

# INOVAÇÃO COMO ROTINA

Paddy Miller & Thomas Wedell-Wedellsborg

M.Books Editora, 2013

- Inovação: criar resultados fazendo coisas novas
- Faz parte das funções de um líder ajudar o seu pessoal a inovar
- No final do expediente simplesmente continuamos fazendo as mesmas coisas antiquadas que sempre fizemos
- **Todos os dias as pessoas se deparam com a oportunidade de tentar algo novo, fazer algo diferente**
- Criar ambiente que ajude a adotar comportamentos fundamentais para a inovação
- Tarefa de líder: Alcançar grandes realizações através de pessoas

## COMPORTAMENTOS FUNDAMENTAIS DA INOVAÇÃO:

- 1) Foco nas ideias que interessam ao negócio
  - 2) Conexão com o mundo para descobrir ideias originais
  - 3) Ajustar e desafiar ideias iniciais
  - 4) Selecionar as melhores ideias e descartar o resto
  - 5) Perseguir a inovação de maneira compatível com a realidade cultural e política da organização
  - 6) Persistir na busca pela inovação como rotina
- **Foco para algo que possa criar valor**
  - Conectar a busca pelas ideias com objetivos estratégicos
  - Qual é o problema estratégico importante?
  - Vamos pedir às pessoas que encontrem soluções para este problema
  - Cultura de aprendizagem rápida e experimentação
  - Quando a matriz tenta nos microgerenciar, nos sentimos imbecis
  - Sessões de avaliação entre gestores
  - Otimizar o ambiente decisório de filtragem
  - Terceirizar partes enfadonhas de tarefas
  - Concentrar no trabalho de mais alto impacto
  - Lidar com barreiras organizacionais

Era uma empresa baseada apenas no gestor, onde as pessoas achavam que precisavam obter a aprovação antes de fazer qualquer coisa que não fosse ordenada diretamente e havia clara propensão para tentar fazer tudo em vez de priorizar e dizer não para algumas coisas

- **Senso forte de propriedade**
- Funcionário livre para trabalhar em qualquer projeto que julgue importante
- Comprometimento e perseverança
- Os modelos que você utiliza têm de passar pelo teste da simplicidade: um modelo só é útil até o ponto em que as pessoas se lembram dele sem ajuda
- **Escolher ferramentas mais úteis, reformular o problema, concentrar em fazer coisas certas**
- Identifique os maiores gargalos de comportamento da inovação
- Pense no processo de inovação como a mangueira de jardim retorcida: depois que encontrar e endireitar o ponto (nó), a água pode começar a fluir
- Como fazer as pessoas se concentrarem nas ideias que interessam
- Direcionar a busca pela inovação em algo que interesse à empresa
- Coletar ideias (caixa de sugestões, formulários on line, workshop)
- Não existe ideia ruim
- Catalogar e armazenar cada proposta
- **Processamento de ideias**
- Criar processo para o que acontece com ideias coletadas

A empresa recebia excesso de informações aleatórias

**Convocação focada em busca de ideias que:**

- **Se concentrem em aperfeiçoar processos**
- **Gerem economia de custos**

Convocação focada com direção clara e objetivos tangíveis

- Muitas vezes você consegue obter ideias melhores e mais originais se impuser algum tipo de restrição ou limitação
- A atribuição de objetivos claros tende a produzir resultados muito melhores
- Apenas 42% das empresas que pesquisamos tinha uma estratégia de inovação explícita

Como a busca pela inovação vai ajudar a criar valor para o negócio?

Quais metas específicas atingiremos através da inovação?

Ausência de estratégia

### **Falta de objetivos/prioridades**

Em que eu deveria me concentrar?

Coletar ideias que valham a pena ser executadas

Declaração do problema específica e focada

Certificar de que essas ideias valem a pena ser executadas

Esclarecer o objetivo: o que estamos tentando alcançar?

Qual é o tipo de resultado pelo qual você quer que as pessoas se esforcem?

É preciso ter certeza de que as pessoas sabem o que é considerado bom resultado

Que tipo de resultado tornaria uma ideia atraente?

### **POSSÍVEIS OBJETIVOS DE INOVAÇÃO:**

- ✓ Atingir a meta mensal de vendas
- ✓ Cortar custos
- ✓ Aumentar a competitividade
- ✓ Aumentar a retenção de clientes
- ✓ Reduzir a rotatividade de funcionários
- ✓ Reduzir a dependência de fornecedor
- ✓ Simplificar processos
- ✓ Descobrir novos mercados

Aonde tudo isso levaria e como isso ajudaria a empresa?

Ser claro quanto a objetivos de inovar e comunicá-los amplamente

### **Ajudar as pessoas a manterem o foco**

Esclarecer a finalidade estratégica de inovar

Qual resultado específico ou meta seria mais benéfico?

O que faria diferença significativa?

Como ajudar pessoas a ter ideias de alto impacto

Ajudar pessoas a se conectar com clientes, colegas e outros

### **Só é inovação quando se cria resultados**

Ideias vêm das pessoas expostas a insumos novos e externos

Envolvimento de alguém com conhecimento diferente ajuda a solucionar problemas difíceis

Intersecções

Ideias brotam do encontro de pessoas, disciplinas e pontos de vistas diferentes

- 1) Conectar pessoas ao mundo do cliente
- 2) Conectar pessoas a colegas
- 3) Conectar pessoas a mundos novos e dissociados

Como as pessoas se conectam com clientes?

Nem todas as abordagens têm a mesma probabilidade de produzir boas ideias

Pesquisa etnográfica

Grupos de discussão

Visitação

*Crowdsourcing*: utiliza inteligência e conhecimentos, coletivos e voluntários, via internet, para resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou desenvolver tecnologias e gerar fluxo de informação

**O pessoal do marketing investe tempo demais tentando ser compreendido e tempo de menos tentando compreender**

- ✓ Adotar verdadeira perspectiva de fora para dentro
- ✓ Alguns funcionários já manterão contato regular com clientes, encontre uma maneira de aproveitar a conexão existente
- ✓ Forneça ao seu pessoal de vendas algum treinamento básico em observação, junto com um sistema de recompensas simples pelo compartilhamento de ideias interessantes
- ✓ Realizar reuniões interdisciplinares
- ✓ É preciso ajudar as pessoas a procurarem as peças do quebra-cabeça em mundos dissociados
- ✓ Conectar funcionários ao mundo exterior, descobrir novas oportunidades
- ✓ Crie o hábito de apontar tendências
- ✓ Ajudar pessoas a se conectarem
- ✓ Qual produto ou serviço deveríamos ter inventado 3 anos atrás que ninguém inventou?
- ✓ Criar rotinas que fomentem a comunicação

Como ajudar as pessoas a aperfeiçoarem suas ideias

Fazer com que as pessoas testem, contestem e reformulem suas ideias repetidamente

## **As boas ideias quase nunca são perfeitas de início**

Planos são parcialmente corretos e parcialmente errados, depois de trabalhar intensamente para descobrir qual parte do plano está errada

## **As inovações bem-sucedidas não são descobertas: elas são elaboradas**

Melhoria constante

Compreensão do problema ou necessidade

Ajustar constantemente as ideias

Testar ideias e contestá-las de forma rápida e repetida

Reformular o problema

Analise e conteste sua compreensão do problema ou necessidade

### **Teste a solução**

Teste e crie protótipos de suas ideias de forma rápida e repetida

Experimentos realistas sempre que possível

Compreensão da importância de reformular

Enxergar o próprio problema de uma maneira diferente

Por que isso é um problema?

Entendemos o problema corretamente?

Existem outras formas de encarar isso?

Soluções secundárias, a resposta reside no problema em si

Uma vez que compreende o problema, a solução quase sempre será evidente

### **Gerenciamento de tarefas**

Contestar pressupostos a respeito do problema

Viabilizar o reenquadramento do problema

Compreender as necessidades ou problemas reais

Compreender o quão crítico é fazer o diagnóstico correto do problema

A única maneira de determinar se o problema é o real é se aprofundar, fazer perguntas e recolher fatos

Processo padronizado e rigoroso todas as soluções propostas

Mapear um problema e identificar suas causas principais

Abordagem altamente disciplinada para a resolução de problemas

Descrever o problema por escrito

Descobrir uma causa principal verdadeira

Descobrir novas perguntas sobre o problema

Traga para a discussão alguém com perspectivas diferentes

Atenha-se à definição do problema

Qual é exatamente o problema?

Por que isso é um problema?

O problema pode ser descrito de uma maneira diferente?

Para quem isso é um problema?

Quais são as outras partes interessadas?

Como cada uma das partes interessadas enxerga o problema?

Podemos estar errados em relação ao problema?

Podemos estar olhando para um sintoma de um problema mais profundo?

### **A configuração de todas as impressoras foi alterada para dois lados**

Ao trabalhar novas ideias, usar os testes e experimentações como ferramentas de aprendizagem, permitindo que ajustem suas ideias antes de terem investido esforço demais nelas

- ✓ Nada supera os experimentos no mundo real
- ✓ **Todas as ideias devem ser expostas à realidade**
- ✓ Prototipagem rápida
- ✓ Feedback frequente
- ✓ A prototipagem obriga a ser mais claro sobre o que é o produto
- ✓ No momento em que se tem protótipo é possível exibir o potencial a clientes
- ✓ Expor ideias a opiniões e críticas
- ✓ Descobrir maneiras de permitir a crítica

Transforme em evento regular as pessoas compartilharem ideias inacabadas, de modo que o ato de dar e receber opiniões se torne uma ocorrência tranquila

- ✓ Certifique-se de que os seus testes sejam reais
- ✓ Estimule as pessoas a testarem suas ideias no mundo real
- ✓ Faça dos protótipos físicos o centro da discussão
- ✓ Reenquadre o problema de maneira sistemática
- ✓ Crie ferramentas e processos simples
- ✓ Incorpore a sessão de compartilhamento de ideias em uma prática

- ✓ Permita a crítica

A maior parte das ideias é ruim

Avaliar subjetivamente e filtrar melhor as ideias

Seleção de ideias

Os *Venture Capitalists* investem um tempo enorme avaliando ideias de negócios e uma parte significativa do seu sucesso depende da capacidade para escolher ideias com potencial

Abordagem altamente metódica

Ambiente decisório em torno do processo de avaliação

Analisando, ajustando e melhorando o processo de avaliação e filtragem de ideias

Manter paralelamente dois processos de avaliação e filtragem

### **O anonimato permite que pessoas enviem ideias boas**

Envolver várias pessoas com diferentes tendências

Repensar critérios de avaliação

Como a sua empresa avalia as ideias?

Os critérios estão alinhados com os objetivos?

Os funcionários estão a par dos critérios?

### **As ideias precisam ser vendidas para muitas partes interessadas**

A maioria das pessoas reage melhor às histórias pessoais

Como aumentar a motivação para inovar

O que distancia as pessoas bem sucedidas: persistência

### **Qual vai ser o seu próximo passo?**

Como vai se certificar de que a inovação vai acontecer?

O que está o impedindo de focar na inovação?

Faça um plano simples

Faça um plano específico, com data e hora, sobre o que fará em seguida

Marque a primeira reunião antes de colocar este livro de lado

### **Inovação: criar resultado fazendo coisas novas**

Inovação é um impulsionador do crescimento

A inovação pode tornar o trabalho mais gratificante

A inovação pode transformar o mundo em um lugar melhor

Leitura complementar:

- The Medici Effect e The Click Moment, Frans Johansson, Harvard Business School Press, 2004
- Can you say what your strategy is?, David J. Collins, Harvard Business Review, 2008
- Business Model Generation, Alex Osterwelder e Yves Pigneur, 2010 (canvas)
- Discovery-Driven Growth, Rita McGrath e Ian MacMillan, Harvard Business Press, 2009

<https://www.euax.com.br/2017/11/criterios-para-selecao-de-ideias-no-processo-de-inovacao/>

<https://ideas.starbucks.com/>

<https://translate.google.com/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=https://vivaldigroup.com/en/&prev=search&pto=aue>

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_206\\_219\\_26631.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_206_219_26631.pdf)

[http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1149/1/CT\\_PPGTE\\_D\\_Stankowitz,%20Ros%C3%A2ngela%20de%20F%C3%A1tima\\_2014.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1149/1/CT_PPGTE_D_Stankowitz,%20Ros%C3%A2ngela%20de%20F%C3%A1tima_2014.pdf)

<https://www.nelsonleite.com.br/assuntos/inovacao-como-conectar-seus-colaboradores-ao-mundo-do-cliente/>

<http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvimostrappga/paper/viewFile/4765/1677>

<https://www.youtube.com/channel/UCsT0YIqwnpJCM-mx7-gSA4Q>

<https://www.quora.com/What-is-the-best-question-and-answer-platform-Why>

<https://www.lean.org.br/conceitos/20/cinco-porques---metodo-de-analise-de-problema-para-buscar-sua-causa-raiz.aspx>

<http://blog.qualidadesimples.com.br/2015/10/07/o-que-e-e-como-aplicar-tecnica-dos-5-porques-na-empresa/>

<https://ferramentasdaqualidade.org/5-porques/>

<https://swombat.com/2012/1/2/questorming>