

Os 5 comportamentos críticos para uma Cultura de Inovação



HUGO GONÇALVES
Executive Coach | Senior
Organizational Engineer | Blogger @
www.knowmad.pt

“O comportamento que é admirado pelos outros é o caminho para o poder entre as pessoas, em toda a parte. Inovação também é termos poder através do respeito.”
Seamus Heaney

Já sente aquele mecanismo inconsciente de reflexão, avaliação e procura de respostas que nos tragam caminhos, oportunidades e soluções diferentes para 2019?

O tema deste artigo surge da minha própria reflexão sobre um paradoxo muito

curioso que detetei ao longo dos projetos onde estive envolvido no ano passado.

Sinto que o conhecimento, a experiência e a energia para fazer as coisas acontecer já existem nas organizações. O foco na inovação a nível de Produtos e Serviços já está também enraizado.

A grande oportunidade por explorar é potenciar a Inovação Organizacional e o Intra-Empreendedorismo. Como? Através dos **melhores comportamentos, atitudes e valores**.

De forma objetiva, existe um caminho menos percorrido ao nível da LADO (Liderança, Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional) que implica um caos controlado e metamorfoses contínuas, alinhadas com os desafios, produtos, clientes e contextos específicos.

Uma cultura de Inovação implica assumir

riscos, sermos disruptivos, procurar o que já foi criado e construir algo diferente, ser flexível com as regras e criar receitas combinatórias de conceitos e tecnologias que permitam resolver problemas, criar oportunidades e experiências, proporcionar acessibilidade e minimizar o desperdício de tempo de clientes, utilizadores e beneficiários.

Numa organização, **a Inovação tem muito a ver com instituir, reforçar e cristalizar comportamentos**.

A cultura de Inovação é o corolário de um desenvolvimento alinhado das pessoas e dos seus esforços e atitudes. Assim, mudamos a cultura ao fazermos as coisas de forma diferente e de forma regular (não necessariamente disruptiva). Jon Katzenbach, especialista em inovação global na PwC, sugere que líderes, gestores e ►

colaboradores devem estabelecer e fomentar “um número pequeno de comportamentos e atitudes críticos que terão um grande impacto na curiosidade, autonomia, gestão da mudança e bem-estar organizacional se forem levados a cabo pelo maior número de pessoas possível.” Vejamos então quais serão esses comportamentos – leia-se, decisões, mudanças, partilhas e interações:

1 Construa um ecossistema de colaboração

A Inovação é um desporto de equipa. Todos nós já vimos notícias sobre uma quantidade infindável de invenções criadas por homens e mulheres, que até ganham medalhas e menções honrosas em festivais internacionais. Mas estas criações só conseguem alimentar um dos pilares do tridente da Inovação – a **exequibilidade** (os restantes são a **viabilidade económica** e o **serem desejáveis de forma consciente ou inconsciente por clientes e utilizadores**). Uma Cultura de Inovação requer conversas constantes, entre pares, áreas de negócio internas e com parceiros e clientes. Mapear toda a gama de conhecimento, experiência e potencial criativo da sua organização é fundamental para que possa definir qual a melhor equipa que vai lançar a jogo. E isto só se torna evidente através da interação constante.

2 Motive e meça o impacto dos seus intra-empresários

Os *intrapreneurs* são todos aqueles que, apesar de se moverem num conceito tradicional de organização, são agitados mentais, criativos, sempre com vontade de fazer coisas novas e que se movem bem no domínio de vários contextos como mercado, marca, visão da organização interna e têm uma vontade intrínseca de procurar o melhor, só porque sim. Para tornar este processo saudável, devem existir métricas que possam tornar visíveis os compromissos existentes – por parte da **Organização** – ao criar a estrutura e “ambiente” propício, e dos **Colaboradores** ao dedicarem a sua espontaneidade e ideias para algo alinhado com a organização. Alguns exemplos:

- % de colaboradores envolvidos em projetos holocráticos (autogestão);

- €€€ e Tempo alocados a projetos de intra-empresariado;
- # Ideias geradas no pipeline de inovação;
- # Ideias que deram origem a conceitos;
- # Conceitos testados e prototipados;
- # Projetos pilotos;
- % Revenues de produtos e serviços inovadores;
- Valorização da marca.

As métricas são também um combustível de uma inovação baseada num caos controlado, mas que segue um caminho. Os bónus e recompensas financeiras são privados (como se tal fosse segredo numa empresa) mas o reconhecimento do papel de alguém para o sucesso é tão intuitivo e visível que se torna muito valioso. Não esquecer que o poder nas organizações é algo que nos é atribuído pelos nossos pares (ver o artigo [“O Fantástico Paradoxo do Poder nas Organizações”](#)).

3 Promova a agilidade de planeamento, de decisão e de execução

Velocidade <> Agilidade. A Inovação requer uma mistura equilibrada entre aquisição e análise de dados (*big data*, interação com pessoas e observar o que nos rodeia). As *startups* não complicam o que é fácil. São ágeis a criar, a serem advogadas do diabo, a decidirem, a criarem planos de ação. As organizações também o fazem, mas numa linha temporal diferente. Reagem a uma ameaça, a um problema muito grave ou a um declinar de uma posição de hegemonia e conforto.

4 Pense como se fosse um dono de uma VC – capital de risco

As VC tendem a focar-se naquilo que é muito diferente do habitual e onde o risco de uma ideia “acertar o alvo” e tornar-se escalável é tão atraente que não dá para ignorar. Mas veja isto no âmbito do desenvolvimento organizacional – como poderá ser a sua empresa mais ágil, criativa, dinâmica e “feliz”? Como podemos atingir melhores resultados utilizando abordagens diferentes? O que acontece se você e os seus colegas ou equipa fossem proibidos de fazer tudo o que fazem habitualmente? Quando encontrar uma

ideia “daquelas”, não pergunte quais são os riscos. Pergunte quais são as abordagens que irão levar à execução e sucesso da ideia. Quais serão os obstáculos. E como os pode eliminar. Chamo a isto **wishful planning**.

5 Equilibre a excelência operacional com a Inovação

Temos que ter a cabeça no ar ao mesmo tempo que temos os pés no chão. Um *survey* recente da PwC indicou que 64% dos líderes e gestores contactados (num universo de 2k+) sente que uma das suas maiores dificuldades é equilibrar a eficácia e a performance com a inovação. Muitos advogam há anos a noção de gestores ambidextros como já existem em empresas como a Fuji, Google, Nespresso e outras.

Para que estes comportamentos possam ser implementados numa organização é necessário ir por etapas. “Basta” dedicarmos a Energia e Atenção necessárias para que se criem estas **[Rotinas]** (ações conscientes) para que em seguida estas se tornem **[Hábitos]** (**gestos inconscientes**). Passo a passo, conquista a conquista, sempre baseado no compromisso e alinhamento.

Ao longo das últimas semanas, tive a oportunidade de facilitar o percurso de uma espetacular equipa tendo por base um desafio proposto pela Gestão de Topo e a respetiva geração de ideias. Todos os participantes possuem conhecimento, experiências de sucesso e algumas de insucesso e uma grande vontade de fazerem diferente, de sentirem diferente.

No final do último dia, sugeri que fosse criado um Muro: o Muro dos Compromissos. Cada um escreveu nesse muro qual o seu compromisso de mudança (interação com outros, comunicação, pesquisa, escuta ativa, etc.). De que forma essa mudança interna irá contribuir para materializar ideias e conceitos gerados nesse projeto. Em suma, como vão materializar a Inovação.

A visibilidade e autenticidade do Compromisso que presenciei são a mais contundente métrica. A partir daqui, serão eles a trilhar o seu próprio caminho da Inovação e Desenvolvimento Organizacional. ■