico neurologista, fundador da Mendelics. Em 2014 venceu a primeira edição do prêmio Inovadores com menos de 35 anos Brasil, da revista *Technology Review*, do Instituto de Tecnologia de Massachussetts (MIT).

Elen Kiss: superintendente de marketing digital e inovação do banco Itaú, professora da ESPM e coordenadora dos cursos de design e estratégia de inovação.

Guilherme Lima: engenheiro formado pela Universidade Federal de Santa Catarina. Fez especialização executiva em Stanford, EUA. É diretor de inovação e comunicação da Whirlpool Brasil.

Gustavo Caetano: fundador da Samba Tech. Cursos inovação na MIT, inovação na Singularity, na NASA, e inovação e criatividade na Universidade da Disney. Eleito uma das 50 mentes mais inovadoras do país pela revista *Proxima*.

Lourenço Bustani: formado em ciência política e administração pela faculdade da Filadélfia. É fundador da Man-

dalá. Em 2012 foi eleito pela Fast Company uma das 100 pessoas mais criativas no mundo dos negócios.

Luiz Algarra: jornalista formado pela PUC, é consultor de inovação no Grupo Bio Ritmo e Natura. É designer de fluxos de conversação.

Mario Adolfi: fundador da Kidopi, foi eleito um dos brasileiros mais inovadores com menos de 35 anos pela revista *Technology Review*, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT).

Martha Gabriel: engenheira, ganhadora de 11 Prêmios iBest e professora de MBA. Palestrante em quatro TEDx. Artista plástica com participação em exposições no Brasil e no exterior.

Romeo Busarelo: diretor de marketing da Tecnisa e professor da ESPM – INSPER – FIA/USP em cursos de pós-graduação e MBA nas áreas de marketing, negócios digitais e inovação.

Rony Rodrigues: sócio-fundador da *holding* OGrupo, que reúne quatro empresas: Aquiris, LiveAd, TalkInc e Box1824.

Toshizaemom Noce (Toshi): é engenheiro mecânico e *head of innovation* LATAM Fiat Chrysler Automobiles.

A profundidade das questões geraram poderosas reflexões sobre assuntos como as sensações e sentimentos inerentes

à inovação, críticas e julgamentos, abrir-se e fechar-se ao novo, criatividade no ambiente corporativo e a construção da própria legitimidade.

Com a pesquisa O FENÔMENO DA INOVAÇÃO, adentramos no universo inovador a partir das experiências mais sutis que os entrevistados vivenciam neste campo. Sob esta ótica, a investigação da atitude inovadora vai além das perspectivas tradicionais como a administração, economia e até mesmo a psicologia, abrindo novas maneiras de acesso a sua compreensão.

INTRODUÇÃO

Se alguém chegasse no mundo agora e fizesse uma pesquisa no Google sobre inovação, iria entender que é coisa de empresa, mais especificamente, de empresa de tecnologia. Teria também a impressão que é coisa de gênios, gente que possui uma virtude inata. Observando a mídia, logo perceberia a associação da inovação à uma hipervalorização do *pensar diferente*, *ser autêntico* e à *perseguição de sonhos pessoais*. Mas essas mensagens levam a uma confusão conceitual, já que escolher viver de modo próprio também é ir na contramão da realidade, visto que *ser normal* passa por estar no mundo da mesma maneira que todos.

Ao nos tornarmos singulares, somos tentados a ceder à força do *todo mundo*, a abrir mão de nossos planos. O mesmo *todo mundo* que valoriza a singularidade. Histórias como as dos Beatles, que foi marcada por uma rejeição da *Decca Records*, em que a gravadora disse que a banda não teria futuro no show *business*, nos soam familiares.

Mas a palavra de ordem não é ser diferente? Então por que a singularidade causa tensão? Por que diferenciar-se é entendido como coisa de “gente corajosa” já que todos parecem concordar que ser diferente é tão legal? E por que empresas que tem a palavra inovação entre seus valores são tão parecidas umas com as outras já que inovação também é percebido como algo muito legal? Essas empresas refletiram sobre o sentido do termo antes de adotá-lo ou entraram numa onda discursiva na qual basta parecer serem inovadoras?

Um pequeno exemplo cotidiano. Certa vez fui chamado por uma editora de livros – que tem a inovação como um de seus valores –, para desenvolver uma série de capas, dado que, além de psicólogo, sou diretor de arte, tendo trabalhado no ramo editorial por mais de 20 anos. O *briefing* foi curto e grosso: quero uma capa inovadora! Mostraram coleções antigas como referência do que não fazer. Durante a conversa as palavras inovação e inovador foram utilizadas diversas vezes. Insisti em saber se havia um plano idealizado, se tinham discutido previamente sobre o futuro da coleção e a palavra inovação foi usada novamente, mas, dessa vez, como o *caminho* a ser seguido, como se inovar fosse algo objetivo, substantivo e óbvio, apesar de indescritível por eles.

Iniciei o projeto propondo um conceito estético ainda não explorado pela editora. Para mim, distanciar do que já haviam feito passava pelo tal *óbvio inovador* a que se referiam. No mundo gráfico funciona assim: o projeto desenvolvido é enviado ao cliente por *e-mail*, que pede ajustes, depois de ajustado, o arquivo é reenviado e assim acontece até a con-

clusão do processo, que pode levar semanas. Mas a cada ajuste pedido as capas se aproximavam cada vez mais do que sempre foi feito pela editora. Quando apontei a proximidade com o antigo e relembrei o que pediram na encomenda – o óbvio inovador –, fez-se um clima pesado e logo percebi que o sentido de inovação usado no *briefing* foi: *não sei o que quero, mas quero ser surpreendido, ao mesmo tempo que anseio transitar pelos caminhos já percorridos, pois estes eu sei para onde vão e sei que conservarão minha permanência no emprego. Apesar de desejar que meus chefes me percebam como alguém arrojado e, apesar de ter lido no código de ética da empresa que inovação é um valor, não vejo isso acontecendo claramente por aqui, e não sei como lidar com a angústia de distanciar do que me parece familiar e do que tenho certeza que a diretoria irá gostar, e me sentirei amparado se apresentar algo que, tanto eu quanto a diretoria reconheçam como seguro, já que percebi que parecer inovador, seja lá o que isso queira dizer mercado afora, já basta para esta demanda.*

O problema não está em adotar a postura de *não mexer em time que está ganhando* ou defender o *ganha-pão*. Muitas empresas vivem bem seguindo o fluxo do mercado, sem se preocuparem com o tema inovação. Se mantém num campo neutro, valendo-se apenas da possibilidade de repetir o que já está feito.

O imbróglio se dá visto que, em ambientes onde o discurso difere da ação, tende-se a criar uma atmosfera em que, por segurança, parecer descolado e moderno, no discurso e em atitudes sem importância, tem mais valor do que buscar desenvolver

um clima de inovação, já que, no final das contas, sentem que mexer com o *status quo* da entidade pode trazer consequências que vão desde um desconforto temporário até o isolamento, estigmatização e má reputação diante de pares e superiores.

Fomos ensinados a pensar numa perspectiva de ação e reação, de produção de resultados e de utilidade. No mundo da ciência e da produção essa lógica funciona bem. Por enquanto ninguém nega que H₂O é água, apesar de nossa experiência ser com a substância líquida e não com as moléculas. As engenharias estão aí funcionando bem e todos os dias surgem novas fórmulas, receitas e esquemas de produção. Mas quando essa lógica é levada para o mundo da vida, das emoções e das relações interpessoais, logo percebemos uma dissonância, já que não somos coisas, mas seres transcendententes.

Transcendência é um termo muito associado ao universo místico e espiritual, que pouco combina com assuntos corporativos, porém é um conceito muito mais concreto do que parece. Proponho que se deixe de lado qualquer cisma que se tenha com essa palavra. Somos transcendententes porque ética, justiça, beleza, alegria, angústia, prazer são exemplos de entidades muito reais, com as quais lidamos o tempo todo, e são componentes ativos em qualquer tomada de decisão. Mesmo o mais pragmático, ao deixar a emoção de lado para decidir algo, teve que deliberar sobre ela, atribuindo-lhe um sentido.

Há uma lógica de consumo no cotidiano, em que se escolhem soluções que estão a mão, prontas para uso, bastando seguir as instruções que vêm na caixa. Por vezes elas até funcionam, em outras, geram só aborrecimento e insucesso.

Outras vezes, o êxito é parcial e em setores discretos da vida e assim por diante. E sempre existirá aquele indivíduo que, diante da ineficiência da solução *standard*, concluirá que não houve foco, fé e força suficientes para alcançar o resultado, ou seja, surge a crença de que o problema não estaria na receita, mas na inabilidade de quem a aplicou.

Preferimos o que está pronto em vez da autenticidade para evitar consequências indesejadas, o que implica em responsabilidade. É a angústia do porvir. Essa lógica faz com que ocupemos todo nosso tempo aplicando um sistema de validação a um emaranhado de receitas. A autenticidade a que me refiro não é aquela das frases motivacionais do tipo “seja você mesmo”, que não raramente são compreendidas como um incentivo a atitudes que beiram a irresponsabilidade, valorização de comportamentos impulsivos, a simples satisfação dos desejos, ou como justificativa para uma postura arrogante, mal-educada e excessivamente crítica. O sentido posto aqui é o reconhecimento e a escolha das possibilidades mais próprias. É o momento que nos abrimos ao mundo e nos relacionamos concretamente com as coisas. Indica o alcance, através da reflexão, de uma maneira original de ser que leva a modos de agir e pensar fluidos, que diminuem incômodos e angústias diante da vida e de outras pessoas.

Não quero dizer que exista uma fórmula para se chegar à autenticidade, acabar com as angústias e obter sucesso. Isso é impossível. Mas compreender que todo entendimento é a partir da coerência do presente, que se faz na esfera das relações através da linguagem.

O CONCEITO DE INOVAÇÃO

O QUE É INOVAÇÃO

Aqui o sentido de inovação emerge da capacidade de imaginar, pensar, criar, desenvolver e articular processos, métodos, produtos e serviços que representem um salto quântico comparado à forma anterior, gerando um resultado que resolva um problema real das pessoas e agregando valor a elas. Uma solução que, além de atender as demandas do usuário, se converta em valor para o negócio. É algo que encontra respostas para perguntas como: Qual problema isso resolve? Qual o tamanho desse problema? Qual o tamanho desse mercado? Quantas pessoas são atingidas por esse problema? Vai melhorar a vida das pessoas? Contribuirá para a saúde e alegria delas? Quais consequências trará para o meio ambiente e a sociedade?

É um conceito que não se resume em uma ideia ou produto. Trata-se de uma relação que envolve a conexão, adapta-

ção, adequação, compreensão e o agir do empreendedor em seu campo de atuação. Este processo de iniciativa, quando inserido na cultura de uma instituição, sustenta-se e torna a empresa competitiva.

INOVAR PRA QUÊ?

O devir está ligado ao sentido de necessidade. Inovar para se adaptar ao campo de atuação e continuar existindo, porque o campo sempre se modifica pela ação dos próprios atores que nele atuam. “Tudo se organiza ao redor daquilo que se deseja conservar. Pode ser uma posição de mercado, faturamento, liderança ou qualquer outra coisa. Em nome dessa conservação, inova-se”, diz Luiz Algarra.

Na outra ponta está o público para quem se endereça a inovação, que a abraça ao perceber que, com aquilo, melhora um determinado aspecto de sua vida em algum grau. O inovador também faz parte desse público, já que, com a atitude inovadora, pode alcançar seus objetivos, seja crescer na carreira, melhorar sua vida financeira, pessoal ou espiritual.

Inova-se também para diminuir um desconforto frente a um modo de fazer já estabelecido. Se há uma perturbação, a inovação se faz necessária para diminuí-la.

Inovação não se resume ao negócio. O resultado da ação inovadora está conectado a questões sociais, ambientais e deve agregar valor para sociedade, além do consumidor, para assim conservar sua competitividade.

Inovar também aparece ligado ao sentido de realização pessoal, o que levanta a questão de quem é a pessoa física por trás da jurídica. Quais motivações, intenções e desejos formam este realizar-se? Esse questionamento qualifica a ação do inovador e o legado que deixará.

O FAZER DIFERENTE

O conceito de inovação, destacadamente no Brasil, é apresentado de forma muito flexível. O que predomina é uma espécie de “espírito inovador”, atitudes que modificam o modo de fazer algo, mas que não geram disrupção, incremento ou resolvem um problema.

Por ser um conceito reverenciado, é cada vez mais comum que empresas coloquem a inovação como um de seus valores, sem perceberem o seu real sentido e confundindo a sua prática. Por exemplo, comprar uma máquina nova é inovação de processo ou um ajuste fabril? Um mero *retrofit* é inovação? Neste caso, a concepção a ser buscada deve ser a inovação de processo que gere valor para consumidores, colaboradores e empresa, resolvendo um problema e gerando um resultado diferente do anterior.

Nos ambientes regidos por pensamentos como: “Sempre foi assim. Por que eu vou fazer diferente?”, pequenas mudanças, seja em procedimentos ou no produto são relevantes já que podem ser a porta de entrada para a inovação de fato. Porém, fazer diferente tendo o mesmo resultado é apenas gastar energia para alterar a maneira de fazer algo.

Pequena ou grande, inovação é quando a mudança gera um novo resultado. Martha Gabriel dá um exemplo: “pode-se mudar os móveis de casa de posição, isso é uma novidade. Mas o novo posicionamento pode atrapalhar o fluxo. A inovação é fazer de uma forma nova com o objetivo de gerar um valor específico, um resultado que melhore a vida das pessoas, caso contrário, é apenas novidade”.

Há diferenças entre o sentido de inovação para o mercado, para uma pessoa e para uma instituição. A pessoa que tem o problema e experimenta uma solução dirá se é ou não inovação. Se o usuário perceber que alguma demanda foi sanada em sua vida cotidiana, automaticamente se abre a possibilidade de enquadrar aquilo como inovação. “Sem essa percepção, a invenção acaba apenas pegando os *early adopters* por um período curto”, diz Guilherme Lima.

Já o que o mercado percebe como inovador inclui uma série de fatores conjunturais, como os resultados e consequências geradas para a empresa, colaboradores, consumidores, meio ambiente, sociedade e para o campo para o qual a novidade foi endereçada.

Uma instituição pode até melhorar a rentabilidade do negócio ou posicionamento de um produto simplesmente cortando custos, mas não é inovação se a consequência dos cortes desfavorecer colaboradores, processos e fornecedores.

E o limiar com o “fazer diferente” fica ainda menos nítido quando se trata de campos pouco tangíveis e mensuráveis, a exemplo de controle de marca ou satisfação do cliente, fatores que são percebidos ao longo do tempo.

INOVAR OU MORRER

A frase que se tornou uma espécie de mantra do campo da inovação, traz uma forte angústia devido à sua própria urgência. Muitas indústrias, porém, continuam produzindo produtos obsoletos e indo bem, ou seja, a morte de marcas e corporações é circunstancial. Mas a frase tem a sua lógica, a exemplo do que foi a qualidade na década de 1980. Romeo Busarelo comenta que na época as expressões eram: “sem gestão de qualidade, morre”. E hoje a qualidade não é diferencial, mas condição básica para entrar no mercado. “Talvez nos próximos anos o conceito de inovação fique tão impregnado nas companhias que se torne óbvio”, completa.

Para Guilherme Lima, se o pensamento do gestor for algo como: “inovando influenciarei meus concorrentes porque estarei criando o novo”, provavelmente fracassará. De forma semelhante, se a compreensão for: “eu desejo, eu gosto, está todo mundo fazendo”, morrerá. Guilherme diz que as empresas sistematicamente enxergam inovação como: “estou me diferenciando, agora sou inovador”, e aponta que o bom uso da inovação é quando entende-se que ela é pilar fundamental da empresa, tornando-a parte da cultura e, consequentemente, sustentável.

Inovar, então, para não morrer ou para nascer, é o reflexo de se adaptar às circunstâncias. Raramente se é o único a tentar resolver uma demanda, outros farão o mesmo e, com o tempo, alguém resolve a questão e se adapta. O exemplo da Kodak ainda é pertinente. Ela conhecia e dominava a fo-

tografia digital, mas não era o seu carro-chefe, o paradigma era que, se implantassem a novidade, acabariam com a venda de filmes, que era o seu *business*. Decidiram não mexer com a nova tecnologia, caso contrário, morreriam. É totalmente possível escolher, numa decisão, a maneira de morrer!

SENTIDO

ASPECTOS SOBRE ABRIR-SE AO NOVO

Quando surge a pergunta: “será que as coisas têm que ser dessa forma?”, aquele que suspende suas certezas entra em estágio de inovação. Um perguntar ativo converge em uma inquietude inovadora. Esse perguntar ativo é a diferença entre pensar inovação e apenas ter ideias pontuais. “O viver está ligado ao perguntar e ao aprender, portanto, todos temos uma mente inovadora por princípio”, diz Luiz Algarra. A busca é por perguntas que provoquem reflexões que levem a um resultado.

Esse perguntar está impregnado de ansiedade pela dificuldade de adaptação ao que já existe. Essa ansiedade, unida a um senso colaborativo e a um *colocar-se no lugar do outro* de maneira genuína, sensível e humilde leva à inovação, “já que são dos problemas vividos pelas pessoas que se extraem as demandas a serem resolvidas”, diz Mário Adolfi.

Criatividade não necessariamente gera inovação. “Ela se dá a partir de processos. Tirar da mente e colocar no papel, tirar do papel e aplicar em uma estrutura de procedimentos que seja replicável”, diz Guilherme Lima. Nem sempre o inovador é o criador original da solução, mas o que conseguiu conectar os pontos e viabilizar alguma coisa que estava na mesa. “Esse olhar observador dificilmente te deixará em um beco sem saída”, diz André Barros.

TRAÇOS DISFUNCIONAIS E FUNCIONAIS

“Acredite no seu sonho!”. Esta frase tornou-se um clichê, disseminada e repetida, em boa parte sem a reflexão das emoções que compõem o sonho. Acreditar em si mesmo, ter uma linha de raciocínio voltada para o próprio eu pode ser benéfico para o “fazer inovação” por transitar na dimensão da persistência e resiliência. No entanto, quando entramos no campo do autocentrismo, arrogância ou prepotência criam-se as condições para eventos bastante negativos. Embora a excentricidade contribua para a formação de uma imagem, tais atributos são prejudiciais para a implementação de um projeto conjunto, visto que tendem a afastar parceiros e colaboradores, inibindo que expressem suas reais opiniões. “É um padrão que não se sustenta, pois as relações se comprometem e se fragilizam, levando ao isolamento”, diz Lourenço Bustani.

Tais atributos reforçam o estereótipo das pessoas criativas

e inovadoras, que são facilmente percebidas como complexas, paradoxais e herméticas.

Convém, para pessoas que buscam o novo, cercar-se de parceiros com *background* oposto para fluírem, já que o processo de inovação é em grupo. Pessoas com baixa tolerância a riscos se complementam com os de baixa aversão ao risco no momento em que for preciso arriscar. O perfil obsessivo por produtividade, detalhe e método complementa o criativo, que tende a quebrar os protocolos para ir além na implementação de um projeto.

Rony Rodrigues se beneficia da diversidade envolvendo até estagiários nas decisões de sua empresa. Ele destaca que o time é composto por perfis demasiado analíticos e racionais, pelos ultracriativos e pelos que são descrentes em tudo o que se projeta para o futuro, e completa: “a chamada ‘atitude disfuncional’, pode funcionar para o desenvolvimento de um projeto sendo antes objetivado com os envolvidos, por exemplo, um encontro em que todos criticarão proposital e fortemente um produto, dizendo o quanto e por que ele é ruim, destruindo o quanto puderem, sendo até dramáticos nas avaliações. Ou reunir um grupo de pessoas que não gostam de um determinado produto e convidá-los a defendê-lo para assim elucidar novas possibilidades de melhoria”.

ASPECTOS SOBRE FECHAR-SE AO NOVO

O medo e a angústia podem levar à acomodação, distorção da realidade e à busca por explicações racionais para justificar que algo não é necessário, relevante ou correto. Induz a sentir que os fracassos do passado se repetirão no presente e se perpetuarão no futuro. Impulsiona o indivíduo a justificar suas ações – ou a falta delas –, com expressões do tipo: sempre foi feito desse jeito, ou: todo mundo faz dessa forma.

O medo não é só relacionado à possibilidade de fracasso, mas também ao redesenho que o novo pode trazer nas relações de poder e segurança dentro de uma estrutura ou organização. “O novo é uma incógnita, portanto, gerador de angústia. Não é medo do novo em si, mas das novas condições que o novo trará”, comenta Algarra.

A sensação de se conhecer algo muito bem pode inibir a percepção de novos usos desse algo. Quanto mais se conhece, menos se acredita que pode ser diferente. “Empresas não quebram apenas por cometerem erros, mas também por fazerem o certo durante muito tempo. Com a rápida mudança do mundo, os métodos deixam de funcionar bem a médio e longo prazos. Há a necessidade de constantes reformulações”, observa Romeo Busarelo.

Desapegar de preconceitos demanda um exercício muito grande, diz André Barros. Quando se está discutindo uma ideia, automaticamente buscam-se referências e paralelos. É um processo tão natural que quase não nos damos conta do que está acontecendo. “É importante haver um momento

em que se consiga se dissociar dos preconceitos e dizer, ‘ok, vou investir um tempo de conversa tentando falar de uma ideia sem nenhum padrão comparativo de referência’.

Outro aspecto observado foi chamado de “síndrome de vira-lata”, que se dá quando, diante de um projeto que soluciona um determinado problema, surgem perguntas como: “quem já fez isso? Se ninguém fez, então não vamos fazer”, sob justificativa de não correr riscos.

A liderança regida por um pensamento essencialmente pragmático é percebida como algo que pode diminuir a empatia e o compartilhamento do sentido de uma inovação no grupo de trabalho. “Um exemplo é acreditar tanto no plano de negócio a ponto de se inclinar a adequar a realidade ao plano e não o contrário”, diz Gustavo Caetano.

EFEITOS NA MENTE E NO CORPO

DINHEIRO, PRAZER E VAIDADE

Dinheiro é compreendido como absolutamente necessário para a vida moderna e é o resultado ou consequência do trabalho, porém, não é considerado o maior gerador de resiliência diante das dificuldades. “Aquele que empreende motivado apenas pelo dinheiro tende a desistir mais rápido”, diz David Schlesinger.

O prazer está relacionado à sensação de realizar algo impactante e ao desafio de resolver um problema. Nem todas as empresas premiam financeiramente as inovações, mas é evidente a motivação gerada pelo prestígio e prazer do reconhecimento.

A vaidade pode gerar motivação de maneira até mais efetiva que o dinheiro e o prazer. Por outro lado, ela pode cegar, cristalizar e fazer com que se perca a noção de realidade, levando à estagnação e conflitos. O vaidoso, por exemplo,

pode não voltar atrás em uma decisão errada, ou manter uma diretriz conflituosa, para valorizar, perante os outros, o que considera uma virtude de sua personalidade.

O caminho do prazer também não é garantidor de sucesso, uma vez que pode fazer com que se deixem de lado ou se adiem tarefas menos prazerosas, mas essencialmente necessárias para a realização de um projeto, gerando, entre outras coisas, a procrastinação.

Todos esses sentidos se relacionam, se interligam e se evocam. Existe a vaidade por se abrir mão do dinheiro, assim como há prazer em negar a vaidade. E sempre haverá os que têm mais prazer em ganhar do que em gastar dinheiro.

EMOÇÕES E SENTIMENTOS

A primeira fase de um projeto de inovação é frequentemente marcado pela euforia, curiosidade e motivação diante da demanda, prognósticos e do que se imagina como resultado. Elen Kiss diz que na fase de identificar as nuances do problema, construir diretrizes, coletar informações, analisar e testar, surgem pensamentos como: “Vou conseguir endereçar esse problema? Essa ideia vai dar conta da solução? Existe algo semelhante por aí? Disponho dos recursos certos? Estou propondo algo banal?”. Já Guilherme Lima aponta que, por vezes, vem a sensação de que nada vai sair dali e que algo pode dar errado. “Há a sensação de que se está sempre devendo, que podia ser mais rápido, que não

se olhou alguma parte como deveria”. André Barros aponta que muitas vezes o grupo que se está discutindo não é o decisor, então surge uma ansiedade do tipo: “será que os decisores vão achar a ideia tão boa quanto nós estamos vendo?”

Na fase de prototipagem, implementação e de lidar com todas as questões técnicas, o sentimento pode ser de euforia, diz Elen, por se conseguir visualizar a solução do problema, por juntar diversas experiências e dirigi-las a um propósito único, e por sentir que se está contribuindo de alguma forma com algo maior. E mesmo quando o produto é entregue pode surgir um sentimento de insegurança.

Luiz Algarra aponta que a sensação de transformação de um estado para outro não é agradável para a maioria das pessoas, mesmo quando a mudança é necessária e nos leva a um estado de melhoria, dado que, neste momento, é percebido o abandono do antigo. “A sensação de ‘de-para’ provoca uma emoção de perda. O ‘de-para’ é vivido como se fôssemos de um lugar para outro, e estes são opostos, pois, se não é um, é outro. E não podemos ser um e outro”. Algarra percebe que existe uma apologia à inovação para tentar suprir essa emoção ao se dizer que a mudança é para melhor, como uma espécie de garantia da ação. “Mas sempre há aquele que sente prazer em deixar uma forma de fazer e passar para um novo estágio, mas é a minoria”, conclui.

CRÍTICAS E JULGAMENTOS

Muitos empreendedores e executivos não entram em processo de inovação por medo do erro e do julgamento que a possibilidade de falha possa gerar. Guilherme Lima diz que no Brasil, culturalmente, o erro é visto como fracasso, enquanto nos Estados Unidos, por exemplo, é considerado parte do desenvolvimento. “Se o processo de inovação de uma empresa é genuíno, o erro e a falha servem como aprendizado. O erro não deve ser inibido, mas compreendido e compartilhado”. A ideia é se chegar em atitudes do tipo: “Tudo bem, o que podemos aprender com isso?”.

A cultura da punição cria um precedente para que as pessoas não pensem sobre o futuro e em soluções, tornando-se uma ferramenta de estagnação. Neste prisma, a aversão ao erro funciona como um processo de autossabotagem, extrapolando a dimensão do cuidado e atenção.

Para tirar esse medo dos colaboradores e enraizar a cultura de inovação, Gustavo Caetano implementou em sua empresa a regra dos “Cavaleiros do Zodíaco”. Na animação, os personagens não podem tomar o mesmo golpe duas vezes. “A regra é simples, pode-se errar uma vez qualquer coisa. O que não pode é errar duas vezes a mesma coisa. Isso gera coragem em experimentar. E nenhum gestor da empresa pode dizer para um colaborador que a ideia deste não dará certo. A obrigação é testar”.

Poder errar não quer dizer que o profissional de inovação não tem que assumir responsabilidade pelo que faz, visto que

as empresas vivem de resultado. “As métricas de resultado de inovação devem ser estipuladas e o profissional tem que apresentar soluções a curto, médio e longo prazos, por mais que as vezes pareça se tratar de algo intangível”, diz Luiz Algarra. A empresa, por outro lado, deve estar ciente dos riscos. Toshizaemom Noce lembra que muitas vezes, perde-se o investimento feito. “A cada dez, ganha-se um, mas, aquele um, pode dar mil vezes mais retorno que os nove perdidos. Quanto mais se tem certeza que o projeto dará certo, quanto mais perto se está da maturidade tecnológica, menor é o ganho, porque menor é o risco”.

No universo da inovação também há aqueles que se sentem à frente do seu tempo e, por vezes, se colocam na posição de quem está trazendo a “coisa legal” para a empresa. Consideram os que cuidam do dia a dia, pessoas ultrapassadas. “Quem acredita ser possível fazer muita previsão sobre o mundo e, para isso, se utiliza de uma postura arrogante, está diretamente sujeito a julgamentos, estereótipos e a falta de cooperação”, diz Bob Wollheim.

E mesmo não havendo características hostis, aquele que tem uma postura mais conservadora, diante daquele que tem uma postura voltada à inovação pode se sentir desconfortável e vice-versa, visto que um pode sentir o outro como um freio da sua personalidade.

EFEITOS NO CORPO

Dispor-se a fazer algo que nunca se fez antes pode causar desde o chamado “frio na barriga” – que não é necessariamente algo físico –, já que no decorrer do processo não há garantia de chegar a uma solução inovadora, até dor de cabeça, tensão nos ombros, mãos e peito, insônia, calor excessivo, sensação de descarga de adrenalina, enfarte e colapso do corpo. Em função disso há o esforço em se desenhar sistemas que garantam a redução de riscos. Embora tais sistemas não reduzam a ansiedade a zero, ela é mantida um bom nível, de tal forma que permita o bem-estar e a produtividade.

Projetos de inovação que permeiam questões essenciais para a proponente, que estão alinhados aos seus valores, diminuem a tensão, já que há um engajamento mais fluido e natural.

Usar o horário comercial para resolver burocracias e pensar em soluções de problemas de forma criativa em um ambiente relaxado faz sentido para Toshizaemom Noce. “Desligar-se do cotidiano, ler um livro sobre um outro assunto ou viajar. Nessa hora, por alguma razão, surge uma solução, a demanda fica nítida e diferente de como era compreendida até então”.

Também há os que se sentem mais fluentes e adaptados quando estão participando de dinâmicas que envolvam processos de mudança. As tensões surgem justamente quando não estão em um processo de inovação. Pressão no estômago, peso nas costas e na cabeça surgem relacionados a dificuldade de seguir uma rotina. Para estes, o processo de criação é comparado a uma “brincadeira útil”, que gera energia, bem-estar e sensação de gratificação.

IDEIAS E IMPLEMENTAÇÃO

INSIGHTS

O *insight* é composto de repertório. Quanto mais se estuda, escuta, lê e experimenta, mais conexões são possíveis e mais bem elaboradas elas serão. O *insight* é um estado transformador, porque quando uma percepção conecta-se a uma possibilidade de inovação é possível mudar totalmente a visão sobre algo. É como se houvessem camadas de repertório sobrepostas e o *insight* fosse a conexão de elementos das diferentes faixas. A capacidade de interligar, de maneira inédita, elementos de nossas experiências, pode elucidar caminhos com perspectivas não óbvias. Isso se dá quando há abertura tanto no âmbito da linguagem quanto da emoção para dialogar com nossas próprias dimensões experienciais. É possível, com um pensamento aprofundado, aguçar o olhar e trazer para a percepção a construção dessas camadas.

Bob Wollheim, durante um curso na Babson College, nos

EUA, questionou sobre a relação entre intuição e *insight*. O professor respondeu que na visão dele, a intuição é “a capacidade que o cérebro tem de unir pontos de um jeito não linear”. O cérebro faz conexões com milhares de pontos de referência que estão em nossas visões de mundo, estudos, vivências e emoções. Diante de um problema ou desafio criativo, o cérebro tende a buscar respostas em dimensões habituais, dentre outros motivos, para economizar energia. Todos somos capazes de fazer conexões com os elementos que lemos, vimos, ouvimos ou sentimos. Quanto mais se experimenta, maior a possibilidade das conexões acontecerem. “O desafio é deixar a mente aberta para não se conectar apenas com o óbvio”, diz Bob.

A experiência de *brainstorm* de Gustavo Caetano envolve gestores, gerentes e analistas de diversas áreas, com o intuito de conectar repertórios a partir da colisão de ideias de profissionais multidisciplinares e pessoas que pensam com lógicas até contrárias. “A ideia é estimular um ambiente propício à geração de *insights*, um lugar onde se possa mentalizar e apresentar provocações sem o risco de julgamentos e críticas fundadas na vaidade e na insegurança”. Gustavo revela que os números da empresa são abertos para todos os funcionários com o intuito de, através da transparência, conseguir gerar reflexões sobre como criar um futuro diferente. “Dessas reuniões já surgiram *insights* que mudaram a história de todos e da empresa”, afirma.

CRIAÇÃO E OBJETIVAÇÃO

Ambos acontecem em dimensões reais, são importantes e precisam ser conjugados. Esta relação pode gerar frustração quando as soluções apresentadas não são implementadas, seja por priorização da organização ou alguma mudança de estratégia. Faz parte do processo gerenciar expectativas e cuidar para que as frustrações não se transformem em inibição para futuras iniciativas. “É um conflito difícil e exige autocontrole para o indivíduo não se apaixonar pela solução, mas sim, pelo problema”, diz Mário Adolfi.

Apesar de não existir uma métrica universal, ficar tempo demais na dimensão das ideias traz o risco de não conseguir voltar para implementação. “É preciso em algum momento interromper o processo de planejamento, mesmo sentindo que se pode melhorar ainda mais a solução. Colocar alguma coisa em andamento, o mais simples que seja, para que a prática evolua e molde a proposta”, aponta David Schlesinger.

Ideia e execução são complementares, essa combinação é que resulta em inovação, não existe um sem o outro. Romeo Busareli afirma que no ambiente corporativo há grande oferta de ideias e déficit de execução. “Em organizações que não tem a inovação como um pilar, há a necessidade de uma espécie de ‘curador’ para avaliar se a ideia tem potencial para transcender as barreiras políticas e culturais da empresa e conseguir estrutura e apoio”.

A cultura empresarial traz consigo uma forte noção de identidade. Quem somos e quem passaremos a ser com a

implementação de uma inovação é algo que está na esfera subjetiva. Há a necessidade de se desenhar a integração da inovação com os fluxos e processos que estão estabelecidos na estrutura da empresa para objetivá-lo. “O medo de perdermos a identidade nos ancora em um desejo de conservação do modelo atual, que nos impede de ir adiante”, diz Algarra. E completa: “A objetivação acontece quando se enraíza o conceito inovador dentro da estrutura existente, conscientizando desde o pessoal da produção, comunicação até a diretoria e investidores”.

Gustavo Caetano objetivou seu processo de criação da seguinte forma: 70% do tempo é utilizado no aprimoramento de produtos já existentes, 20%, pensando em inovação experimental e upgrades. Os outros 10% são dedicados aos *Crazy Projects*, que levam a inovações disruptivas.

CRIATIVIDADE E MERCADO

“Que tipo de criatividade é essa? Qual o propósito dela? De onde vem e para onde vai? Qual a repercussão que ela terá sistemicamente numa visão de médio e longo prazo? Qual é a índole? Qual é a energia por trás das práticas? Qual é a intenção? A intenção qualifica a inovação”, aponta Lourenço Bustani.

Criatividade não é sinônimo de inovação, mas uma etapa do processo. Se o imaginado não for implementado, aquilo permanece apenas como uma ideia na mente. O mercado é

uma entidade na qual diferentes pessoas dão pequenas informações que moldam e adaptam a ideia. Os envolvidos, direta ou indiretamente, contribuem com pequenas frações até se chegar a um resultado. Rony Rodrigues sugere que “por vezes é preciso quebrar os modelos mentais de pensar inovação, ser flexível e aberto para o modelo de outras pessoas para conseguir juntar os padrões e evoluir”.

Metas anuais, compromissos de curto prazo e a demanda cotidiana podem provocar uma sensação de que um processo de inovação pode ser prejudicial naquele momento. Rony diz que “tensões de medo e insegurança se instalam e se dão ao dizer coisas como: ‘isso não é pra nós’. Para a implementação é necessário coragem para enfrentar as resistências e um discurso adequado para apresentar o real valor da ideia, que deve resolver problemas das pessoas e não ser apenas uma invenção”.

O mercado tem a ver com o desejo das pessoas, e elas desejam o que já conhecem. “Quando só existia telefonia fixa, não se conseguia desejar um *smartphone*”, diz Martha Gabriel. Para se conectar ao desejo do mercado e criar algo que atenda seu anseio é preciso trabalhar com tendência de antecipação para tentar responder à pergunta: o que as pessoas vão desejar?. “Se perguntar diretamente a elas, vão responder com o que já existe, talvez um pouco melhorado. Elas falam de suas necessidades e limitações”, diz Luiz Algarra. Para criar para o mercado é preciso entender qual a limitação que as pessoas estão vivendo e como se desenha algo para melhorar ou resolver essa demanda. E isso sempre

com a consciência de que, por mais que se analisem esses elementos, sempre haverá um fator de risco.

Algarra percebe que poucas empresas no Brasil investem em análise de tendência, pesquisa antropológica ou análise comportamental das classes sociais. “O padrão são empresas olhando umas às outras ou atentas a referências internacionais em vez de se direcionarem ao que as pessoas estão realmente precisando”.

CRIATIVIDADE NO AMBIENTE CORPORATIVO

As organizações criam seus próprios códigos de vida, procedimentos, métodos e padrões. Analisam e estudam processos para repetir os melhores modelos encontrados. Se a empresa se forma em um paradigma conservador, instituir repentinamente um modelo horizontal e participativo pode transformar a instituição em um caos. Bob Wollheim sugere horizontalizar primeiro a liderança, fomentando o pensamento inovador e, em seguida, organizar grupos que consigam ser transversais e que transitem bem na organização. O núcleo de inovação define as diretrizes macro e as visões de futuro, e as células trarão inovação em cada processo ou em cada área de negócio.

Em um primeiro momento, as mudanças estarão setorializadas, mas ao ganhar massa crítica, almeja-se generalizar, criando uma agenda única que inclua cultura e estratégia. Para Guilherme Lima, “Resolver problemas é tarefa de to-

das as pessoas em todos os departamentos, em todos os momentos. O modelo não se torna sustentável quando se tem a inovação na mão de uma pessoa, ou quando se criam métricas de remuneração imediata para um processo criativo”.

No mundo corporativo há a presença dos chamados “glóbulos brancos” da inovação, pessoas que matam a ideia porque estão excluídos do processo de criação e não fazem parte daquilo. Quando as ideias chegam neles, são percebidas como um corpo estranho, eles não se conectam na construção do resultado daquela criatividade. Algumas não foram nem contratadas com esse perfil. Foram separadas no filtro de entrada, no RH, e não conseguem participar de maneira ampla porque não foram preparadas para isso. E se o preparo não acontecer de algum modo, não haverá engajamento. “A questão deve ser aberta para quem quiser participar, pois há pessoas que não se sentem confortáveis com processos criativos. Caso contrário, pode-se criar um espaço de exigência para pessoas que, se não conseguirem contribuir, podem se sentir impotentes, ameaçadas e incompetentes”, diz Mário Adolfi.

Para Martha Gabriel, o desafio é fomentar a criatividade nas pessoas respeitando o campo vivencial de cada uma, já que “o modo como um engenheiro é criativo é diferente do modo de um designer, que difere do cozinheiro e do jogador de futebol”. Se houvesse uma regra única para todo mundo ser criativo, seria o oposto da criatividade. Martha sugere que um caminho pode ser desconstruir o estereótipo formado ao redor da criatividade no ambiente corporativo.

“Espaços coloridos, com pufes em todos os cantos para parecer um lugar despojado, pode dar a ideia de que é necessário esse tipo de ambiente para ser criativo. E não há uma acomodação pior para se trabalhar do que um pufe!”

TEMPO E ESPAÇO

A VELOCIDADE DAS INOVAÇÕES NO COTIDIANO

De modo geral as pessoas resistem à mudança, a tendência é permanecer no que se é familiar. As inovações demoram para tomar corpo, para ter uma base sólida. “Só anos depois que a inovação já está acontecendo é que percebemos que aquilo virou parte do nosso dia a dia”, diz David Schlesinger.

O contexto de evolução tecnológica e de exposição à informação tende a fazer com que as pessoas tenham mais aptidão e abertura para testarem novidades e, conseqüentemente, absorverem a inovação num espaço de tempo menor. Gustavo Caetano lembra que essa mudança de cultura também acontece no *b2b*. “As empresas estão cada vez mais abertas a experimentar produtos de *startups*. E isso faz com que inovações sejam testadas e absorvidas em menos tempo”.

A velocidade também depende de fatores como infraestrutura e suportes para que possamos usufruir da inovação

no cotidiano. E para que essa infraestrutura se consolide é preciso construí-la ou combater o *lobby* do que a inovação vai substituir ou tornar obsoleto. Martha Gabriel lembra que o fax foi um exemplo da necessidade de construção de infraestrutura. Apesar de inventado nos anos 1920, só nos anos 1980 o sistema telefônico estava maduro o suficiente para viabilizar o seu uso. “O que não demanda consolidação de infraestrutura pode ser assimilado com mais velocidade”, diz Martha.

Fala-se também da “cauda longa”. Quando uma inovação é lançada, existe o primeiro ápice e depois ela quase morre e, em seguida, volta com mais força. Rony Rodrigues exemplifica que o *Google Glass* é lançado e nada acontece, só que outros integrantes do mercado, criam, se inspiram, redesenham, trocam tecnologias e, daqui a pouco, aparece de novo um óculos de realidade aumentada muito melhor que o primeiro por um preço menor e, aí sim, a inovação começa acontecer de fato. “Por vezes uma inovação servirá para o desenvolvimento e aprimoramento de outros produtos e serviços no futuro”, diz Rony.

Outro fator a ser considerado é o poder de consumo do público. Luiz Algarra diz que “há inovações no campo científico, por exemplo, tratamentos como transplante de medula que nunca chegarão no interior do Brasil, onde o poder aquisitivo é pequeno. Já inovações de baixo custo são assimiladas mais rápido. Um dos fatores que fez o Uber se popularizar rapidamente é que todos economizam dinheiro em relação ao táxi”. Neste caso, o fator regulador não tem a

ver com a ideia em si, mas com o acesso que as pessoas têm ao serviço e com o benefício econômico gerado.

NARRATIVA

Em um mundo com tanta oferta, com milhões de celulares, carros, supermercados e listas infinitas é importante ser percebido. Sem conseguir evidenciar a relevância do produto, ele morre antes de nascer. Elen Kiss diz que a experiência sempre é o mais importante, mas uma proposta de experiência incrível perde sua força quando mal explicada.

Quando não se consegue fazer um protótipo, o que resta é conseguir dizer o que se imagina da forma mais eficiente possível. Evidenciar o embasamento técnico, conhecimento sobre o que está se propondo entregar e a capacidade de execução são primordiais.

E quando o produto é levado ao mercado, a narrativa faz toda diferença para o envolvimento do usuário. É importante ressaltar que se está vendendo algo que, no momento, pode estar no futuro. Gustavo Caetano lembra ser este um dos motivos pelos quais as *startups* que crescem mais rapidamente são aquelas em que o dono é o vendedor nos primeiros anos. Ele é a pessoa que consegue passar paixão, vislumbrar para onde vai o negócio, quais as intenções e valores envolvidos e quais serão os próximos passos. “O pessoal da operação pode não conseguir enxergar as tonalidades do projeto como o idealizador”, diz Gustavo.

A exposição de ideias tem a ver com sedução, pois quem

se apresenta, espera que os espectadores se conectem com ele. Na argumentação o sentido é convencer que é preciso se conectar. Martha Gabriel diz que é comum a argumentação ser percebida como enfrentamento. “O argumento mais forte vence e ganha terreno. Na exposição da relevância das ideias, não é um contra o outro, mas um com o outro”.

PRAZO

Nas empresas que tem cultura de inovação, o prazo está inserido nela. As que não tem essa cultura, podem pensar que é possível fazer algo de um dia para o outro, ou mudar as coisas porque simplesmente decidiram. Por outro lado, sem prazo, a tendência é a procrastinação. “É comum a sensação de estar sempre se devendo e sempre buscando construir uma dianteira” diz Guilherme Lima.

Gustavo Caetano lembra da fala de um pesquisador da área de desenvolvimento da NASA, que afirmou que os momentos mais inovadores da entidade aconteceram quando tinham menos dinheiro e tempo para os projetos. “A conjuntura levou a criarem processos com começo meio e fim muito bem definidos”.

Por outro lado, há os que, mesmo com mais tempo, tendem a resolver as demandas na última hora. E isso não significa que não estejam trabalhando na solução. A questão é percebida como um processo que vai amadurecendo ao longo do prazo, que é todo utilizado.

APRESENTAR ALGO COMO NOVO

O novo tem poder de marketing e atratividade, porém o novo pelo novo tende a cair na banalidade. Muitos optam em dar uma cara nova para uma coisa velha porque é difícil identificar o que é o novo real da coisa velha maquiada. Bob Wollheim diz que “em um mundo em que a velocidade das novidades parece ser um negócio irresistível, sempre vai ter aquele que apresenta um ‘novo’ que não faz diferença”.

No passado as marcas tinham um discurso de inovação muito forte; hoje as marcas consideradas inovadoras falam pouco e fazem mais. Elen Kiss diz que o cliente que experimenta a inovação não precisa ser convencido. “Isso impacta diretamente organizações que historicamente investem mais em marketing e publicidade do que em iniciativas inovadoras e pesquisa de tendência”.

Nem sempre o que se oferece é melhor do que já existe em todos os aspectos. Mas para algum grupo de pessoas pode fazer a diferença. David Schlesinger diz que, quando se encontra esse grupo, “surge a oportunidade de fazer o máximo para resolver o problema dele e, com o tempo, a inovação melhora, cresce, se torna mais barata, eficiente e se adapta para mais e mais pessoas”.

A demanda do novo também está nas corporações. Existe uma pressão para que o executivo apresente soluções para sua diretoria. “A pressão vem de todos os lados, principalmente nos momentos de crise”, diz Romeo Busareli.

Um líder muda sua postura a partir do momento que en-

xerga que é do interesse dele mudar, e não porque alguém o convence. Rony Rodrigues lembra que na época que o aparelho celular que mais vendia era o modelo *flip*, foi mostrado a Nokia que a tendência era o *touch screen*, mas apesar disso, a marca continuou a investir no *flip*. “As vezes o executivo está fechado nos números do seu dia a dia, nas metas, por conta do bônus que pode perder. Está cristalizado em suas verdades. A pessoa fica focada no curto prazo e não consegue enxergar o valor da iniciativa. O processo de inovação é mais difícil quando tem que sensibilizar as pessoas para acontecer”.

É preciso entender o que as pessoas precisam. Martha Gabriel aponta que, quando Steve Jobs apresentou o primeiro Ipod, não perguntou nada para ninguém para desenvolvê-lo. “Jobs não tentou convencer o público que sua criação era boa. Ele observou o que era ruim nos aparelhos de som portáteis da época e, a partir do momento que se experimentou o Ipod, os outros aparelhos perderam o sentido”, ressalta. “O Uber, Spotify, o próprio Google não dispõem de grande investimento em comunicação, o que eles têm é uma experiência muito boa”, completa Romeo Busareli.

OS OUTROS

AUTORALIDADE

Inovar passa por se sentir criador, algo que se relaciona com méritos, créditos e egos. Mesmo na pequena autoria, em um salto incremental simples, surge a questão do reconhecimento. “Não por acaso, feitos científicos construídos com acúmulo de séculos de conhecimento, o salto incremental é creditado ao último pesquisador”, diz Bob Wollheim.

Hoje o discurso é não ter autoria, fomenta-se o processo de inovação coletivo. Porém, não havendo um método de recompensa adequado, os colaboradores tendem a não dar o melhor de si. As meritocracias estão intimamente ligadas ao reconhecimento. E é comum se deparar com equipes em que, quando se acerta, o mérito é de todos e, diante do erro, o problema é do indivíduo.

Há as empresas que trabalham para eliminar não só a autorialidade das ideias, mas também, das decisões. Ambientes

nos quais nada depende exclusivamente do CEO para acontecer. O valor está na descentralização. O negócio é sempre “o time” e as várias pessoas que participam. A ideia é sistêmica: o marketing precisa e reflete em vendas, vendas precisam e refletem no produto, o produto só é bom se vender bem e o financeiro reflete e precisa de tudo isso.

No universo das grandes corporações, a autoralidade não é incentivada pois entende-se que processos individualizados não são sustentáveis. Guilherme Lima diz que a ideia é estabelecer um processo de inovação que seja abraçado pela cultura da empresa como pilar fundamental da competitividade.

Outra maneira de encarar a autoralidade é partindo da premissa que o momento em que o empreendedor mais brilha é quando o colaborador brilha. “Quando se é apaixonado por uma ideia, se é capaz de abrir mão da autoria para vê-la implementada. Quando a maré sobe, todos os barcos sobem juntos”, diz Elen Kiss.

E não é estranho perceber uma lógica de apropriação do mercado para transformar o que for possível em patrimônio. Há empresas que se apropriam das ideias de seus funcionários, desenvolvem produtos e não os remuneram por isso. É uma questão ética a ser debatida.

LEGITIMADORES

É reconhecida a importância de agentes que promovam o tema e apontem direções, como jornais, revistas, feiras,

instituições acadêmicas e outros. O ambiente de inovação sustentável se cria legitimando o processo por diversas instâncias. Ser reconhecido como inovador traz credibilidade em relação ao mercado e aos pares. “Pessoas questionadoras, que buscam inovar discordando do *status quo*, ganham força quando essas características são reconhecidas”, diz Elen Kiss. No momento em que se propõe uma ideia, coloca-se junto a sua credibilidade. “Como as pessoas vão te ver é uma questão delicada, por vezes mais do que a parte *business* da coisa”, diz André Barros. Já Gustavo Caetano cita como exemplo uma premiação internacional, uma legitimação que funcionou como endosso para o mercado, contribuindo, entre outras coisas, para dar escalabilidade ao seu produto.

Governo e órgãos públicos, que deveriam ter um papel de facilitador, são percebidos como freios em função de burocracia, ineficiência e falta de incentivo.

Por outro lado o mercado tem grande capacidade em se autopremiar e se autopromover, dando a impressão de que qualquer coisa é inovação, tecnológico e eficiente. “É aí que os grandes selos de qualidade fazem a diferença, pois se utilizam de critérios consistentes de avaliação”, diz Bob Wollheim.

Pares não são necessariamente legitimadores. Dão pontos de vista e opinião. “A opinião daqueles que não compartilham dos mesmos valores e visão de mundo, tende a ser negativa”, comenta Lourenço Bustani.

Luiz Algarra aponta que cada dimensão institucional da sociedade, cada núcleo de poder, cada instância que a socieda-

de estabelece como válida tem uma presença, uma expressão, um *modus operandi*, e a presença do crítico, por exemplo, é criticar. A presença na empresa de quem não está envolvido com inovação, a expressão é bloquear. Algarra exemplifica: “em uma empresa diz-se para o gerente financeiro: ‘queremos fazer isso, que é inovador’, o gerente, que foi contratado para qualificar custos, reter, normatizar, enquadrar e limitar, naturalmente tende a bloquear a solução”.

Para a empresa ter um processo de inovação sistêmico em vez de isolado, um projeto que passe por todos os departamentos, o aval deve vir de cima para baixo, fazendo com que as pessoas que tenham o drive de inovação encontrem seus caminhos. “Sem apoio, os projetos de inovação não se replicam e morrem”, diz Martha Gabriel.

CONSTRUIR A PRÓPRIA LEGITIMIDADE

Essa questão surge no universo da inovação por se transitar em lugares pouco conhecidos ou por se criar os lugares. A construção é lenta e não se ganha pontos por acertos imediatos, mas por fazer a coisa certa ao longo do tempo. “Inicia-se apontando para uma direção e, durante o caminho, aparam-se as arestas, realizando um trabalho sério, útil, e honesto”, diz David Schlesinger. É fácil desconstruir uma inovação por conta dos custos e demandas do cotidiano. “É um investimento no futuro, e a legitimidade da estrutura, do resultado e de como se constroem os próximos passos per-

mite que o processo seja sustentável”, diz Guilherme Lima.

A legitimidade também vem do endosso e reputação. “Quem diz que algo é bom fora o próprio criador?”, questiona Gustavo Caetano. O endosso externo contribui para a legitimação interna, influenciando a equipe e fortalecendo a cultura de devolver essa legitimação para o mercado. “A reputação de quem endossa também é importante neste processo”, completa.

É comum empresas usarem estratégias de medo, incerteza e dúvida dizendo coisas como: “você vai usar esse produto que ninguém conhece?” Uma das ferramentas para combater isso é a legitimação, construída com reputação e endosso de quem teve uma boa experiência.

Luiz Algarra percebe que a questão tem a ver com empoderamento e ações afirmativas. “Implica em ter consciência do sistema, atuar a partir dele e entender que, com resistência ou apoio, o que importa é dizer o que acha que tem que ser dito. Ter certeza, convicção e praticar o que se diz”. Essa legitimidade vai partir da convicção e do nível de coerência entre discurso, prática e persistência em irradiar informações.

COLABORAÇÃO

Pelo senso comum, perceber uma demanda e dar conta dela, depende de entidades como talento e força de vontade. É a crença no gênio: acreditar na existência de indivíduos que possuiriam uma virtude inata em relação à criatividade, coragem e potência de ação. Sem dúvida existem pessoas em que essas características são mais evidenciadas que em outras, porém, por trás do mito do talento inato, escondem-se subterfúgios que nos mantêm agarrados em nossas receitas de vida e fazem com que aceitemos a conjuntura. Tal crença se apoia em discursos como: “para inovar é preciso ter um dom”. Em relação a este mito, o que Nietzsche escreveu no século 19 se mantém bastante atual: “Assim, a nossa vaidade, o nosso amor-próprio favorece o culto ao gênio: pois o gênio não nos fere quando pensado como algo distante de nós, como um *miraculum* (...), chamar alguém de ‘divino’ significa dizer: aqui não precisamos competir”. Ao creditar o êxito à uma virtude inata, ignora-se o poder do esforço,

aprendizado, aprimoramento e a troca de ideias para a evolução de algo.

Lidar com a velocidade, abrangência, risco e custo do imaginado, que são aspectos gerenciais imanentes à inovação, traz consigo a emoção de angústia, que é uma sensação tão poderosa quanto o amor e a fome, já que inovar é o reflexo de se adaptar às circunstâncias que geralmente são desfavoráveis.

Essa emoção surge da necessidade de adaptação e mudança da situação atual, levando a pessoa a fazer uma escolha ao mesmo tempo que lida com a não escolha de outras possibilidades. Isto é, a angústia proveniente da dúvida sobre o que se deixa de lado. Essa sensação se dá em pensamentos como: “E se eu fizer diferente? E se tivesse optado por A em vez de B?”.

A frase “inovar ou morrer” nos dá bem a noção das emoções ligadas a esse fazer, visto que uma novidade sempre é marcada por algum grau de incerteza.

Estamos imersos em nossas ocupações, fugindo da angústia através de um falatório cotidiano infundado em que quase nunca há um aprofundamento do que fora dito. Mas essa inquietude também promove a possibilidade de mudança e de novas experiências. É capaz de abrir portas e produzir alternativas de gerenciamento do próprio crescimento.

O fenômeno da inovação se dá em grupo, estamos constantemente nos relacionando e construindo, seja com parceiros de empreitada, seja com as pessoas que se beneficiam com o que produzimos. A abertura para captar a essência de um problema – matéria-prima da inovação –, acontece

utilizando um perguntar ativo e um escutar legítimo para promover a compreensão e a conexão, gerando o agir realizador. Em outras palavras, as soluções emergem quando lança-se um olhar reflexivo sobre os problemas que as pessoas vivem. Quando a conexão com o outro se dá para validar a própria opinião numa tentativa de controle da verdade, o acesso à colaboração se fecha.

Na cultura da punição, por exemplo, na qual não há diálogo, as pessoas tendem a não pensar sobre o futuro e em soluções, visto que a lógica regente é a de não correr risco, tornando-se uma ferramenta de estagnação. É através da conversação e reflexão que podemos sair de uma situação conflituosa para um ambiente de colaboração e confiança em que o erro não é inibido, mas compreendido e compartilhado.

No estado de confiança, uma conduta se monta sobre a outra de maneira fluida, gerando um novo contexto constituído em consenso. O respeito no espaço relacional gera colaboração para a construção conjunta de um objetivo comum.

A conversação dá origem a diversas possibilidades de ação, gerando nos interlocutores emoções que determinam os argumentos racionais usados em suas decisões. A atitude relacional básica é emocional, por isso devemos construir e alinhar os propósitos levando em consideração como os envolvidos se sentem diante do processo. Em um grupo de inovação é evidente a possibilidade de conversação para o desenvolvimento de ideias e ações. E a confiança é elemento fundamental para a qualidade dessa interação, para que as ideias e práticas sugeridas não sejam propositalmente pare-

cidas com a crença da maioria ou de quem detém o poder com o intuito apenas de se conservar naquele espaço. As observações genuínas dos integrantes de um grupo são ingredientes, e não acessórios, de um processo de inovação.

SOBRE O AUTOR

Francisco Max de Araújo (Chico Max) é psicólogo fenomenólogo formado pela Universidade Paulista, e se dedica ao estudo dos sentidos e essências que levam pessoas a inovarem. Atua como facilitador em processos de desenvolvimento colaborativos por meio de dinâmicas conversacionais fundadas nas questões emergidas na pesquisa O FENÔMENO DA INOVAÇÃO.

Há mais de vinte anos é diretor de arte e fotógrafo. Passou por publicações como *Playboy*, *Gula*, *Revista Volkswagen*, *Nestlé com Você*, *Veja São Paulo*, *Exame*, *Casa Claudia*, entre outras. Autor da exposição fotográfica “Somos Todos Imigrantes”, que passou pelo MIS – Museu da Imagem e do Som, TJSP – Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e estações do metrô Luz, República, Clínicas e Tatuapé, na cidade de São Paulo.



Contatos:

www.fazsentidoinovar.com.br

contato@fazsentidoinovar.com.br

(11) 96314 0023

