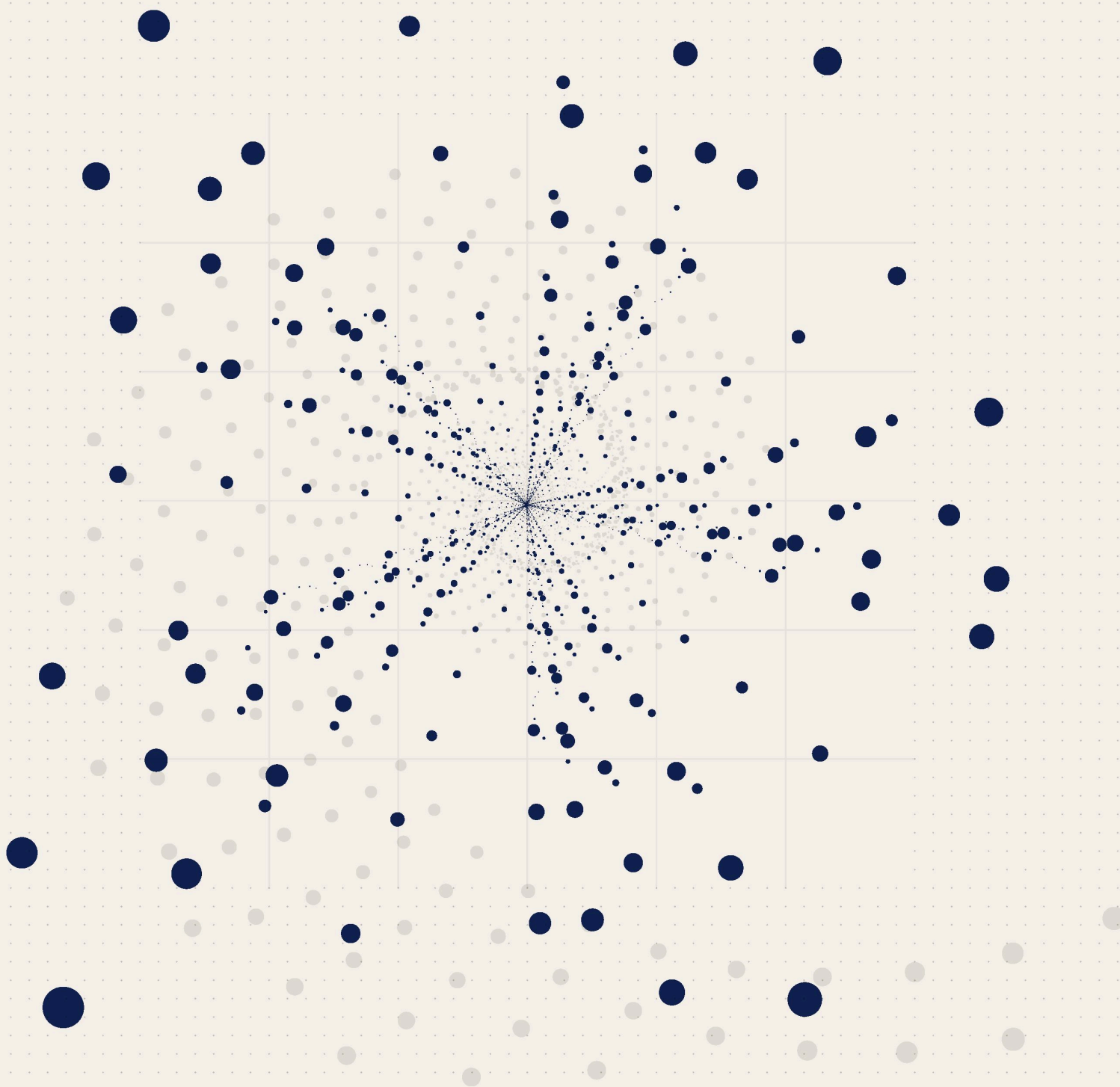


EXECPEDIA

Um repertório de práticas e know-how de executivos experientes para gerir o futuro.





EXECPEdia

Um repertório de práticas e know-how de executivos experientes para gerir o futuro.

© 2026 Techni Methods Ltda. Todos os direitos reservados.

Esta obra foi desenvolvida com base nas contribuições de executivos convidados, que participaram como coautores em cada capítulo do conteúdo aqui apresentado.

Edição

Martin J. Eppler

Júlio Melo

Isabella Vallejo

Thais Fernandes

Bruna Silva

Bernardo Menegale

Uma iniciativa do A Diretoria, pela Techni Methods

Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

Produzido por



Patrocinadores

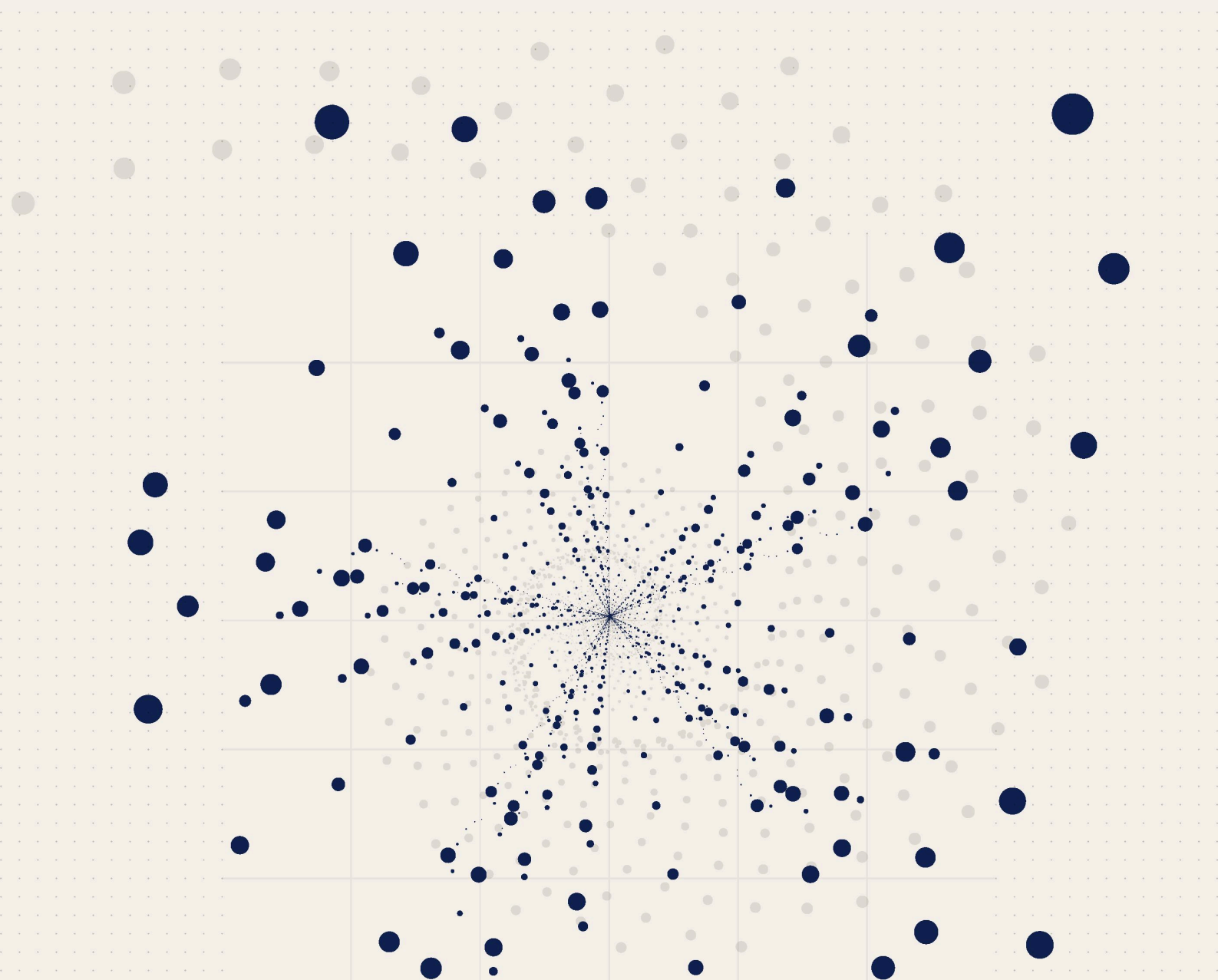


Agradecimentos

Aos executivos que generosamente dedicaram seu tempo, sua experiência e suas percepções para o desenvolvimento desta obra e que se juntam a nós nesta jornada educacional voltada ao avanço do conhecimento em inovação, deixamos nosso sincero agradecimento.

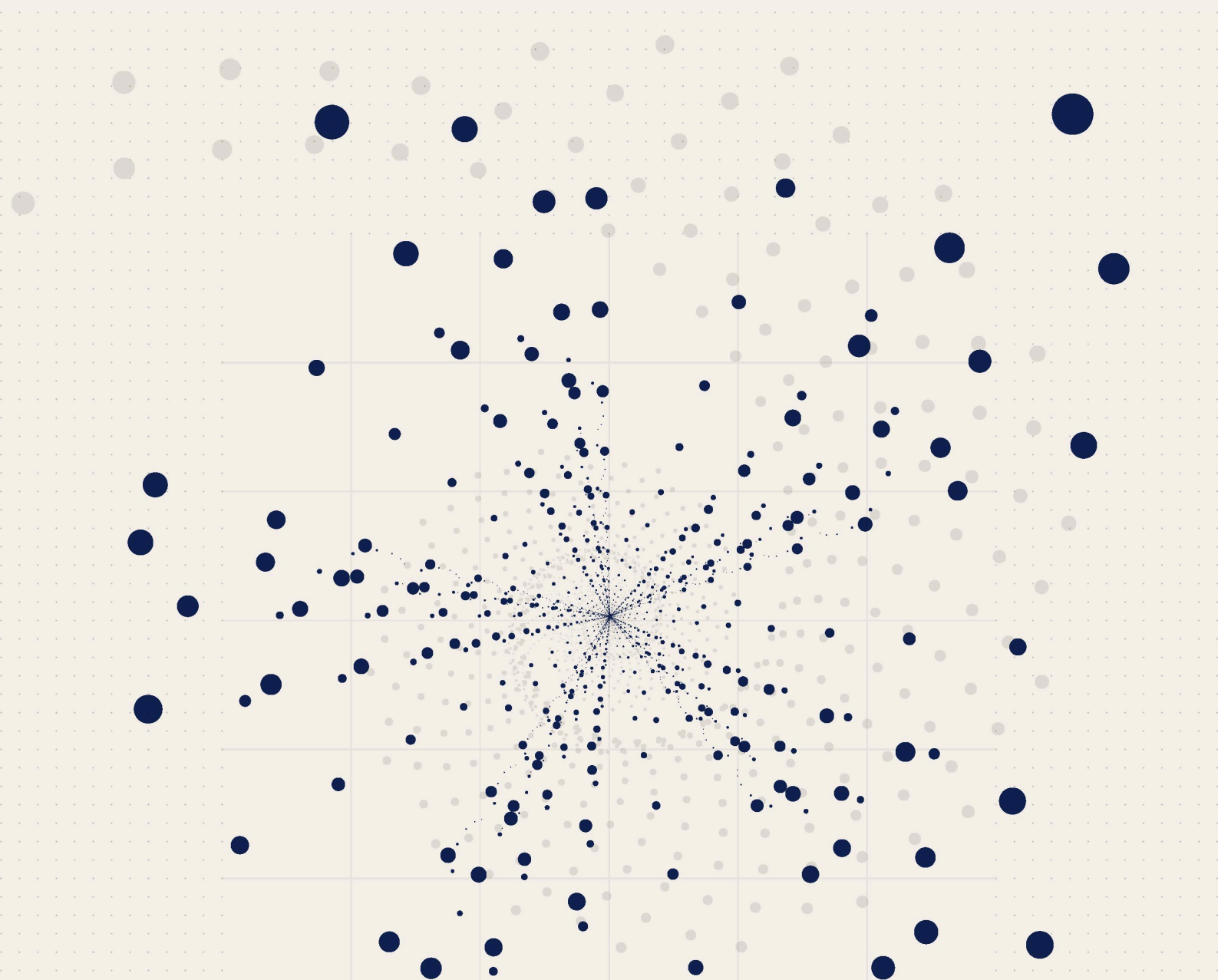
Ao Prof. Martin J. Eppler, por suas contribuições contínuas ao lado de líderes e organizações brasileiras, fortalecendo as discussões sobre inovação e promovendo o avanço de sua aplicação prática.

Aos patrocinadores do A Diretoria, Fleury e Orizonti, pelo apoio fundamental para a viabilização deste projeto e pela contribuição ao aprofundamento e à disseminação das discussões sobre inovação.



Sumário

Introudução	04
Capítulo 1: Pontos cegos da inovação	06
Capítulo 2: Como os gestores matam a inovação, segundo eles próprios?	11
Capítulo 3: Cultura de Inovação	17
Capítulo 4: Como lideranças promovem a inovação	25
Capítulo 5: Inove a si mesmo	32



Introdução

O Execpedia é um projeto que reúne e estrutura o conhecimento prático de executivos brasileiros sobre gestão e inovação, a partir de experiências extraídas do contexto real de suas organizações. Desenvolvido no âmbito do A Diretoria, um podcast mantido pela Techni Methods, uma empresa mineira que integra gestão, educação e consultoria em um único ecossistema, o projeto tem como objetivo consolidar essas experiências em um formato organizado, acessível e continuamente atualizável.

A iniciativa é conduzida em parceria com o Prof. Martin J. Eppler, Professor Titular de Gestão da Comunicação na Universidade de St. Gallen, na Suíça, Diretor do Instituto de Gestão de Mídia e Comunicação, e reconhecido entre os dois por cento dos cientistas mais citados do mundo, segundo a Universidade de Stanford.

Com pesquisas publicadas em veículos como Harvard Business Review, Inc. Magazine, MIT Technology Review, BusinessWeek e TED.com, e como autor de 26 livros, Martin J. Eppler contribui para o Execpedia como facilitador das discussões dos capítulos com líderes brasileiros, coautores desta obra, e como o responsável por traduzir essas discussões em representações visuais, valendo-se de sua expertise em visualização do conhecimento, em uma lógica semelhante à de seu trabalho Visipedia.

Este livro reúne aprendizados reais de convidados selecionados que participaram do podcast e vivenciam a inovação na prática dentro de suas organizações. Ele é atualizado periodicamente com novos temas e capítulos.

CAPITULO 1



CAPÍTULO 1

Pontos cegos da inovação

Fontes ocultas de alto retorno?

A inovação é frequentemente associada a produtos disruptivos, novas tecnologias ou modelos de negócio revolucionários. No entanto, em muitas organizações, as oportunidades mais promissoras estão em outros lugares. Elas se escondem em **processos cotidianos, funções negligenciadas e decisões rotineiras** que raramente recebem atenção estratégica. Em tempos de aceleração tecnológica e aumento da complexidade, os executivos não podem mais se dar ao luxo de ignorar essas áreas.

Os pontos cegos apresentados a seguir emergiram de discussões entre executivos sobre onde as organizações subestimam sistematicamente o potencial de inovação. Essas fontes são frequentemente consideradas operacionais, burocráticas ou não estratégicas. Justamente por receberem menos atenção, podem gerar retornos desproporcionais quando reconsiderados de forma criteriosa.

Em colaboração com os coautores deste capítulo, identificamos nove pontos cegos da inovação, com base em suas experiências práticas, e exploramos como inovar em cada um deles. Os exemplos apresentados são meramente ilustrativos e têm o objetivo de demonstrar como esses padrões podem se manifestar na prática.

1. Inovar o pensamento a partir de primeiros princípios: questionar pressupostos herdados e reconstruir soluções desde a base, em vez de apenas aprimorar práticas existentes de forma incremental.

- Em uma empresa de manufatura, o grande número de variações de produtos estava comprimindo as margens e tornando a inovação mais lenta, apesar dos esforços para ganhar eficiência. O conselho então revisou os critérios de customização para separar o que realmente tinha valor para o cliente do que existia apenas por tradição. Muitas regras de produto haviam sido criadas no passado e já não faziam sentido para o mercado. Com o redesenho da estrutura de ofertas, a empresa reduziu a complexidade e passou a testar novas propostas de valor com mais rapidez. A inovação avançou quando essas premissas antigas foram revistas.*

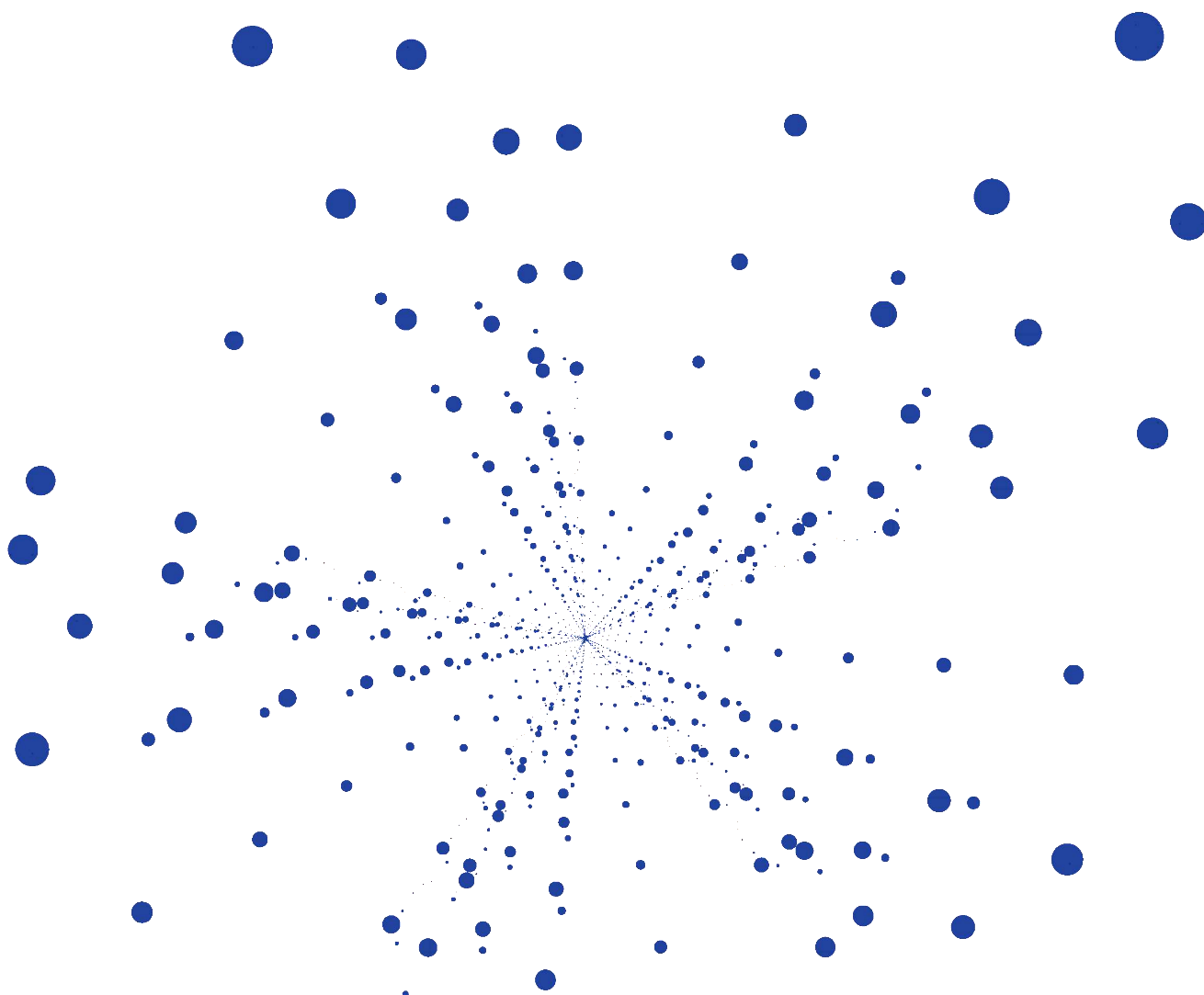
- 2. Inovar o treinamento por meio de tutoria com IA:** Reimaginar o aprendizado com o uso de tutores de inteligência artificial que personalizam treinamentos, aceleram o desenvolvimento de habilidades e reduzem o custo da transmissão de conhecimento.
 - 3. Inovar o trabalho manual por meio da robótica ou da eliminação de etapas:** Aumentar a produtividade operacional automatizando trabalhos repetitivos ou redesenhando processos para remover por completo etapas desnecessárias.
 - 4. Inovar o engajamento de pessoas nos momentos-chave da jornada do colaborador:** Fortalecer a motivação e o comprometimento ao redesenhar momentos importantes da jornada do colaborador, como o onboarding, as mudanças de função e as transições de carreira.
 - 5. Inovar a gestão por meio da realocação do tempo dedicado.** Transformar a efetividade da gestão realocando tempo antes dedicado a rotinas administrativas para atividades de orientação, resolução de problemas e diálogo estratégico.
 - 6. Inovar o jurídico ao atuar como parceiro do negócio.** Tratar estruturas jurídicas e contratos como ferramentas de inovação, desenvolvendo parcerias que desbloqueiem novos modelos de colaboração e criação de valor.
- Em uma empresa de serviços, parcerias costumavam travar nas etapas finais do processo jurídico. O departamento jurídico passou a ser envolvido desde o início para definir padrões de colaboração e limites de risco. Os ciclos de negociação foram encurtados e o número de projetos piloto aumentou. A inovação avançou sem ampliar a exposição ao risco.*
- 7. Inovar a gestão da infraestrutura por meio da automação.** Aumentar a eficiência e a confiabilidade integrando automação e sistemas inteligentes à infraestrutura e aos ambientes operacionais.

- Em uma empresa de serviços digitais, a instabilidade da infraestrutura limitava a experimentação. A adoção de monitoramento automatizado e manutenção preditiva aumentou a confiabilidade dos sistemas. As equipes ganharam confiança para realizar testes contínuos. A inovação passou a avançar a partir da estabilidade operacional.*

8. Inovar a colaboração por meio da visualização. Tornar o trabalho complexo visível por meio de ferramentas visuais que ajudem as equipes a se alinhar mais rapidamente, compreender problemas de forma coletiva e tomar decisões melhores.

9. Inovar o planejamento por meio do benchlearning. Aprimorar o planejamento estratégico aprendendo de forma sistemática com organizações comparáveis e adaptando práticas bem-sucedidas.

Considerados em conjunto, esses pontos cegos oferecem uma lente diagnóstica para líderes. Em vez de perguntar onde a inovação deve acontecer a seguir, gestores podem usar o modelo para identificar fontes negligenciadas nas quais pequenas mudanças conceituais podem gerar impactos significativos.



Qual desses pontos cegos pode estar limitando o próximo avanço da sua organização?

Pontos cegos da inovação

Fontes ocultas de alto retorno



Inovar o pensamento a partir de primeiros princípios



Inovar o treinamento por meio de tutoria com IA



Inovar o trabalho manual por meio da robótica ou da eliminação de etapas



Inovar o engajamento de pessoas nos momentos-chave da jornada do colaborador



Inovar a gestão por meio da realocação do tempo dedicado



Inovar o jurídico ao atuar como parceiro do negócio



Inovar a gestão da infraestrutura por meio da automação



Inovar a colaboração por meio da visualização



Inovar o planejamento por meio do benchlearning

CAPÍTULO 2



CAPÍTULO 2

Como os gestores matam a inovação, segundo eles próprios?

A inovação raramente morre apenas por forças de mercado. Mais frequentemente, ela é silenciosamente sufocada dentro das organizações. Em tempos de aceleração tecnológica, disrupções impulsionadas por IA e incerteza estratégica, espera-se que líderes transformem experiência em uma capacidade estruturada e repetível de inovação. No entanto, muitos comportamentos gerenciais bem-intencionados acabam minando exatamente esse objetivo.

Este modelo reúne padrões autoinfligidos que os próprios executivos identificaram, transformando decisões cotidianas em bloqueios à inovação. Os padrões a seguir ilustram como a inovação é restringida de forma não intencional dentro das organizações. Os exemplos apresentados são meramente ilustrativos.

1. Sobrecarregar o projeto de inovação. Quando iniciativas se tornam grandes ou complexas demais, a complexidade substitui a clareza e o impulso se perde.

2. Reduzir a diversidade das equipes. Equipes homogêneas produzem pensamento previsível. A uniformidade elimina a fricção criativa.

- *Em uma empresa de tecnologia, as equipes de inovação eram formadas principalmente por engenheiros com trajetórias semelhantes. As ideias eram tecnicamente sólidas, mas comercialmente limitadas. Ao incluir profissionais de operações, marketing e áreas voltadas ao cliente, as discussões se tornaram mais diversas e as soluções mais aplicáveis. A inovação melhorou quando diferentes perspectivas reintroduziram tensões produtivas.*

3. Desempoderar os líderes da inovação. Sem autoridade e proteção, agentes internos de mudança perdem energia e credibilidade.

- *Em uma organização de saúde, um gestor foi designado para liderar a inovação, mas não possuía autoridade formal nem recursos dedicados. As iniciativas dependiam de apoio informal e rapidamente perdiam tração. Quando o papel foi formalizado com direitos de decisão e patrocínio executivo, os projetos ganharam impulso. A inovação avançou quando os líderes internos foram devidamente empoderados.*

- 4. Evitar definir prioridades claras para a inovação.** Quando tudo é importante, nada é. A falta de foco fragmenta os esforços.
- 5. Não explicar por que isso é importante.** Quando o propósito não é claro, a indiferença substitui silenciosamente o engajamento.
- 6. Adicionar inovação a operações já sobrecarregadas.** Incluir inovação em agendas já cheias leva ao esgotamento, e não a avanços significativos.
- 7. Negligenciar o método científico.** Sem hipóteses, experimentos e validação, a inovação se transforma em tentativa e erro.
- 8. Focar apenas no curto prazo.** O ativismo de curto prazo sufoca a inovação estratégica de longo prazo.
- 9. Gerir a inovação sem um processo definido.** A ausência de estrutura transforma a experimentação em caos, e não em aprendizado.
- 10. Exagerar na regulação da inovação.** Controles excessivos convertem criatividade em burocracia.
- 11. Não destinar orçamento para a inovação.** Sem recursos dedicados, a inovação permanece simbólica, e não real.

Os líderes podem utilizar este modelo como um espelho diagnóstico. Ele revela comportamentos organizacionais ocultos que sabotam a inovação de forma silenciosa e também serve como ponto de partida para conversas estratégicas, ajudando equipes executivas a diferenciar barreiras estruturais de hábitos culturais que precisam ser redesenhados.

Se parássemos intencionalmente de matar a inovação amanhã, qual mudança estrutural faríamos primeiro?

Como os gestores matam a inovação (segundo eles mesmos)

Sobrecarregar o projeto de inovação



Deixar a complexidade matar a inovação

Reduzir a diversidade das equipes



Deixar a uniformidade matar a inovação

Desempoderar os líderes da inovação



Deixar a mediocridade matar a inovação

Evitar definir prioridades claras para a inovação

1. 1. 1. 1. 1.

Deixar a falta de foco matar a inovação

Não explicar por que isso é importante



Deixar a indiferença matar a inovação

Adicionar inovação a operações já sobrecarregadas



Deixar o esgotamento matar a inovação

Negligenciar o método científico



Deixar o acaso matar a inovação

Focar apenas no curto prazo



Deixar o ativismo matar a inovação

Gerir a inovação sem um processo definido



Deixar o caos matar a inovação

Exagerar na regulação da inovação



Deixar a burocracia matar a inovação

Não destinar orçamento para a inovação



Deixar a austeridade matar a inovação

Coautores

Os capítulos 1 e 2 reúnem contribuições de executivos brasileiros que atuam diretamente com inovação na prática. Os profissionais abaixo participaram como coautores, compartilhando percepções e aprendizados derivados de suas experiências profissionais dentro de suas organizações.

- **Flávio Ribeiro** — NetLex
- **J.R. Ferraz** — Pátria, Elfa
- **Márcio Moura** — Invés | Fleury
- **Matheus Pedrosa** — Fralía Cacau Brasil
- **Ricardo Garcia** — Conselheiro, Mentor e Investidor Anjo
- **Sérgio Guerra** — Orguel
- **Werner Dalla** — Abertta Saúde

Disclaimer

As opiniões e perspectivas apresentadas neste capítulo refletem as experiências individuais dos coautores e não representam necessariamente a posição oficial das organizações às quais estão vinculados.

Conheça os coautores dos Capítulos 1 e 2 por meio de seus episódios

A DIRETORIA EP #25

ERROS que Você NÃO Pode Cometer em Rodadas de Investimento
com **Flávio Ribeiro — NetLex**

A DIRETORIA EP #22

O Futuro da Saúde Está Fora dos Hospitais? | J.R. Ferraz
com **J.R. Ferraz — Pátria, Elfa**

A DIRETORIA EP #14

Por que buscar uma assessoria financeira no modelo fee fixo?
com **Márcio Moura — Invés | Fleury**

A DIRETORIA EP #49

Como inovar em um setor que não muda há 100 anos?
com **Matheus Pedrosa — Fralía Cacau Brasil**

A DIRETORIA EP #27

A Mente de um CEO: Como eles pensam e agem?
com **Ricardo Garcia — Conselheiro, Mentor e Investidor Anjo**

A DIRETORIA EP #20

Reinventando o Seu Negócio: Estratégias Para Empresários Modernos
com **Sérgio Guerra — Orguel**

A DIRETORIA EP #67

Como a Tecnologia Está Redesenhando a Saúde no Brasil
com **Werner Dalla — Abertta Saúde**

CAPÍTULO 3



CAPÍTULO 3

Cultura de Inovação

Como reconhecer uma Cultura de Inovação: Linguagem, metáforas e ambiente

Cultura de inovação é um dos temas mais citados e menos compreendidos na gestão. Antes de qualquer política de inovação ou programa de transformação, a cultura já está presente na forma como as pessoas se comunicam, nos espaços que habitam e nas metáforas que usam para descrever o trabalho coletivo.

3.1 Como as pessoas falam em uma cultura de estagnação versus uma cultura de inovação

A linguagem é um dos sinais mais imediatos e mais ignorados da cultura organizacional. Basta ouvir como as pessoas respondem a um problema ou a uma proposta nova.

Em culturas de estagnação, as respostas tendem a encerrar conversas. São frases que fecham possibilidades, transferem responsabilidade e sinalizam resistência ao novo: "Isso é problema seu", "Não dá porque...", "Eu acho", "Isso é absurdo", "Precisamos seguir em frente".

Em culturas de inovação, as mesmas situações provocam respostas que abrem caminhos. A diferença não está apenas no tom, mas na estrutura mental que orienta a resposta: "Como a gente resolve esse desafio juntos?", "Poderíamos se...", "Vamos descobrir", "Isso é interessante", "Me conta mais".

Esse contraste funciona também como ferramenta de autodiagnóstico: como você e sua equipe respondem hoje?

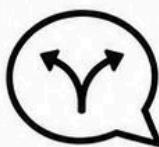
Como as Pessoas Falam numa

Cultura de Estagnação

Esse é o seu problema.



Não podemos porque...



Eu acho



Isso é um absurdo



Precisamos seguir em frente



Cultura de Inovação

Como podemos resolver nosso desafio?

Poderíamos se nós...

Vamos descobrir

Isso é interessante

Conte-me mais

3.2 Uma cultura de inovação é como...

Analogias revelam compreensões que definições formais não alcançam. Em colaboração com os coautores deste capítulo, quatro metáforas emergiram para capturar aspectos distintos do que torna uma cultura verdadeiramente inovadora.

1. Um grupo de jazz. Cada músico improvisa com liberdade, mas o ponto não é a improvisação solta. É a coexistência de uma partitura mínima com escuta iterativa contínua: cada músico ajustando o próprio som ao som dos outros em tempo real, com base em papéis claros, confiança e empatia. Inovação organizacional opera assim: estrutura suficiente para não virar caos, abertura suficiente para que o resultado seja emergente.

2. Uma colmeia. Cada indivíduo cumpre sua função com foco no bem comum, mas permanece altamente atento ao que os outros estão descobrindo. O fluxo de informação e a colaboração tácita são tão importantes quanto a execução individual.

3. Um jardim. O solo fértil permite que flores diferentes brotem, mas algumas precisam ser podadas. Cultivar inovação exige tanto abertura quanto discernimento. O espaço para que mil ideias floresçam é o ponto de partida, mas não o destino.

- *Em uma empresa centenária de venda direta, dar espaço para que mil ideias brotassem foi o ponto de partida para transformar a mentalidade da liderança e viabilizar a migração para um modelo multicanal. A metáfora do jardim criou permissão coletiva para enxergar o que ainda não existia.*

4. Um recife de coral. Um ecossistema invisível e interdependente, com elementos em diferentes estágios do ciclo de vida, que depende de condições saudáveis para continuar vibrante. Cultura de inovação não se transplanta: ela morre quando se tenta copiá-la sem reconstruir o ecossistema que a sustenta.

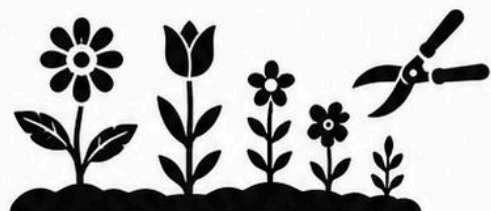
Uma Cultura de Inovação é como....



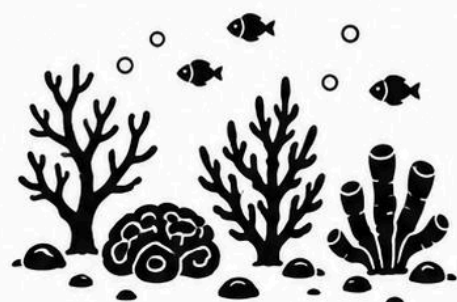
um combo de jazz,
construindo livremente
uns sobre os outros com
base em papéis claros,
confiança e empatia.



uma colmeia onde todos
estão ocupados fazendo
a sua parte pelo bem
comum, muito atentos ao
que os outros
descobriram.



um jardim onde o solo
fértil deixa diferentes
flores florescerem, mas
algumas precisam ser
podadas.



um recife de coral, onde
floresce um ecossistema
invisível com elementos em
diferentes estágios do ciclo
de vida (mas precisa de
condições saudáveis para
continuar colorido).

3.3 O escritório da inovação

Cultura também se lê no espaço. O ambiente físico comunica, antes de qualquer palavra, quais comportamentos são esperados e valorizados. Em visita a uma organização verdadeiramente inovadora, cinco elementos do espaço físico chamam a atenção.

1. Plantas, cores e vistas abertas. Elementos naturais e ambientes com luz natural sinalizam que o espaço foi pensado para estimular criatividade, não apenas produtividade operacional.

2. Portas abertas. A ausência de barreiras físicas entre os espaços de liderança e os de trabalho traduz uma postura cultural concreta: acessibilidade e permeabilidade hierárquica no dia a dia. Salas de canto reservadas à hierarquia comunicam o oposto.

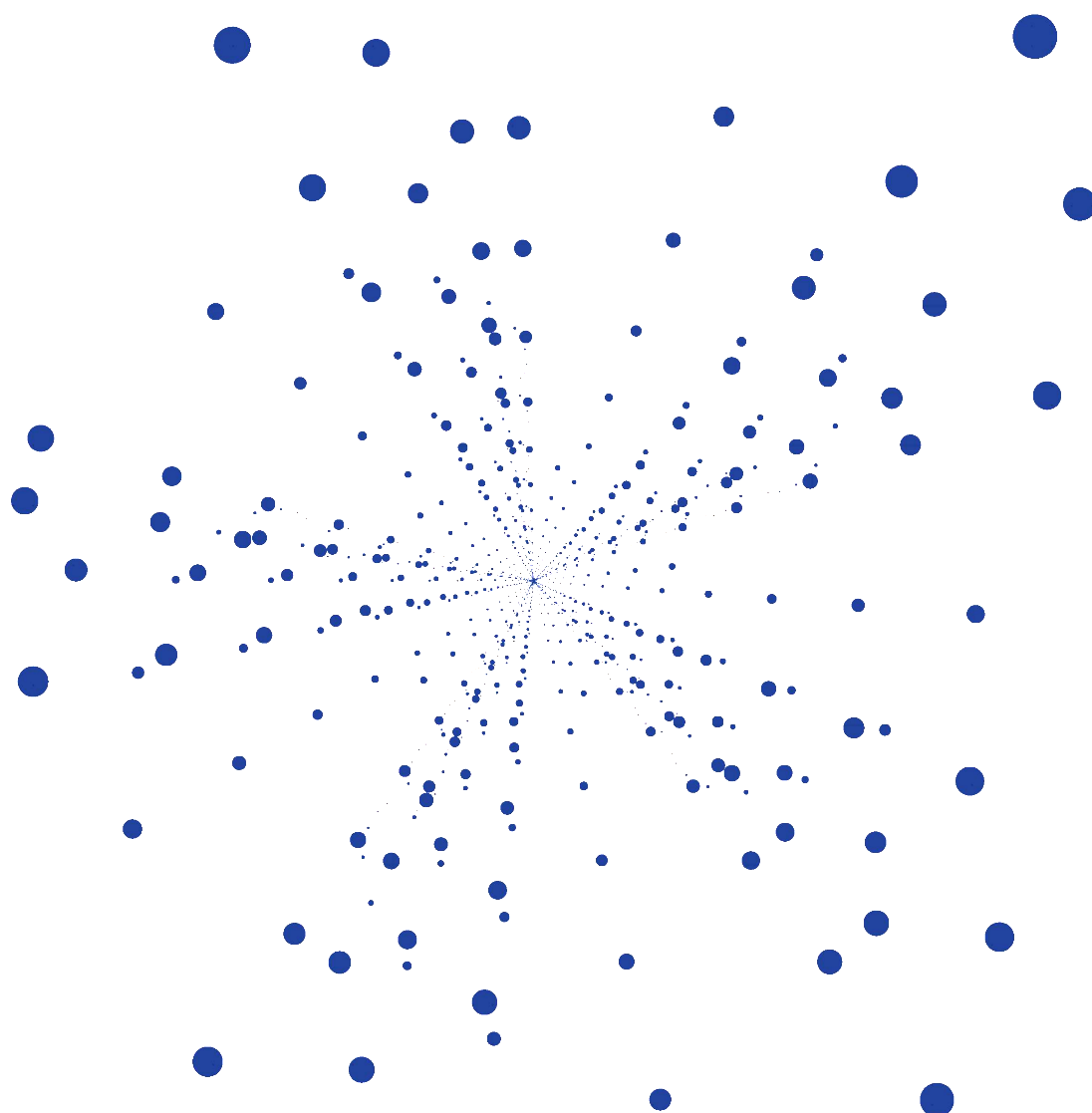
3. Espaços informais, jogos e áreas de convivência. Inovação emerge frequentemente em conversas não planejadas. Espaços que favorecem o encontro casual entre pessoas de áreas distintas criam as condições para que isso aconteça.

4. Whiteboards, painéis de indicadores e jamboards. A presença visível de ferramentas de trabalho coletivo sinaliza que o pensamento compartilhado é uma prática, e não uma exceção. OKRs e KPIs de inovação expostos para todos comunicam que o progresso das iniciativas é responsabilidade de toda a organização.

- *Em uma organização orientada por inovação, o mapa de estratégia e o painel de OKRs foram tornados visíveis e interativos para toda a empresa. A organização também criou um repositório de iniciativas encerradas: um lugar concreto para depositar o que não funcionou e aprender com isso. A inovação avançou quando o progresso deixou de ser informação da liderança e passou a ser patrimônio de toda a organização.*

5. Celebrações de conquistas e treinamentos entre pares. Rituais de reconhecimento coletivo e aprendizado entre colegas reforçam que inovação é prática cotidiana. Celebrar o aprendizado tem o mesmo peso que celebrar o resultado.

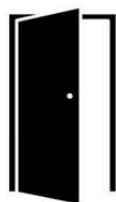
Um ambiente inovador não é necessariamente o mais sofisticado. É aquele em que o espaço físico reforça, e não contradiz, a cultura que se quer construir.



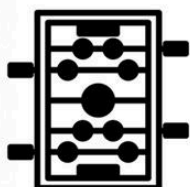
O Escritório – Edição Inovação



Plantas, Cores, Vistas Abertas



Portas Abertas



Espaços de Reunião Informais,
Jogos e Áreas de Convívio



Quadros Brancos, Quadros de
Indicadores, Jamboards



Celebrações de Sucesso,
Treinamentos Frequentes entre
Pares

■ ————— EXECPEdia ————— ■

Se um visitante externo passasse um dia na sua organização amanhã, quais evidências de uma cultura de inovação ele perceberia? E quais elementos ele procuraria, mas não encontraria?

CAPITULO 4



CAPÍTULO 4

Como líderes promovem uma cultura de inovação

Quais são as alavancas que constroem uma organização que inova?

Cultura de inovação não nasce espontaneamente. Ela é construída ou destruída pelas escolhas concretas de quem lidera. Mais do que declarar valores ou lançar programas, líderes promovem ou inibem a cultura inovadora por meio de decisões cotidianas: o que priorizam, o que financiam, o que celebram, o que toleram e o que ignoram.

Em colaboração com os coautores deste capítulo, identificamos onze habilitadores de alto impacto para fomentar uma cultura de inovação. Os exemplos apresentados são ilustrativos e têm o objetivo de demonstrar como esses padrões se manifestam na prática.

1. Definir uma agenda de inovação e acompanhá-la. Inovação sem direção se dispersa. Um líder que estabelece prioridades, objetivos e métricas transforma intenção em prioridade organizacional. O acompanhamento é tão importante quanto a definição: sem rastreamento, a agenda vira apenas discurso.

2. Ser o primeiro exemplo de aprendizado com erros. Culturas que punem o erro criam culturas do silêncio. Quando líderes compartilham abertamente o que aprenderam com seus próprios fracassos, criam permissão para que outros façam o mesmo.

- *Em uma empresa do setor de saúde, a liderança introduziu a prática de iniciar reuniões de inovação com um aprendizado da semana: um caso real de algo que não funcionou e o que foi extraído daquela experiência. O que começou com resistência tornou-se um ritual aguardado. A inovação avançou quando o fracasso ganhou palco e deixou de habitar os bastidores.*

3. Fomentar o teste de hipóteses. Inovação é um processo de aprendizado por experimentação. Líderes que encorajam suas equipes a formular e testar hipóteses antes de buscar a solução definitiva constroem organizações que aprendem mais rápido e erram de forma mais inteligente.

4. Conectar pessoas para colaborar. Grande parte do conhecimento relevante para a inovação está distribuído entre pessoas que raramente interagem. Líderes que promovem intencionalmente conexões entre áreas e funções criam condições para que insights se combinem e evoluam.

5. Estabelecer um orçamento dedicado à inovação. Inovação sem recursos é retórica. Um orçamento específico, por menor que seja, sinaliza comprometimento real e cria a base material para que iniciativas avancem além da ideação.

6. Dar às pessoas tempo para experimentar. Sem espaço na agenda, inovação compete com urgência operacional e perde. Proteger tempo dedicado à exploração é uma das condições mais escassas e mais valiosas que um líder pode criar.

7. Expor a equipe a realidades diferentes. Inovação se alimenta de perspectivas diversas. Líderes que estimulam seus times a visitar outras organizações, conhecer diferentes setores e confrontar contextos variados ampliam o repertório coletivo de onde surgem as melhores ideias.

8. Não dominar as discussões. Um líder que fala mais do que escuta suprime a inteligência coletiva da equipe. Criar espaço para que outras vozes se manifestem é, em si, um ato de liderança para a inovação.

9. Incentivar a participação em eventos externos. Conferências, visitas técnicas e encontros com outros ecossistemas trazem para dentro da organização estímulos que raramente surgem no cotidiano interno. Empresas que se fecham em si mesmas perdem contato com as fronteiras do que é possível.

10. Priorizar diálogos sobre inovação. A pauta das reuniões revela o que realmente importa. Quando inovação é assunto de agenda formal, ela deixa de ser exceção e passa a integrar a rotina de tomada de decisão.

11. Medir e compartilhar o progresso. O que é medido é gerenciado. O que é compartilhado se torna parte da cultura. Tornar público o avanço das iniciativas, incluindo o que não funcionou, cria aprendizado coletivo e engajamento genuíno.

- *Em uma empresa do setor de saúde, a liderança incorporou uma verificação recorrente nos ciclos de revisão estratégica: as iniciativas de inovação em andamento estavam conectadas à direção futura da organização? Projetos que geravam resultado de forma isolada, mas desconectados da estratégia, foram redirecionados. A inovação avançou quando passou a ser avaliada não apenas pelo que criava, mas pelo que contribuía para o futuro da empresa.*

Esses onze habilitadores são escolhas de design organizacional. Individualmente, cada um tem impacto. Combinados, criam as condições para que a inovação deixe de ser um projeto pontual e passe a ser uma capacidade permanente da organização.

Como os Líderes Podem Promover uma Cultura de Inovação

Defina uma agenda de inovação e acompanhe-a.



Seja um exemplo brilhante de aprender com os erros.



Incentive o teste de hipóteses.



Conecte os colaboradores para colaborarem.



Defina um orçamento de inovação.



Dê tempo às pessoas para experimentarem.



Faça seus colaboradores confrontarem realidades diferentes.



Não domine as discussões.



Incentive a participação em eventos externos.



Priorize os diálogos de inovação.



Meça e compartilhe o progresso.



EXEC PEDIA



Se decidíssemos deixar de bloquear a inovação a partir de amanhã, qual seria a primeira alavanca que acionaríamos? E o que está nos impedindo de dar esse primeiro passo hoje?

Coautores

Os capítulos 3 e 4 reúnem contribuições de executivos brasileiros que atuam diretamente com inovação na prática. Os profissionais abaixo participaram como coautores, compartilhando percepções e aprendizados derivados de suas experiências profissionais dentro de suas organizações.

- **André Ghion — Ghion.AI**
- **Werner Dalla — Abertta Saúde**
- **Eduardo Ribeiro — Jequití Cosméticos**
- **Ricardo Pelegrini — Quantum4**
- **Flávio Ribeiro — NetLex**
- **Gustavo Maia — Priner S.A**

Disclaimer

As opiniões e perspectivas apresentadas neste capítulo refletem as experiências individuais dos coautores e não representam necessariamente a posição oficial das organizações às quais estão vinculados.

Conheça os coautores dos Capítulos 3 e 4 por meio de seus episódios

A DIRETORIA EP #25

ERROS que Você NÃO Pode Cometer em Rodadas de Investimento
com **Flávio Ribeiro — NetLex**

A DIRETORIA EP #51

Ele Criou um Clone de IA e Disponibilizou GRATUITAMENTE
com **André Ghion — Ghion.ai**

A DIRETORIA EP #35

Como Esse CEO Salvou Empresas da Falência e Fez Elas Prosperarem
com **Eduardo Ribeiro - Jequiti Cosméticos**

A DIRETORIA EP #34

Por que o Brasil não inova (e decola)?
com **Ricardo Pelegrini - Quantum4**

A DIRETORIA EP #76

Como Crescer Ainda Mais Depois de Vender Sua Empresa
com **Gustavo Maia — Priner S.A**

A DIRETORIA EP #67

Como a Tecnologia Está Redesenhando a Saúde no Brasil
com **Werner Dalla — Abertta Saúde**

CAPITULO 5



CAPÍTULO 5

Inove Você Mesmo

Por que a mudança na organização começa pela mudança em quem lidera?

Um executivo pode dominar o vocabulário da transformação digital, falar com fluência sobre experimentação e aprendizagem contínua, e ainda assim manter crenças, seguir rotinas e viver em ambientes que nunca foram questionados com a mesma exigência que ele cobra da própria empresa. Nesse território, a credibilidade não nasce do discurso, mas de exemplos concretos, e o exemplo mais concreto de todos é o que o próprio líder consegue reconhecer em si mesmo.

Este capítulo olha para três camadas dessa prática: as crenças que sustentam, ou sabotam, a forma como você decide, as rotinas que ninguém questiona, e o ambiente, físico, social e tecnológico, que amplia ou limita o alcance das suas ideias e, no fim, o valor que elas conseguem gerar.

5.1. As crenças que sustentam, ou sabotam, sua liderança

Toda decisão de liderança se apoia num conjunto de pressupostos raramente questionados, justamente porque funcionaram no passado, e o verdadeiro risco não está em carregar esses pressupostos, mas em deixar de perguntar se eles ainda fazem sentido no mundo em que a empresa opera hoje, com ciclos mais curtos, tecnologia mais barata e concorrência vindo de lugares inesperados.

O grupo reunido nesta sessão levantou nove crenças de gestão que precisaram ser revisitadas: de um lado, o que parecia verdade inquestionável; do outro, o que a experiência real acabou mostrando.

1. Profundidade técnica ajuda, mas quem conecta áreas diferentes ajuda tanto quanto. Especialistas entregam profundidade técnica, mas essa mesma profundidade pode virar um ponto cego quando ninguém de fora do assunto está na sala para enxergar conexões que a especialização foi treinada para ignorar.

- *Um jovem vencedor do Prêmio Nobel de Física, perguntado como havia conseguido inventar um tipo inteiramente novo de microscópio, respondeu que especialistas costumam ser as pessoas mais enviesadas na sala, justamente por causa da própria expertise, enquanto generalistas, com menos profundidade em qualquer área específica, às vezes enxergam conexões que a especialização foi treinada para ignorar. O mesmo padrão apareceu numa discussão sobre saúde no mesmo grupo: incluir pessoas de departamentos sem relação direta com o problema produziu o avanço que os especialistas, sozinhos, não haviam encontrado.*

2. Toda boa comunicação exige preparo, mas também pode ser espontânea. Uma fala bem ensaiada transmite segurança, mas as conversas mais rápidas e menos roteirizadas costumam ser as que trazem o pensamento mais fresco para a mesa.

3. Mudar de verdade parece exigir grandes saltos, mas também acontece aos poucos. Os avanços mais visíveis chamam a atenção, mas boa parte da capacidade real de transformação se constrói em ajustes pequenos e contínuos, quase invisíveis quando olhados um a um.

4. Quanto mais específico o problema, melhor, mas um pouco de vagueza também ajuda Um problema definido com exatidão já carrega dentro de si os pressupostos de quem o formulou sobre qual deveria ser a solução, e isso reduz o espaço que uma equipe consegue imaginar.

- *Um Formulário o mesmo desafio de um jeito um pouco mais aberto, deixando margem para interpretação, produziu de forma consistente um leque maior de respostas dentro do grupo. Ficou até uma frase de efeito entre os participantes: escopo amplo evita o viés de direção que vem embutido no escopo estreito.*

5. O confronto de ideias amplia as opções, mas a hierarquia pode virar o jogo contra ele. Convidar a discordância só funciona quando quem é convidado a discordar não sente que isso custa caro, e essa segurança raramente é declarada: ela se constrói bem antes do momento em que alguém precisa discordar de verdade.

- *Durante anos, um hábito foi motivo de orgulho para um dos líderes presentes. Abrir espaço, de forma ativa, para as pessoas discordarem dele em reuniões importantes, na crença de que isso trazia mais opções para a mesa. Só durante a própria sessão ficou claro o que havia passado despercebido. O peso da autoridade e o nível de exigência que ele carregava transformavam o convite em jogo de poder. O espaço de decisão, em vez de ampliar, encolhia. As pessoas gastavam mais energia se protegendo do que efetivamente divergindo. O oposto exato do que a prática deveria produzir.*

Há um fio que liga a forma como alguém reage a uma ideia nova ao simples hábito de um líder que ouve mais do que fala. A crença gera o padrão, a forma de reagir o revela, e o comportamento de quem lidera o sustenta ou o desfaz, três camadas que vivem juntas na mesma pessoa.

6. Feedback duro e direto soa como respeito profissional, mas pode sair caro sem o devido cuidado. O mesmo tom que parece honestidade para quem dá o feedback pode soar como agressão para quem recebe, e o efeito costuma aparecer bem depois da reunião em que ele foi dado.

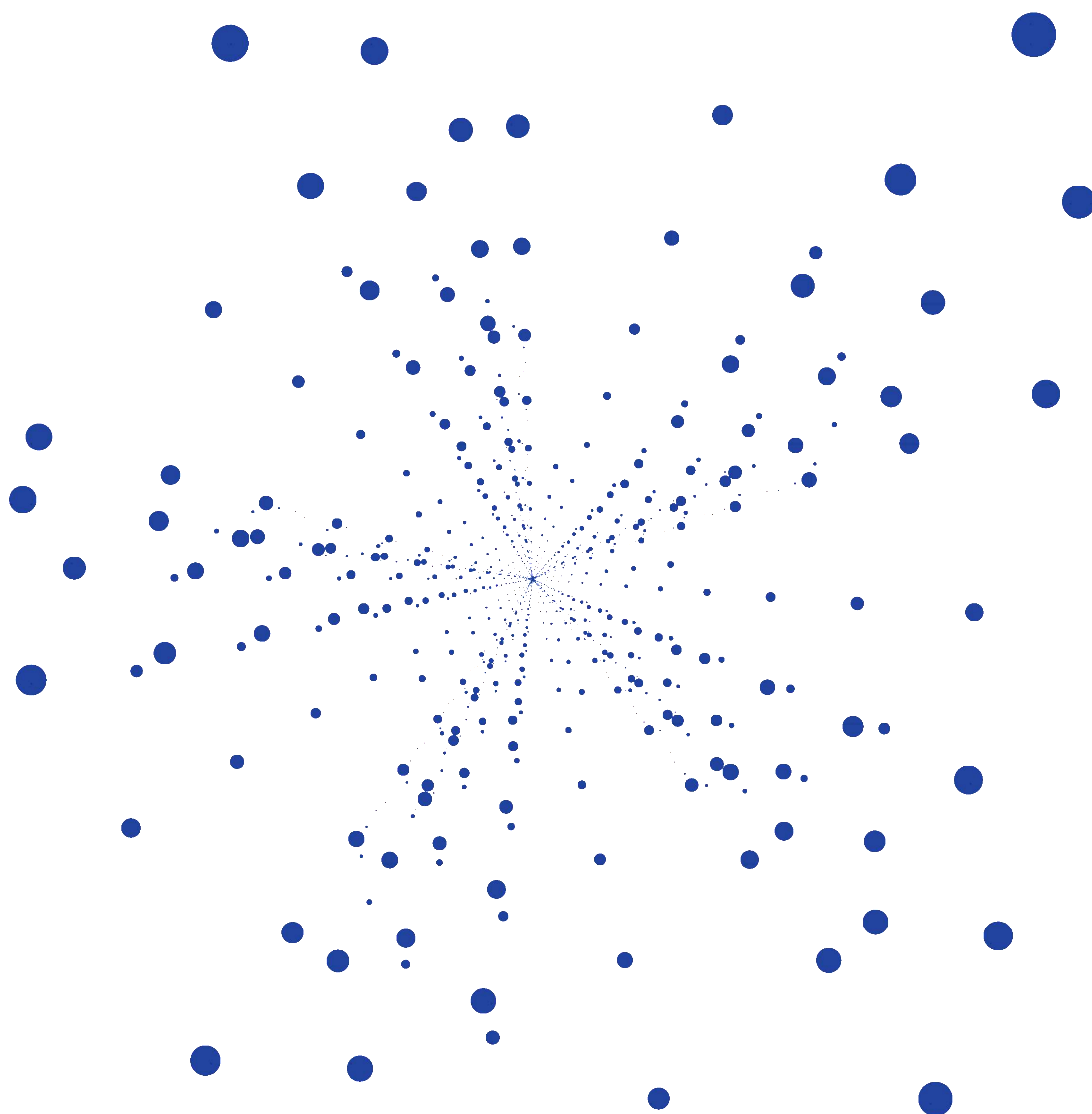
7. Controlar parece sinônimo de acompanhar números, mas também pode revelar percepções qualitativas. Os mesmos sistemas de gestão usados para medir resultado, quando bem desenhados, também capturam sinais que nenhuma planilha sozinha consegue mostrar.

8. A inteligência artificial promete melhorar operações, mas pode acelerar o desalinhamento. Sem governança, a mesma velocidade que multiplica boas decisões multiplica as ruins, só que rápido demais para qualquer processo humano perceber a tempo.

9. Inovar parece uma questão de ter boas ideias, mas na prática é uma questão de sustentação. As ideias raramente morrem por falta de imaginação. Elas morrem no vale entre o momento em que foram propostas e o momento em que finalmente começam a funcionar. Sustentar esse vale é o trabalho invisível. Manter orçamento sem resultado imediato à vista. Manter as pessoas certas alocadas quando outros projetos parecem mais urgentes. Manter a cadência de revisão contra o impulso natural de abandonar. Quem faz isso raramente aparece nas fotos da inovação. É quem faz a inovação chegar.

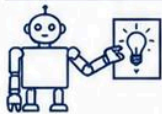
O framework que você vê a seguir reúne essas nove reformulações, com cada crença antiga ao lado da nova, sem que uma apague o registro da outra. Manter as duas visíveis ao mesmo tempo é o que faz o contraste funcionar de verdade, porque a mudança fica mais fácil de reconhecer, e mais fácil de lembrar, quando o antes fica ao lado do depois.

Vale usar esse tipo de framework em dois momentos: no início de uma sucessão ou de uma troca de cargo, quando um executivo ainda tem tempo de rever os próprios pressupostos antes que eles virem regra para toda a equipe, e em retiros trimestrais de liderança. O valor prático está menos na lista específica e mais no hábito de colocar no papel o que antes ficava assumido em silêncio.



Inovando a Si Mesmo #1

Exemplos de como executivos refinam suas crenças (segundo eles mesmos)

Eu costumava pensar que...		Mas agora acredito que...	
	conhecimento profundo permite inovação.	→	ela também exige generalistas que consigam conectar áreas.
	comunicação sempre exige preparação detalhada.	→	ela pode ser espontânea e dinâmica.
	a inovação acontece em grandes movimentos.	→	ela pode ser incremental e contínua.
	a definição de problemas deve ser o mais específica possível.	→	um pouco de abertura permite um espaço maior para soluções.
	o confronto melhora a inovação.	→	isso pode destruir a abertura quando há hierarquia.
	o feedback precisa ser duro e direto.	→	ele deve ser construtivo e voltado ao desenvolvimento.
	controlar é apenas sobre números.	→	isso também pode gerar insights e ideias qualitativas.
	a IA pode melhorar operações.	→	ela pode acelerar o desalinhamento se não for bem governada.
	inovação é principalmente sobre ideias revolucionárias.	→	é, acima de tudo, sobre garra, resiliência e persistência.

5.2 As rotinas que ninguém questiona

Todas as Crenças são mais fáceis de questionar do que hábitos, porque hábitos raramente pedem para ser questionados. Uma rotina sobrevive não porque alguém a defenda ativamente, mas porque, depois de comprovar que funcionava certa vez, num contexto que talvez já nem exista mais, ela nunca mais recebeu um segundo olhar.

- *Um estilo de gestão construído em torno da autonomia e da abertura revelou, quando os resultados foram medidos, uma distância entre intenção e realidade: a maior parte das pessoas não prosperava sob liberdade total, e pedia mais direcionamento, tarefas mais bem definidas, limites mais explícitos. Autonomia plena soa como a escolha mais avançada, mas vem com um nível de responsabilidade que nem todo mundo está preparado ou disposto a carregar sem alguma estrutura ao redor.*

Colaboração pressupõe algum grau de arquitetura, e autonomia sem desenho organizacional não é liberdade: é ausência de decisão sobre como o trabalho deveria acontecer.

Planejamento é outra rotina que raramente é colocada em xeque. A disciplina em torno de ciclos diários, semanais, mensais e anuais é uma força da qual muitos executivos se orgulham, com razão. Falta o hábito de pensar em três, cinco ou dez anos à frente com regularidade fixa de agenda. Alguns coautores chamaram isso de "future-back", planejar a partir do horizonte longo em direção ao curto. Sem essa camada, o planejamento vira exercício ocasional de cenário e a ambição encolhe em silêncio.

- *Um planejamento rigoroso nos ciclos de curto prazo, construído ao longo de uma carreira inteira, nunca teve uma rotina equivalente para horizontes mais longos. Sem essa camada, mesmo um planejamento de curto prazo impecável reduz a ambição em silêncio, porque toda decisão passa a ser otimizada para o próximo trimestre. Reconstruir a prática significou reservar, de propósito, um tempo fixo na agenda para uma pergunta mais incômoda: onde eu quero que isso esteja daqui a dez anos, e não apenas no próximo relatório.*

Um instinto menos óbvio, mas igualmente presente, é o de sempre conectar todos os pontos antes de agir. Pensar a estratégia de longo prazo e cada troca envolvida antes de se mover tem valor real, sobretudo em decisões de capital ou de risco para a reputação, mas nem toda decisão pede essa lente, e algumas situações simplesmente pedem movimento. Saber diferenciar as duas coisas, e estar disposto a agir sem o quadro completo quando o momento pede isso, é uma competência que quase nunca aparece na agenda da liderança sênior. Deixar de testar hipóteses é um risco real, mas transformar cada decisão em experimento formal também tem custo, e o custo é velocidade.

Uma última rotina merece atenção, e quase sempre passa batida. É a revisão anual do ritmo do negócio. O que se faz semanalmente, mensalmente, trimestralmente, anualmente. Um dos coautores insistiu que reservar tempo para rever esse ritmo, uma vez por ano, é possivelmente o gesto mais importante de quem lidera. É a chance de decidir se o compasso da empresa ainda serve ao momento em que ela está, ou se ficou herdado de um contexto que já mudou. Quase ninguém faz.

5.2 O ambiente que amplia, ou limita, o alcance das ideias

Crença e rotina vivem dentro de uma pessoa, enquanto ambiente é o que a cerca: as ferramentas que usa, as pessoas a quem recorre, os espaços físicos e virtuais onde o trabalho de fato acontece. É a alavanca mais concreta à disposição de um líder, e também a mais fácil de negligenciar, porque parece decoração quando na verdade é infraestrutura de pensamento.

O grupo levantou cinco atualizações de ambiente, cada uma associada ao benefício que a justifica.

1.Reorganizar fluxos de trabalho em torno de ferramentas novas, como agentes de inteligência artificial.O ganho não vem de adicionar uma ferramenta nova a um processo antigo, mas de redesenhar o fluxo de trabalho em torno dela, o que costuma trazer mais foco, mais alavancagem e resultados melhores.

- *Um dos executivos do grupo lembrou o que aconteceu quando a eletricidade chegou às fábricas, no fim do século dezenove. As primeiras plantas trocaram a máquina a vapor central por um motor elétrico grande, no mesmo lugar. A produtividade quase não se mexeu por décadas. O salto veio quando as fábricas foram redesenhadas ao redor de motores pequenos distribuídos pelos postos de trabalho, com o layout reorganizado em torno do fluxo. A lição, que o economista Paul David descreveu em 1990, se aplica direto ao momento atual com IA. O ganho não vem de trocar o motor. Vem de mover as tomadas.*

2. Buscar um empreendedor de fora, e não só colegas ou consultores de sempre. Relações internas carregam hierarquia e história compartilhada, o que dificulta um retorno realmente honesto. Alguém de fora, sem nada a perder dentro daquela empresa, costuma enxergar com mais isenção.

- *Em um setor de dispositivos médicos, distribuidores tradicionalmente respondem pela relação inteira com o cliente, da geração de demanda à logística. Esse padrão foi desafiado, e o modelo dividido: a equipe do próprio fabricante assumiu a geração de demanda em todas as contas, por entender melhor o produto, enquanto os distribuidores mantiveram a logística e a entrega dos pedidos, que já faziam bem. A lição vale além do setor específico: redesenhar quem faz o quê com base em expertise, e não em hábito histórico, vale para qualquer área tratada, por hábito, como suporte e não como parceira estratégica, agora aplicado à própria rede pessoal de quem lidera.*

3. Bloquear duas horas sem nenhum aparelho, só papel e caneta. Pensar fundo exige um ambiente em que a interrupção seja impossível, e não apenas resistida na base da força de vontade.

- *Meio período por semana bloqueado sem nenhuma tecnologia, só papel e caneta, mantido como prática por um ano. Nesse período, duas patentes foram registradas.*

O espaço físico comunica antes de qualquer palavra: um ambiente que permite interrupção constante está, na prática, dizendo que profundidade não é prioridade, mesmo que ninguém tenha dito isso em voz alta..

4. Trabalhar em duplas em vez de grupos grandes ou sozinho. Duas pessoas já criam responsabilidade suficiente para decidir rápido, sem o atrito de coordenação que aparece assim que o grupo cresce.

5. Usar mais o ambiente físico, e menos o virtual, para trabalhar de verdade. Uma sala compartilhada ainda carrega um tipo de confiança e atrito criativo que nenhuma videochamada, até hoje, conseguiu replicar por completo.

O framework que você vê a seguir organiza essas cinco atualizações no formato upgrade-benefício: cada mudança de comportamento aparece ao lado da consequência que a justifica, reforçando que ambiente não é sobre estética, é sobre causa e efeito. Vale revisitar esse framework em dois momentos: ao planejar a mudança para um novo espaço de trabalho, físico ou digital, e ao montar a agenda de um novo executivo sênior, como uma lista do que precisa acompanhar a nova responsabilidade. O problema que esse framework resolve é simples: ambiente costuma mudar por acidente, empurrado por orçamento ou pressa, quando deveria mudar por decisão.

As três camadas deste capítulo, crença, rotina e ambiente, não são um exercício de desenvolvimento pessoal isolado, mas descrevem, na escala de uma única pessoa, o mesmo tipo de mecanismo que sustenta qualquer mudança de verdade: pontos cegos escondidos em decisões do dia a dia, padrões autoinfligidos que sabotam objetivos declarados, sinais que aparecem no comportamento e no ambiente antes de aparecer em qualquer relatório, e alavancas que só funcionam quando alguém decide puxá-las. Pedir que uma organização inteira se olhe no espelho só faz sentido depois que cada líder fez o mesmo, sozinho, primeiro.

Inovando a Si Mesmo #2

Como executivos estão melhorando seu ambiente de trabalho (segundo eles mesmos)

MELHORIA		BENEFÍCIO
	Reorganizando fluxos de trabalho para aproveitar melhor novas ferramentas (como agentes de IA).	→ Permite mais foco, maior alavancagem e melhores resultados.
	Buscando a opinião de um coach ou empreendedor para feedback, em vez de apenas colegas ou consultores.	→ Traz perspectivas mais honestas, experientes e construtivas.
	Evitando dispositivos digitais por 2 horas e trabalhando apenas com caneta e papel.	→ Aprofunda o pensamento, reduz distrações e gera melhores ideias.
	Trabalhando em duplas em vez de trabalhar em equipes maiores ou sozinho.	→ Aumenta a responsabilização, acelera decisões e fortalece os resultados.
	Utilizando ambientes físicos de forma mais consciente e reduzindo os ambientes virtuais.	→ Impulsiona o bem-estar, a criatividade e a qualidade da colaboração real.

■ ————— E X E C P E D I A ————— ■

Qual das suas próprias crenças, rotinas ou ferramentas você não questiona há anos, e o que seria preciso para finalmente colocá-la à prova?

Coautores

Este capítulo foi desenvolvido em uma sessão ao vivo facilitada pelo Prof. Martin J. Eppler, em colaboração com os executivos brasileiros listados abaixo, que compartilharam as crenças, rotinas e ambientes que estão pessoalmente repensando, refazendo e atualizando.

- **André Ghion — Ghion.AI**
- **Werner Dalla — Abertta Saúde**
- **JR Ferraz - Grupo Elfa**
- **Felipe Borges - PMI**
- **Ailton Ricaldoni - Nanum Nanotecnologia**
- **Gustavo Maia — Priner S.A**
- **Matheus Pedrosa - Frália Cacau**
- **Marcelo Domingos - Conselheiro e Investidor**

Disclaimer

As opiniões e perspectivas apresentadas neste capítulo refletem as experiências individuais dos coautores e não representam necessariamente a posição oficial das organizações às quais estão vinculados.

Conheça os coautores do Capítulo 5 por meio de seus episódios

A Diretoria EP #22

O Futuro da Saúde Está Fora dos Hospitais? | J.R. Ferraz
com **J.R. Ferraz — Pátria, Elfa**

A Diretoria EP #49

Como inovar em um setor que não muda há 100 anos?
com **Matheus Pedrosa — Fralía Cacau Brasil**

A Diretoria EP #81

A empresa brasileira que cresceu com tecnologia própria
com **Ailton Ricaldoni — Nanum Nanotecnologia**

A Diretoria EP #86

Como construir um negócio forte em um mercado imediatista
com **Marcelo Domingos — Conseheiro e Investidor**

A Diretoria EP #44

Como ESG vai transformar a Gestão de Projetos
com **Felipe Borges — PMI**

A DIRETORIA EP #51

Ele Criou um Clone de IA e Disponibilizou GRATUITAMENTE
com **André Ghion — Ghion.ai**

A DIRETORIA EP #76

Como Crescer Ainda Mais Depois de Vender Sua Empresa
com **Gustavo Maia — Priner S.A**

A DIRETORIA EP #67

Como a Tecnologia Está Redesenhando a Saúde no Brasil
com **Werner Dalla — Abertta Saúde**



TECHNI
METHODS

