

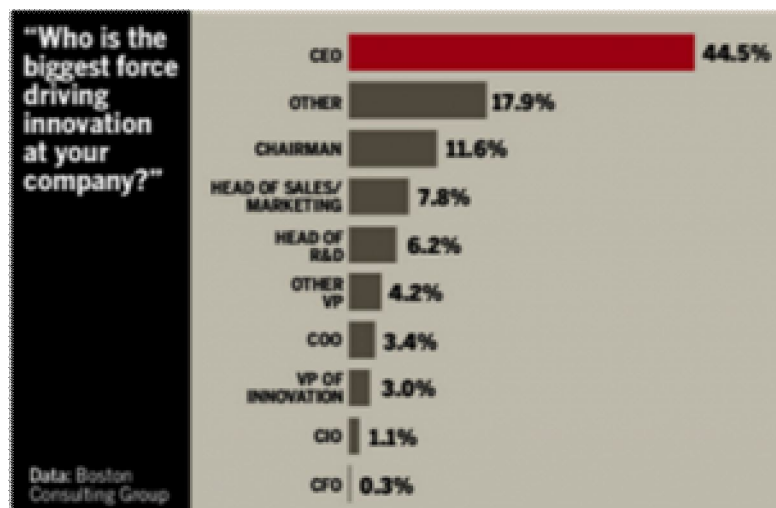
# Como os líderes podem ajudar a inovar?

*Felipe Scherer*

O trabalho de gestão da inovação se preocupa com o envolvimento das lideranças, tanto da alta gestão quanto dos níveis médios. Cada um tem seu papel na criação de uma cultura voltada para geração e execução de ideias inovadoras.

A alta gestão tem o papel de definição da estratégia de inovação, criando um direcionamento único na busca por novas oportunidades. Essas responsabilidades envolvem definir o grau de inovação que irá se buscar (normalmente trabalha-se com pelo menos 3 diferentes horizontes: defesa do core business, migração gradual ou reinvenção do negócio atual). Além disso são eles que definem as temáticas (linhas de desenvolvimento) e os tipos desejados.

Cabe também à alta gestão a definição do orçamento de inovação para posterior alocação. Sobretudo, são eles que mobilizam a empresa para a inovação. A pesquisa abaixo demonstra a importância dos níveis mais altos.



Assim como a alta gestão, o níveis médio de liderança também tem um papel importante na construção de uma cultura de inovação. Normalmente os gerentes vivem pressionados por metas operacionais de médio e curto prazo, o que torna a tarefa da inovação ainda mais desafiadora. Mesmo assim, quando a inovação vira estratégia da empresa, cabe estabelecer um balanço entre os esforços operacionais com os de inovação.

A maneira como a média gerencia estimula sua equipe faz toda a diferença. Audrey Smith e Ellie Hall identificaram quatro barreiras importantes para inovação nas empresas e como as lideranças podem ajudar a superá-las:

## 1. Dificuldade de entender os stakeholders

**O problema:** Ao identificar um problema ou oportunidade, tende-se a buscar gerar soluções antes que as verdadeiras necessidades, desejos, comportamentos e experiências dos *stakeholders* sejam compreendidas.

### **O que os líderes precisam fazer:**

- inspirar curiosidade: as pessoas precisam ser encorajadas a serem curiosas e questionadoras
- pensar fora do seu ambiente normal e explorar
- facilitar e promover a curiosidade
- precisam criar oportunidades para seus funcionários coletarem informação
- ganhar a perspectiva na qual eles possam entender as necessidades dos clientes e outros stakeholders-chave.

## 2. Falta de ideias brilhantes

**O que ocorre:** Para permanecerem competitivas, as organizações precisam de um pacote completo de soluções que lhes permitam inovar de forma disruptiva. As empresas não possuem um “engenho de ideias” alimentado por perspectivas diferentes e colaboração para soluções inovadoras.

### **O que os líderes precisam fazer:**

- desafiar as perspectivas atuais: líderes que fazem isso mantêm uma mente aberta e resistem aos desejos de reforçar o “status quo” ao dispensar ideias amplas.
- fornecer treinamento e oportunidades de networking
- facilitar interações com outras partes da organização
- dar tarefas que tiram os indivíduos do ambiente comum de trabalho.

## 3. Aversão das pessoas em correr riscos

**O que ocorre:** Um dos principais inimigos da inovação é o medo do fracasso. É comum que as pessoas se esquivem do novo e desconhecido, permanecendo no caminho mais seguro. Isso ocorre quando as pessoas não possuem liberdade de experimentar e têm medo das consequências dos erros que podem custar caro.

Uma pesquisa feita nos Estados Unidos pela empresa BlessingWhite, apontou que 40% dos profissionais entrevistados disseram que seus gerentes nunca os estimularam a buscar novas soluções ou arriscar-se e 34% afirmaram que isso só acontecia muito raramente.

#### **O que os líderes precisam fazer:**

- identificar oportunidades de “risco aceitável” – projetos ou desafios em que o fracasso terá um menor impacto negativo na organização.

- entender que o fracasso é sinônimo de aprendizagem e, portanto, um pré-requisito para o sucesso.

- manter o desejo de perfeição sob controle

#### **4. Falhas na execução**

**O que ocorre:** Soluções ou ideias que não passaram além do estágio da ideia é uma oportunidade perdida porque não agrega valor para a organização.

#### **O que os líderes precisam fazer:**

- instigar a disciplina da execução.

- cobrar prazos, metas e orçamentos nas fases finais do processo de inovação.

- facilitar a estrutura e responsabilidade que asseguram que os objetivos da inovação sejam cumpridos.

Costumo comparar a relação que existia nos tempos de escola, em que sempre havia alguém que perguntava ao professor se a matéria iria cair na prova. Se caísse havia atenção redobrada, se não, boa parte da turma dispersava pois entendia que não cair na prova significava que a matéria não era importante. Nas organizações, os líderes são os professores e precisam colocar a inovação nas “provas”.

**Fonte:** <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2013/05/03/como-os-lideres-podem-ajudar-a-inovar/>