

Cultura de Inovação

O artigo fala sobre os vários aspectos e desafios que devem ser levados em consideração quando se deseja transformar ou fortalecer uma cultura organizacional, visando a implementação de uma cultura duradoura de inovação.

Dr. José Cláudio C. Terra & Caspar Bart Van Rijnbach, M

Muitas empresas começam com uma forte história de empreendedorismo, mas com o passar do tempo, o dinamismo inicial e a atuação mais intuitiva e destemida dos fundadores se perde no emaranhado das burocracias e executivos mais preocupados em não arriscar. Algumas empresas, no entanto, empregam grandes esforços para manter acesa a chama da inovação mesmo quando se tornam muito grandes. E grande parte deste esforço tem a ver com o fortalecimento de uma cultura de inovação permeada em todos os níveis organizacionais envolvendo: “ações, comportamentos e atitudes que são sancionadas pela organização, seja de forma explícita ou implícita”.

Nota-se, ademais, que nos últimos tempos líderes de várias organizações começaram a se preocupar fortemente em recuperar a capacidade de empreender entre os funcionários e a integração destas iniciativas empreendedoras em uma visão sistêmica, a fim de construir uma cultura de inovação efetiva e ampla.

No entanto, para se falar de cultura de inovação é preciso antes de tudo que haja uma definição clara do que seja inovação para a empresa, que tipos de iniciativas, idéias e projetos de inovação serão apoiados, implementados e reconhecidos e, finalmente, como estas ações serão avaliadas em vários contextos: unidades de negócio, projetos em si e pessoas envolvidas. Esta definição pode parecer óbvia a princípio, mas a experiência tem mostrado que mesmo em empresas líderes:

- €# Executivos de uma mesma empresa têm visões distintas sobre o que é inovação e qual o papel da inovação nas organizações;

- €# Há dissonância sobre o que se diz a respeito da cultura de inovação e empreendedorismo e o que de fato se apóia e se cobra dos colaboradores;

- €# Inovação não é algo que é praticado por todos naturalmente, sem clareza de expectativas e estímulos: a maior parte dos funcionários não participa efetivamente do processo de inovação;

- €# As pessoas vivem o desafio do curto versus longo prazo; da operação e da inovação;

- €# Nem todos os tipos de idéias surgem naturalmente. Por exemplo, à medida que as empresas crescem há uma tendência para as inovações se tornarem cada vez mais incrementais e menos radicais;

- €# Há uma tendência de redução na polinização cruzada de idéias entre pessoas de diferentes áreas, departamentos, unidades de negócio, regiões geográficas e países.

- €# Há baixa compreensão entre a relação entre criatividade, colaboração, gestão do conhecimento e gestão da inovação.

A clara definição do que se entende e o que se espera em termos de inovação possibilita a organização direcionar as suas ações para implementação de práticas eficazes que apóiam uma cultura organizacional inovadora. O inter-relacionamento entre a cultura organizacional, as

práticas de aprendizado organizacional, os processos específicos voltados para a inovação e métricas adotadas determinam, em grande medida, como se inova, qual o foco da inovação e quais os tipos de inovação que são apoiados. Alguns elementos destes inter-relacionamentos são apresentados na figura 1 abaixo e discutidos a seguir:

- €# A cultura organizacional é a base fundamental para a geração contínua de inovações de valor, determinando que processos de aprendizagem e que processos de inovação “vingam” na organização.
- €# As iniciativas de Aprendizado Organizacional e Gestão de Conhecimento, por sua vez, estimulam a disseminação e compartilhamento de conhecimento e colaboração a fim de criar uma organização com características necessárias para fomentar inovação.
- €# A Aprendizagem Organizacional e as práticas de Gestão de Conhecimento influenciam a maneira como a empresa enfrenta e soluciona problemas e aborda oportunidades. Também alimenta a colaboração e gerencia o conhecimento em torno de projetos inovadores e processos de inovação.
- €# Por sua vez, os processos geram resultados específicos e concretos em termos de inovação. Quais resultados são gerados em termos de inovação, depende, no entanto, de vários elementos do processo estabelecido na organização, como os objetivos e metas definidas; os recursos alocados, os processos decisórios estabelecidos e as métricas implementadas e mensuradas.
- €# As métricas direcionam a organização quanto à importância, o foco e o tempo destinados à inovação e qual tipo de profissional inovador é buscado pela empresa.

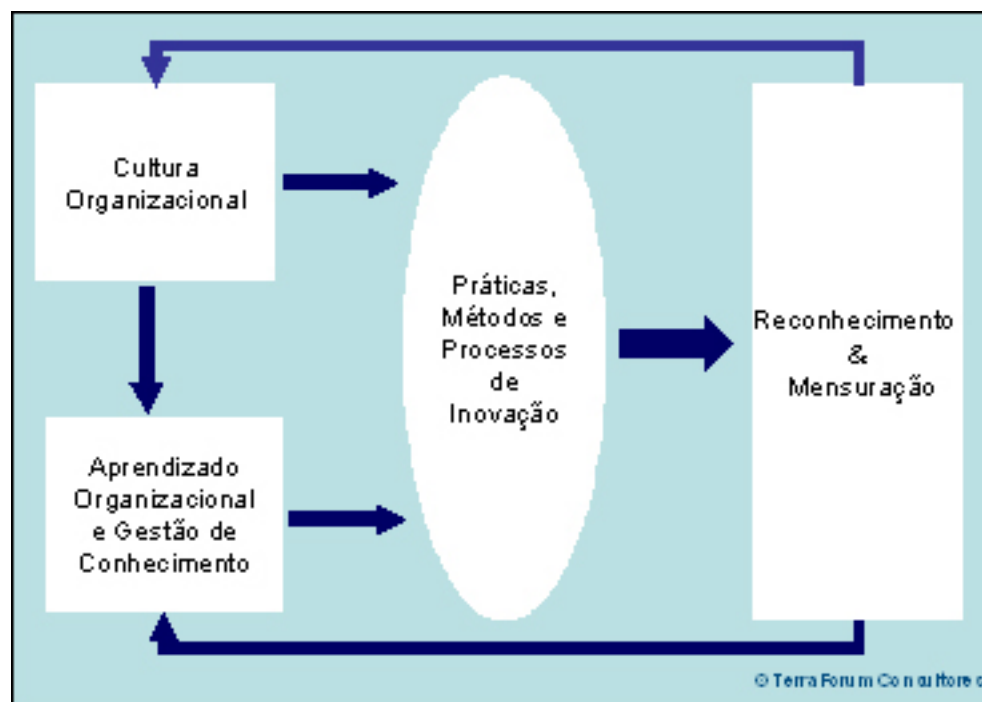


Figura 1: Cultura Organizacional e Inovação



A cultura organizacional é a base fundamental para a geração contínua de inovações de valor

Considerando estes inter-relacionamentos, torna-se claro que é necessária uma visão sistêmica para conseguir uma cultura ampliada de inovação, gerando resultados ligados a estratégia das empresas no curto, médio e longo prazo. É preciso também que sejam implementados processos de inovação claros para que todos os colaboradores saibam como participar e contribuir com inovações para a empresa: das mais simples para as mais radicais. As pessoas precisam de caminhos bem definidos que as permitam pensar e agir além de suas funções designadas.

Processos de Inovação têm sido implementados em diversas empresas, com o objetivo de gerar, capturar, desenvolver e implementar idéias inovadoras. A forma como estes processos são implementados e os tipos de práticas e métodos utilizados têm uma grande influência na cultura de inovação. A falta de processos bem estruturados para a gestão da inovação é uma barreira importante para a cultura de inovação organizacional, pois isto significa que as idéias e projetos dos colaboradores não têm canais apropriados para serem realizados. Neste sentido, empresas que querem fomentar uma cultura de inovação também precisam mapear todos os seus processos de inovação e os gaps existentes para se conseguir uma cultura de inovação ampla.

Há, além disso, uma variedade de outros fatores relevantes, que influenciam as pessoas e a organização quando se trata da cultura para inovar:

- €# O espaço físico que as pessoas trabalham: é importante haver espaços não somente para estimular criatividade e reflexão, mas também

para facilitar a colaboração entre pessoas e áreas;

- €# A gestão financeira e a facilidade com que a empresa disponibiliza recursos financeiros para idéias e projetos inovadores;
- €# A estrutura organizacional, o nível de hierarquização a facilidade de relacionamentos e comunicação vertical e horizontal dentro da organização;
- €# A forma de avaliação e recompensa das pessoas para sua contribuição a inovação na empresa;
- €# O nível de interligação da empresa com o seu ambiente via redes de inovação ou parceiras para geração de novas idéias e desenvolvimento de projetos promissores;
- €# A comunicação e o envolvimento das pessoas no assunto de inovação em geral.

O relacionamento entre a cultura organizacional e marca também é outro tema emergente e importante. Para fortalecer a cultura de inovação é crítico construir uma marca que reflita de forma inequívoca para todos os *stakeholders* internos e externos o compromisso da empresa com a inovação. Não é possível ser inovador apenas no mercado ou apenas internamente. Uma marca se constrói a partir da comunicação e principalmente das experiências vividas pelos *stakeholders* da empresa.

www.terraforum.com.br



Finalmente, é importante se destacar que a cultura de inovação é fortemente influenciada pelas métricas definidas pela alta administração e pelo reconhecimento e recompensa em decorrência dos resultados atingidos. As maneiras como as métricas e mecanismos de reconhecimento são implementadas podem estimular ou bloquear certos tipos de comportamentos, assim como tipos de idéias e inovações. Métricas podem estar relacionadas, por exemplo:

- €# Aos resultados finais, como por exemplo: "número de novos produtos lançados por ano", "percentagem de receita de novos produtos",
- €# Aos tipos de inovações (produto, processo, modelo de negócio, etc.)
- €# Ao próprio processo de inovação, por exemplo: "percentagem de idéias analisadas em tempo", "satisfação com os canais para encaminhamento de idéias".
- €# Aos indicadores de "participação de áreas", "número de indivíduos gerando idéias", "envolvimento de clientes, terceiros", etc.
- €# Ao reconhecimento e recompensa para o desempenho no nível organizacional, de equipe ou desdobrado até o nível individual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto neste artigo, há muitos aspectos que devem ser considerados no fortalecimento da cultura de inovação em uma organização. A persistência de diferentes níveis de maturidade entre os vários aspectos que influenciam a cultura de inovação podem gerar resultados bem abaixo das expectativas. O desafio é ter uma visão e abordagem holística, sistêmica e integrada. Mudar uma cultura organizacional é uma das coisas mais difíceis no

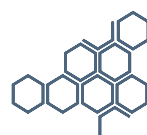
mundo da gestão. Qualquer afirmação diferente desta não deve ser levada a sério.

A mudança em direção a uma cultura duradoura de inovação, não é algo se conquista com ações pontuais, há uma necessidade de atuar em uma variedade de frentes, iniciando com uma clara definição do papel de inovação para a empresa. Esta definição será o guia para implementação de ações e práticas orquestradas, que se apoiam entre si e que torna a busca de uma cultura de inovação algo explícito, sob consenso e gerenciável.

Dr. José Cláudio Terra é presidente da TerraForum Consultores. Atua como consultor e palestrante no Canadá, nos Estados Unidos, em Portugal, na França e no Brasil. Também é professor de vários programas e pós-graduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema.

Seu email é jcterra@terraforum.com.br

Caspar van Rijnbach é consultor da TerraForum e especialista em Programas de Idéias e Inovação. Seu email é caspar@terraforum.com.br

www.terraforum.com.br**biblioteca**
TerraForum
CONSULTORES

ARTIGOS RELACIONADOS

Processos Criativos: Metodologias para fazer surgir e alimentar inovações nas empresas

A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Winning at Collaboration Commerce

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento