

“The Innovator’s DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators”

Jeff Dyer, Hal Gregersen e Clayton Christensen, Harvard Business Review Press, 2011

O que primeiro nos chama a atenção no livro *Innovator’s DNA* é um de seus autores – o renomado professor e pesquisador Clayton Christensen, hoje um dos mais sérios especialistas no tema da inovação empresarial. Ele é também autor de um livro que já se tornou um clássico – *Dilema do Inovador* –, no qual introduz o termo “inovação disruptiva”, além de já ter publicado diversos e ótimos artigos com ideias e ferramentas interessantes para promover a inovação.

Innovator’s DNA é o resultado de oito anos de estudo em que os autores tentaram responder as seguintes perguntas: “De onde vêm os modelos de negócios disruptivos?”, “Quais características e habilidades devem ter os grandes inovadores?”, “A capacidade de inovação é uma habilidade inata ou pode ser aprendida?” e “É possível o indivíduo desenvolver suas habilidades para melhor inovar?”.

Para responder a essas questões, Dyer, Gregersen e Christensen tentaram descobrir o que faz um bom inovador, tentando separar o mito da ciência observável. Para isso, fizeram várias entrevistas com inventores de produtos e serviços revolucionários e com fundadores e CEOs de empresas inovadoras. Nomes como Steve Jobs (Apple), Richard Branson (Virgin), Howard Schultz (Starbucks) e A.G. Lafley (Procter & Gamble).

Ao final do estudo, seus autores revelaram um conjunto de cinco habilidades – capacidade de associação, questionar, observar, *network* e experimentar – que, uma vez colocadas em prática, permitiriam a empresários e executivos inovarem. Segundo o livro, os inovadores têm a capacidade de associar ideias de diferentes campos e disciplinas. Sempre questionam a sabedoria comum e o *status quo*. Também são exímios observadores de comportamentos de clientes, fornecedores e concorrentes, sempre buscando identificar novas formas de fazer as coisas. Os inovadores procuram realizar *networking* com pessoas de diferentes ideias e perspectivas que podem oferecer uma visão radicalmente diferente das coisas e do mundo. E por último, eles gostam de realizar experiências interativas, provocando respostas heterodoxas para ver as ideias que surgem.

O livro mostra que a habilidade de gerar ideias inovadoras não é uma mera função da mente, mas também uma função de comportamentos. Segundo os autores, os inovadores não nascem assim – eles

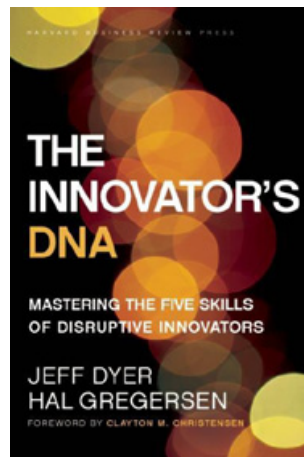
são feitos. Se praticar as cinco habilidades, qualquer pessoa pode ser tão inovadora e impactante quanto os mais criativos homens de negócios. O livro fornece ainda dicas práticas para o desenvolvimento de cada uma das habilidades.

Apesar de bem escrito e de leitura agradável, *Innovator’s DNA* esbarra em alguns problemas. Primeiramente, as cinco habilidades “descobertas” não são tão novas assim. Já são bem conhecidas no mundo dos negócios e foram apresentadas, exaustivamente, em diversos artigos e livros publicados. Outro problema é a metodologia da pesquisa realizada pelos autores. Estudar apenas as empresas e os inovadores de sucesso, para descobrir seus padrões de comportamento, pode levar a falsas conclusões. Estatisticamente, seria necessário também analisar casos de fracassos para ver se esses “comportamentos de sucesso” existem também nas empresas que não deram certo. Para exemplificar, é comum um empreendedor de sucesso dizer que para o negócio dar certo é preciso pensar positivo. Se analisarmos os empreendedores que fracassaram, veremos que eles também pensavam positivamente, mas mesmo assim o negócio não prosperou.

E, finalmente, podemos fazer um questionamento sobre a eficiência de praticar essas habilidades. Conseguiremos assim nos tornar melhores inovadores? Se conseguirmos, o quanto seremos melhores? Novamente, cabe um exemplo desse raciocínio. Se estudarmos as habilidades de grandes atletas do futebol, como Pelé, Garrincha e Zico, identificarmos três habilidades comuns entre eles – por exemplo, domínio de bola, posicionamento em campo e pontaria – e colocá-las em prática, conseguiremos ser tão bons quanto eles ou, pelo menos, acima da média? Tenho minhas dúvidas.

De toda forma, a maioria das empresas precisa de mais inovação. Promover a mudança de cultura para abraçar a inovação é um processo lento e pesado. Identificar as habilidades inerentes aos grandes inovadores, como propõe o livro, é apenas um caminho para começar. Desenvolver as competências internas e recrutar novos funcionários que demonstrem essas habilidades, com certeza pode ajudar muito nesse processo, mas essa é apenas a “ponta do iceberg”.

FLÁVIO AUGUSTO DE OLIVEIRA é assessor de inovação e planejamento estratégico da Algar Tecnologia e Consultoria SA.



O que busca um leitor quando decide comprar o livro ou ler uma resenha sobre “O DNA da Inovação”, que tem como autores reconhecidos professores de escolas de negócios internacionais?

Se for um acadêmico talvez o título o assuste, sugerindo mais um *easy reading*, destes vendidos em aeroportos para consumir durante um voo da ponte aérea. Para esse tipo de leitor, talvez seja mais um desses livros repletos de bom senso, mas construídos com opiniões e citações sem base teórica ou uma metodologia de pesquisa mais rigorosa. Se for empreendedor, executivo ou gestor talvez esteja em busca de uma fórmula mágica para responder à pressão constante do mercado e da própria empresa, de como inovar buscando “diferenciais competitivos sustentáveis”.

Não importa o que o leitor esteja buscando, o fato é que apenas o nome Clayton Christensen, associado ao de outros professores do INSEAD e da Marriott School, já é um atrativo para tornar o livro um best-seller internacional (três meses após o lançamento chegou à 24ª posição na lista da Amazon.com de livros sobre inovação e empreendedorismo). Mas vale realmente a pena pagar R\$ 73 (ou US\$ 17.46) por este livro?

Como professor de inovação da FDC eu diria que sim. Afinal, ele é o resultado de oito anos de pesquisa dos professores Jeff Dyer (Marriott School) e Gregersen Hal (INSEAD), orientados por Clayton Christensen, sobre as características dos líderes de empresas inovadoras, comparadas às dos executivos de organizações não inovadoras.

Nossos estudos sobre inovação no Brasil revelaram que apenas três em cada dez empresas conseguem, de fato, sustentar a inovação como estratégia e processo permanente. A maioria das organizações inclui a inovação ou o desejo de ser inovadora como propósito estratégico, mas apenas cerca de 30% delas possuem processos, recursos e pessoas alocados para tornar a inovação – sobretudo com inovações radicais e disruptivas – uma ação permanente. Quando perguntados por que suas empresas não inovam mais, muitos executivos argumentam que falta uma cultura favorável à inovação porque não há pessoas com características e vontade de inovar!

Segundo Christensen e seus colegas, os inovadores não nascem assim – eles são feitos. “Qualquer pessoa pode ser tão inovadora e impactante como as pessoas mais criativas do mundo dos negócios, desde que pratique determinados comportamentos”.

A partir de entrevistas com inovadores e não inovadores os autores identificaram cinco comportamentos que qualquer pessoa pode assimilar, para se tornar um líder inovador. Todos eles veem sendo exaustivamente associados à inovação. Os exemplos citados são os mesmos de sempre (Apple, Amazon, Google, P&G, etc), mas o que talvez seja inédito neste livro é a combinação deles, não como um fato observado, mas como competências que podem ser desenvolvidas pelos leitores (sejam eles inovadores ou não).

1. Associar – estabelecer conexões entre questões, problemas ou ideias de campos alheios.

2. Indagar – inovadores gostam de perguntar: “se tentássemos isso, o que aconteceria?” e demonstram ter um alto grau de P/R, pois as perguntas (P) não só superam as respostas (R) numa conversa normal, mas são avaliados menos pelas respostas do que pelas perguntas.

3. Observar – examinar o comportamento dos clientes, fornecedores e concorrentes para identificar novas formas de fazer as coisas e mais perguntas.

4. *Networking* – conhecer pessoas com ideias e perspectivas diferentes

5. Experimentar – construção de experiências interativas, provocando respostas heterodoxas para ver como as ideias funcionam na prática.

Além dessas competências, os autores utilizaram métodos diferentes para disponibilizar algumas ferramentas ao leitor. Apresentam, por exemplo, uma lista das empresas mais inovadoras do mundo, baseados no que chamam de “prêmio de inovação” – um incentivo do mercado de ações com base na crença dos investidores de que uma empresa produzirá no futuro inovações e fluxos de renda ainda maiores.

Também oferecem uma autoavaliação do DNA inovador de cada um, além de dicas para o desenvolvimento das cinco competências. Através de entrevistas e histórias dos líderes da Amazon e Apple, Google, Skype e Virgin Group, os autores analisam comportamentos de inovação em ação e demonstram como eles dependem uns dos outros para chegar a um impacto criativo máximo.

Parafrazeando os próprios autores, que sugerem logo no primeiro capítulo – “para inovar, é preciso ter coragem” –, desejo a todos uma boa leitura!

CARLOS ARRUDA é professor e coordenador do Núcleo de Inovação da Fundação Dom Cabral.