



## ENTREVISTA

# David Obstfeld

**D**avid Obstfeld é professor na Universidade da Califórnia em Irvine, EUA, onde atualmente pesquisa sobre os processos de inovação social, criação de conhecimento e estratégia. Doutorou-se pela Universidade de Michigan, e sua tese recebeu o University of Michigan's Likert Award de melhor trabalho em estudos organizacionais. Nesta entrevista, o professor Obstfeld fala sobre como fomentar processos de inovação nas organizações, com particular destaque para o papel das redes sociais. Destaca ainda a importância de os gestores criarem um clima de proteção e apoio aos proponentes de idéias inovadoras.

por Charles Kirschbaum FGV-EAESP

**O tema inovação tem sido alvo de destaque na mídia popular de negócios, bem como na literatura especializada de gestão, nesses últimos anos. O**

**senhor acredita que há idéias realmente inovadoras sobre o tema na atualidade? Como podemos diferenciar o que é discurso sobre inovação daquelas práticas realmente**

**inovadoras nas empresas?**

**D:** Uma questão particularmente espinhosa é a distinção entre idéias inovadoras e sua implementação. Imagine uma situação em que um executivo julgue possuir uma idéia

inovadora. Da concepção da idéia à sua implementação há um percurso muitas vezes tortuoso. Por exemplo, ele pode não conseguir implementá-la; pode implementá-la somente depois de um ano e meio ou dez anos; a idéia pode mudar radicalmente antes de ser implementada; pode mudar à medida que é implementada; ou então a idéia pode ser implementada de um modo muito mais simples do que o imaginado no momento de sua concepção. Essas são apenas algumas variações dos processos de inovação que sugerem o quanto esse tema é vago. Nossos critérios e medidas para a análise desses processos são muito primários para capturar a atividade inovadora. Em minha pesquisa, utilizo uma definição muito simples de inovação. Para mim, inovação refere-se à ocorrência de mudanças em produtos e processos. Os executivos devem prestar atenção aos processos pelos quais uma idéia pode ou não ser implementada, assim como à intensidade desses processos.

**Freqüentemente, deparamos com uma visão idealizada sobre o processo de inovação nas empresas. Em particular, existe uma visão de que apenas um grupo seletivo de profissionais, em geral os altos executivos, é responsável pela elaboração de novas idéias nas organizações. O senhor acredita nessa maneira de conceber a responsabilidade pela inovação nas empresas?**

**D:** Na verdade, não. Quando observamos empresas que con-

**Inovação refere-se à ocorrência de mudanças em produtos e processos. Os executivos devem estar atentos aos processos que podem levar à implementação ou ao abandono de uma idéia e também à intensidade desses processos.**

duziram processos de inovação que foram reconhecidos, a primeira pergunta que nos fazemos é: “Em que nível houve a inovação?” A inovação pode ocorrer em diversos níveis, desde o nível nacional, setorial, industrial, departamental e grupal até o nível individual. Essa idéia de que a inovação é uma prerrogativa de um grupo seletivo pode basear-se na premissa de que inovar depende de um extenso processo de planejamento e controle. Nesse sentido, as organizações podem perceber até mesmo o mais discreto vestígio de inovação como algo perturbador, algo que interfere nos processos racionais e sistemáticos de planejamento. Elas podem desejar manter suas rotinas inalteradas e, nesse caso, criarão obstáculos ao aparecimento de idéias inovadoras. No entanto, sabemos que as melhores organizações buscam um equilíbrio entre o planejamento racional e as características idiossincráticas dos processos de inovação. Elas dão espaço para que as pessoas experimentem modos “ineficientes” de trabalhar e para que incorporem novas idéias as rotinas estabelecidas.

**O senhor conhece exemplos de organizações que tentaram criar novas rotinas**

**por meio de inovação e que foram bem-sucedidas?**

**D:** Sua pergunta pressupõe que rotinas são necessárias aos processos de inovação. Do meu ponto de vista, a inovação de fato ocorre por meio de rotinas, mas também, e de forma crítica, durante projetos, ou seja, situações em que há uma grande ação local coordenada por meio da qual novas idéias são concebidas. Não havia nenhuma rotina estabelecida quando Steve Jobs criou a Apple em uma garagem. Em minha opinião, muitas idéias inovadoras foram e são produzidas de um modo não planejado, sem nenhuma rotina prévia. Desse modo, o desafio de fomentar processos ou idéias inovadoras envolve o fomento de rotinas inovadoras, assim como de projetos inovadores.

**Podemos interpretar que uma causa para o fracasso dos processos de inovação está relacionada ao modo como as organizações concebem e conduzem suas rotinas?**

**D:** A maioria dos esforços de construir rotinas que gerem inovação está destinada ao fracasso especialmente quando consideramos que a maioria das tentativas inovadoras



deveria, pelo menos inicialmente, fracassar. Mesmo quando uma organização é bem-sucedida em criar formas rotinizadas de inovação, sua expectativa básica deveria ser a de que tal sucesso é fugaz e passageiro, na medida em que seu retorno diminui com o passar dos anos. Dessa forma, a maioria dos esforços fracassa, e acredito que devam mesmo fracassar. Em contrapartida, as organizações devem continuar a realizar experimentos, percebendo que as coisas devem, por força das próprias necessidades, continuar a mudar. Quando as organizações são realmente bem-sucedidas em realizar inovações ao longo do tempo, então elas merecem nossa atenção.

### **O senhor tem algum exemplo desse tipo de organização?**

**D:** Uma organização que, em meu modo de ver, conseguiu ser bem-sucedida em termos de inovação é a Apple. Temos aí uma empresa que, diante de uma gama enorme de concorrentes e de uma agressiva economia de escala, conseguiu – e ainda consegue – manter-se no auge graças à sua capacidade de inovar.

**Uma outra imagem comum sobre inovação é que grandes idéias surgem, exclusivamente, de mentes individuais. Nessa visão, novas idéias surgem de gênios criativos, pessoas dotadas de capacidade excepcional. Em sua opinião, em que medida a inovação pode ser entendida como um**

### **esforço coletivo, ao contrário de um esforço puramente individual?**

**D:** Tenho uma tendência a pensar e a estudar inovação como algo sob a responsabilidade de indivíduos em contextos coletivos e por meio de uma ação coletiva. A criatividade individual, isolada, é sem dúvida uma realidade, mas em organizações complexas essa idéia é simplesmente um mito. Ainda que eu conseguisse ter uma idéia totalmente inovadora – o que, já vou adiantar, é pouco provável –, eu teria de falar com o pessoal de marketing para poder ajustá-la à linha de produtos; com o pessoal da produção, para decidir como viabilizá-la financeiramente para ser produzida; com o pessoal de operações, para decidir como distribuir o produto, e assim por diante. Essas conversas consomem muito tempo e implicam intensa reciprocidade. Não há como fugir dessa cadeia. Sendo assim, penso nos esforços inovadores como uma forma de ação coletiva. Em sua base pode haver boas intenções e idéias, mas o sucesso do esforço de inovação depende da capacidade dos defensores da nova idéia, ou dos empreendedores, para envolver e persuadir diversos agentes. Romper com rotinas estabelecidas envolve um trabalho árduo. Infelizmente, penso que essa perspectiva seja muitas vezes esquecida pelos profissionais mais jovens e por todos os que não conseguem sucesso em processos de inovação.

**Como as redes sociais influenciam na atividade**

### **inovadora em suas diferentes fases?**

**D:** Avanços recentes na teoria das redes sociais nos ajudaram a compreender o papel das diferentes redes em diversos resultados. Em primeiro lugar, há um conjunto consistente de achados empíricos, apresentados por Ron Burt, da Universidade de Chicago, que indicam que executivos que possuem uma diversidade de laços com outras pessoas que, por sua vez, não têm laços umas com as outras, ou aqueles com muitos “buracos estruturais”, são favorecidos em processos de promoção em suas organizações. No setor de *design* automotivo, que é meu campo de estudos, encontrei situação oposta – ou seja, pessoas com redes densas em que todo mundo estava interligado tiveram mais chances de se envolver com processos inovadores. Acredito que, independentemente de serem densas ou esparsas, as redes que sustentam os processos de inovação têm forte relação com a natureza da organização em que as pessoas trabalham. No contexto automotivo por mim estudado, redes densas forneciam as bases para uma rápida troca de informações e conhecimento durante um longo período de tempo.

**Qual a relação entre esses exemplos e o conceito, desenvolvido pelo senhor, de *tertius iungens*?**

**D:** De fato, o principal achado no estudo referido anteriormente é que existe uma propensão particular para as pessoas se associarem a

outras. Chamei essa propensão de orientação *tertius iungens*, e a considero crítica no processo de envolvimento com a inovação. O termo refere-se a uma expressão latina que pode ser traduzida como “o terceiro que se associa”. A raiz latina *iungens* é a mesma das palavras “junta” e “yoga”. Os defensores dos processos inovadores, em meu estudo, não apenas possuíam redes sociais vantajosas, mas também uma capacidade estratégica para apresentar pessoas umas às outras com o intuito de criar novos projetos inovadores. Essa orientação estratégica de se associar ocorre em situações em que pessoas que nunca trabalharam juntas são associadas, ou então em que pessoas que já se conhecem são reunidas por um *tertius* (terceiro) para a realização de um novo projeto. Todos nós conhecemos esse tipo de pessoa. Meu estudo apenas formaliza a teoria e a medida desse tipo de ação estratégica, identifica quem age dessa forma e demonstra que isso prediz quem estava envolvido com a inovação.

**Como os executivos podem promover a inovação nos diferentes níveis – organizacional, grupal e individual? Existe alguma estrutura organizacional ou processo de tomada de decisão que seja mais favorável a processos inovadores?**

**D:** Se eu tivesse de destacar algo de que os executivos deveriam sempre se lembrar seria o seguinte: as pessoas que realmente fazem as coi-

**O sucesso do esforço de inovação depende da capacidade dos defensores da nova idéia, ou dos empreendedores, para envolver e persuadir diversos agentes.**

sas seguirem adiante, que se lançam em novas combinações e possibilidades, são como ativistas ou agitadores de multidões. Talvez elas não se encaixem perfeitamente em planos e procedimentos ordenados. Encontrei diversas vezes em meu campo de pesquisa pessoas com uma orientação *tertius iungens* que faziam as coisas acontecer, criavam novas possibilidades e testavam os limites da paciência de seus supervisores e da empresa. E elas nem sempre foram necessariamente remuneradas ou reconhecidas. Essas pessoas tinham sensibilidade política e sabiam traduzir idéias e construir coalizões.

**Mas os proponentes de novas idéias ou de processos inovadores não enfrentam fortes resistências? Como os gestores podem lidar com isso?**

**D:** De fato, por estarem lidando com mudanças nas características de produtos e processos, essas mesmas pessoas provocaram muita turbulência e enfrentaram muita resistência. Lembro-me de uma vez ter assistido a uma entrevista com a premiada dançarina e coreógrafa indiana Surupa Sen. Ela estava falando sobre o apoio institucional que ela tinha de criar, indicando como isso a

ajudava, já que a “dança é vulnerável”. Ela dizia que sua dança era “forte”, no sentido de ser inovadora e expressiva, mas ao mesmo tempo vulnerável, pois introduzia elementos novos para o público. Dessa forma, seria necessário construir uma atmosfera para que a música pudesse sobreviver e realizar sua missão. Penso que a inovação siga o mesmo caminho dentro das organizações. Boas idéias, e as pessoas que as propõem, são paradoxalmente fortes e vulneráveis. Por essa razão, elas precisam encontrar gestores sensíveis, capazes de reconhecer ambas as características. Tais gestores devem fornecer um ambiente seguro para que os empreendedores possam trocar e desenvolver idéias, bem como se engajar em atividades *tertius iungens*. Assim, diria aos executivos para ficarem atentos ao que esses empreendedores desejam e para dar-lhes o necessário a fim de que possam trabalhar. Lembro, por fim, que os próprios executivos podem ser esses empreendedores!

---

**Charles Kirschbaum**  
Doutorando em Estratégia Empresarial e Estudos Organizacionais na FGV-EAESP  
E-mail: kircharles@gmail.br