

Sumário

APRESENTAÇÃO

v

INOVAÇÃO

1

☐	1. Contexto para Inovação	3
☐	2. Tipos de Inovação	9
☐	3. Inovação — Gestão	13
☐	4. Projetos Pessoais	18
☐	5. Criatividade e Intuição	23
☐	6. Experiências de Fluxo	29
☐	7. Sagacidade e Serendipitia	33
☐	8. Destruição Criativa	38
☐	9. Design Thinking: Quebra de Paradigmas	43
☐	10. Conceito de Design Thinking	50
☐	11. Blueprint de Serviços	57
☐	12. Storyboard	63
☒	13. Personas	68
☐	14. Mapa Mental — Inovação	74
☐	15. Inovação Disruptiva — Técnicas	77
☐	16. Caso Inovação Disruptiva	83
☐	17. Técnica para a Inovação Incremental	87
☐	18. Melhoria de Processos	92

☐	19. Estudo de Benchmarking	97
☐	20. Melhores Práticas e Lições Aprendidas	104
☐	21. Competências em Inovação	109

ESTRATÉGIA

115

☐	22. Estratégia — Correntes	117
☐	23. Startup Enxuta	126
☐	24. Mapa Mental — Estratégia	130
☐	25. Análise SWOT	134
☐	26. Visão, Missão e Valores	138
☐	27. Mapa Mental — Planejamento Estratégico	146
☐	28. Organização Baseada em Valores	149
☐	29. Mapa estratégico (Balanced Scorecard)	155
☐	30. Caso Abrigos	160
☐	31. Estratégia Mercadológica de Produtos	166
☐	32. Proposição de Valor ao Cliente	171
☐	33. Objetivos SMART	176
☐	34. Estratégia — Competências	180
☐	35. Caso Tintas	184

EMPREENDEADORISMO

189

☐	36. Caso Jorge Paulo Lemann	191
☐	37. Virtu e Fortuna — Maquiavel	198
☐	38. Empreendedor — Amplitude do Conceito	202
☐	39. Caso Hermes e o Empreendedor	208
☐	40. Intraempreendedor	212
☐	41. Caso Amyr Klink	218
☐	42. Competências do Empreendedor	225
☐	43. Empreendedor Social	229

CRISE**235**

☐	44. Caso NASA — Gestão e Catástrofes	237
☐	45. Gestão de Crises – Fontes	244
☐	46. Escalada de Crises.....	250
☐	47. Estratégias para Gerir Crises.....	255
☐	48. Resiliência e Gestão de Crises.....	262
☐	49. Lideranças Resilientes	266
☐	50. Competências – Gestor de Crises	273
☐	51. Caso Crise — Pânico em São Paulo	280
☐	52. Caso Crise Mundial 2008.....	285
☐	53. Caso Tylenol	294
☐	54. Mapa Mental — Crises	298

ÍNDICE**303**

RASCUNHO

PARTE I

INOVAÇÃO

RASCUNHO

Contexto para Inovação

Investimos o suficiente em inovação?

Você acredita que as organizações brasileiras são inovadoras? Caso negativo, acredita que as filiais de multinacionais que operam no país são tão inovadoras quanto suas matrizes? Se novamente responder negativamente, por que é tão difícil ser inovador no Brasil? Deve-se a entraves burocráticos e institucionais? Deve-se a problemas de educação, isto é, da falta de competência em inovar? Deriva de uma mentalidade avessa à inovação e à criatividade?

As organizações que não inovam nunca serão líderes em seu segmento, serão sempre seguidoras. Sem criatividade, o pessoal da organização poderá ter seu emprego ameaçado — Domenico de Masi afirma que o único trabalho que não pode ser eliminado na sociedade do conhecimento é o trabalho criativo.

Enfrentar Problemas ou Explorar Oportunidades

Nas organizações em geral há um foco excessivo na resolução de problemas: a maioria dos projetos visa corrigir falhas, defasagens de desempenho ou melhorias da qualidade. Por que “excessivo”? Porque gerar ideias de projetos visando resolver problemas requer capacidade analítica, de diagnóstico e visão sistêmica. Explorar oportunidades, por outro lado, requer competências diversas: criatividade, inovação, visão sistêmica e estratégica. Essas competências raramente são consolidadas nas organizações brasileiras.

Creio ser fruto do próprio processo de industrialização ocorrido tardiamente no Brasil, e quase sempre pela via da instalação de filiais de empresas estrangeiras. A criatividade do brasileiro, que se manifesta de forma tão encantadora na música, dança, na linguagem e na arquitetura, geralmente faz falta ou não é considerada nas organizações.

Problemas não se contrapõem a oportunidades quando se trata de escolhas estratégicas. Quem só resolve problemas e abre mão de oportunidades, no máximo será um bom seguidor, jamais será um líder em seu segmento/ramo de atividade. Por outro lado, quem só explora oportunidades e descuida da solução de seus problemas tem a sustentabilidade da organização ameaçada, porque oportunidades demoram a prosperar. Assim, o ideal seria que cada organização some projetos visando corrigir problemas e explorar oportunidades, por exemplo na proporção 70%–30%, respectivamente.

Podemos enfrentar problemas com muita criatividade e inovação, contudo é preciso desenvolver uma mentalidade adequada. Em contrapartida, ao explorar oportunidades somos estimulados a fazer uso de inovação: **é frágil copiar o que outras organizações fazem ao explorar uma janela de oportunidade.**

Inovação nem sempre requer criatividade

Criatividade é a capacidade de gerar ideias novas e inusitadas. Inovação é a capacidade de aplicar ideias, mesmo que elas tenham sido geradas por outros. Por isso, a criatividade é associada a indivíduos, enquanto a inovação é associada a organizações. Países pouco criativos podem ser muito inovadores. Se somos tão criativos, poderíamos usar essa competência como base para nos tornarmos mais inovadores. Note as diferenças:

Criatividade	Inovação
Criação ou Descoberta	Adoção ou uso da novidade
Gera Ideias Novas, percebe padrões em coisas desconexas	Aplica “Novas” Ideias, promove mudanças
Abstração	Concretude
Momentânea: centelha criativa, alumbramento (insight)	Duradoura, amplia a competitividade
Requer Inspiração (intuição)	Requer Transpiração (razão)
Muda a percepção e a visão do indivíduo	Muda a organização e o trabalho
Gera Promessas e Possibilidades	Gera Resultados e Benefícios

Quadro 1.1

É a intuição a habilidade mental responsável por ideias inusitadas, padrões entre coisas desconexas e imagens mentais simbólicas. Defino a intuição como um *sistema alternativo de pensamento* espontâneo, não intencional e nem consciente, que depende de alumbramentos (*insights*) para se tornar consciente. Para recuperar a criatividade, tão evidente em crianças, precisamos de algumas condições: relaxamento físico e mental; atividade mental consciente atenuada; consciência passiva e receptiva; e liberdade de pensamento (livre de preocupações, convicções e paradigmas).

Por ser um processo obscuro, um estudioso pioneiro do assunto — Alex Osborn — optou por criar e divulgar em 1948 uma técnica coletiva de criatividade por livre associação de ideias: o *brainstorming*, que os brasileiros preferem chamar de *toró de palpites*. Veja a sabedoria popular: é *toró*, não é chuva nem garoa — significa muitas ideias em pouco tempo, visando atenuar o uso da razão; é *palpite*, e não certeza — significa que se deve adiar o julgamento, a avaliação e o senso crítico. Linus Pauling, agraciado com o Prêmio Nobel, afirmava: “*para se ter uma boa ideia, é preciso uma montanha de ideias.*”

Um *toró de palpites* não dura mais que uma hora, tamanho é o cansaço mental que causa. Requer que os participantes, em pequeno número, estejam à vontade e relaxados. Requer um facilitador para anotar palpites e facilitar a intuição “coletiva”: proíbe discussões e incentiva a todos a procurar novos veios criativos. Com criatividade, são sugeridas ideias que ultrapassam as barreiras dos paradigmas ou modelos mentais vigentes. Torna possível a descoberta e o invento.

Nem toda ideia é viável. Em geral, as ideias não nascem prontas e acabadas: elas requerem um esforço de detalhamento, até para que se tornem viáveis. É aí que o conhecimento técnico, as competências analíticas e o uso do pensar com bom senso são fundamentais. Acima de tudo, nem toda ideia torna-se projeto sem que se mostre viável em termos técnicos, econômicos e sociais.

Quando se trata de inovação, não importa quem a criou, e sim como ela é aplicada e por quem. Uma ideia criativa pode ser copiada, se a criação não for protegida por patentes, por exemplo. E quem a copia pode incrementá-la, fazendo melhor que o criador.

Inovação é a aplicação da criatividade para gerar um novo produto/serviço, um novo processo, uma nova forma de organização, uma nova fonte de insumos, um novo mercado ou novos benefícios que favoreçam a interação e inclusão social. Como se vê, há inovação em todos os setores de uma organização, não só no setor de desenvolvimento de produtos e serviços.

Toda inovação envolve novidade para aquela organização, portanto, determina alguma mudança. Novidade e mudança são difíceis de lidar, nas organizações: o resultado é incerto, só se provam os benefícios depois de implantadas. Para piorar, raramente há informação suficiente para uma decisão racional e ob-

jetiva, nem mesmo quando a organização copia algo que deu certo em outras organizações.

Inovação sempre é relativa. Não se considera inovador: fazer mais do mesmo, elevando produtividade; modernizar; expandir mercados e canais de distribuição; enfrentar o prejuízo — esses objetivos só são considerados inovadores quando geram diferencial competitivo entre as organizações.

No Brasil havia legislação para estimular a inovação: a Lei 11.196/05, conhecida como “**Lei do Bem**”, concedia incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizarem pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica. Entende-se por *pesquisa* tanto a *básica e fundamental* — pesquisa científica — quanto a *pesquisa aplicada*, destinada a ampliar conhecimentos na aplicação e o *desenvolvimento experimental*, onde se inserem projetos destinados a incorporar inovação. Infelizmente, a lei é pouco conhecida e aplicada, diante de trâmites governamentais que visam impedir a renúncia fiscal.

Para comparar a situação brasileira com a de outros países, no Índice Global de Inovação¹ o Brasil se encontra na 61ª posição — os dez primeiros são: Suíça, Reino Unido, Suécia, Finlândia, Holanda, Estados Unidos, Cingapura, Dinamarca, Luxemburgo, e Hong Kong (China). Nesse ranking, o Brasil é o quinto país da América Latina. Sua pior posição é no quesito “instituições”, ou seja, nos entraves para a criação de negócios. Com baixa escolaridade, grande informalidade na economia, infraestrutura ruim, o Brasil somente ampliará rapidamente a produtividade de sua economia caso invista significativamente em inovação.

Sociedades apegadas a tradições ou a fundamentalismos são refratárias à inovação. Sociedades que se fecham à interação com outras sociedades reprimem a fecundidade do saber. Valores rígidos em demasia em vez de orientar a evolução, tornam-se opressores nessas sociedades. Onde há preconceito exacerbado ou fragmentação interna da sociedade deixa de existir o estímulo à criação, pela simples restrição a relações sociais. É o caso da violência crônica, do genocídio e dos regimes tirânicos de governo. Sociedades dominadas por impérios não poderiam prosperar senão à luz da noção imperial do significado de progresso: dominação.

Em contraponto, são facilitadores para a inovação na sociedade:

- **Inclusão** e diversidade da população, independentemente de raça, cor, classe social ou estilo de vida. Quanto mais integrada a sociedade mais dinâmica é a geração de conhecimentos;
- **Coletivismo** em oposição ao individualismo enquanto traço cultural incita ao compartilhamento de saberes;

1 Ver <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home>. (Alguns dos sites indicados pelo autor contém conteúdo em inglês, esses conteúdos são complementares e não prejudicam o entendimento da obra)

- **Tolerância:** reduzido preconceito ou rejeição determina a aceitação da diversidade;
- **Democracia:** o ambiente democrático amplia a velocidade e riqueza de criação e aprendizagem;
- **Elevada escolaridade** da população: por mais inadequada que seja a educação formal, maior uso das inteligências requer maior escolaridade;
- **Visão de futuro:** tradição e valores servem como critério de atuação e não como diretriz para o desenvolvimento da sociedade. A ética gera sinergia para a sociedade, porém não determina a dinâmica de evolução — o progresso;
- **Sociedades autônomas** e livres de dominação geram conhecimentos autênticos. Quando a dominação é cultural, isto é, comandada pela indústria cultural e pela propaganda, anula-se o modo original de pensar;
- **Pulsão positiva**, de vida: a violência gera pulsão destrutiva, de morte. Violência crônica consome a energia criativa, desvanece a esperança e o espírito empreendedor.

Inovação como oportunidade

Quanto mais rápido o conhecimento evolui, mais transformações ele causa no mundo. Nessa situação, seria insanidade não investir em criatividade e inovação nas organizações. Seja para que elas se adaptem às mudanças externas, seja para explorar as oportunidades que as transformações abrigam.

Transformação e mudança causam temores, e isso explica a falta de prática e de estímulo nas organizações. Mas o benefício de experimentar, ganhando competência em inovar, justifica o esforço. Conduzindo os processos de inovação com disciplina e cautela, a ameaça se reduz.

Você se engaja em processos de inovação? Luta para fazer algo de um “modo diferente”?

FONTES

- » de MASI, D. *O Ócio Criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- » MAYO, A.J.; NOHRIA, N. *O Século da Inovação e Sua Crise*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- » OSBORN, A. F. *O Poder Criador da Mente*. São Paulo: IBRASA, 4ª. ed., 1975.
- » REICH, Robert (2002) *O Futuro do Sucesso: O equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida*. Barueri: Manole.

Tipos de Inovação

Quanto vale a inovação?

Inovar não requer pioneirismo, nem fazer algo inédito. Inovar é trazer “novidade” para a organização. Conceituando assim a inovação, inferimos que todas as organizações procuram o novo sempre, certo? Afinal, sempre há um modo melhor de realizar algo.

Infelizmente, as organizações são conservadoras: preferem acomodar-se ao que realizam, do modo como realizam, do que criar, experimentar e testar novidades. Preferem restringir-se à sua zona de conforto, afinal “em time que está vencendo não se mexe”, “se não está quebrado, não conserte”, “não balance o barco, nem faça marolas” — se você já ouviu essas frases elas revelam como estamos distantes da inovação.

Inovar é a saída para quem deseja liderar

Quanto mais competitivo é o contexto externo de uma organização, mais ela procura meios para se diferenciar dos concorrentes. O melhor modo de diferenciar-se é pela inovação. Quanto mais veloz for a transformação tecnológica, maior a necessidade de adaptação da organização — o melhor modo de ajustar-se é pela inovação. Quanto mais exigente se torna o consumidor, maior a necessidade de oferecer inovação a ele. Quanto mais talentos a organização abriga, maior a

expectativa deles de operar de um modo diferente — inovar é a melhor solução para dar saltos no desempenho do pessoal.

Inovar transforma a organização. Ela deixa de ser seguidora para liderar. Ela constrói novos modos de ser, e novos estilos de vida, dentro e fora da organização. Mas para isso é preciso sair da zona de conforto, lidar com a incerteza sobre a novidade, mitigar riscos. E ter persistência: muitas vezes os frutos e benefícios da inovação demoram a aparecer.

Diferença entre inovação revolucionária, disruptiva e incremental

Uma inovação é *revolucionária* quando substitui o que era padrão por incorporar características vastamente aprimoradas. Pense na luz elétrica em lugar do lampião; no automóvel em lugar do cavalo; no computador pessoal em lugar das máquinas de escrever. Já a inovação é *disruptiva* ou de ruptura quando produz algo mais simples, barato ou conveniente, capaz de atingir públicos que antes não eram atingidos pelo padrão. Pense no uso do celular ao invés do cartão de crédito, permitindo acesso a crédito a quem não têm conta bancária. Note a diferença: a revolucionária quase sempre envolve maior sofisticação, enquanto a inovação disruptiva tende a produzir coisas até simplórias, porque busca o fácil, barato e de uso mais amplo.

O mais frequente não é nem a inovação revolucionária nem a disruptiva. É a inovação *incremental*, aquela que produz pequenas melhorias naquilo que existe ou é padrão. São as pequenas novidades e mudanças, portanto, muito menos arriscadas, contudo com menor alcance. Uma inovação disruptiva ou revolucionária pode mudar o mercado, dessa forma cria vantagem competitiva duradoura; uma inovação incremental permite no máximo diferenciar-se do padrão existente. Como é mais fácil de ser copiada, a inovação incremental constitui uma vantagem perecível.

Outro conceito muito em voga hoje em dia é o de inovação *aberta*. Trata do desenvolvimento conjunto de algo inovador, como também inclui o licenciamento de inovações para uso por outras organizações. Como buscam algum diferencial competitivo, as organizações só incentivam a inovação aberta para reduzir riscos, em ambientes de elevado investimento e incerteza — é o caso da indústria farmacêutica e de tecnologia de informação.

Em geral, devido aos riscos existentes, há uma preferência nas organizações por estimular a inovação incremental fechada. Bastam dezenas de ideias bem fundamentadas para se obter alguma inovação benéfica. Seria preciso centenas ou milhares de ideias para gerar uma inovação disruptiva ou revolucionária exi-

tosa. Contudo, o sucesso nessas últimas compensaria dezenas ou centenas de pequenos sucessos trazidos pela inovação incremental. Daí que julgo necessário estimular ambas: incremental e disruptiva, fechada e aberta.

Albert Einstein afirmava: *“nenhum problema pode ser resolvido pelo mesmo estado de consciência que o gerou; é necessário ir mais longe”*. A inovação incremental serve-se de técnicas que permitem ir mais longe. Uma técnica usada nos EUA é a técnica SCAMPER, vocábulo que significa *disparada*. Como acrônimo, significa: **S**ubstitua, **C**ombine, **A**dapte, **M**odifique, maximize ou mitigue, **P**rocurar outros usos, **E**limine, e **R**earranje. Cada letra cria disciplina mental para a análise: como substituir algum componente, como combinar etc. Analisando um produto, processo ou operação, ela gera inúmeras ideias promissoras.

Outra técnica para a inovação incremental é denominada SIT — Systematic Inventive Thinking, que faz uso de “cinco ferramentas do pensamento”: Subtração, Multiplificação, Divisão, Unificação e Dependência de Atributos. Para usar cada ferramenta, é preciso listar todos os componentes, incluindo pessoas envolvidas. Metodicamente tentamos subtrair algum componente, tornando mais simples, rápido ou funcional — quando estudamos os óculos, ao subtrair a armação, surge um novo produto: a lente de contato. Podemos multiplicar componentes, como seria o caso de lente bifocal. Podemos dividir componentes, como seria o caso do monóculo e do microscópio. A unificação soma funções a componentes existentes — é o caso dos óculos de sol. Mais difícil de criar é a dependência de atributos, situação em que algum atributo é variável e se cria dependência deles — é o caso de óculos com filme polarizador, aquele que escurece conforme a luminosidade.

Ambas as técnicas, SIT e SCAMPER dão foco ao produto, processo ou operação que se deseja modificar. Um novo paradigma surge, ao colocar o foco em quem usa, por meio de empatia. É o pensamento dos designers em confronto com o pensamento dos técnicos. Design Thinking é o conjunto de técnicas para a inovação que visam: *Imersão; Análise e Síntese; Ideação; Prototipação*. Nessa teoria, a inovação é buscada coletivamente. A imersão permite aprofundar a compreensão do problema, das necessidades e expectativas, do contexto e da cultura envolvidas. Por si só a imersão gera ideias, ou alimenta a análise e síntese para produzir: similaridades e diferenças; visualização gráfica e critérios norteadores que balizam a geração de ideias. A ideação é o processo em que o público alvo é definido, toros de palpite e cocriação são usados para gerar diferentes perspectivas e ideias. Por fim, inclui-se a criação de modelos e protótipos para a melhor expressão das ideias.

A premissa por detrás de cada técnica para a inovação é que precisamos de disciplina mental — as ideias raramente surgem espontaneamente. E as organi-

zações precisam de processos sistemáticos para praticar a inovação periodicamente — nunca há tempo suficiente para fazer disso algo permanente.

Inovação é competência organizacional

Note que a inovação não se aplica somente nos produtos e serviços que a organização oferece. Há inovação sempre que experimentamos uma novidade nas políticas, nos processos, em mercados. Também há inovação social, aquela que propicia a geração de emprego e renda, no âmbito da responsabilidade social da organização.

Significa que o pessoal envolvido em inovação deve cobrir muitas áreas da organização. Aplicar inovação é, portanto, uma competência organizacional, que constrói mentalidades que afetam a cultura organizacional. Não se implanta a inovação rápida ou facilmente, mas o resultado compensa.

Em si, inovar requer estabelecer processos sistemáticos para a geração de ideias, processos para filtrar e selecionar ideias, competência em projetos para realizar a inovação e processos de avaliação de resultados e benefícios. E resiliência para lidar com os insucessos e para a persistência frente aos que resistem a mudanças.

FONTES

- » AMBROSE, G.; HARRIS, P. *Design Thinking*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- » BROCKHOFF, K. On the novelty dimension in Project Management. *Project Management Journal*, p. 26-36, August 2006.
- » SABBAG, P.Y. *Resiliência: competência para enfrentar situações extraordinárias na vida profissional*. Rio de Janeiro: 2012, 6ª. edição, Prêmio Jabuti 2013.
- » _____. *Espiraís do Conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo: Saraiva, 2007.

Inovação — Gestão

Vantagem comparativa

Até recentemente, as organizações brasileiras pouco se preocupavam com inovação: o investimento em Pesquisa & Desenvolvimento sempre foi muito mais baixo que o de economias equivalentes. Nesse período de crise e de ameaça à sobrevivência, muitas organizações se abriram para a inovação enquanto um componente estratégico para garantir vantagem comparativa e sustentabilidade.

Todavia, como gerir processos de inovação?

Fora da “zona de conforto”

Inovar é introduzir o “novo” na organização. Criar é ter ideias; inovar é aplicar ideias para promover mudanças. Pode-se criar sem aplicar as ideias, assim como há organizações que inovam sem terem criado algo inédito. Criar envolve *inspiração* (intuição), enquanto inovar envolve *transpiração*: correr riscos, enfrentar contingências e executar projetos de implantação do novo.

Inércia parece ser o estado natural das organizações: foram criadas para serem perenes, focam em processos contínuos e estruturas permanentes, buscando sempre a estabilidade. **Mudança planejada** e **inovação** não são estados naturais: eles precisam ser induzidos nas organizações. Causam desconforto, porque forçam todos a saírem de sua “zona de conforto”. Mudança e inovação não têm

resultados certos — pelo contrário, envolvem risco e incerteza. Causam instabilidade, pelo menos temporária, enquanto se promove a mudança.

A inovação pode ser esporádica: quando surge um problema, busca-se inovar. O problema rompe a inércia e exige ação. Mas essa ação é reativa — não há proatividade nem protagonismo. Como a inovação demora a ser efetiva, a ação reativa pode ser inócua: muitas organizações em colapso detinham naquele momento uma série de projetos em andamento!

Precisamos de protagonismo: a busca intencional e permanente da inovação. A inovação precisa ser institucionalizada pela criação de um setor permanente dedicado a ela.

Afirmações para a inovação na organização

Quero defender uma maneira de institucionalizar a gestão da inovação nas organizações, sejam elas públicas, particulares ou da sociedade civil. Minha narrativa segue alguns tópicos:

1. A inovação é mais ampla que Pesquisa & Desenvolvimento:

O senso comum indica que a inovação enfoca apenas produtos e serviços, daí que são geridas pelo setor dedicado à pesquisa e a produtos. Contudo, também se considera inovação a introdução de um novo processo, função ou sistema, geridos pelos setores de tecnologia. Mas a inovação também envolve a introdução de novas formas de organização e estrutura, nesse caso envolvendo o setor de RH. Inovação pode se referir à introdução de novas fontes de fornecimento de insumos, cabendo ao pessoal de suprimentos; pode incluir novos canais de distribuição e estratégias comerciais, cabendo à área comercial; pode incluir novas alianças e parcerias, cabendo ao pessoal de estratégia. O governo brasileiro também considera a “inovação social”, aquela cujo beneficiário é a comunidade ou sociedade, e é gerida pelo setor de responsabilidade social. Não podemos excluir a inovação produzida por intraempreendedores: a criação de novos negócios patrocinados pela organização.

Há inovação em todos os setores da organização. Diante disso, recomendo centralizar a inovação em um único setor, competente e com capacidade suficiente para todas as necessidades. Note que a inovação representa investimento, e não custo, portanto, requer Orçamento de Capital (*Capex*); sujeita-se a leis de benefício fiscal, a exemplo da “lei do Bem”. Mais motivos para a gestão centralizada.

Se a inovação é um fator estratégico, significa que várias etapas dos processos de inovação precisam ser protegidas para que a informação não vaze para fora da organização — esse talvez seja o principal motivo para centralizar a inovação, fazendo dela um sistema metódico.

2. A inovação é um sistema permanente, porém não contínuo:

Para que a inovação seja efetiva, ela precisa ser encarada como um sistema, onde as partes são interdependentes, há equilíbrio dinâmico, entropia negativa e equifinalidade. Introduzir o novo em substituição ao existente requer ajustes em toda a organização. Muitas vezes a gestão da inovação inclui a retirada gradual do existente (*phasing-out*).

Se a inovação não é esporádica nem reativa, significa recomendar que ela seja permanente, o que não quer dizer que precise ocorrer dia após dia. Muitas organizações criaram ciclos periódicos (trimestrais ou semestrais) para concentrar o investimento em inovação. Em cada início de ciclo ocorre o funil da inovação para a geração e seleção das ideias mais viáveis, que são convertidas em projetos cujo prazo de execução pode ser longo.

O sistema é permanente e contínuo em um aspecto específico: a gestão de marcas e patentes, a gestão do licenciamento de inovações e a varredura por fontes de inovação. É preciso usar inteligência para conhecer inovações tecnológicas, legais e de orientações do consumidor. Assim a organização explora oportunidades, para além da tradicional resolução de problemas.

3. A inovação requer método sistemático:

Para inovar, há etapas dedicadas a gerar ideias, a estudar e selecionar ideias, a aprovar projetos de inovação, a executar projetos e a gerir o *phasing-out*. Reunindo as etapas, temos o ciclo de vida completo de um “produto” ou resultado obtido pela inovação. Esse ciclo vale tanto para ideias de melhorias incrementais quanto para ideias disruptivas ou transformacionais. Porém, o investimento, o prazo de ciclo e a chance de sucesso são maiores para as inovações incrementais, daí o pragmatismo usual das organizações: só investem em melhorias!

Precisamos permanentemente buscar melhorias disruptivas e transformacionais, somando essa busca à de melhorias incrementais. A aceleração tecnológica é disruptiva; a turbulência na economia é disruptiva; as orientações do consumidor passam por transformações.

Com método sistemático obtemos uma proporção adequada de ambos os tipos de inovação. Como na teoria de *portfólio*, isso mitiga o risco global do setor dedicado à inovação.

O método sistemático também permite alternar etapas onde o pensamento divergente (gerar opções) predomina com outras dedicadas ao pensamento convergente (seleção e escolha). Onde há pensamento divergente, a criatividade e abertura são exigidas; onde há convergente, o estudo cuidadoso da viabilidade é necessária.

O método sistemático também permite avaliar de tempos em tempos se algum projeto em execução merece ser descontinuado, ou se alguma ideia deve ser abandonada. Em ambos os casos se evitam os gastos desnecessários. Método sistemático permite estabelecer prioridades dinâmicas: a cada momento um projeto do portfólio é priorizado.