



inovação

O desafio de criar **Culturas de Inovação**

POR **JOSÉ MILTON DE SOUSA FILHO E
NAIDERSON FERREIRA DE LUCENA**

Como inovar? Essa é a pergunta que muitos gestores e empresários têm feito ao longo dos últimos anos, principalmente com o emergente interesse pela temática da inovação e sua reconhecida importância. A pandemia de COVID-19 acelerou processos de inovação em diversas empresas, que tiveram que se adaptar às novas condições adversas causadas pela crise sanitária. Outros aspectos como aumento da concorrência, sofisticação da demanda, mudanças no comportamento do consumidor, pressões financeiras, dentre muitos outros, têm levado gestores e empresários a pensar de forma mais incisiva em inovação.

Contudo, “como inovar?” é uma pergunta subjetiva, complexa e que pode ser respondida de diversas formas a depender da perspectiva. Sejam mais objetivos – a principal pergunta que gestores e empresários deveriam fazer a todo momento é: Como criar culturas de inovação?

O desafio de inovar torna-se mais complexo quando a empresa não possui uma cultura de inovação. Ponto importante é que muitos gestores e empresários sequer pensam no assunto da cultura ao tratar da inovação. Desta forma, o processo de inovar se torna mais custoso e difícil. Contudo, para que a inovação se desenvolva, é essencial que a cultura da organização permita.

Dito isso, é importante ressaltar que aspectos da cultura organizacional precisam ser trabalhados para dar espaço à inovação e sustentá-la no longo prazo. Pode-se afirmar que a cultura organizacional é fator preponderante tanto para estimular quanto para inibir o comportamento inovador em qualquer organização, inclusive estabelecendo os limites de quanto inovadora uma organização pode ser. Desta interação entre cultura organizacional e inovação surge o que se convencionou chamar de **cultura de inovação**, que de forma simples pode-se conceituar como a inserção da inovação na cultura organizacional.

Inserir inovações em uma organização sem uma cultura preparada para recebê-las pode acarretar o uso ineficiente de recursos. Investimentos em inovação podem ser desperdiçados se as pessoas não estiverem preparadas para executar, avaliar e reavaliar a forma como conduzem suas atividades laborais, bem como podem não saber aproveitar as oportunidades e tendências de mercado a partir da lógica da inovação.

As inovações em culturas de inovação fracas ou não estabelecidas tendem a ser mais esporádicas, tendendo a organização a ter mais dificuldade de acompanhar tendência de mercado, causando o desengajamento dos times, menor atração e retenção de talentos e a crença de que as pessoas da organização não são capazes de inovar.

Assim, pôde-se observar os diversos problemas, de uma lista não exaustiva, que podem ser ocasionados quando busca-se inovar sem estabelecer esse aspecto na cultura da organização. Do ponto de vista da prática, o que deve interessar a gestores e empresários é o entendimento sobre como criar uma cultura de inovação em suas empresas. Ou seja, eles devem responder à pergunta mais importante, que é “Como criar culturas de inovação?”.

Nessa linha, seguem 06 (seis) passos que podem ajudar no desafio de criar uma cultura de inovação em empresas de qualquer porte:

- 1. Tenha a intenção de inovar:** A organização precisa ter uma intenção verdadeira de inovar. Isso é essencial para o processo. Muitas empresas tratam a inovação como algo interessante, que pode agregar valor. Querem passar essa imagem para os clientes, etc. Contudo, poucas são aquelas empresas que realmente têm uma intenção de inovar, em suas mais diversas linhas, como inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional, etc.
- 2. Assuma riscos calculados:** Inovação tem um risco inerente, muitas iniciativas inovadoras darão errado. Assim, o risco de inovar é real e precisa ser entendido e assumido pela empresa que pretende inovar, contudo, tal risco precisa ser analisado e planejado. Para isso existem diversas técnicas e *frameworks* que podem auxiliar a empresa nesse desafio.
- 3. Crie um ambiente adequado:** Criar um ambiente adequado diz respeito a empoderar funcionários para inovar, ouvir ideias, exercitar a tolerância ao erro, estimular a aprendizagem a partir das tentativas de inovar, proporcionar a qualificação adequada aos funcionários para inovar, apoiar projetos, dentre uma série de outros aspectos relevantes. Ao criar um ambiente adequado para inovar, os funcionários devem estar no centro do processo.
- 4. Estruture um processo de inovação:** A inovação precisa se inserir na cultura organizacional. Desta forma, institucionalizar a inovação ajuda nessa tarefa. A ideia é que a empresa consiga estruturar um processo formal de inovação que contemple aspectos da cultura organizacional, de como as coisas são feitas na empresa, ao mesmo tempo que utiliza melhores práticas de mercado.
- 5. Sensibilize e qualifique a liderança para inovar:** Os líderes precisam ser preparados para uma série de aspectos relevantes, como: entender a importância de inovar; entender o processo de inovação da organização; se possível, participar da criação desse processo; serem multiplicadores da inovação em seus departamentos; liderar a inovação em suas equipes e permitir que os funcionários inovem; dentre outros.
- 6. Oriente suas inovações para o mercado:** Inovação tem risco, precisa de investimento e é executada para trazer retornos à organização. Existem diversos exemplos de tentativas frustradas de inovação, sendo a falta de orientação ao mercado um dos principais motivos para os fracassos. Entenda profundamente o comportamento do seu cliente, pesquise o mercado e desenvolva inovações orientadas ao mercado. O risco permanece, mas as chances de falhas serão menores.

A Figura 1 apresenta os 06 (seis) passos:

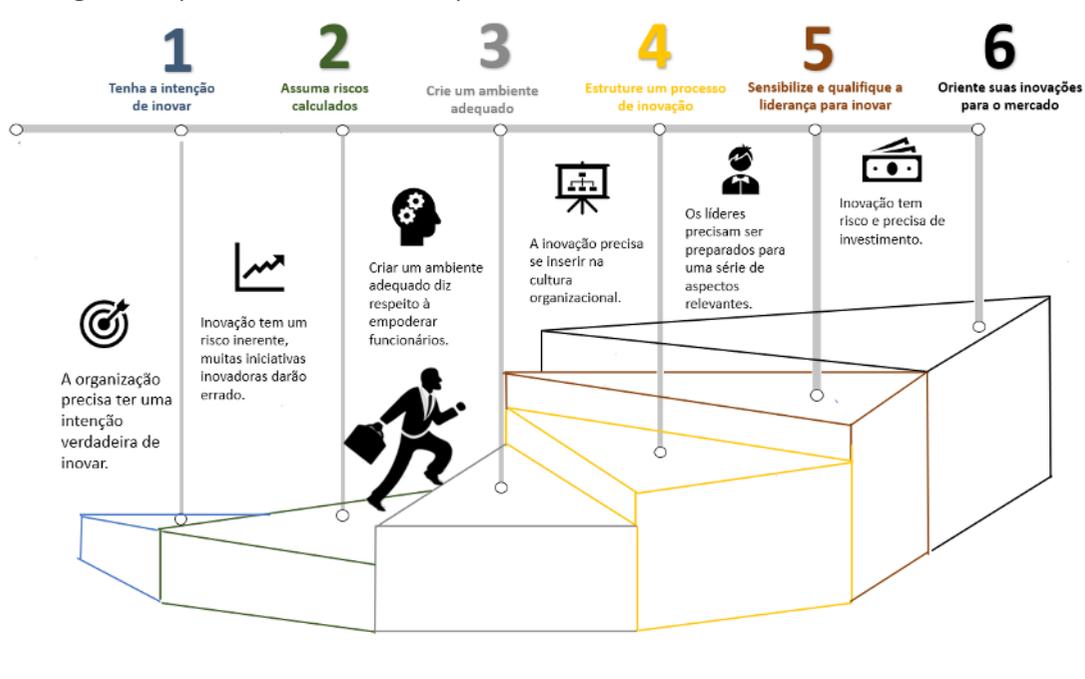


FIGURA 1 | SEIS PASSOS PARA CRIAR UMA CULTURA DE INOVAÇÃO.

FONTE: AUTORES.

Conforme pode ser visto pelos passos descritos, criar uma cultura de inovação não é uma tarefa simples. Contudo, o aprendizado em cada etapa durante o processo de implementação é relevante e ajuda embasar e sustentar as etapas seguintes. Apesar de não ser simples, fato que afastará muitas empresas de tentar implementar uma cultura de inovação, a criação de uma cultura de inovação é extremamente necessária para quem decide inovar. A chance de obter sucesso em inovações no curto, médio e longo prazos é maior em empresas que desenvolvem e cultivam essa cultura.

Então, sua empresa está pronta para criar uma cultura de inovação? Caso não, segue uma dica importante: É sempre hora de começar!

JOSÉ MILTON DE SOUSA FILHO é vice-reitor de Pesquisa e professor titular da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). É Doutor em Administração de Empresas, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP).

NAIDERSON FERREIRA DE LUCENA é coordenador de Inovação e professor da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). É Doutorando em Administração de Empresas, pela UNIFOR.