

# Liderança e inovação: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Santa Catarina

*Leadership and innovation: a case study in a Santa Catarina credit union*

Charles Burkhardt<sup>1</sup>

## Resumo

A inovação tem sido foco de muitas organizações, algo que visa torná-las competitivas e que cresçam em um mercado cada vez mais competitivo. A estrutura tradicional de P&D parece não atender a crescente necessidade de inovação, e as empresas que se destacam como organizações inovadoras possuem características de liderança bastante específicas. O presente estudo analisa a relação entre inovação e liderança, e, para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica buscando os aspectos de liderança que mais influenciam na construção de uma organização inovadora. O líder tem um papel fundamental para criar uma cultura de inovação alinhada com os objetivos estratégicos, incentivando a colaboração, aprendizado por experimentação e tomada de decisão integrativa. Além da fundamentação teórica, foi realizado um estudo de caso, por meio da análise de uma Cooperativa de Crédito de Santa Catarina, visando identificar quais práticas de gestão de inovação já são aplicadas atualmente. O cooperativismo de crédito tem crescido no Brasil, e é um importante elemento de desenvolvimento socioeconômico na região onde atua.

Palavras-chave: Liderança. Inovação. Colaboração.

## Abstract

Innovation is aimed by many organizations to be more competitive and grow in the competitive market. The traditional R&D structure no longer meets the growing innovation needs, and the Companies that stand out as innovative organizations have specific leadership characteristics. This study analyses the relationship between innovation and leadership, for this it will be bibliographical research done seeking aspects of leadership that most influence for the construction of an innovative organization. The leader has a fundamental role creating the innovation culture aligned with strategic objectives, motivating collaboration, learning from experiment and integrative decision taking. Besides theoretical foundation, a study case was made, analyzing a credit union of Santa Catarina to identify which innovation management practices are already currently applied. The credit union has grown in Brazil, and is an important element of social and economic development in the region where it operates.

Keywords: Leadership. Innovation. Collaboration.

---

<sup>1</sup> *Master Business Administration em Gestão Empresarial pela FGV. Coordenador de Infraestrutura de TI da Cooperativa Central de Crédito Urbano. E-mail: charles.burkhardt@cecred.coop.br*



Atualmente a inovação tem sido a chave para as organizações serem competitivas e crescerem no mercado globalizado. Algumas inclusive se destacam por estarem sistematicamente inovando, criando soluções que mudam nossa cultura e os hábitos do nosso dia a dia. Mas inovação não se limita apenas a criar um novo produto, pois ela também pode ser uma melhoria de processo, um novo modelo de negócio ou até uma nova forma de organização.

A inovação é a força que permite às organizações alcançarem os seus objetivos estratégicos. Existem autores que inclusive concebem a inovação como uma forma de empreendedorismo. Drucker (2002) descreve a inovação como função específica do empreendedorismo, seja em uma empresa já existente, em uma instituição de serviço público ou em um novo empreendimento iniciado por um único indivíduo na cozinha da família. É o meio pelo qual o empresário ou cria novos recursos produtores de riqueza ou adota recursos existentes com potencial melhorado para a criação de riqueza.

Mas por que algumas organizações inovam sistematicamente e outras não? Podemos pensar que a chave da inovação é atrair talentos criativos ou fazer grandes investimentos. Mas o que podemos observar é que existem líderes à frente dessas organizações criando um cenário que permita a ocorrência da inovação.

Para Hill (2014), a inovação não surge de um gênio, e sim de fatias de genialidade originadas a partir de várias pessoas. E esse processo exige um estilo de liderança orientado para a inovação.

Este artigo está dividido em duas etapas, onde a primeira tem por objetivo apresentar os aspectos mais relevantes para a criação da cultura da inovação nas organizações, tendo a liderança como principal fator viabilizador. A segunda parte trata da aplicação de uma pesquisa para analisar as ações de liderança frente à inovação em uma Central de Cooperativas de crédito no Sul do Brasil. Essa Central faz parte de um sistema

**Inovação não se limita apenas a criar um novo produto, pois ela também pode ser uma melhoria de processo, um novo modelo de negócio ou até uma nova forma de organização.**

composto por 14 cooperativas singulares, sendo a mais antiga fundada em 1951.

Cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os cooperados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta-corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os cooperados têm poder igual de voto, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária. O resultado positivo da cooperativa é conhecido como sobra e é repartido entre os cooperados em proporção com as operações que cada um realiza com a cooperativa.

As cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central, e têm um importante papel socioeconômico na comunidade onde atuam, pois além da distribuição das sobras, elas também atuam no apoio ao empreendedorismo, educação financeira de seus cooperados, além de questões sociais e ambientais.

Assim como toda organização, as cooperativas de crédito precisam atrair e manter seus cooperados para que ela possa dar retorno a eles, e neste cenário a inovação pode proporcionar um importante diferencial.

## 1 A Relação Entre Liderança e Inovação

A importância da inovação como parte da estratégia das organizações é apontada como fator de sucesso para conquistar e manter o mercado. Nos últimos anos, pôde-se acompanhar diversas inovações disruptivas que fizeram nichos de mercado desaparecerem e, conseqüentemente, as empresas que deles dependiam.

Em seus estudos, Christensen, Raynor e McDonald (2015) apontam que grandes empresas investem em melhoria de seus produtos e serviços para atrair clientes com alto poder aquisitivo e ignoram clientes que apenas precisam de alternativas mais simples e de baixo custo. Neste cenário, podem surgir as chamadas **inovações disruptivas** a partir de pequenas empresas que entendem as necessidades dos consumidores e criam um novo nicho de mercado capaz de crescer e ameaçar grandes companhias.

Machado e Torres (2015) também mencionam a importância da inovação para as organizações, pois elas são resultado de ideias que, implantadas com sucesso, geram resultados que possibilitam às organizações o alcance de maior competitividade.

Mas o que as organizações podem fazer para serem inovadoras? Diversos estudos foram realizados buscando identificar características das organizações inovadoras em comparação com aquelas que não inovam. Essas características estão relacionadas a sua cultura e ao estilo de liderança ou ações que o líder executa para criar um ambiente favorável à inovação.

Machado e Torres (2015) identificaram em sua pesquisa que os entrevistados reconhecem a liderança como facilitadora no processo de inovação, e que empresas inovadoras possuem uma cultura organizacional e um ambiente de desenvolvimento que favorecem o surgimento e o desenvolvimento de inovações, por meio da comunicação interna, criatividade, colaboração, autonomia e liberdade. Os autores também apontam que criar um ambiente que favoreça a

inovação é algo complexo, pois vai muito além de recursos físicos e de investimento financeiro: é necessário fazer com que as pessoas que constituem a organização internalizem essa prática no seu dia a dia.

A liderança em empresas inovadoras é diferente da tradicional, pois aquela visão do líder como aquele que tem as respostas para todos os problemas não é o que foi identificado como um motivador da inovação. Essa teoria é mencionada por Hill (2014), sendo que a liderança tradicional, onde o líder aponta as soluções, pode funcionar bem quando a solução para um problema é conhecida e direta. Mas, se o problema exigir uma resposta realmente original, não é possível decidir antecipadamente qual será a resposta.

A melhor fonte de inovação está dentro de nossas organizações: cada colaborador tem a capacidade de, a partir do seu ponto de vista, contribuir com ideias para atender as expectativas de seus clientes.

Para Hill (2014), cada pessoa em seu grupo, mesmo em um time pequeno ou uma grande corporação, contém uma fatia de genialidade. Sua tarefa como líder é criar um lugar onde todas essas fatias possam ser identificadas, combinadas e convertidas no que pode ser chamado de **genialidade coletiva**.

**Criar um ambiente que favoreça a inovação é algo complexo, pois vai muito além de recursos físicos e de investimento financeiro.**

Hill (2014) ainda complementa que se o objetivo do líder é a inovação, então o papel do líder deve antes ser o de criar um ambiente – uma definição, um contexto, uma organização – onde as pessoas estão dispostas e são capazes de fazer o trabalho duro da inovação: colaboração, aprendizado por experimentação e tomada de decisões integrativas.

O aprendizado por experimentação pode ser descrito como aprender por tentativa e erro. O processo de inovação exige que você teste as ideias o mais rápido possível, pois quanto mais rápido você testar, mais cedo poderá seguir adiante ou descartar a ideia. Além de Hill (2014), essa característica também é destacada por Furr e Dyer (2014), que descrevem que, na competição em inovação, a vantagem sustentável surge não da superioridade de qualquer invenção em particular, mas da capacidade superior dos líderes de incentivar uma organização capaz de aprender com erros de maneira mais rápida, eficiente e consistente do que os concorrentes.

Outro ponto importante é que as equipes não devem focar em inovação, e sim focar em resolver problemas. Na revista *Harvard Business School* (2002) há um questionamento de como as empresas tentam inspirar a inovação, sendo que a criatividade não deve ser estimulada por si só; em vez disso, é necessário incentivar soluções criativas para problemas reais. A inovação só é boa se é útil.

## 1.1 Colaboração: Um Elemento Fundamental para a Inovação

A inovação deve ser um processo colaborativo, cujo resultado vem da interação de pessoas com diferentes conhecimentos, experiências e pontos de vista.

Para Hill (2014), líderes precisam criar comunidades que compartilhem um senso de propósito, valores e regras do jogo. Lembrando que o processo de inovação que está sendo defendido nesse artigo está centrado no fato de que a inovação surge de pequenas fatias de genialidade, originadas de várias pessoas da equipe.

**A inovação deve ser um processo colaborativo, cujo resultado vem da interação de pessoas com diferentes conhecimentos, experiências e pontos de vista.**

Hill (2014) ainda complementa que a genialidade coletiva precisa de liderança, porque ela cria pontes com fontes externas de suporte ou informações importantes. O líder constantemente testa perguntas como **Que tal...?, E se...?, Quando...?, Por que...?**, e isso encoraja o grupo a testar suas ideias, a refletir sobre o que está aprendendo, a ser mais rigoroso na análise, ou coletar mais dados.

Em seus estudos, Ibarra (2011) identificou que equipes heterogêneas produzem melhores resultados, desde que bem lideradas, e nada mais lógico do que investir no desenvolvimento de seus colaboradores. Segundo Di Fiori e Farri (2016), várias são as responsabilidades do líder para o desenvolvimento da inovação, e uma delas é o desenvolvimento de seus colaboradores.

## 1.2 Aprendizagem Orientada pela Experimentação

Uma vez criado o contexto de colaboração, onde o propósito, os valores e as regras estão claramente definidos, é necessário criar um processo de aprendizagem orientada pela experimentação.

A revista *Harvard Business School* (2002) aponta: “Não inove, resolva problemas”. Ou seja, a inovação é um processo de resolução de problemas, que implica em procurar solução criando e testando um portfólio de ideias. Logo, estamos falando de um processo de tentativa e erro.

Uma das ações que a *Harvard Business School* (2002) aponta para encorajar a inovação útil é incentivar as pessoas a assumir riscos – ser aberto para a experimentação e filosófico para as coisas que dão errado. Seu lema é: “Sempre cometa novos erros”. Não há vergonha em cometer erros, mas aprenda com eles e não cometa o mesmo novamente.

Furr e Dyer (2014) defendem a ideia de utilizar um método que reduz o risco envolvido ao introduzir inovação no mercado oferecendo uma ferramenta melhor para tomar decisões difíceis – um processo para testar sistematicamente hipóteses críticas com clientes. A ferramenta tem fortes implicações para a liderança: ela requer que o líder deixe de ser o principal tomador de decisão para se tornar o principal experimentador.

Nesse processo de tentativa e erro, surge um paradoxo interessante, onde o líder deve incentivar a equipe a planejar menos e executar mais. A ideia é testar o maior número possível de ideias e aprender com os erros o mais rápido possível. Hill (2014) complementa que grupos inovadores preferem agir, em vez de planejar o caminho a seguir, e disso surgem soluções que geralmente são diferentes de tudo o que seria esperado. Muitas organizações, e as pessoas que nela trabalham, preferem seguir sistematicamente na direção de um resultado desejado. Estabelecem uma meta, criam um plano, atribuem responsabilidades, trabalham em etapas e continuam avançando até atingir a meta. Essa abordagem não é uma boa administração? Não, quando se trata de inovação. Lideranças inovadoras criam ambientes em que as necessidades de improvisação e as realidades do desempenho atingem um equilíbrio perfeito.

### 1.3 Tomada de Decisão Integrativa

O processo de aprendizado por tentativa e erro gera alternativas para se resolver um problema. Mas aqui surge a necessidade de outra

habilidade organizacional: a de tomada de decisão em grupo. De acordo com Hill (2014), criar algo novo e funcional envolve passar do pensamento **ou-ou** para o pensamento **tanto-como**. Mas isso também pode ser desafiador. Com frequência, líderes e seus grupos resolvem problemas usando dominação ou compromisso, o que resulta em soluções pouco inventivas. Inovação requer integração de ideias, combinar opção A e opção B – mesmo que em algum momento pareçam mutuamente excludentes – para criar uma nova e melhor opção.

Para Hill (2014), a inovação também requer que líderes sejam suficientemente pacientes para permitir que grandes ideias se desenvolvam em toda a organização. Ao mesmo tempo, os líderes devem garantir que o senso de urgência e a clareza de parâmetros criem condições para que uma tomada de decisão integrada realmente aconteça.

### 1.4 Paradoxos Enfrentados pelo Líder

Existem alguns pontos que o líder deve se preocupar ao liderar a inovação. Como anteriormente mencionado, liderar a inovação é estimular o debate de ideias em equipe, mas sem perder o foco nos objetivos estratégicos da organização. Hill (2014) lembra que a inovação é um processo difícil e pode ser muito desgastante e desconfortável, tanto emocional como intelectualmente.

Outro ponto que o líder deverá tomar cuidado é para não reprimir o fluxo de ideias. Hill (2014) descreve que as organizações normalmente tentam desencorajar ou minimizar diferenças, mas isso só reprime o fluxo livre de ideias e discussões proveitosas – elementos indispensáveis à inovação. Os líderes precisam administrar essa tensão para criar um ambiente suficientemente motivador para que as pessoas se sintam dispostas a compartilhar seu gênio, mas suficientemente confrontador para melhorar ideias e despertar novas formas de pensar.

## 1.5 As Barreiras e os Riscos da Inovação nas Organizações

Assim como existem ações para estimular a inovação nas organizações, também existem situações que podem criar barreiras e até matar ideias inovadoras. Para Christensen, Kaufman e Shih (2008), algumas ferramentas tradicionais, como o Fluxo de Caixa Descontado e o Valor Presente Líquido (VPL), tentam projetar no futuro a receita que pode ser obtida a partir de um investimento. Mas é difícil transformar uma ideia de inovação em um número que possa ser comparado, e é um erro achar que se nada for feito, o atual resultado da companhia dure ao longo dos anos.

Gestores utilizam métodos analíticos que tornam o investimento em inovação extremamente difícil de justificar, ou seja, essa é uma área que precisa de atenção.

Outro ponto importante a ser lembrado é que a inovação poderá trazer risco para a organização. Em seu estudo, Merton (2013) apresenta a ideia de utilizar modelos para apoio na tomada de decisões relacionadas ao risco e retorno. Porém, o autor lembra que é necessário aceitar limitações desse modelo e entender que não é possível prever todos os aspectos da inovação.

Govindarajan e Trimble (2013) lembram que as organizações não foram criadas para fazer inovações, mas para as operações contínuas, ou seja, existe incompatibilidade entre manter a operação e dedicar tempo para trabalhos de inovação.

## 2 Metodologia

A pesquisa de ações utilizadas pela Central e pelas Cooperativas Singulares foi feita por meio da aplicação de um questionário quantitativo, com questões que tratam dos aspectos descritos no levantamento bibliográfico, visando medir a orientação para a liderança inovadora.

O questionário foi aplicado para 36 gestores da Central e de algumas Cooperativas filiadas, sendo que estes gestores são compostos por Gerentes e Coordenadores. Em cada questão afirmativa foi apresentado para o entrevistado uma escala de cinco opções de classificação:

1. Discordo
2. Discordo parcialmente
3. Não discordo e nem concordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo

As afirmações utilizadas para o trabalho de coleta são apresentadas na QUADRO 1.

QUADRO 1 - Afirmações utilizadas para a coleta de dados

Afirmação
1 - Considero minha organização inovadora, lembrando que a inovação pode ocorrer em produtos, serviços, processos e modelos de negócio.
2 - A inovação é tratada como diferencial competitivo.
3 - Considero como minha responsabilidade a criação de um ambiente onde minha equipe possa inovar.
4 - Para estimular a inovação, direciono minha equipe para resolver problemas de acordo com nossas diretrizes estratégicas.
5 - Trabalho para desenvolver as competências dos meus colaboradores.
6 - Incentivo a geração de ideias por meio de diálogo e debates.
7 - Estimulo minha equipe a testar ideias por meio de busca rápida, reflexão e adaptação (aprendizado com os erros).
8 - Valorizo as decisões na minha equipe que combinem ideias, mesmo que díspares ou até opostas.
9 - As ideias de inovação são priorizadas através da estimativa de tempo de retorno sobre o investimento.
10 - Valorizo o planejamento mais do que a execução.

FONTE: O autor (2016)

### 3 Inovação: Percepção e Prática numa Cooperativa de Crédito de Santa Catarina

A apresentação do resultado da pesquisa tem como objetivo verificar as ações que os gestores executam para incentivar a inovação em uma Cooperativa de Crédito de Santa Catarina, objeto do estudo de caso deste artigo. A discussão em torno do resultado da pesquisa pode validar a atual aderência dessas ações para com o resultado esperado e a importância da liderança no processo de inovação.

O corpo da pesquisa é composto por 36 gerentes e coordenadores entrevistados, abrangendo praticamente toda a gestão da Central e alguns Gestores de cooperativas filiadas. A Central é a centralizadora dos projetos e do desenvolvimento de novos produtos e serviços, sendo uma boa referência para avaliar ações de liderança com foco em inovação.

As respostas foram tabuladas e classificadas em percentual de acordo com a quantidade de respostas para cada escala.

A análise do resultado tomou como base as alternativas com maior percentual de respostas, buscando identificar a orientação para liderança inovadora por meio da maioria dos gestores. O resultado da pesquisa é apresentado na TAB. 1.

A primeira afirmação utilizada na pesquisa procura identificar no gestor se ele reconhece sua organização como inovadora. A grande maioria, 69%, consegue identificar que ocorre a inovação. Entretanto, na pesquisa não se procurou identificar o tipo de inovação: produtos, serviços, processos ou modelos de negócio.

TABELA 1 - Resultado do questionário aplicado aos Gerentes e Coordenadores

continua

Afirmção	Discordo	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo
1 - Considero minha organização inovadora, lembrando que a inovação pode ocorrer em produtos, serviços, processos e modelos de negócio.	14%	6%	3%	69%	8%
2 - A inovação é tratada como diferencial competitivo.	6%	8%	6%	39%	42%
3 - Considero como minha responsabilidade a criação de um ambiente onde minha equipe possa inovar.	0%	3%	0%	56%	42%
4 - Para estimular a inovação, direciono minha equipe para resolver problemas de acordo com nossas diretrizes estratégicas.	3%	0%	14%	31%	53%
5 - Trabalho para desenvolver as competências dos meus colaboradores.	0%	0%	3%	14%	83%



TABELA 1 - Resultado do questionário aplicado aos Gerentes e Coordenadores

conclusão

Afirmção	Discordo	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo
6 - Incentivo a geração de ideias por meio de diálogos e debates.	0%	0%	3%	22%	75%
7 - Estimulo minha equipe a testar ideias por meio da busca rápida, reflexão e adaptação (aprendizado com os erros).	3%	3%	6%	36%	53%
8 - Valorizo as decisões na minha equipe que combinem ideias, mesmo que díspares ou até opostas.	0%	3%	0%	31%	67%
9 - As ideias de inovação são priorizadas através da estimativa de tempo de retorno sobre o investimento.	11%	6%	11%	47%	25%
10 - Valorizo o planejamento mais do que a execução.	3%	11%	6%	47%	33%

FONTE: O autor (2016)

A inovação como diferencial competitivo é tratada na segunda afirmação, onde 42% concordam com ela e 39% concordam parcialmente. Os entrevistados que concordaram parcialmente indicaram que ainda pode existir a possibilidade de melhorias na definição da estratégia.

A criação de um propósito comum e definição da inovação como diferencial é complementada pela quarta afirmação, onde 53% dos líderes direcionam suas equipes a resolverem problemas de acordo com as diretrizes estratégicas da organização. Já 31% responderam que concordam em partes, indicando que trabalham nessa orientação de seus colaboradores, mas com algumas ressalvas.

Para Neto e Orlandi (2014), a definição da estrutura e do processo de inovação de uma empresa é uma definição estratégica que irá influenciar fortemente seu futuro.

Uma preocupação da pesquisa foi a de identificar se o líder reconhece como sua

responsabilidade a criação de um ambiente que favoreça a inovação. 42% dos entrevistados concordam que essa é sua responsabilidade; já 56% concordam parcialmente, o que indica a possibilidade de os líderes dependerem de a inovação ser tratada como diferencial estratégico pela organização. Neto e Orlandi (2014) lembram que o papel do líder não é fazer a inovação acontecer, mas facilitar a sua ocorrência. O líder deve derrubar as barreiras à inovação existentes na empresa e embutir a inovação nos processos, de forma a gerar crescimento de receita. Ele deve ter inteligência emocional e sensibilidade para trabalhar em ambientes multiculturais, os quais, por sua natureza, são caracterizados pela diversidade.

Na pesquisa podemos destacar que 83% dos entrevistados trabalham no desenvolvimento das competências de seus colaboradores. Isso é um ponto muito positivo, pois a inovação depende da colaboração, e nada mais lógico do que desenvolver o conhecimento e as habilidades das pessoas envolvidas.

De acordo com Di Fiori e Farri (2016), empresas inovadoras investem em treinamento para a maior parte de seus colaboradores em metodologias e melhores práticas de inovação. Logo, os investimentos não ficam restritos a áreas, como, por exemplo, Pesquisa & Desenvolvimento.

Chesbrough (2003) indica em seus estudos que as antigas estruturas de inovação das organizações, onde a geração, teste e implementação das inovações ficam restritas à área de Planejamento & Desenvolvimento, não atendem mais as necessidades das organizações.

Outro ponto relevante é que 75% dos entrevistados responderam que incentivam o debate de ideias entre seus colaboradores. Esse é um ponto bastante positivo, pois se o líder investe em capacitação e incentiva a geração e o confronto de ideias, as chances de inovação aumentam consideravelmente.

Uma das características mais fortes das empresas inovadoras foi descrita na sétima alternativa, confrontando os entrevistados com a ação de incentivar o aprendizado por tentativa e erro. 53% concordam com a afirmativa e 36% concordam em partes, indicando que existe a preocupação em testar as ideias antes de implementá-las. Na pesquisa, não houve a preocupação de identificar e avaliar metodologias para a experimentação de ideias, apenas se havia orientação para tal.

Essa orientação para a experimentação foi mencionada por diversos autores, onde podemos destacar a posição de Hill (2014), que descreve que quanto mais rápido o grupo tomar ação e testar novas ideias, mais ideias poderão ser testadas. Quanto mais ideias são testadas, mais rápido será o aprendizado. Quanto mais rápido o aprendizado, mais rápido pode-se peneirar o que não funciona e encontrar a solução.

Para Neto e Orlandi (2014), a possibilidade de errar é alta em inovações radicais, as quais mudam bruscamente a maneira de a empresa fazer negócios. Se a empresa pretende ter

produtos radicalmente inovadores, absolutamente diferentes do que ela fez até agora, ela deverá estar preparada para ter uma maior tolerância a erros, pois esse tipo de inovação leva a percorrer caminhos nunca antes trilhados, tateando os próximos passos num processo de tentativa e erro. Portanto, se errar for proibido, se errar levar a punições, essa empresa nunca embarcará em inovações de disrupção.

Com o processo de aprendizado por experimentação vem a tomada de decisão integrativa, onde a equipe precisa selecionar as melhores ideias ou combiná-las. 67% dos entrevistados concordam que valorizam tomadas de decisão que combinem ideias da equipe.

Para McCaffrey e Pearson (2015), as barreiras de inovação estão em toda parte. Existem inúmeras formas de superá-las, mas o caminho mais simples e mais fácil é ajudar os inovadores a perceberem que em geral o que eles procuram está bem diante de seus olhos. A tomada de decisão integrativa é, portanto, uma forma de a equipe analisar as diferentes ideias e entender como estas se relacionam entre si, e, desta forma, gerar ideias combinadas.

As duas últimas afirmativas da pesquisa têm o objetivo de identificar duas possíveis barreiras para o processo de inovação na organização. A questão de priorização de ideias por meio da análise de tempo de retorno sobre o investimento pode ser um risco para a eliminação de ideias extremamente inovadoras. 47% dos entrevistados concordam em parte que as ideias são priorizadas dessa forma e 25% concordam plenamente com isso. Esse é um ponto de atenção que deve ser observado.

Para Bettencourt e Bettencourt (2011), não investir em ideias de inovação é pior do que investir. Estimar o retorno sobre uma ideia de inovação é um processo muito difícil. Christensen, Kaufman e Shih (2008) também apontam em suas pesquisas que os métodos tradicionais para medir o retorno sobre o investimento podem matar ideias de inovação.

Outro ponto identificado na pesquisa é o foco maior em planejamento do que em execução: 47% concordam parcialmente e 33% dos entrevistados concordam que valorizam o planejamento mais do que a execução. Essa questão pode conflitar com o aprendizado por experimentação, pois se a inovação depende de testar as ideias o mais rápido possível, o planejamento pode ser uma barreira.

Projetos tradicionais para disponibilização de um novo produto, processo ou sistema são atendidos plenamente por metodologias tradicionais, onde se investe a maior parte do tempo em planejamento. Para a inovação, entretanto, é necessário executar mais do que planejar, pois você precisa validar as ideias para aprová-las ou descartá-las. De acordo com Hill (2014), grupos inovadores preferem agir ao invés de planejar o caminho a seguir, e surgem soluções que geralmente são diferentes de tudo o que seria esperado.

Uma dificuldade não avaliada nessa pesquisa é a inovação como estrutura dentro da organização, já que é necessário manter suas operações e é difícil fazer as duas coisas. Govindarajan e Trimble (2013) sugerem alguns modelos de organização para inserir o processo de inovação dentro de períodos de tempo disponível e um misto entre equipes dedicadas e equipes compartilhadas.

de diferentes pontos de vistas, experiências e opiniões podem gerar um cenário de tensão que exigirá habilidade e paciência do líder.

Outro fator a ser considerado é que equipes voltadas para a inovação deverão trabalhar focadas em planejar menos e executar mais. O planejamento, tão importante para a estratégia da organização, pode atrapalhar o processo de aprendizagem por experimentação, que exige agilidade da equipe.

Por fim, a organização também deverá ter cuidado na utilização de ferramentas financeiras para medir o retorno do investimento em projetos de inovação, pois a inovação é difícil de ser quantificada e prevista, e existe o risco de matar excelentes ideias inovadoras se a análise ficar restrita apenas a indicadores financeiros.

Para as cooperativas de crédito, a inovação garante que as necessidades dos cooperados seja levada em consideração em suas diretrizes estratégicas, fazendo com que o setor mantenha seu ritmo de crescimento.

## Considerações Finais

O presente estudo aponta que a liderança é um ponto fundamental para o sucesso na implementação da cultura de inovação dentro das organizações. Fatores como a criação de um ambiente de colaboração, desenvolvimento de competências dos colaboradores, aprendizagem por experimentação e tomada de decisão integrativa são ações de responsabilidade dos líderes para criarem organizações inovadoras.

Neste cenário, existem barreiras que precisam ser vencidas pela organização. A primeira está relacionada aos conflitos que podem existir nas equipes, pois o debate de ideias a partir

## Referências

- BETTENCOURT, L. A.; BETTENCOURT, S. L. Inovating on the cheap. **Harvard Business Review**, Boston, Mass. June 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/06/innovating-on-the-cheap>>. Acesso em: 2 dez. 2016.
- CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, MA. Apr. 2003. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/>>. Acesso em: 2 dez. 2016.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E.; MCDONALD, R. What is disruptive innovation?. **Harvard Business Review**, Boston, Mass. Dec. 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>>. Acesso em: 2 dez. 2016.
- CHRISTENSEN, C. M.; KAUFMAN, S. P.; SHIH, C. W. Innovation Killers – How financial tools destroy your capacity to do new things. **Harvard Business Review**, Jan. 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/01/innovation-killers-how-financial-tools-destroy-your-capacity-to-do-new-things>>. Acesso em: 2 dez. 2016.
- DI FIORI, A.; FARRI, E. How to lead innovation: 7 tasks for innovation focused executives. **Harvard Business Review**, Boston, Mass, May 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/product/how-to-lead-innovation-7-tasks-for-innovation-focused-executives/ROT299-PDF-ENG>>. Acesso em: 2 dez. 2016.
- DRUCKER, P. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, Boston, Mass, Aug. 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>>. Acesso em: 2 dez. 2016.
- FURR, N.; DYER, J. H. Conduzindo sua equipe pelo desconhecido. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 92, n. 12, p. 56-65, dez. 2014.
- GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. **O desafio da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- HARVARD BUSINESS STAFF. **Inspiring innovation**. Aug. 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/08/inspiring-innovation>>. Acesso em: 2 dez. 2016.
- HILL, L. A. et al. **Collective genius: the art and practice of leading innovation**. Boston, Mass: Harvard Business Review, 2014.
- IBARRA, H.; HANSEN M. T. Are you a collaborative leader? **Harvard Business Review**, Boston, Mass, July/Aug. 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/product/are-you-a-collaborative-leader/R1107D-PDF-ENG>>. Acesso em: 2 dez. 2016.
- MCCAFFREY, T.; PEARSON J. A inovação está onde você menos espera. **Harvard Business Review: Brasil**, São Paulo, dez. 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/product/how-to-lead-innovation-7-tasks-for-innovation-focused-executives>>. Acesso em: 2 dez. 2016.
- MACHADO, D. Del P. N.; TORRES, A. de S. Ambiente de inovação e cultura organizacional: estudo em uma empresa de tecnologia de informação e comunicação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: EnANPAD, 2015
- MERTON, R. C. Risco da inovação – Como tomar decisões melhores. **Harvard Business Review: Brasil**, São Paulo, v. 91, n. 4, p. 16-25, abr. 2013.
- NETO, J. SOUZA; ORLANDI, T. R. C.; SANTOS, D. K. N. dos. **Inovação: estratégia, gestão e cultura**. Kindle Amazon Serviços do Brasil, 2014 (eBook).

- Recebido em: 15/09/2016
- Aprovado em: 15/11/2016