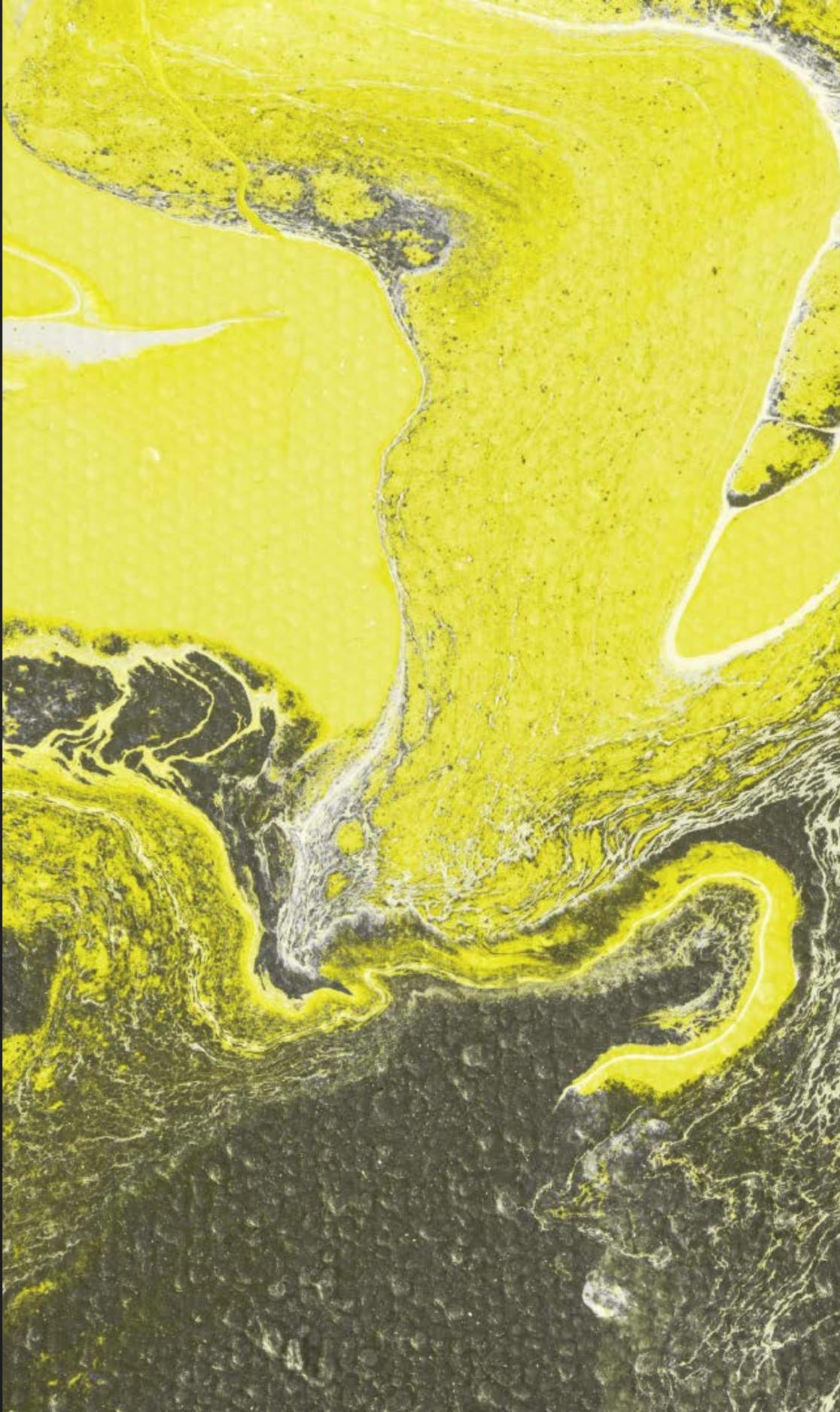


# *Cultura de Inovação*

como corporações podem construir  
a base para a transformação



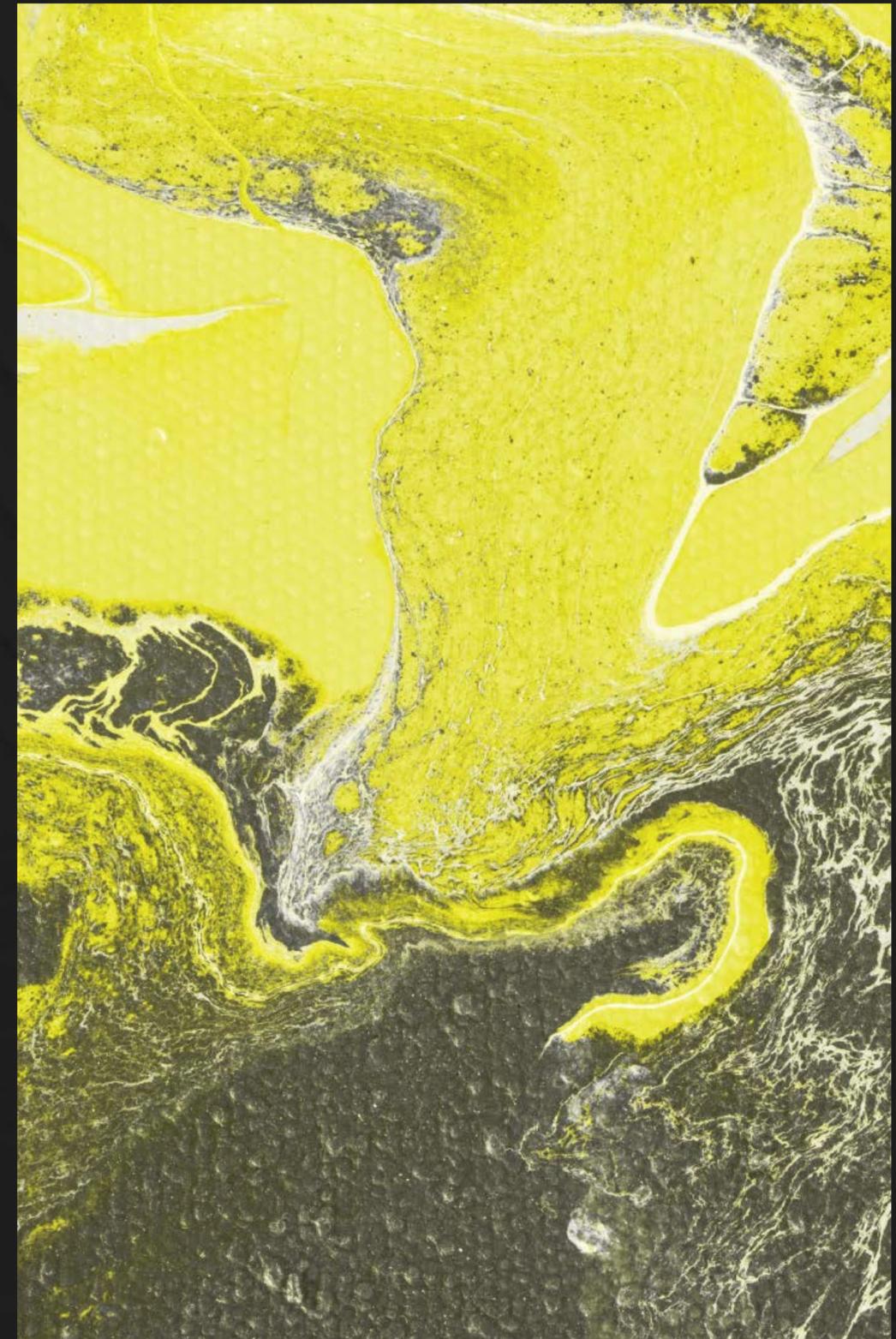
# Índice

<b>O que você vai aprender neste report?</b>	<b>03</b>
<b>Sobre Innovation Academy</b>	<b>04</b>
<b>Introdução</b>	<b>05</b>
<b>Caminhos para a cultura de inovação</b>	<b>07</b>
Como iniciar a transformação cultural em prol da inovação	14
<b>Papel da liderança</b>	<b>20</b>
<b>Desafios enfrentados pelas empresas</b>	<b>25</b>
A importância do colaborador com espírito intraempreendedor para a empresa	29
O papel do RH	33
<b>Aprendizados com lideranças</b>	<b>36</b>
Cultura de inovação consciente	37
Inovação com o apoio da liderança	38
Nem todo gestor é um líder	39
Humanização no cotidiano das empresas	40
<b>Gostou dos insights?</b>	<b>41</b>
<b>Saiba mais sobre Cultura de Inovação</b>	<b>43</b>
Para ouvir	43
Para ler	44
Para conversar	45
<b>Referências</b>	<b>46</b>
<b>Sobre ACE Cortex</b>	<b>47</b>
<b>Ficha técnica</b>	<b>48</b>
<b>Agradecimentos</b>	<b>49</b>

# *O que você vai aprender neste report?*



- Como promover a transformação cultural em prol da inovação;
- O papel da liderança para uma cultura de inovação;
- Gestão de resultados para a transformação cultural;
- O papel do intraempreendedor para a mudança da cultura.



# Sobre *Innovation Academy*

Uma **Academia de Inovação** construída e facilitada pelos **empreendedores e intraempreendedores** parceiros da ACE Cortex para desenvolver e potencializar as **capacidades** que alavancam a inovação, por meio de **métodos e abordagens práticas e atuais**, executados com sucesso nas principais corporações do País.

## **Execução que dá certo**

Conhecemos os caminhos sobre como fazer a inovação dar certo.

## **Always up-to-date**

Oferecemos a combinação certa e atualizada para formação dos seus times, customizada de acordo com os desafios do seu negócio.

## **Ecosistema de inovação**

Experiência não termina com o treinamento: participante acessa nossa comunidade de empreendedores e potencializa sua aprendizagem social.

**Conheça a Innovation Academy!**



# Introdução

Por

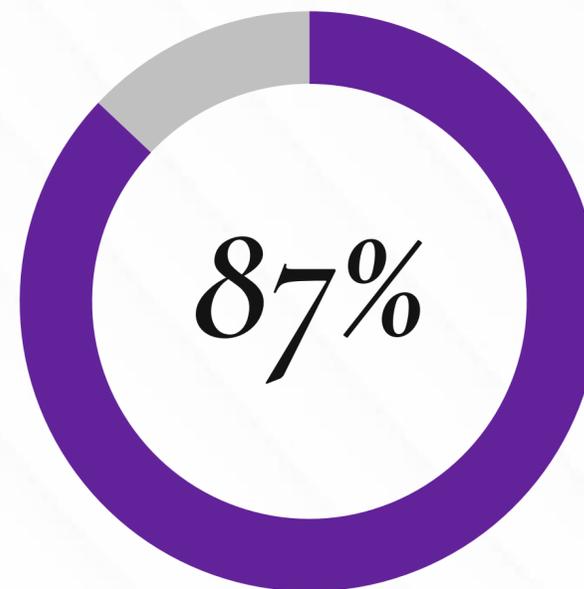


**Luís Gustavo Lima**

**CEO da ACE Cortex**

Zeitgeist é um termo alemão que pode ser traduzido como o “espírito da época”, “sinal dos tempos” ou ainda – um mix dos dois termos – o espírito do tempo. Essa série de elementos que formam o ambiente cultural e intelectual mundial em um período específico da história e aponta as características das pessoas ao longo do tempo pode ser trazida para a realidade das empresas interessadas na cultura de inovação.

Se há algumas décadas pensamentos relacionados à mudança do *status quo* poderiam assustar algumas organizações, a partir de agora oferecer inovação como competência core é um diferencial positivo, sem perder de vista que essa transformação deve ser transversal, claro. A mentalidade empreendedora de explorar oportunidades, resolver problemas e aplacar as adjacências é um foco que nunca mais voltará a ser como era, como mostra a pesquisa realizada pela ACE Innovation Survey 2021.



## Cultura é peça-chave para inovar

dos profissionais de inovação concordam que a cultura é fator fundamental para que a inovação floresça.

Fonte: **ACE Innovation Survey 2021**

Para 87% dos profissionais da área de inovação entrevistados, a cultura é fator fundamental para que a inovação floresça. Contraditoriamente, apenas 14% deles têm a cultura como prioridade em seu planejamento de inovação. Como equilibrar este cenário, no qual há o entendimento do valor da cultura de inovação, privilegiando-a? É o que abordaremos nesse report.

Afinal, é simplesmente falta de senso crítico, priorização ou sensibilização para a importância e o impacto que esse assunto tem para desempenhar o que for necessário. A cultura que irá alavancar as corporações para o futuro não é puramente aquela das startups, tampouco a que consolidou o core business, mas, sim a que viabiliza a ambidestria, o equilíbrio dos horizontes de inovação, entendendo sua coexistência como condição de sobrevivência.

Para isso é preciso entender que nem tudo que dá certo em uma empresa vai funcionar para todas, é o popular “cada caso é um caso”. Como pode ser notada na citada pesquisa da ACE Innovation Survey 2021, os dois fatores mais importantes para que a inovação seja bem-sucedida na organização são: liderança forte e visionária para 85,2% dos entrevistados; e o uso de novas tecnologias para apoiar a inovação para 48% deles.

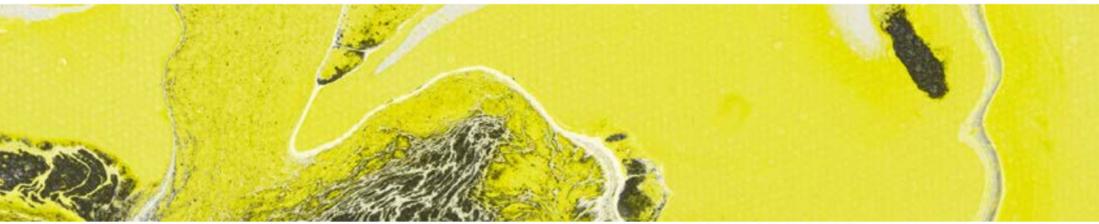
Aquele líder clássico, tradicional, que aprendeu a trabalhar com foco em poder, comando e controle, tem que receber ajuda para migrar para esse perfil mais humano, orientado ao propósito e com senso de pertencimento ou construção. É necessário criar um ambiente no qual o aprendizado seja reconhecido como resultado, mas sem romantizar a falha e o erro, que vão acontecer, sim. Então, já que é assim, que tudo isso ocorra em um ambiente controlado, de maneira que a organização como um todo corra o menor risco possível.

O intraempreendedor tem exatamente esse perfil, é como se ele criasse “problemas bons”, para, dessa forma, trazer soluções para eles. Portanto, está mais claro do que nunca que, gente, isso mesmo, gente, é o fator mais importante para que a inovação aconteça na prática.





*Caminhos para a  
cultura de inovação*



Assim como acontece com vários aspectos da sociedade, as empresas também se transformam com o passar dos anos, independentemente da área em que atuem. E isso não é apenas uma questão de escolha, mas, sim, de entender as inovações trazidas pelo tempo, seja em relação à mentalidades mais conservadoras, ou quando se trata de inovações tecnológicas, por exemplo. Tais modificações por vezes são tão profundas, que envolvem alterações na cultura organizacional da companhia.

Se há algumas décadas grande parte das pessoas procurava um lugar para trabalhar no qual, preferencialmente, só sairia ao se aposentar, hoje elas buscam algo maior, um propósito. Ao se candidatar a uma vaga, é natural que não se pense apenas em como aquele emprego impactará na própria vida, mas também a diferença que a mão-de-obra empregada naquele ambiente pode trazer ao mundo.

Mas, antes de tudo: você já parou para pensar o que significa de fato a cultura organizacional? E mais ainda: qual é o impacto deste conceito na cultura de inovação? Tudo aquilo que envolve a rotina da empresa e funciona como um guia de conduta, alinhada com a mentalidade dos líderes e comitê estratégico da companhia pode ser entendido como cultura organizacional. Por estarem relacionadas a hábitos e maneiras, é natural, portanto, que essas regras se adaptem à demanda do mercado. Porém, os processos e a forma de realizá-los podem (e devem) mudar e se ajustar a todo instante e é aí que entra a cultura de inovação.

Atualmente, a inovação é o que move as empresas. As transformações trazidas pela tecnologia vieram para ficar, não só no que concerne a vencer a concorrência, mas também no que é referente a conquistar o cliente e também o mercado. A tendência que valoriza as soft skills dos colaboradores é a mesma que promove e desenvolve ações que primem pela criatividade nas companhias. Tal transição favorece não só a cultura de inovação, mas também a ambidestria.

Quem nunca trabalhou em um local no qual diversas mudanças visando a evolução positiva da empresa não iam adiante porque funcionários mais antigos, se mostraram resistentes a uma maneira inovadora de trabalhar?



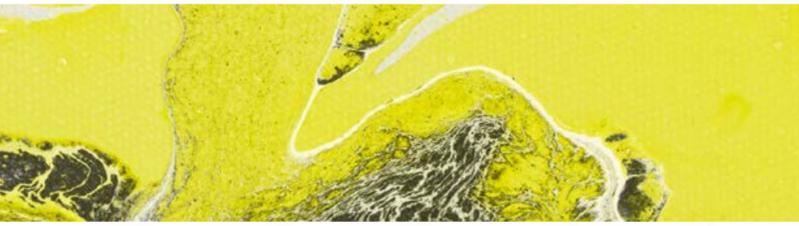


“

*Muitas literaturas chamam esse fenômeno de **anticorpos da inovação**: ao inserir times com um jeito novo de pensar ou trabalhar numa empresa com uma história de sucesso consolidada, as pessoas que ajudaram a construir essa história costumam rejeitar o novo, como o nosso corpo faz quando identifica um vírus, por exemplo”.*

**Luana Piva,**

Head de Mindset Transformation na ACE Cortex



Na busca por tornar seu negócio principal sustentável ao mesmo tempo em que exploram novas oportunidades de mercado, clientes ou modelos de negócio, as companhias vivenciam dilemas diários que oscilam entre continuar tomando decisões do jeito seguro e começar tudo do zero, renascer como uma *startup*.





“

*Essa pauta de inovação cultural acontece prioritariamente porque a empresa quer se transformar, inovar e mudar de patamar. Um ponto que tenho observado é que as organizações já entenderam que se quiserem se transformar, investir no desenvolvimento dos colaboradores é fundamental. Uma cultura que se conecta com o planejamento estratégico é mais funcional e acelera tanto a performance dos negócios quanto o engajamento à inovação.”*

**Alessandra Lima,**

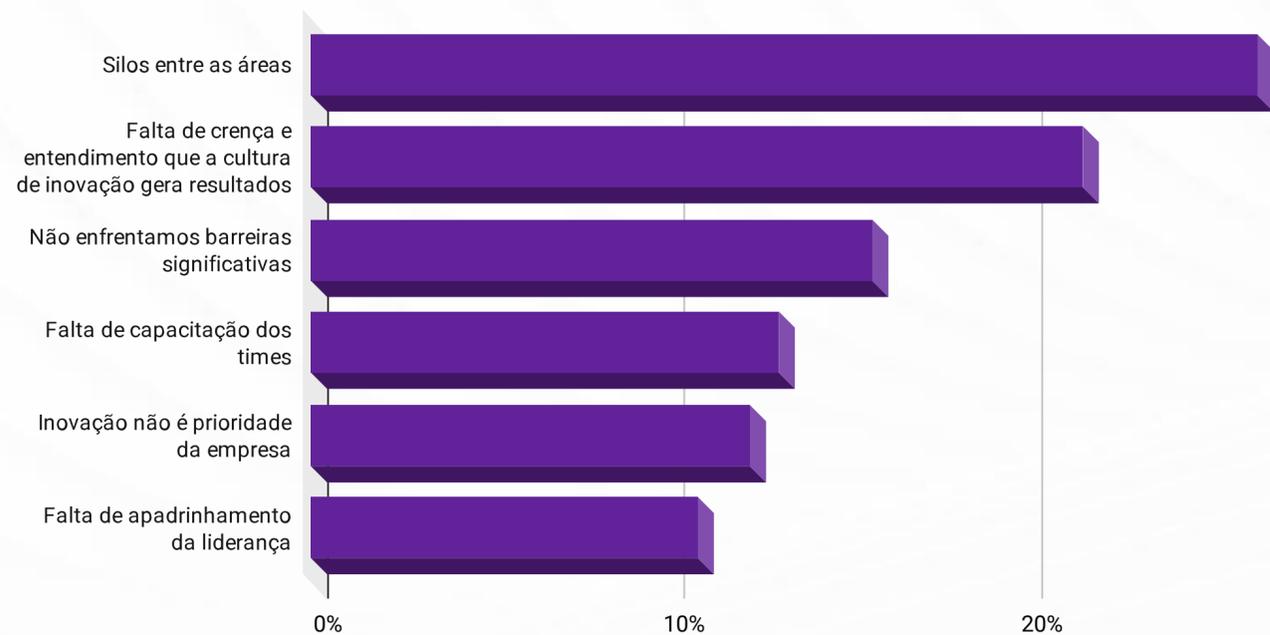
Head de Business Development da ACE Cortex

Dessa forma, quanto mais organizado nos rituais, e na forma de comunicação – colocando na pauta para discussão as áreas que se relacionam com aquele desafio – mais fácil será manter as pessoas engajadas. O resumo é que uma comunicação clara, mais pragmática, mostrando todo o processo, tende a facilitar diálogos mais engajadores.

Pensando em balizar as ideias propostas neste report, a ACE Cortex realizou uma pesquisa em agosto de 2022 da qual participaram 277 pessoas ativas no mercado de trabalho. Para os entrevistados, a principal barreira apresentada para ter uma cultura de inovação na empresa é o silo existente entre áreas. Isso demonstra a importância (o que em alguns casos também pode ser um desafio) da cultura ser integrada, como um organismo vivo, único. Outro ponto interessante é que a percepção sobre os responsáveis pela cultura de inovação da companhia, ainda está muito atrelada a um único setor, no caso, a área de inovação representa grande parte deste papel, enquanto o RH tem uma pequena parcela nisso.

### *Principais barreiras para consolidar uma cultura de inovação*

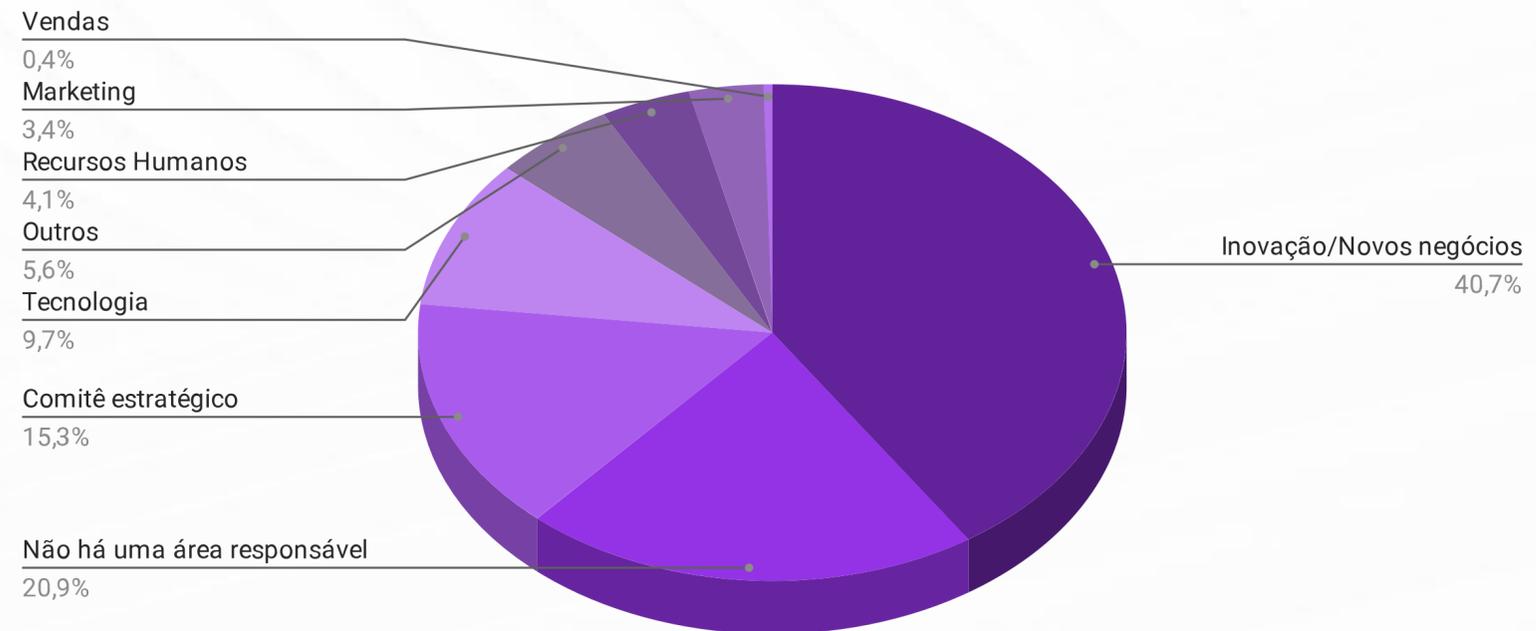
Fonte: **ACE Cortex**

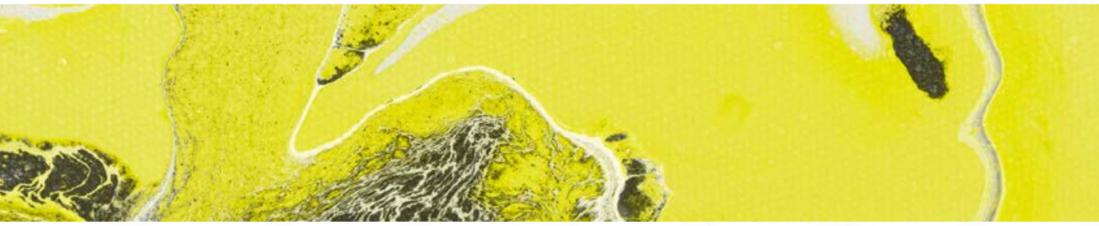


*Silos entre área é a principal barreira para a cultura em prol da inovação acontecer, representando 26,5% dos entrevistados.*

### *Responsáveis pela cultura de inovação*

Fonte: **ACE Cortex**



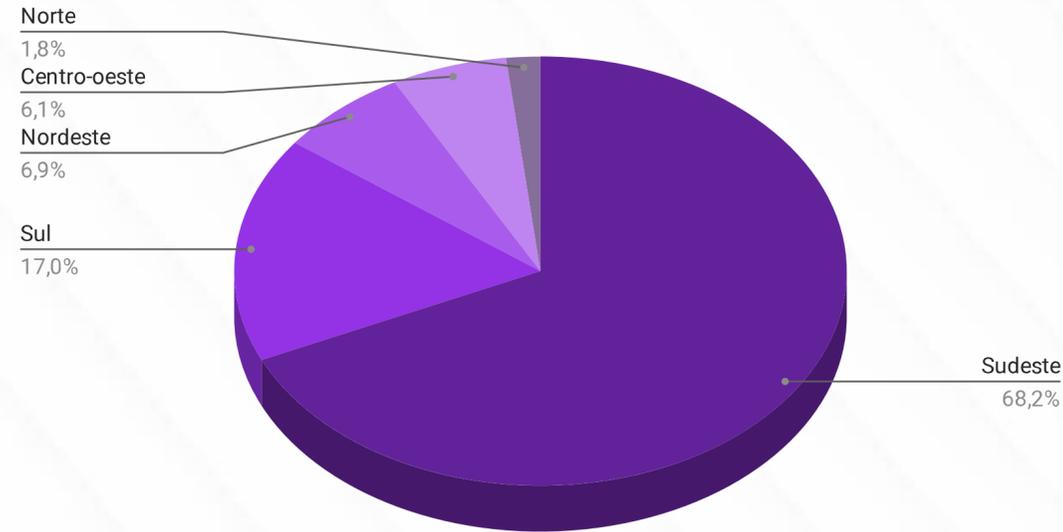


# Perfil dos respondentes

Nessa pesquisa, o perfil dos respondentes foi em sua maioria de médias e grandes empresas, de mais de 20 setores diferentes, e predominantemente em cargos de liderança.

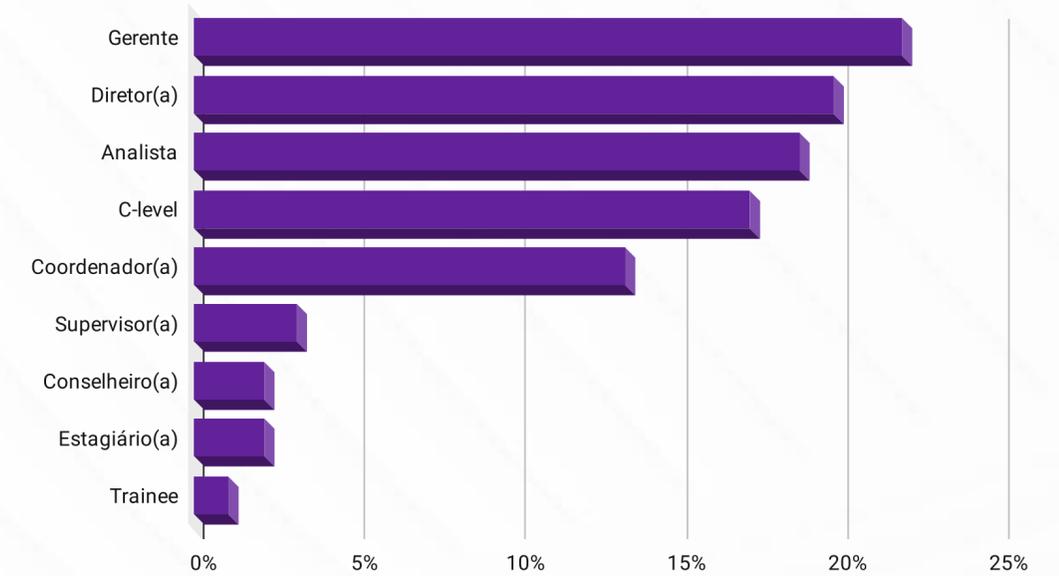
## Região da matriz

Fonte: ACE Cortex



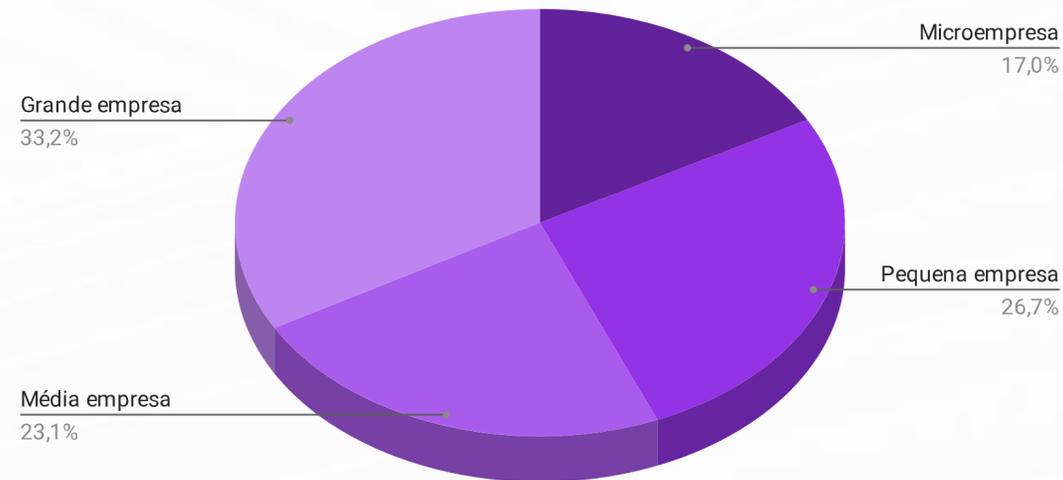
## Cargo na empresa

Fonte: ACE Cortex



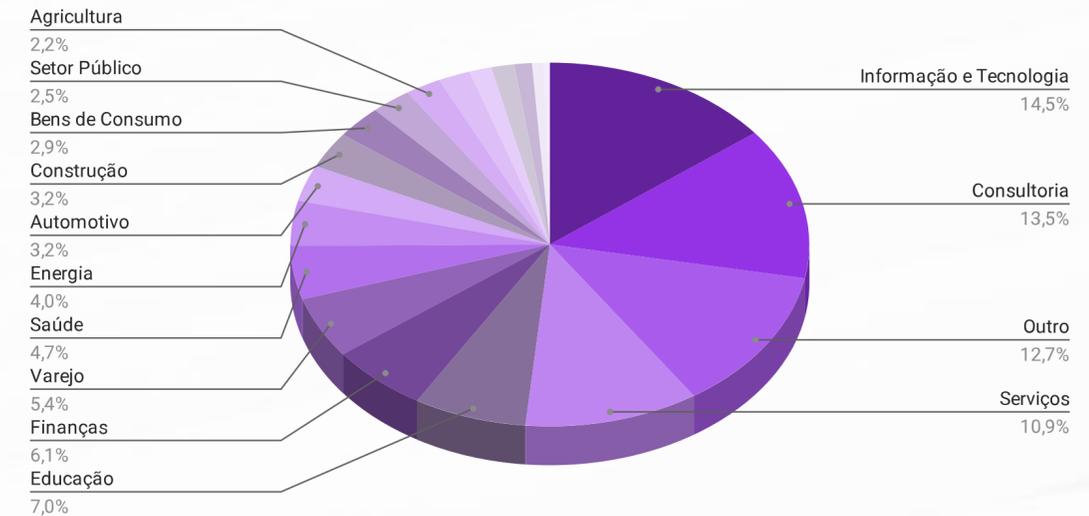
## Porte da empresa

Fonte: ACE Cortex



## Área de atuação

Fonte: ACE Cortex



## *Como iniciar a transformação cultural em prol da inovação*

Se antigamente, a gestão vertical, ou liderança autocrática – aquela na qual a figura do chefe centraliza o poder de decisão – era vista como o único jeito possível de liderar uma equipe, cada vez mais as empresas estão se abrindo para outras formas de gestão.

Há líderes focados em objetivos, que oferecem prêmios e bônus baseados em meritocracia, quem resolve questões do dia a dia democraticamente, outros que usem o carisma e há ainda aqueles que conseguem misturar alguns estilos de liderança: cobram metas ao mesmo tempo em que alinham expectativas com a empresa. Nenhum deles é errado, mas é fundamental que esteja claro para os times e também para a empresa que caminho quer seguir.

Neste novo cenário, há uma tendência que as companhias não só promovam, mas incentivem a criatividade entre seus colaboradores, independentemente do cargo que essa pessoa ocupe. Se na teoria essa mudança parece simples, nem sempre é o que ocorre na prática.

Para isso, é preciso entender que o motor para que haja uma cultura de inovação são as pessoas:





**Pessoas (reskilling/upskilling):** Tendo em vista que as pessoas são mais que números, são elementos essenciais para o processo de inovação das companhias, é necessário que as empresas se proponham a requalificar o colaborador (reskilling) ou ajude-o a se desenvolver na área de domínio dele (upskilling).

*problemas  
tradicionais*

*Crenças  
e modelos  
mentais*

*Status  
Quo*

*Sonho  
Grande*

*problemas  
evolutivos*

A realidade é que as empresas bem sucedidas aprendem com os próprios erros, por meio dos quais identificam lacunas, analisam problemas e pensam na melhor forma para resolvê-los, focando não só no sucesso da companhia, mas também no capital humano que existe ali. Companhias com essa mentalidade mais progressista tendem a crescer diante das crises, e entendem que quando o colaborador está alinhado com a cultura da organização isso reflete na satisfação do cliente.

Claro que o passado e o presente são essenciais, afinal é a história da empresa que está ali, mas tão importante quanto isso tudo, é pensar e se preparar para o futuro, ter um planejamento assertivo. E é justamente por causa desses dilemas que se faz necessário discutir ampla e urgentemente um tema fundamental: a ambidestria organizacional, que é a capacidade que a empresa tem de equilibrar eficiência operacional e foco nos resultados, tendo como objetivo principal a melhoria do negócio atual, criando também novos negócios.



**AMBIDESTRIA**



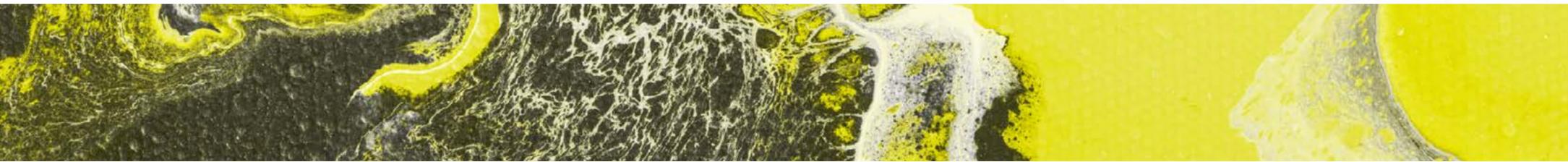
Explorar capacidades existentes  
(mercado core, eficiência)



Explorar novas oportunidades  
(novos mercados, novos produtos)

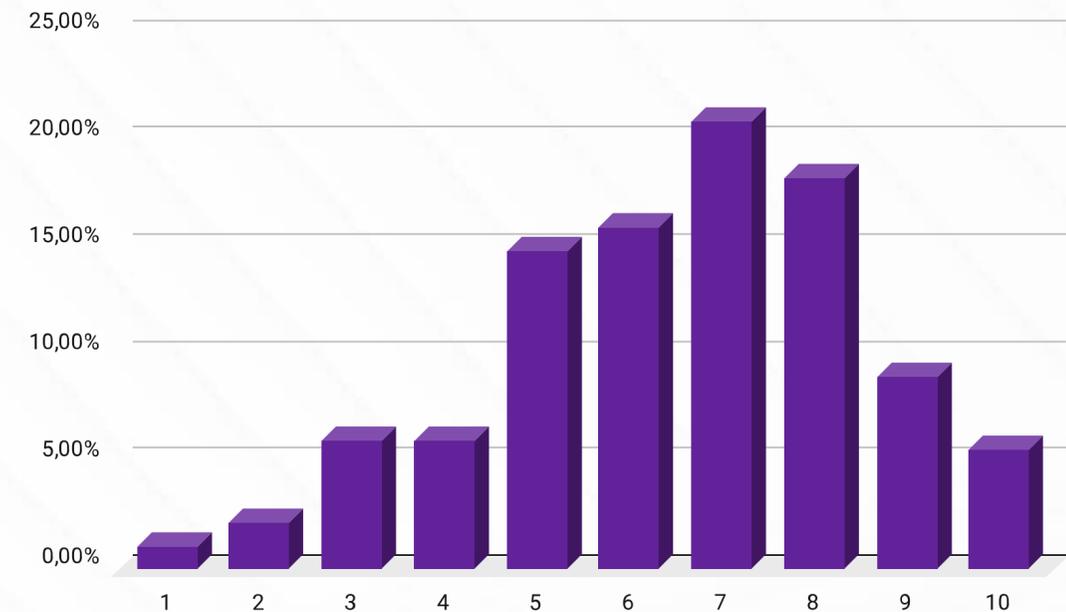
*Exploitation*

*Exploration*



## Como você avalia o grau de maturidade da cultura de inovação em sua empresa?

Fonte: **ACE Cortex**

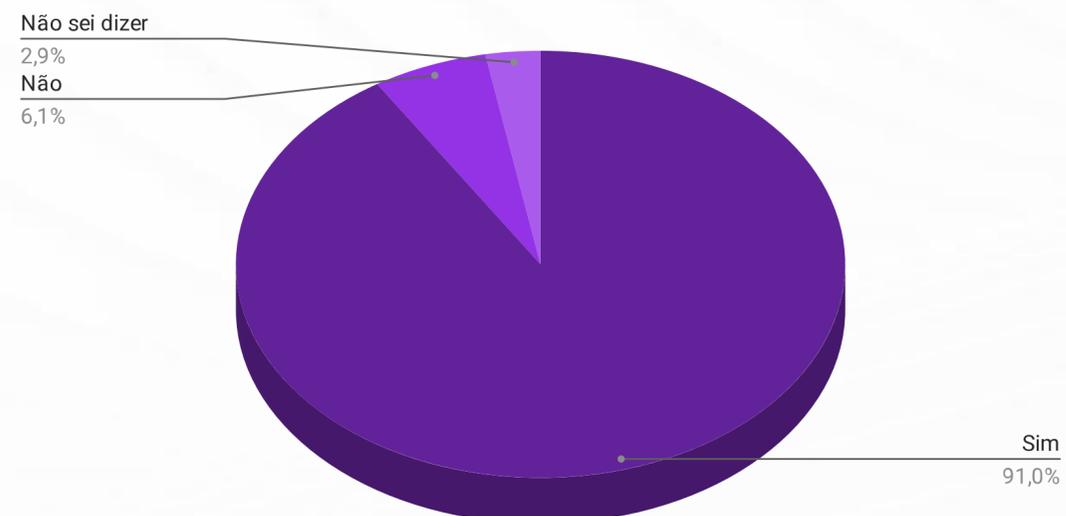


O caminho de transformação rumo à ambidestria é essencial, não somente pelo resultado que potencialmente pode trazer ao negócio, mas porque esse processo de amadurecimento, se não olhado e cuidado de perto, pode ser totalmente desastroso para a cultura.

Na pesquisa realizada, ao tentar compreender a maturidade sobre o conceito com os entrevistados, a grande maioria acredita que entende o que é cultura de inovação e possui ações destinadas a ela.

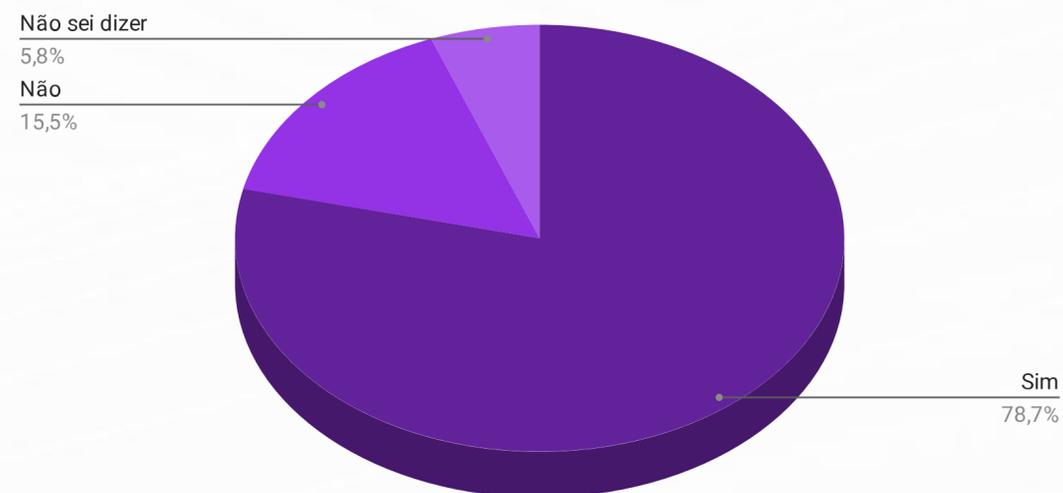
### Você está familiarizado(a) com o termo “cultura de inovação”?

Fonte: **ACE Cortex**



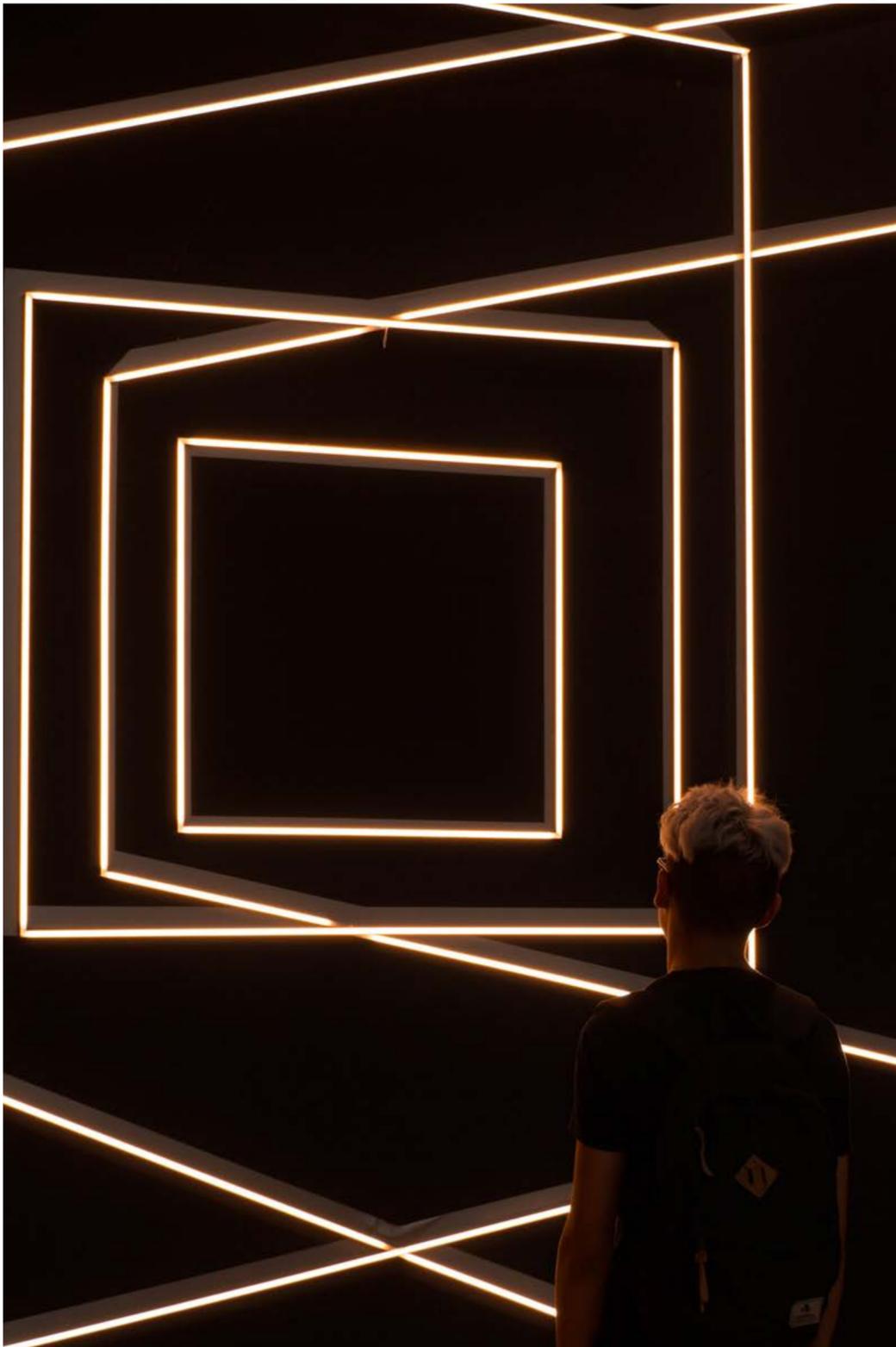
### Sua empresa tem ações destinadas à cultura de inovação?

Fonte: **ACE Cortex**



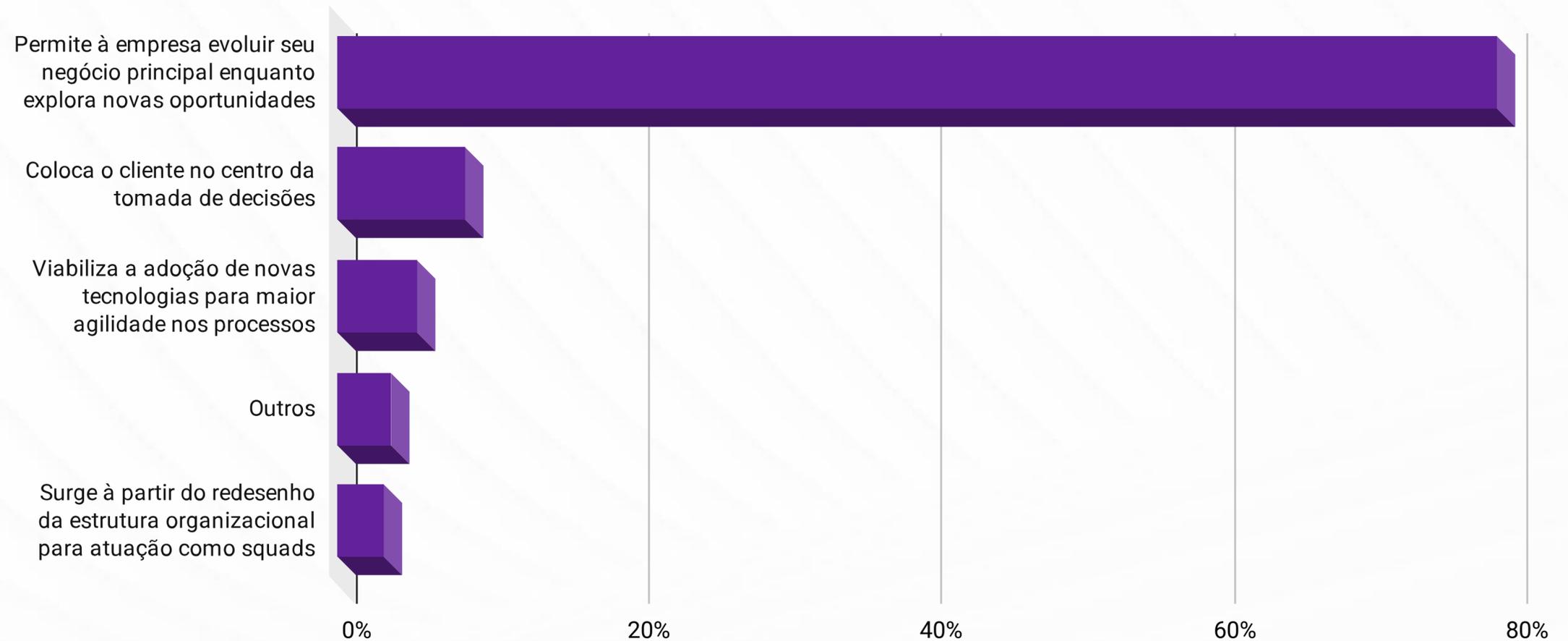
Em contrapartida, um pouco mais da metade deles (52,4%) define a empresa em que trabalha com um grau de maturidade satisfatório\*, contra 46,2% dos entrevistados que avaliam a companhia com uma maturidade insatisfatória. Tais dados demonstram disparidade de opiniões, o que indica que ainda é um tema que exige uma curva de aprendizado para que seja plenamente desenvolvido.

\*Levando em consideração o cálculo base do CSAT (índice de satisfação), sendo as avaliações de 7 pontos ou mais como satisfatórias.



## O que define melhor a cultura de inovação

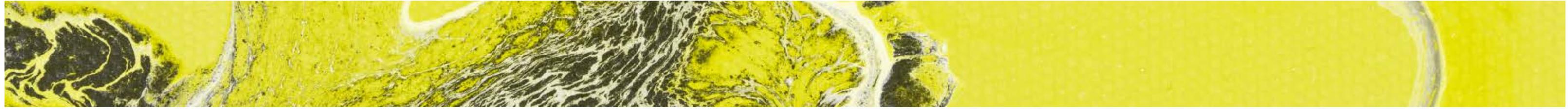
Fonte: **ACE Cortex**



Ao tentar compreender o que melhor define a cultura de inovação em uma empresa, ações voltadas à ambidestria foram surpreendentemente consideradas aquelas que demonstram maior entendimento sobre o tema. No passado, tal percepção já foi muito atrelada somente à adoção de novas tecnologias, o que atualmente, de acordo com o estudo, representa apenas 5,4% das respostas.



*Papel da liderança*



## Para início de conversa,

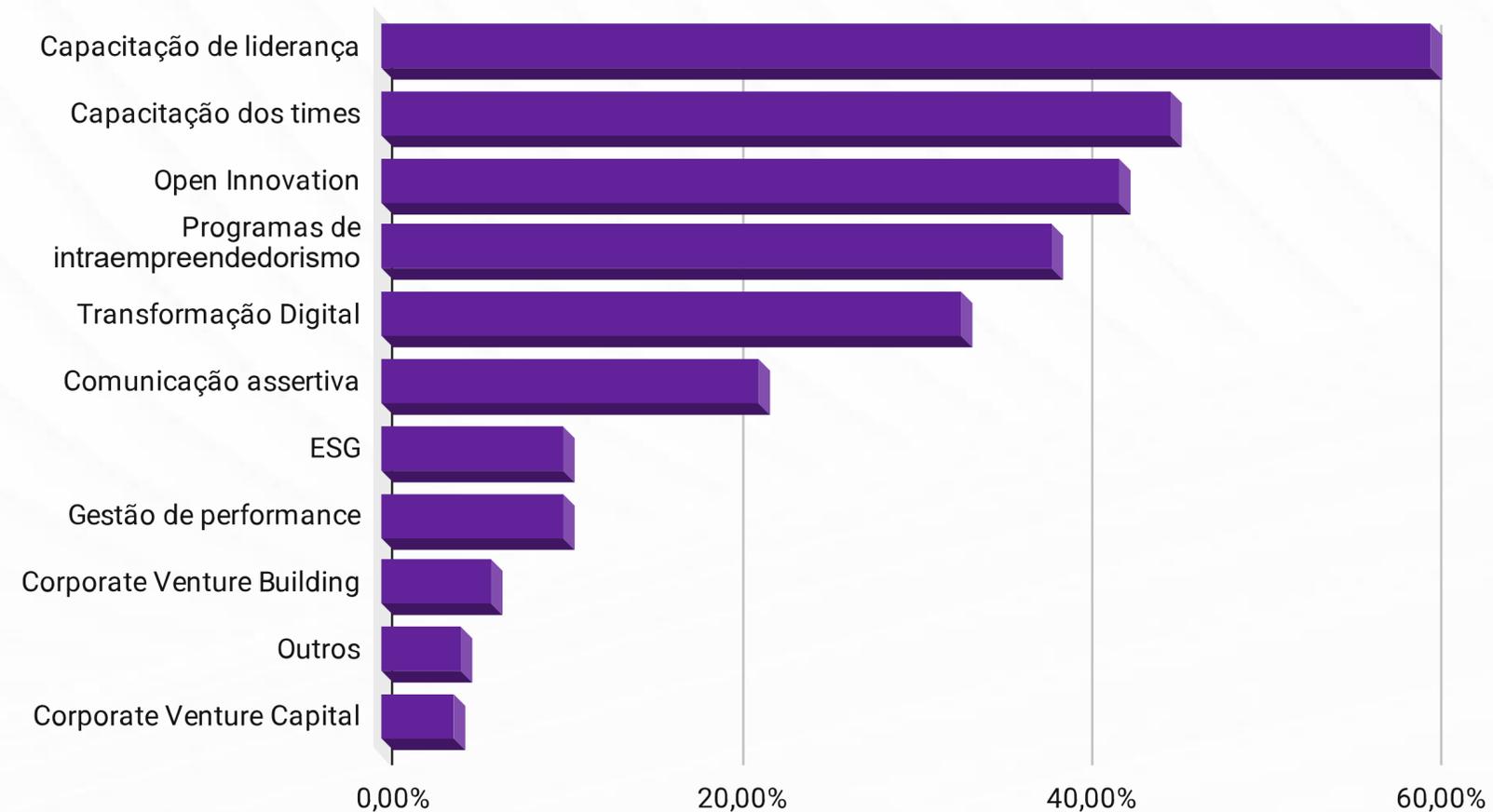
aquele que almeja ser líder, precisa entender que será necessário responder com frequência a ao menos cinco questionamentos:

1. Qual é o problema que está tentando resolver?
2. Como está tentando fazer isso?
3. Como esse processo está acontecendo?
4. Quando deseja implantá-lo?
5. Que resultado pretende gerar?

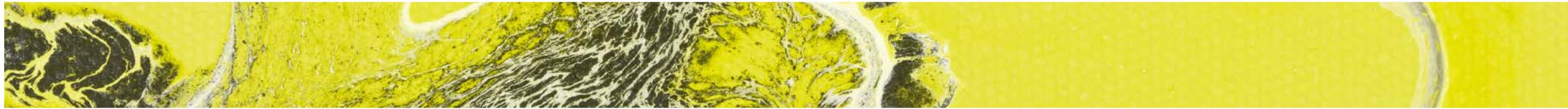
A liderança precisa entender que o papel dela na corporação é pauta fundamental. Essa é uma conversa que a organização quer ter, criar esse ambiente no qual as pessoas possam esperar e nesse aspecto podemos falar sobre metodologias que beneficiam as diversas áreas de uma empresa. Em suma: inovação é resolver um problema real de alguém, tendo em vista que há muitas metodologias e técnicas que ajudam as pessoas nesse sentido.

## Quais iniciativas você enxerga maior impacto na implementação de uma cultura de inovação?\*

Fonte: **ACE Cortex**



\*A pergunta em questão permitia a escolha de múltiplas respostas

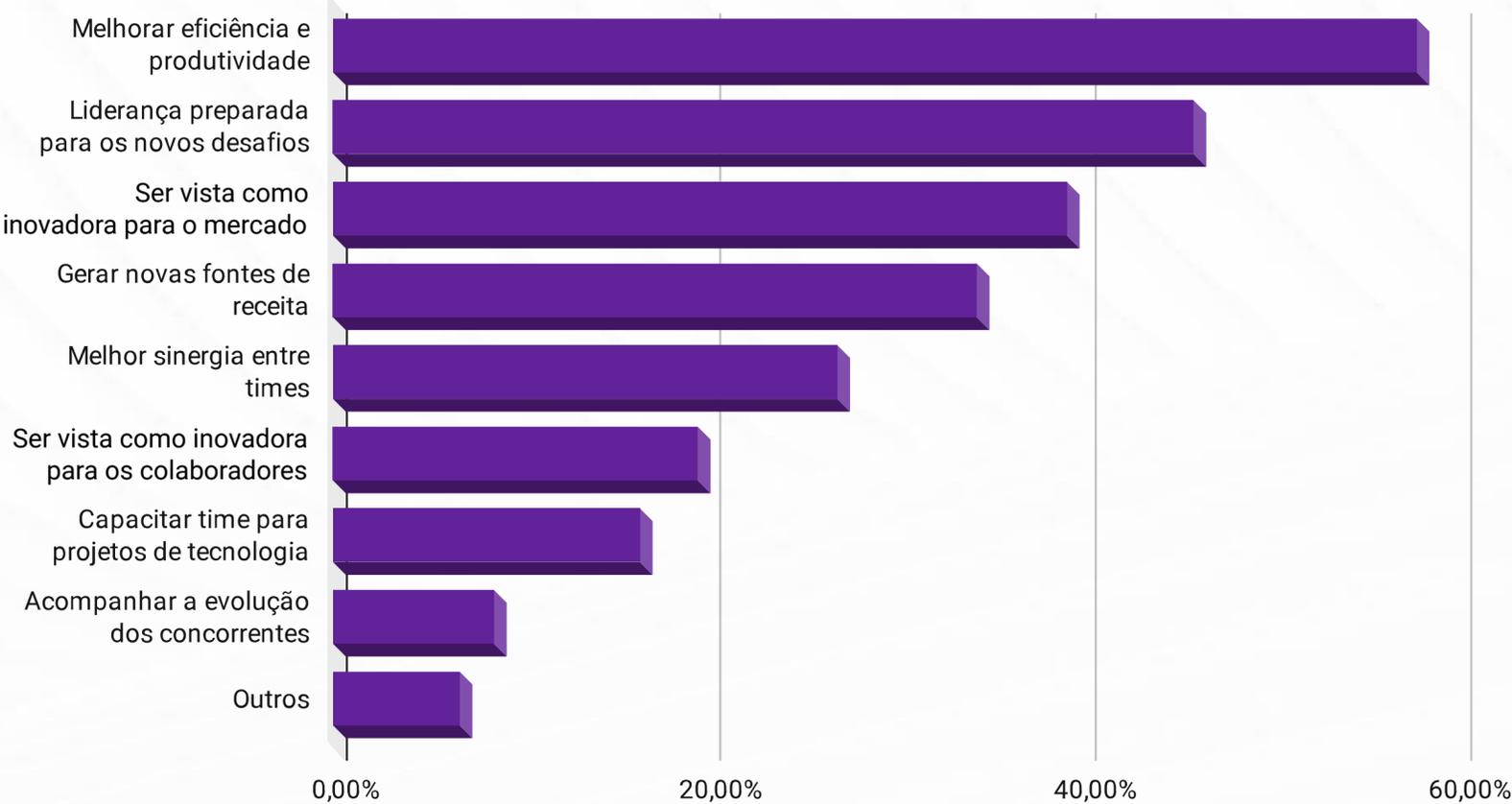


Como vimos no gráfico da página anterior, a capacitação da liderança foi apontada por 60,1% dos entrevistados como a iniciativa mais importante para se implementar a cultura de inovação. Tal dado aponta que para que as transformações tenham aderência na companhia é indispensável que os líderes estejam totalmente alinhados com o projeto. De forma complementar, com 45,1%, a importância da capacitação de times vem logo em seguida, o que compreende que o plano de desenvolvimento do time é algo essencial e que deve ser priorizado pela liderança.

Ao considerar os principais objetivos de investir em cultura de inovação, ter uma liderança mais preparada para os novos desafios está entre os principais motivos, com 45,9%. Mais uma vez, não só a capacitação dos líderes está atrelada ao impacto mas também, é um dos principais reflexos no que diz respeito à cultura de inovação.

### Principais objetivos de ações voltadas à cultura de inovação\*

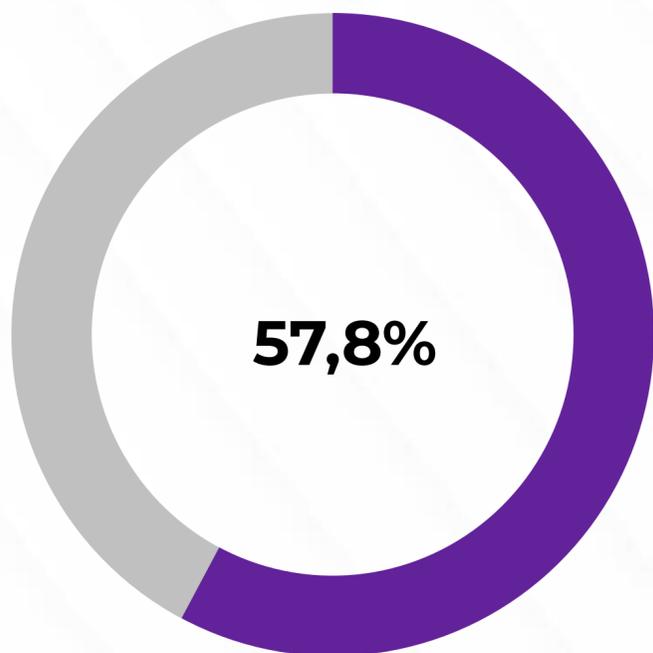
Fonte: **ACE Cortex**



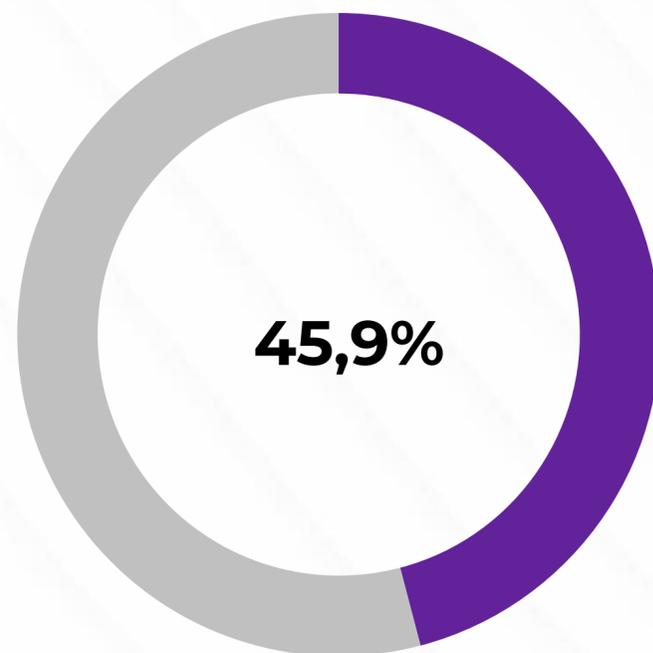
\*A pergunta em questão permitia a escolha de múltiplas respostas

## Principais vantagens da capacitação da liderança

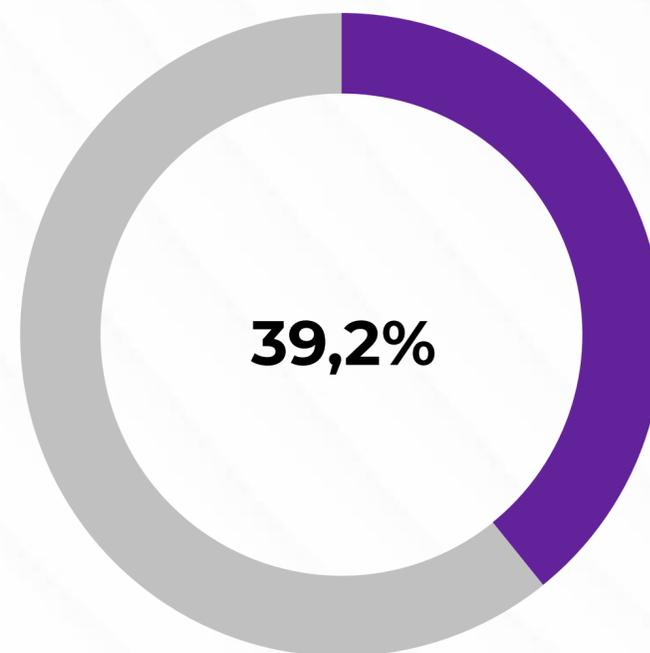
Fonte: ACE Cortex



Para 57,8% dos respondentes, o principal objetivo do trabalho de capacitação de colaboradores é melhorar a eficiência e a produtividade.

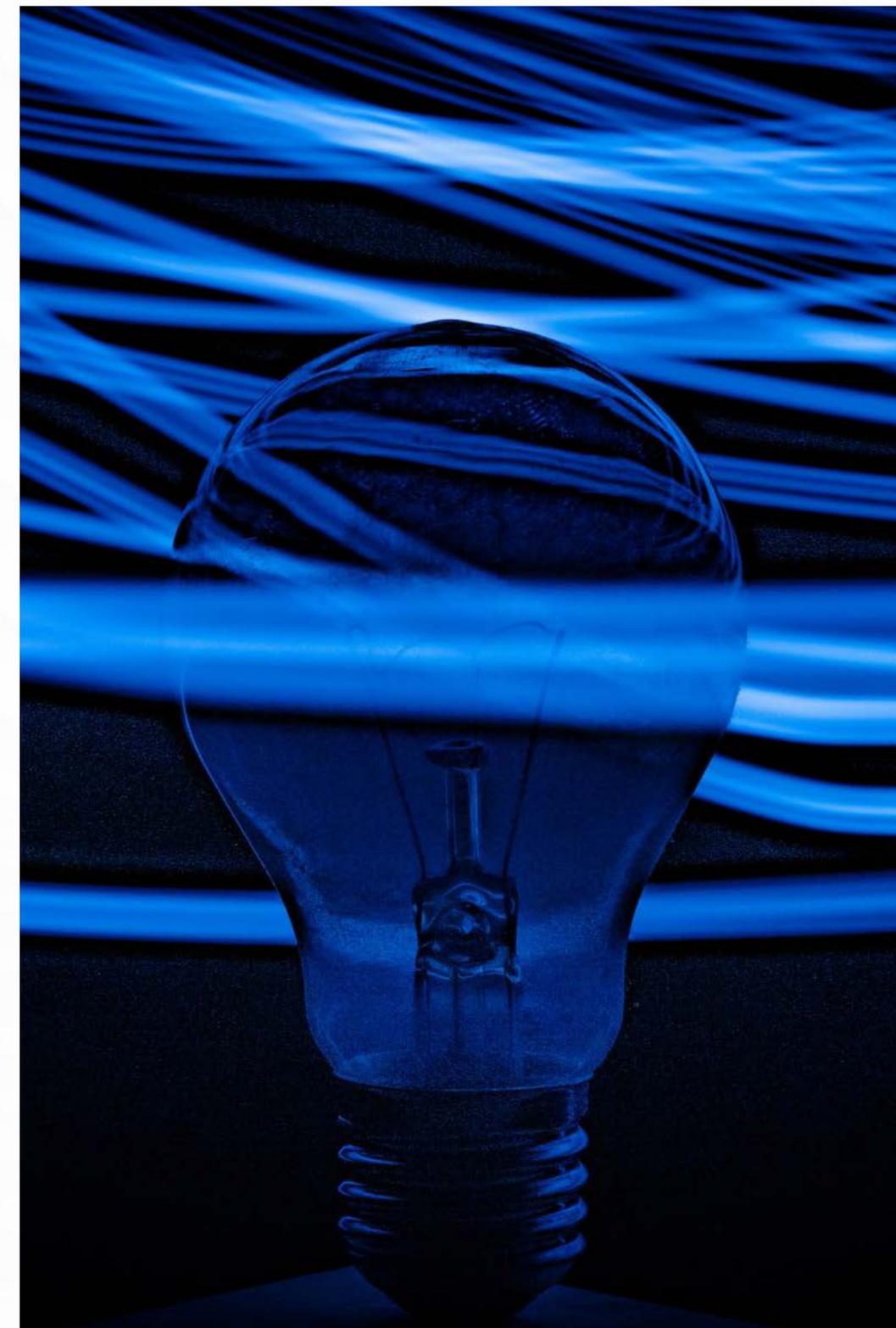


Para 45,9 %, a meta é ter lideranças mais preparadas para novos desafios.



Para 39,2%, tal investimento é uma forma da empresa se mostrar inovadora para o mercado.

A liderança é a grande articuladora da agenda de mudança, desde a alta liderança definindo estratégias e caminhos claros para o que se busca até média e primeira liderança, que é a ponte entre estratégia e execução. Por isso, para que haja resultados no trabalho de transformação cultural voltado à inovação, é necessário começar pela base da pirâmide.



# Por onde começar?



Mapear o mindset dos colaboradores assim como as competências deles é o primeiro passo no caminho da transformação, afinal não há mudança sem se propor a entender a equipe com a qual trabalha, avaliando com clareza os prós e os contras existentes ali.

Um dos principais pontos, quando se fala das vantagens de uma empresa que preze pela diversidade, é justamente a possibilidade de conviver com pontos de vista diferenciados para o cotidiano corporativo. Assim, não se pode descartar a contribuição daqueles que ajudaram a companhia a crescer, mas também não dá para se fechar para o novo. Enquanto as divergências na forma de trabalhar permanecerem no campo das discussões, podem até ser consideradas saudáveis, mas é importante que as lideranças fiquem atentas para o caso de um desses “anticorpos corporativos”, na ânsia de “manter as coisas como são”, começar a atrapalhar na mudança dos processos e definição dos novos modelos de gestão, impossibilitando assim, a geração de resultados esperados com processos de inovação.



# *Desafios enfrentados pelas empresas*

Independentemente do tamanho ou segmento da empresa, seja ela uma multinacional ou startup, duas dimensões se fazem presentes e são fundamentais à cultura organizacional: a interação entre as pessoas dos mais diversos cargos e funções e os tipos de respostas que cada uma delas tem às mudanças.

Os ritos, linguagens, comportamentos e relação com a coletividade foram e são os grandes desafios das empresas, que precisam criar estratégias e recursos para garantir uma mudança de mentalidade que reúna ou aproxime o máximo possível os colaboradores e os atributos culturais desejados pela companhia.

A realidade é que o mundo corporativo está passando por um momento de mudança do fluxo de informações. Isso significa que empresas que antes eram muito hierárquicas se tornam organizações com informações muito mais orgânicas e conexas e que as diferenças entre grandes empresas e startups estão cada vez mais pontuadas.



“

*Em uma startup, por exemplo, os fundadores são mais seniores e o time júnior, porque ela nada mais é do que um experimento, o foco está na agilidade e na experimentação. É uma empresa que tem uma liquidez buscada por investimentos”.*

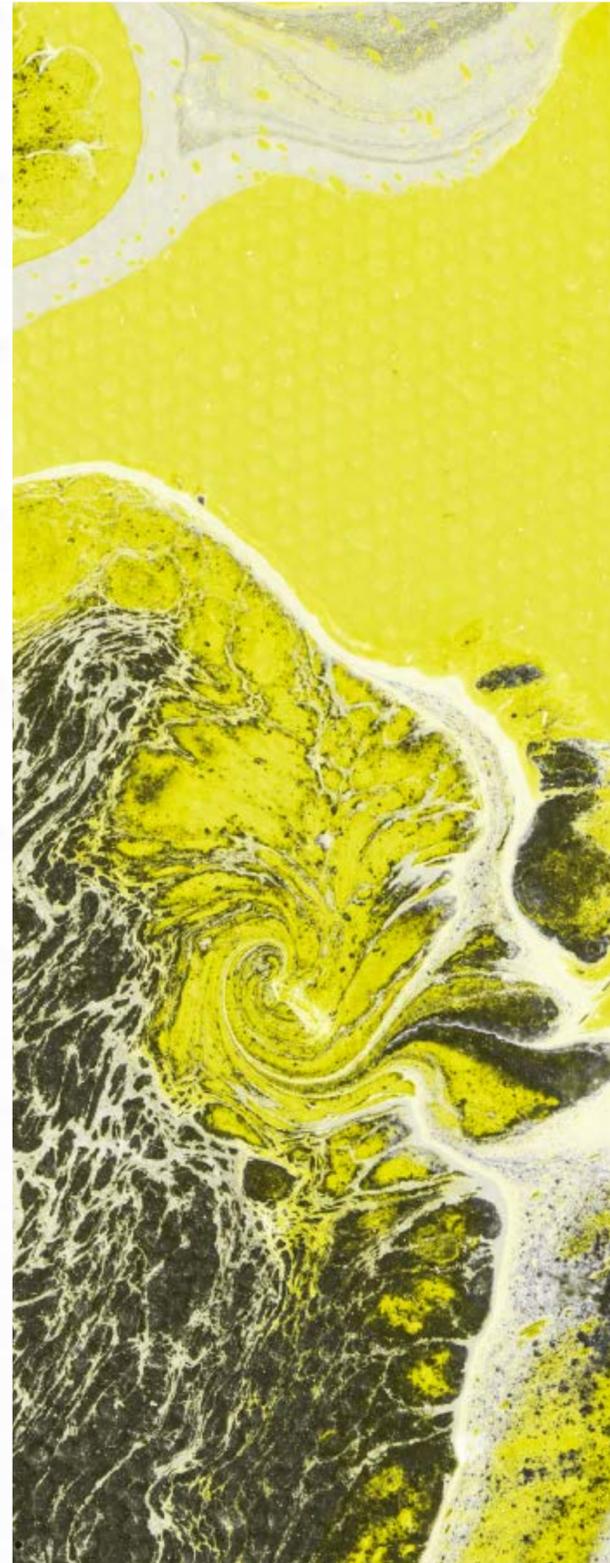
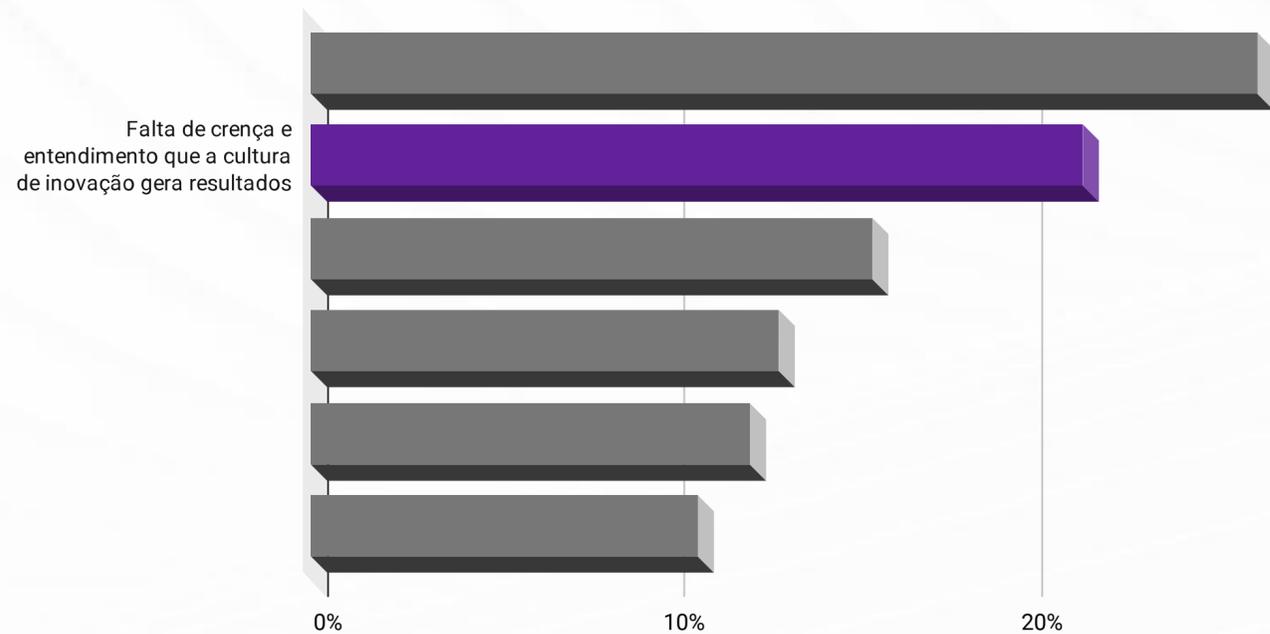
**Milena Fonseca,**

COO da ACE Cortex

Nota-se que, embora a maioria dos entrevistados apontem que a empresa em que trabalham é aberta à cultura da inovação, eles também acreditam que a falta de crença é um dos principais impeditivos para a implementação desta nova forma de enxergar os processos internos e externos de uma empresa. Isso explica a razão pela qual apenas 22,8% acreditam que os resultados gerados por iniciativas voltadas para cultura de inovação ficam claros para os colaboradores das organizações. Este fator impacta diretamente nos resultados, que, para acontecerem de maneira orgânica, precisam ter o valor de mudança intrínseco ali percebido não só por clientes, mas também (e principalmente) por aqueles que atuam nas companhias.

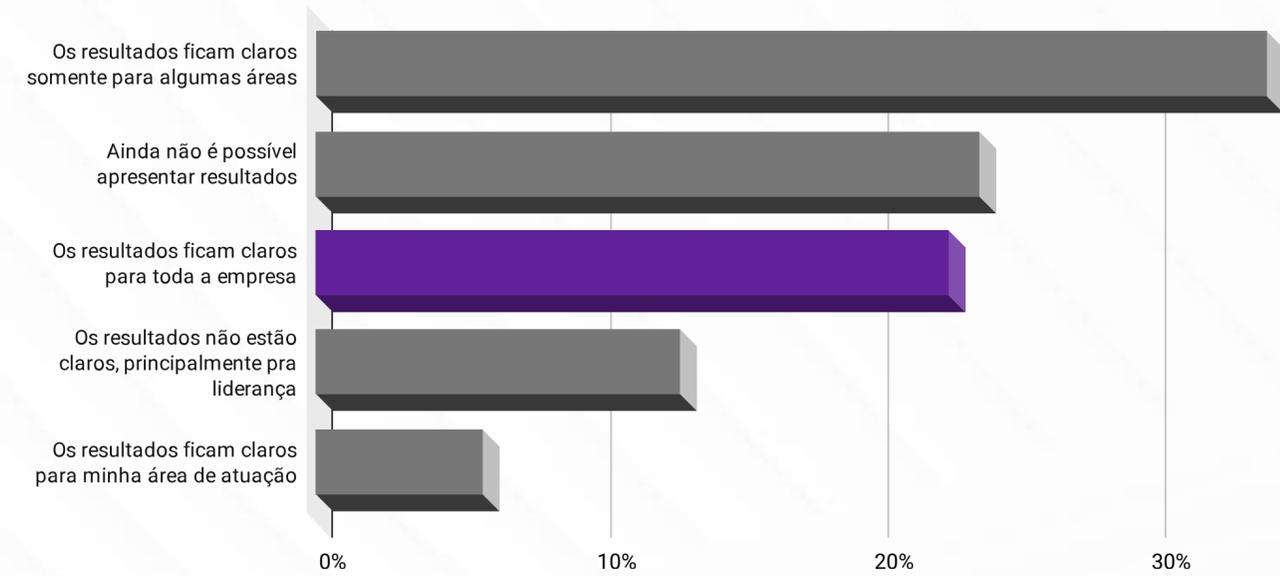
### Principais barreiras para cultura de inovação

Fonte: **ACE Cortex**



### Clareza sobre resultados com iniciativas voltadas à cultura de inovação

Fonte: **ACE Cortex**



É bom salientar que no embate entre cultura de inovação e core business, todos perdem: empresa, líderes, colaboradores e consumidor. Em empresas que estão vivendo um cenário de ambidestria, não se trata de escolher entre o antigo e o novo: a cultura que irá alavancar essa corporação para o futuro não é puramente a cultura das startups, tampouco é a que consolidou o core business, mas a que vai nascer desse processo de transformação para viabilizar a atuação da companhia nos diferentes horizontes de inovação.

No livro Inovação Radical, escrito por Pedro Waengartner, 6 princípios que são fundamentais para que seja possível construir uma empresa com capacidade ambidestra:



### **DESIGN ORGANIZACIONAL**

Processos, pessoas, estruturas e modelos de liderança otimizados para inovação.



### **GESTÃO ÁGIL**

Uso da agilidade para construir, avaliar e aprender de forma assertiva.



### **CLIENTE NO CENTRO**

Quebra das barreiras e hierarquias para melhorar a experiência dos clientes.



### **TRABALHAR COM PARCEIROS**

Trazer expertise externa para ganhar velocidade e novos insights.



### **PENSAMENTO DE INVESTIDOR**

Trabalhar a cultura de experimentação, entendendo como investir em inovação.



### **MATE SEU PRÓPRIO NEGÓCIO**

Trabalhar teses do futuro para antecipar movimentos mercadológicos.

# A importância do colaborador com espírito intraempreendedor para a empresa

A capacidade para atuar em um contexto de inovação pode ser inata ou aprendida por meio de cursos de formação. Os profissionais que possuem essas competências técnicas e comportamentais estão aptos a atuar como intraempreendedores, que são aqueles colaboradores que agem como empreendedores dentro da própria organização.



De uma forma geral, eles são pessoas inconformadas com o status quo, com muita energia de transformação e de concretização de soluções e são essenciais para companhias que desejam inovar. Pessoas com esse perfil não só fazem as coisas acontecer, como também contaminam positivamente quem está ao seu redor, contribuindo, assim, para a consolidação da cultura desejada.

Um case de sucesso nesse sentido é o “CorageNatura”, um programa bem disruptivo diante do que a Natura & Co esperava em relação aos colaboradores e também aos candidatos ao processo seletivo. Para a empresa, era fundamental ter pessoas nessa concorrência com coragem de assumir desafios e com espírito empreendedor.



Com o objetivo de se reinventar, em 2018 a Natura recrutou 20 empreendedores para formar um grupo dedicado à criação de projetos de inovação, que pudessem ser implementados rapidamente pela empresa de cosméticos.

Outra novidade eram os pré-requisitos para a inscrição: bastava ter mais de 18 anos, sem necessidade de formação acadêmica ou experiência anterior. O grupo também primava pela diversidade, com pessoas de diferentes etnias, religiões, idades, gêneros e origem socioeconômica.

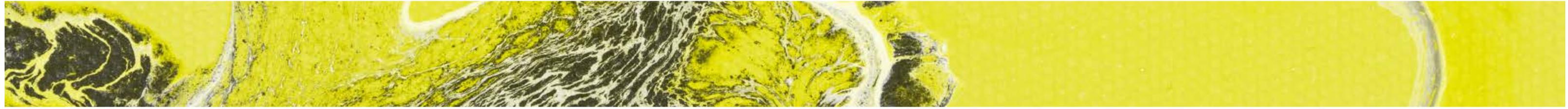
E foi na formação e seleção dos intraempreendedores que a ACE Cortex foi parceira neste projeto, sendo responsável não só pelo processo seletivo dos candidatos, mas também pelo desenvolvimento de novos negócios atrelados às teses da companhia. O principal diferencial dos selecionados para o projeto é que eles tinham visão para além dos muros da empresa.

“

*Eles demonstravam foco no cliente e isso é muito importante porque muitas vezes a corporação pensa para dentro e não para fora. Tudo o que a Natura quer é aprender, ser rápida, acelerar nos processos de inovação. “CorageNatura” é o que a Natura quer ser”.*

**Mariana Talarico,**  
Organizational Development &  
Culture Director for Latin America da Natura &Co

O objetivo desse projeto não era incluir todas as pessoas na Natura, mas, sim, criar perfis empreendedores para a empresa e também para a sociedade. A surpresa foi que aqueles que foram selecionados quiseram ficar e a maioria obteve sucesso ao ser contratado pela companhia de cosméticos.



## Como fazer funcionar?

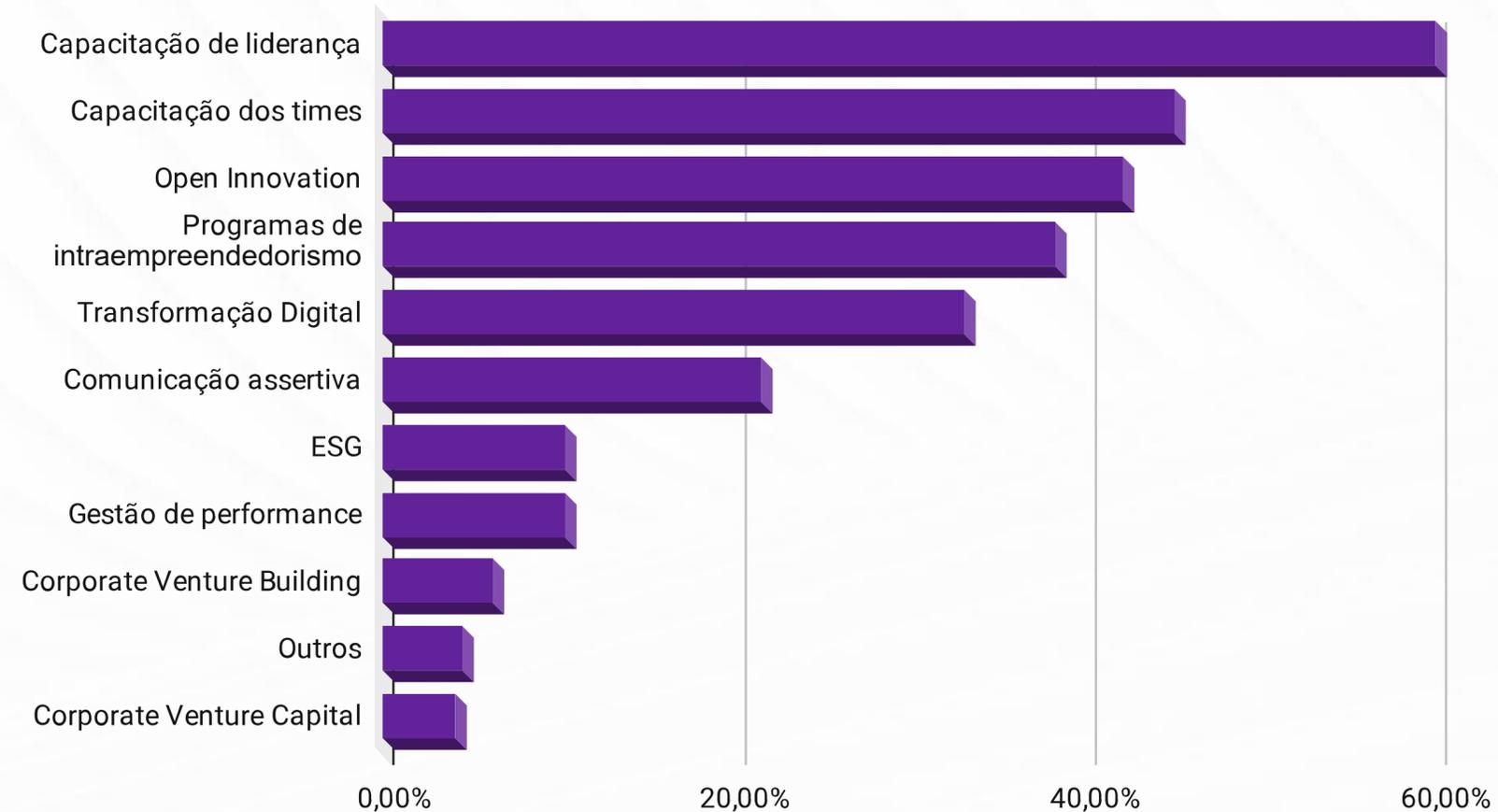
Dentre os entrevistados na pesquisa da ACE Cortex, apenas 26% trabalham em empresas que têm entre suas iniciativas programas de intraempreendedorismo. Portanto, o colaborador, que vai tocar esse novo empreendimento dentro da organização precisa saber como transitar entre temas e estruturas de negócios, ou seja, ele não pode ser extremamente especialista no que faz, mas também não deve ser muito generalista, o caminho é o equilíbrio. Tem que haver a transversalidade de comunicação entre modelos de gestão, entendendo, por exemplo, que em alguns casos, será necessário se comunicar de forma mais tradicional com a liderança, mas sem deixar de observar se a equipe precisa de um feedback diferenciado.

### Iniciativas com maior impacto para implementação cultura de inovação

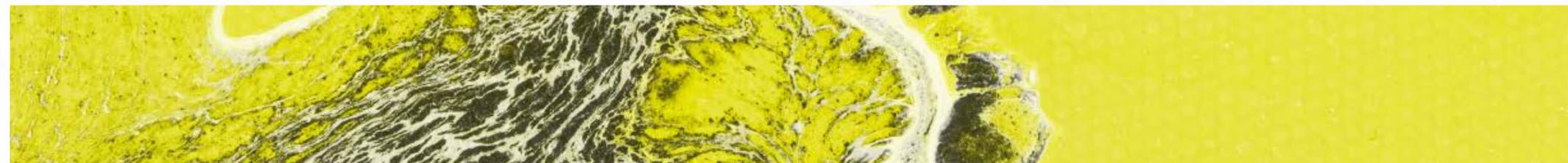
Assim como já mencionado, capacitação de times é uma das ações que geram maior impacto para que a cultura de inovação seja implementada. Dentro das principais ações direcionadas a esse tópico, programas de intraempreendedorismo similares ao Coragen, aparecem na pesquisa como a segunda principal ação de maior impacto.

## Quais iniciativas você enxerga maior impacto na implementação de uma cultura de inovação?\*

Fonte: **ACE Cortex**



\*A pergunta em questão permitia a escolha de múltiplas respostas



### **Como trabalhar com intraempreendedores?**

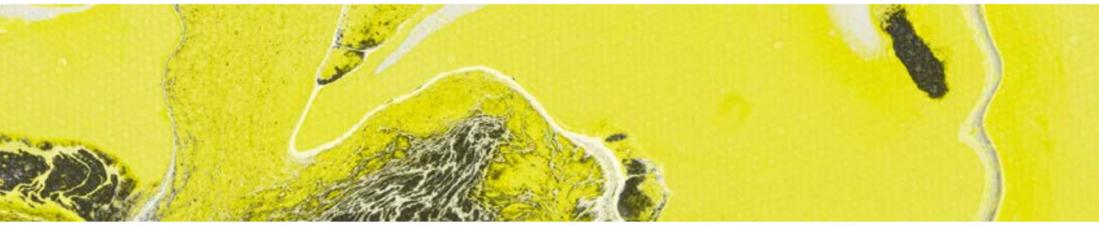
Quando a empresa resolve trabalhar o perfil intraempreendedor o primeiro ponto é selecionar bem esses trabalhadores. Se não forem escolhidas as pessoas certas para fazer esse tipo de inovação, provavelmente o negócio não vai para frente. É preciso identificar profissionais que tenham tendência para o perfil empreendedor.

Outro ponto importante é garantir alinhamentos de incentivos para reter essa pessoa na empresa, porque se ela tem o perfil empreendedor e não tem voz na organização, vai sair para empreender sozinha ou em outro lugar. É preciso analisar os mapas mentais. Fomos ensinados a respeitar hierarquia, baixar a cabeça e não questionar. Para quebrar esses gatilhos, é preciso desenvolver qualidades que nunca aprendemos, que são as competências sócio-emocionais.

Há comportamentos nas lideranças que colaboram no êxito do trabalho, tais como: abrir-se ao novo, no sentido amplo do termo, com disposição para arriscar, avaliar se alguma ideia vale a tentativa, por exemplo. É importante também ter visão sistêmica e incentivar a autonomia do

funcionário, o que inclui estímulos constantes e feedbacks sinceros, mas não grosseiros. Muitos líderes esquecem, mas estão lidando com pessoas e não com máquinas. Partindo desse princípio, focar em resultados é mais produtivo do que em horas trabalhadas, assim como ser empático ao expor questões a serem ajustadas pelo trabalhador. Críticas construtivas nunca são ofensivas. Aqui vale a máxima que diz: líder bom é aquele que forma novos líderes.

Todas as vezes que alguém novo entra na empresa e é preciso desenvolver essa pessoa dentro do arquétipo do intraempreendedor, é essencial direcioná-la. A pessoa ainda não tem conhecimento, então é oferecido baixo grau de apoio, mas alto grau de direção a ela. Após treiná-la, haverá apoio, mas sem direcionar e só depois entra a fase de delegar tarefas. Essa trajetória é importante porque na organização tradicional estamos acostumados com baixo grau de apoio e alto de direção.



## O papel do RH

Se décadas atrás o RH tinha um papel meramente burocrático, o cenário vem mudando gradativamente. Nos dias de hoje, a cultura organizacional não é só responsabilidade do RH, mas de toda a liderança e desenvolvê-la é uma missão multidisciplinar entre as diversas áreas. Quem cuida do departamento e seleção, não será o responsável pela folha de pagamento, assim como há também um time voltado para desenvolvimento e treinamento, que é o intermediário à implementação da cultura de inovação na empresa. É isso que mostra também a pesquisa da ACE Cortex.

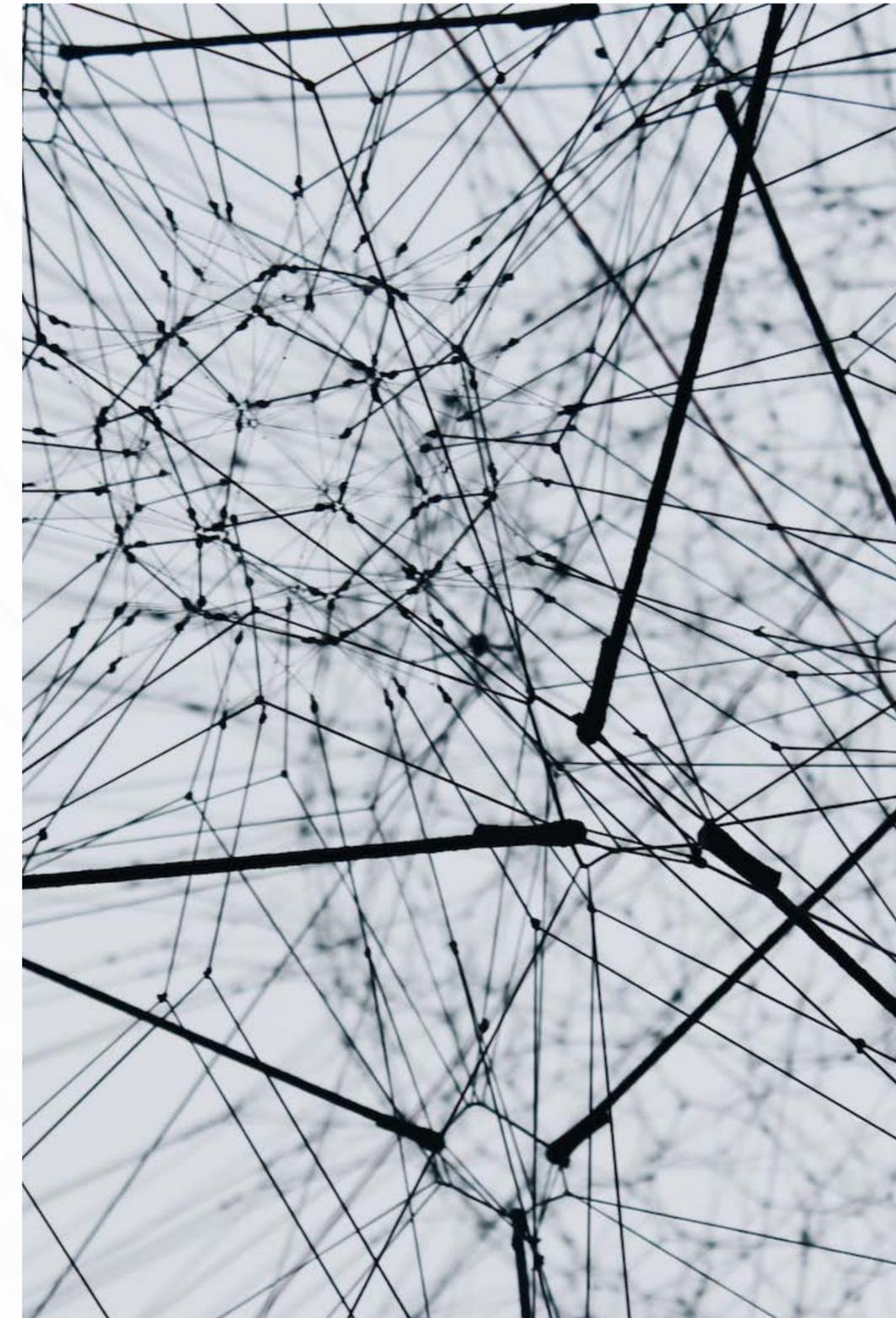
Como já foi mencionado ao longo desse report, duas razões são apontadas pelos entrevistados como as principais barreiras enfrentadas pela organização para consolidar uma cultura em prol da inovação: silos entre as áreas (26,5%) e falta de crença e entendimento que a

cultura de inovação gera resultados (21,6%). Esta última é também vista por 44,4% como o principal motivo para a companhia não investir em ações voltadas para uma cultura de inovação. Já 22,2% acreditam que inovação não é uma prioridade para a empresa.

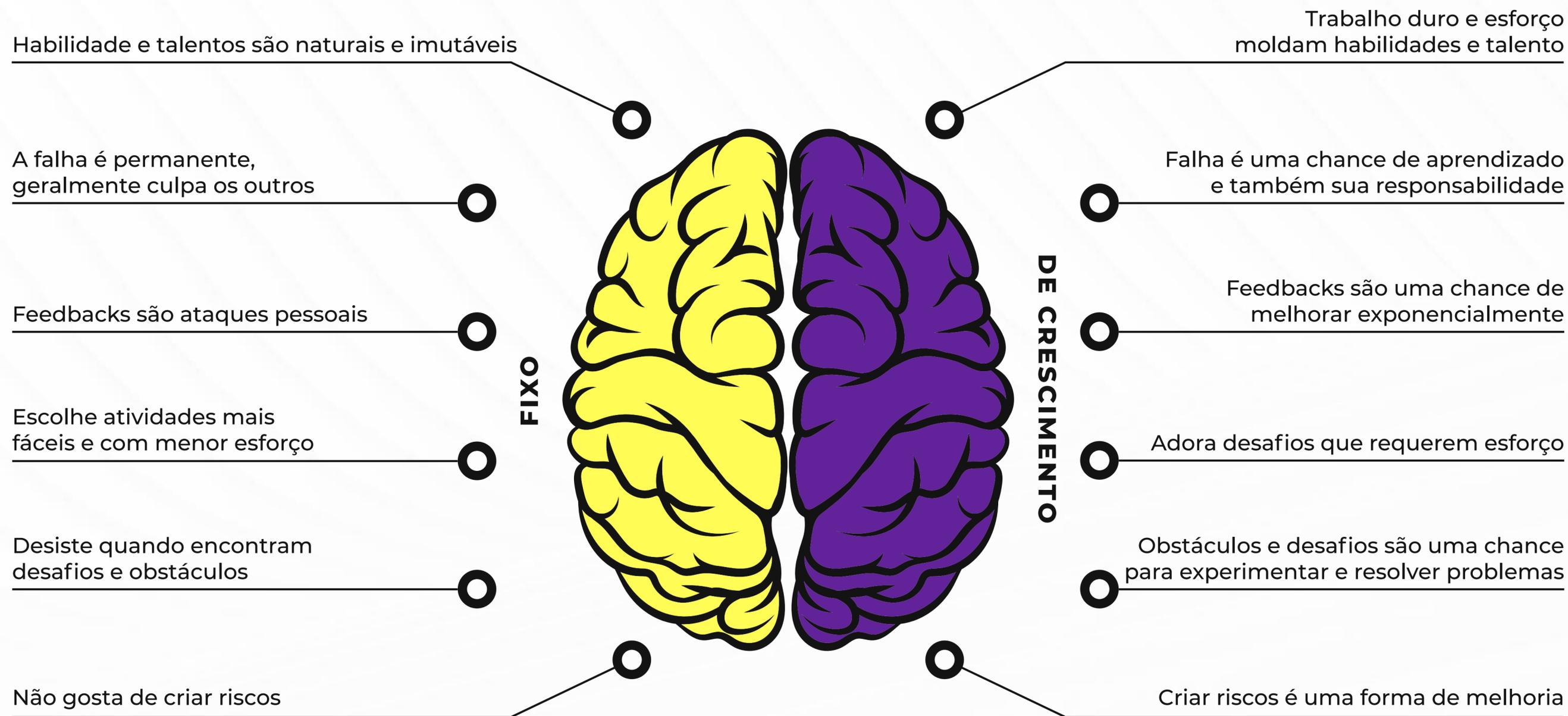
Portanto, é imprescindível que o funcionário do setor entenda o momento inovador que está vivendo. Ao mesmo tempo em que é estratégico e operacional, engloba não só empresa, funcionários, mercado e clientes, mas também fatores mais subjetivos relacionados ao aprendizado e a importância de sempre buscar ser o melhor naquilo que faz.

Tendo como foco a renovação, processos antigos devem ser repensados, como, por exemplo, organogramas que têm por objetivo limitar a ação das pessoas, como se as colocasse em “caixas”. Claro que cada um tem que conhecer suas atribuições e estar ciente da própria responsabilidade, mas isso deve acontecer de forma que incentive a pessoa a crescer, a ser naturalmente criativa. Conceitos antigos devem ser questionados, sim.

É preciso ter o mindset de crescimento, a mentalidade de que o desafio nos impulsiona, estar aberto a coisas novas, ir para o mundo para aprender. Embora seja fundamental, isso não é simples, precisa de rumo claro, cadência e ritmos muito acelerados, além de entender que há uma cobrança que grande parte dos líderes recebe das empresas, que esperam que eles funcionem como impulsionadores.



# Mindset Fixo x Mindset de Crescimento



Fonte: livro "Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso" de Carol Dweck

Pensando nisso, dois fatores são fundamentais para envolver a liderança na cultura de inovação. O primeiro ponto são os dados, o quanto os números mostram que precisamos mudar, seja por problema ou para antecipar uma oportunidade na frente do concorrente. Falar de dados e trazer o cliente para o centro da conversa tende a mostrar quanto um negócio precisa se reinventar. Além disso, é fundamental que aconteçam conversas visionárias e incentivadoras para trazer a liderança para perto.

Também necessita ser reavaliado nas empresas que desejam transformar-se, o modelo de retenção e atração de talentos. O funcionário de RH que tem a cabeça voltada para a cultura de inovação está sempre se atualizando, o que em muitos casos é diferencial na hora que um problema real acontece, como por exemplo, o isolamento social trazido pela pandemia do coronavírus, que teve início no Brasil, em março de 2020.

Em 2019, a Procter & Gamble oferecia ajuda de custo para que os funcionários que exercessem funções que pudessem ser realizadas à distância montassem em casa um espaço de trabalho em que se sentissem confortáveis. O detalhe importante é que a empresa fazia questão que fossem respeitadas as especificações de segurança e saúde do trabalho para evitar problemas laborais relacionados a equipamentos inapropriados para a função.

A crise sanitária forçou muitas empresas a se adaptar a uma realidade que até aquele momento só existia na ficção. Aquelas que estavam preparadas tiveram vantagem. Porém, isso não significa que tudo está perdido. Será que ainda dá tempo de correr atrás do prejuízo? A resposta é “sim”!

Montar um time multidisciplinar, entendendo quais são as áreas fundamentais para tocar a transformação, como RH, marketing, comunicação, tecnologia e projetos já é o começo para diminuir silos e entender que cultura não é uma pauta de pessoas, mas sim de liderança e estratégia.

A transformação para uma cultura de inovação é um trabalho intenso, de muitas mãos, cabeças e corações. E ter intraempreendedores do seu lado nessa missão é como contar com abelhas polinizadoras, que vão ajudar a acelerar esse processo do jeito certo e na direção certa. Se você ficou de cabeça quente pensando em como implementar a cultura de inovação na empresa em que trabalha, calma! A mudança não acontecerá rapidamente. É necessário estabelecer um plano estruturado que, mesmo embrionário, deve contar com alguns passos. O primeiro deles é entender onde a empresa está e o que ela quer ser, a partir daí um caminho já poderá ser traçado, tendo em mente que estabelecer um sistema de métricas é essencial seja para apontar os acertos e erros do processo ou até mesmo para recalcular a rota, se for necessário.





# *Aprendizados com lideranças*

Ainda vemos muitos líderes reticentes quando o assunto é cultura de inovação, o que é bem natural, uma vez que a maior parte das instituições estão vivendo uma jornada de transformação que pode ser bastante complexa do ponto de vista cultural. A Transformação não se trata apenas da implementação de novas tecnologias, mas sim de mudanças significativas na estrutura organizacional do seu negócio.

Essa jornada é um processo de amadurecimento que precisa ser olhado e cuidado de perto, caso contrário, pode ser desastroso para a cultura. A fim de fomentar discussões sobre o caminho e desafios rumo à ambidestria, a ACE Cortex convidou quatro profissionais executivos para contextualizar o papel do colaborador no processo de inovação, debater amplamente o tema, trazer boas práticas e aprendizados nessa trajetória de transformação.

Na Websérie “Cultura de Inovação”, apresentada por Luís Gustavo Lima, CEO de ACE Cortex, e Luana Piva, Head de Mindset Transformation na ACE Cortex e publicada gratuitamente no YouTube, contamos com a expertise de profissionais de grandes empresas como JBS, Bayer, Learn to Fly e Natura &Co, para abordar suas respectivas trajetórias no universo da inovação, passando adiante insights e aprendizados sobre o movimento de transformação cultural, os desafios da liderança e novos contextos de desenvolvimento. Nas páginas seguintes deste report, você confere um pouco do resultado dessas conversas e seus destaques.

## Cultura de inovação consciente

O isolamento social imposto pela pandemia do coronavírus forçou muitas empresas a se adaptarem diante do chamado “novo normal”, não só no que concerne ao home office e, posteriormente, ao modelo híbrido, mas também na forma como viam o mundo. Afinal, a cultura das companhias comprometidas não é estática, ela é viva e caminha de acordo com o que acontece no mundo e também com o perfil dos colaboradores.

*“Cultura no fim das contas é aquilo que às vezes não é visto, mas é o ativo mais importante da empresa, é o que vincula o componente humano à companhia. As empresas que têm uma cultura forte são aquelas que passaram pelo momento da pandemia diferente das outras, por exemplo”.*

Ele defende que quando o tema é cultura não há certo ou errado, são apenas escolhas, que implicam em renúncias. Criar ambientes que sejam abertos ao diálogo é o primeiro ponto para que as coisas dêem certo. Para isso, o papel da liderança e das pessoas que estão conduzindo esse debate é muito importante, já que é difícil inovar num ambiente de medo, que é pouco fértil e propício à inovação, porque é mais punitivo e castrador e não abre espaço para ideias e novidades. Nesse aspecto a cultura está muito relacionada à inovação.

Pesquisa realizada pelo MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts), nos Estados Unidos, com mais de 4 mil líderes de 190 países aponta que somente um em cada dez deles está preparado para o processo de transformação digital. Bruno acredita que “o líder tem as mesmas angústias e questões que outros trabalhadores”.

Para ele, as empresas, além de os líderes tradicionais, contratados para tal função, conta com uma rede de liderança informal, que não necessariamente está no organograma, mas tem um impacto muito forte na opinião das pessoas. Um exemplo disso, são os funcionários com perfil intraempreendedor.

*“O intraempreendedor é sempre um ‘incômodo positivo’. Se a empresa souber aproveitar aquela equação e essa característica desse trabalhador, ele é um excelente catalisador para a mudança na organização, pois pensa naquilo que é novo, trazendo referências e provocações”.*

Por mais interessante que seja esse perfil profissional, é importante salientar que não são todas as empresas que estão preparadas para recebê-lo. Da mesma forma, que nem sempre uma ideia ótima, disruptiva, se encaixa à realidade da empresa na qual você trabalha.

A sugestão é se aprofundar, buscando entender o conceito em que está inserido. É diferente plantar numa região próxima ao deserto e em outra pouco porosa. O erro talvez seja achar que impor as coisas, é algo assertivo, que vai dar certo.



**Bruno Junqueira**

### **Human Resources Executive na JBS**

**Bio** | Executivo sênior de Recursos Humanos com trajetória relevante em diferentes setores e em grandes empresas nacionais e multinacionais, tais como Banco Real, Natura, Johnson & Johnson, Somos Educação/Cogna e JBS. Apaixonado pela evolução organizacional e desenvolvimento do indivíduo. Sólida experiência em desenvolvimento organizacional e de lideranças, transformação cultural, fusões/aquisições, ESG, employee experience e inovação tecnológica em RH. Vivência complementar em áreas de negócio e como empreendedor.

## Inovação com o apoio da liderança

Na Bayer há oito anos, Carolina Molina acaba de assumir um novo desafio: cuidar da transformação cultural que faz para os modelos de novos negócios digitais da empresa, em Chicago, nos Estados Unidos. “É uma área que tem como objetivo ajudar a transformação ágil da empresa, auxiliar os nossos times a “errar rápido” – o que evita prejuízos maiores –, focada 100% no desenvolvimento de negócios digitais”, diz ela.

*“A cultura de inovação existe na Bayer desde sempre. Quando começamos a falar do lançamento de produtos digitais, que foi uma nova área criada há dois anos, entendemos que tinha mais a ser feito. Quando olhamos para toda a transformação que fizemos é preciso pensar que éramos uma área dentro de um transatlântico, já que a Bayer é gigantesca. Foi preciso criar esse espaço para inovar, esse foi um dos nossos maiores desafios”.*

Mais complicado do que fazer uma empresa com problemas aderir a cultura da inovação é mexer na estrutura de uma organização que sempre teve muito sucesso. Não é tarefa simples mudar o mindset, fazendo a alta liderança pensar diferente e convencendo-a, que isso traria benefícios que ainda não foram vivenciados.

É preciso entender que as pessoas que entram em iniciativas extremamente estratégicas na organização, têm minimamente um histórico de muito sucesso. Como convencê-las que agora tem que fazer diferente? A primeira coisa é criar uma relação de confiança com esse líder, ser a pessoa que o deixa seguro para seguir junto na jornada.

Para Carolina, o líder começa a mudar e se abrir para as possibilidades, inclusive querendo expandir novas metodologias para as demais áreas pelas quais é responsável, quando começa a ver resultados concretos. Ela dá uma dica: *“Numa mudança cultural em que estamos trazendo novos modelos de trabalho, a gestão tem que estar conosco. Ter uma liderança forte e influente do seu lado abre caminhos”.*

Se no passado o líder era o cara que controlava e tinha todas as respostas, atualmente ele está ali para construir segurança psicológica para os colaboradores, sem medo de demonstrar vulnerabilidade. No mundo incerto, a liderança vem para oferecer visão, um norte estratégico, para deixar um time multifuncional extremamente capacitado, construir a ponte, deixando o próprio time testar para aprender.

O líder atrelado às mudanças trazidas pela transformação cultural, sabe que nada acontece do dia para a noite e que transformações não são feitas em treinamento, mas, sim, na prática. Visão clara bem estabelecida e segurança psicológica são algumas das qualidades de uma liderança forte, que colabora para direcionar essa organização para onde ela deve ir.

*“A cultura e a estratégia têm que estar afinadas. Se elas não estiverem conectadas o resultado de negócio não vem e nem a sua transformação cultural”, pontua Carolina, antes de concluir com algo que parece óbvio, mas nem sempre é claro: cultura de inovação não está relacionada a mudar totalmente a forma como a empresa trabalha, mas, sim, a ajustar pontos que necessitam de melhorias. “Não precisamos mudar 100%, só aquele pedacinho que podemos renovar”.*



**Carolina Molina**

**Agile Transformation Office Lead | Digital Farming Solutions na Bayer**

**Bio** | Profissional com mais de dez anos de experiência no agronegócio, com amplo conhecimento na implantação de Novos Modelos de Negócios e Projetos de Soluções Digitais por meio de metodologias ágeis e diversas áreas de Supply Chain, tais como planejamento de demanda, distribuição, atendimento ao cliente e gestão de processos de negócios.

## Nem todo gestor é um líder

Quem começou a vida profissional até os anos 2000 certamente já trabalhou em uma empresa em que tinha a sensação clara de ser tratada como um número, uma máquina que deveria ser produtiva e ignorar totalmente a vida pessoal durante o expediente. Felizmente os tempos mudaram e hoje há uma tendência cada vez maior não só das empresas em oferecer um tratamento mais humanizado aos colaboradores, mas também dos próprios trabalhadores de buscar colocações em locais que entendam que estão lidando com indivíduos, que têm particularidades e questões que perpassam o cotidiano profissional.

*“Quando falo de quando comecei a trabalhar, penso que era um mundo muito mais estável, no qual a palavra chave era preservar, quase um status quo. Pulamos para esse mundo, nos quais as competências socioemocionais são totalmente diferentes. Era sair de uma realidade na qual o sonho era ser funcionário público para outra, cujo objetivo é ser empreendedor. Tenho uma preocupação com isso, que as pessoas encontrem a si mesmas”.*

Se antigamente, o conceito trazido pela indústria pregava que a maneira correta de inovar era chegar à perfeição, o que fazia o lançamento de um produto novo levar de dois a três anos, a realidade atual é quase oposta a isso. O ritmo cada vez mais acelerado, que leva as pessoas a consumir toda e qualquer coisa rapidamente, incluindo as relações, que são construídas e se desmancham com bastante facilidade, mostra que, no contexto atual, falta algo importantíssimo ao ser humano, que é se sentir amado, pertencente a um grupo, criando uma rede de apoio e confiança fundamentais para manter a saúde mental em dia.

O que faz diferença no nosso bem-estar é a capacidade de criar relações de qualidade ao longo da vida em diversas esferas: familiar, com amigos e no trabalho. Trazendo essa ideia para o mundo corporativo: é essencial descobrir rituais que acolham as pessoas tanto no online quanto no presencial.

Ao avaliar o conceito de vida produtiva existem duas correntes de pensamento bastante diferentes. A primeira delas fala sobre gestão, que está diretamente relacionada a processo, organizar, definir metas, resolver agenda, o conceito de agile está aqui. A segunda parte aborda questões relacionadas à liderança. Gestão não é sobre pessoas, mas liderança, sim.

Uma pessoa pode ser um ótimo gestor e não ser um líder, que inspira e transforma todos ao redor deles. De nada adianta implantar processos e tecnologias novas, se não colaborar com o desenvolvimento das pessoas.

É cada vez mais claro que o fato de ter o poder em uma empresa, não transforma ninguém em líder, para o bem e para o mal, afinal tal cargo traz também atribuições difíceis, como demitir colaboradores, por exemplo. Em resumo, dá muito mais trabalho ser líder do que gestor. Por isso, é necessário avaliar se esse tipo de cargo não só tem seu perfil, mas se é isso que você deseja para a própria vida.

*“Se pensar que a sociedade vem de uma visão que o que importava era gestão e que só tem 30 anos que a ideia de liderança apareceu, que não somos robôs, somos gente, o que você vê primeiro é uma visão humanizada de liderança. No fim das contas, a única dica é: não desista. Tem uma variável que faz toda diferença, que é persistir. Não desista dos sonhos, valores e daquilo que acredita, porque é isso que vence no final”.*



**Flavia Faugeres**

### Fundadora da Learn to Fly

**Bio** | Fundadora da Learntofly, startup de plataforma digital de Autoconsciência e Mentoring, Flavia Faugères trabalhou por dois anos na BRF - Brasil Foods, onde atuou como CEO Brasil até 2015. Anteriormente foi vice-presidente executiva e CMO global da Burger King Corporation (BKC), companhia na qual era responsável pela função de marketing global da empresa, incluindo estratégia de menu, inovação de produtos, insights do consumidor e o desenvolvimento, implementação e comunicação das estratégias e iniciativas globais de marketing, merchandising e publicidade da marca Burger King.

# Humanização no cotidiano das empresas

Cuidar de um jardim pode parecer tarefa fácil para quem olha apenas o resultado final: flores e árvores saudáveis, viçosas e produtivas. Mas a realidade é que esse resultado depende de elementos muito maiores, uma jornada que inclui cuidar do solo, molhar as plantas com a frequência adequada e adubá-las. Traga essa analogia para o cotidiano das empresas e conseguirá entender o conceito de liderança regenerativa, fundamentado na ideia que para ter uma equipe de fato produtiva não basta apenas cobrar performance e qualidade do trabalho, mas também oferecer contrapartidas com um olhar mais realista e humanizado em relação ao colaborador.

*“Na minha jornada percebi que treinamento é insuficiente para mudar o mindset e as crenças das pessoas, pois existe muito mais coisa por trás das competências organizacionais que são requeridas para o desenvolvimento humano. No processo de entender a organização, percebi que a Natura tem um modelo de negócios regenerativo, que vai além do tripé da sustentabilidade. Estamos falando de uma organização que cria condições para a vida”.*

Embora algo óbvio seja esquecido, empresas são formadas por pessoas e o que determina a forma que agem é o nível de consciência, que inclui fundamentalmente o tanto que sabem e as escolhas que fazem, e está diretamente relacionado à cultura em que cada um deles está inserido. Grande parte das organizações ainda vende o sucesso baseado em números, o que faz a maioria das pessoas que estão no mercado de trabalho, a viver no modo automático, desejando bater metas, sem entender a razão para isso.

É muito uma escolha do indivíduo começar a questionar todas essas narrativas, entender com qual delas mais se identifica e, principalmente, se quer abrir espaço para deixar que essas identificações aconteçam. É muito difícil viver num mundo no qual a narrativa te leva para um lado, questionar isso e perceber que não quer mais fazer parte disso.

Você não vai ser reconhecido se for um líder regenerativo e nem vai ser desligado se for um cara que pensa apenas em aumentar seus ganhos pessoais. A ideia é mostrar

que o negócio regenerativo – aquele que tudo que tira, recupera – é uma possibilidade real, ou seja cortei uma árvore, planto duas, sempre tendo por base os princípios da economia circular, na qual não há desperdício: o que não serve para mim, pode servir para uma outra indústria.

O modelo de gestão regenerativa funciona a partir de três princípios. O primeiro deles é ter um propósito evolutivo, que gere conscientemente condições melhores para a vida. O segundo é a autogestão, que consiste em tratar adulto como adulto, deixando de controlar e comandar cada passo dos colaboradores, dando responsabilidade e ensinando sobre autogestão. O outro ponto é a integralidade, fazendo uma transição de processo de olhar o funcionário por inteiro, o que inclui vida pessoal e profissional. Aquela história de “começou o expediente, esqueça a vida pessoal” nem deveria existir. Não adianta ser melhor apenas para a empresa, tem que ser bom para o planeta. Porém a pergunta que não quer calar é: quais são as características necessárias para liderar uma equipe nesses moldes?

O líder precisa pensar em soluções – seja de produtos ou para gestão da equipe dele – que garanta a manutenção da vida, ou seja, tudo que ele faz tem que ser amarrado a um propósito que impacta positivamente o meio ambiente ou as pessoas ao seu redor. Ele também precisa entender que tudo muda constantemente e também a importância de se sentir conectado para que os negócios sejam bem-sucedidos e, principalmente, tendo a diversidade como um dos princípios.

*“Como você traz a criatividade para o trabalho se sempre está vendo e consumindo as mesmas coisas? É preciso parar de normalizar a improdutividade. Criamos um modelo de gestão de pessoas que, para mim, beira a perversidade, que é querer que os colaboradores sejam bons em todas as coisas e isso é impossível. Se você tem autoconhecimento e sabe qual é a sua potência, se aproprie dela e venda isso. Autoconhecimento tem que vir com auto apropriação, para permitir que você tome posse da sua sombra e da sua luz.”*



**Veronica Manguinho**

**Gerente Sênior de Desenvolvimento Humano e Gestão de Talentos - Latam para Natura &Co**

**Bio** | Executiva de RH, com foco em Desenvolvimento e Transformação Organizacional. Responsável por projetos de cultura e desenvolvimento em M&A, especialista em design de processos e projetos que aceleram a estratégia organizacional: planejamento de sucessão, workforce planning, identificação e gestão de posições críticas, gestão de mudança, desenvolvimento de alta liderança e programas de porta de entrada, On/Off boarding, employee experience, EVP e diversidade & inclusão.



*Gostou dos  
insights?*

Então, assista a websérie “Cultura de Inovação”, produzida pela ACE Cortex e publicada gratuitamente no YouTube. Em quatro episódios, os apresentadores Luís Gustavo Lima, CEO de ACE Cortex, e Luana Piva, Head de Mindset Transformation na ACE Cortex, conversam com profissionais que participaram de processos de Transformação Cultural em grandes corporações brasileiras.

Durante cada episódio, os especialistas entrevistados não só abordam suas respectivas trajetórias, como também passam adiante aprendizados e insights dos processos de transformação e evolução cultural voltada para inovação. Além disso, os quatro profissionais que participaram da websérie também detalham como a cultura está diretamente ligada com a estratégia geral e a visão de futuro das companhias em que estiveram ou trabalham atualmente.

# Episódios

Clique nos cards para acessar.

## EPISÓDIO 1



Webserie  
*Cultura de Inovação*

**Bruno Junqueira**  
Human Resources Executive na JBS

x

**JBS**

ACE cortex Innovation Academy

**Entrevistado:** Bruno Junqueira, Human Resources Executive na JBS

## EPISÓDIO 2



Webserie  
*Cultura de Inovação*

**Carolina Molina**  
Agile Transformation Office Lead  
Digital Farming Solutions na Bayer

x

**BAYER**

ACE cortex Innovation Academy

**Entrevistado:** Carolina Molina, Agile Transformation Office Lead na Bayer

## EPISÓDIO 3



Webserie  
*Cultura de Inovação*

**Flavia Faugeres**  
Fundadora da Learn to Fly.  
Foi CEO Brasil da BRF e CMO  
global do Burger King.

x

**learn to fly**

ACE cortex Innovation Academy

**Entrevistado:** Flavia Faugeres, fundadora da Learn to Fly. Foi CEO Brasil da BRF e CMO global do Burger King

## EPISÓDIO 4



Webserie  
*Cultura de Inovação*

**Veronica Manguinho**  
Gerente Sênior de Desenvolvimento Humano  
e Gestão de Talentos - Latam para Natura &Co

x

**natura &co**

ACE cortex Innovation Academy

**Entrevistado:** Veronica Manguinho, Gerente Sênior de Desenvolvimento Humano e Gestão de Talentos Latam para Natura &Co

# Saiba mais sobre *Cultura de Inovação*

## *Para ouvir*

Há uma infinidade de possibilidades de caminhos quando falamos de Cultura de Inovação. No entanto, o processo de Transformação Cultural é algo que pode ser complexo e que gera inúmeros desafios diários para a liderança e seus times. Nestes três episódios do podcast Growthaholics, destrinchamos o potencial dessa jornada por meio de cases de sucesso e resoluções práticas para o grande dilema que inúmeras corporações enfrentam ao optarem pelo caminho da inovação: continuar tomando decisões do jeito seguro ou começar tudo do zero, renascer como uma startup.

GROWTHAHOLICS

**Ep. 148 - Como é transformar e digitalizar uma das maiores empresas do mundo?**



GROWTHAHOLICS

**Ep. 149 - Da ideia aos programas de intraempreendedorismo**



GROWTHAHOLICS

**Ep. 151 - Como desenvolver times de alta performance orientados para inovação?**



# Saiba mais sobre Cultura de Inovação

## Para ler

### HUBS E LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

Gestores e executivos têm um leque enorme de possibilidades em suas mãos para poder acelerar o processo de inovação corporativa. A Cultura de Inovação, como visto neste report, é peça-chave para isso.

Se você ficou curioso(a) para conhecer mais sobre outras formas de destravar a inovação em sua companhia, a ACE Cortex possui um outro material, abordando a teoria e a prática de uma estratégia de Hubs e Laboratórios de Inovação bem-sucedida.

O report “Inovação Aberta: Acertos e Erros de Sete dos Principais Hubs de Inovação do Brasil” conta com entrevistas de sete executivos de alguns dos principais hubs de inovação brasileiros e pode ser baixado gratuitamente no site da ACE Cortex.



[Link do material](#)

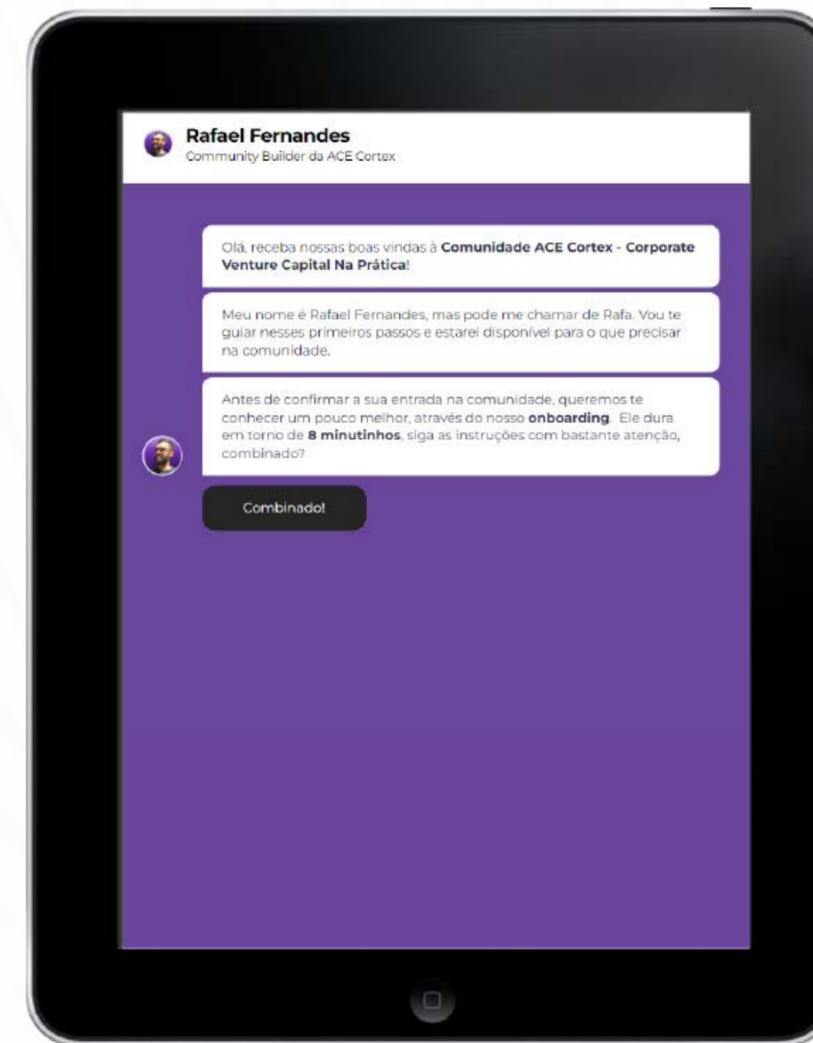
# Saiba mais sobre *Cultura de Inovação*

## *Para conversar*

Se você trabalha ou se interessa por inovação e está disposto(a) a trocar experiências sobre os benefícios e desafios de transformar a realidade das organizações, nós da ACE Cortex temos um convite especial para você: participe de uma das nossas comunidades! Contamos com sete grupos ativos, focados em temáticas específicas, como Transformação Cultural, ESG e Corporate Venture Capital (CVC).

Cada comunidade é um grupo exclusivo, com profissionais que atuam em diferentes empresas e setores da economia. E a proposta da comunidade é simples: fomentar conexões de qualidade e auxiliar no compartilhamento de dores e soluções relacionadas à inovação, criando uma experiência única de inteligência coletiva.

A comunidade conta com um grupo no WhatsApp para compartilhamento de desafios e informações, encontros online para discussões e experiências conjuntas e um espaço único para a conexão com colegas que vivenciam a inovação na prática. Se você se interessou, acesse o link para descobrir qual comunidade tem mais fit com você!



**Clique aqui para fazer parte!**

# Referências

## SITIOGRAFIA

- ACE Innovation Survey. ACE, 2021. Disponível em: <<https://www.acecortex.com.br/ace-innovation-survey/>>. Acesso em: 04/10/2022.
- Após polêmica com gays, Barilla diz em seu site reconhecer a diversidade. G1, 2013. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2013/10/apos-polemica-com-gays-barilla-diz-em-seu-site-reconhecer-diversidade.html>>. Acesso em: 04/10/2022.
- Barilla goes from worst to first on gay rights. CNN Business, 2014. Disponível em: <[https://money.cnn.com/2014/11/19/news/companies/barilla-lgbt/index.html?iid=SF\\_BN\\_River](https://money.cnn.com/2014/11/19/news/companies/barilla-lgbt/index.html?iid=SF_BN_River)>. Acesso em: 04/10/2022.
- Barilla se desculpa no Twitter por ofender homossexuais. Exame, 2013. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/barilla-pede-desculpas-por-ofender-homossexuais/>>. Acesso em: 04/10/2022.
- Cultura de inovação: Tudo o que você precisa saber! Blog AEVO, 2021. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/cultura-de-inovacao/#4-comportamentos-essenciais-para-a-cultura-de-inovao-nas-empresas>>. Acesso em: 04/10/2022.
- Human Rights Campaign. Disponível em: <<https://www.hrc.org/>>. Acesso em: 04/10/2022.
- O que é ambidestria organizacional e quais as vantagens? Blog Portal Pós, 2021. Disponível em: <<https://blog.portalpos.com.br/ambidestria-organizacional/>>. Acesso em: 04/10/2022.
- O que líderes precisam saber sobre cultura voltada à inovação. Mundo RH, 2022. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/o-que-lideres-precisam-saber-sobre-cultura-voltada-a-inovacao/>>. Acesso em: 04/10/2022.

# Sobre ACE Cortex

A ACE Cortex é uma consultoria de inovação. Como *one stop shop* da inovação, atuamos por meio de um modelo que chamamos de 3D, onde analisamos o contexto de negócios dos nossos clientes e os direcionamos para a melhor estratégia de inovação, combinada com um planejamento detalhado colocado em prática na vida real.

O nosso diferencial é a execução. Somos parceiros de negócios dos nossos clientes e atuamos na prática nos projetos disruptivos, utilizando nossa metodologia proprietária. Contamos com um time absolutamente talentoso, inovador e empreendedor que atua lado a lado dos inovadores corporativos, com muita mão na massa e orientação para resultados reais.

Queremos ser o motor de inovação e crescimento exponencial das empresas e contribuir para um Brasil mais competitivo em âmbito global.



Site ACE Cortex



@ace\_cortex



ACE Cortex



# Ficha Técnica

Este estudo “Cultura de Inovação: como corporações podem construir a base para a transformação” foi desenvolvido entre agosto e setembro de 2022 pelo time de ACE Cortex. Para entender mais sobre o assunto e entender como a sua empresa pode trilhar a jornada de transformação cultural para inovação e entregar resultados na vida real, acesse: [www.acecortex.com.br](http://www.acecortex.com.br).

Fale com nossos especialistas e saiba como a ACE Cortex pode acompanhar o seu time nessa jornada: [contato@goace.vc](mailto:contato@goace.vc).

## **Consultoria:**

Luís Gustavo Lima, Milena Fonseca, Luana Piva e Alessandra Lima

## **Pauta e Estratégia:**

Claudio Gorga

## **Edição, produção e reportagem:**

Eligia Aquino

## **Diagramação e design:**

Fernando Lopes

## **Apoio e divulgação:**

Ana Leal, Barbara Ripper, Claudio Gorga, Fernando Lopes, Giuliano Polli, Nara Leal, Paula Riciolli e Rafael Fernandes

## **Agradecimentos:**

Bruno Junqueira, Carolina Molina, Flávia Faugeres e Veronica Manguinho

# Agradecimentos

Agradecemos a todos que também contribuíram para a pesquisa sobre Cultura de Inovação, anonimamente ou não. Esses são apenas alguns dos nomes de quem entende assim como nós a importância da cultura para transformar negócios.

Adilson Kriginski  
Adriana Fagundes  
Alessandro Faggian Galvão  
Alessandro Pelegrine Minho  
Alex Coelho  
Alexandre Joaquim  
Alexandre Oliveira De Mattos  
Aline Machado  
Ana Carina Pini De Mello  
Ana Carla de Sousa  
Anderson de Barros Silva  
André Duarte  
André Gutierrez  
Andreia Ditzel Facci  
Andressa Rocha  
Ariadne Corcini  
Armando Veiga  
Artur Mainardi Junior  
Bárbara Bezerra Lima Carvalho  
Bianca Belonci  
Bruno Bellagamba  
Bruno Csuzlinovics Pires  
Bruno Rogério Tavares  
Carla Michely Lima

Carlos Matarazzo  
Carolina Pereira Ferrer  
Celso Ribeiro  
Cesar Araujo  
César de Almeida Chagas  
Christiane Nascimento  
Cristiane Ferreira de Souza Martins  
Cristiano Ferreira dos Santos  
Cristina Duarte de Moraes  
Daiane Meireles da Cruz  
Daniel Henrique da Silva  
Danilo Meth  
Diego Sabor  
Dirceu Bezerra  
Douglas Fahl Vitor  
Elmo França Costa Imbiriba  
Fabio Avellar  
Fabio Oliveira  
Fabrício Alves  
Fausto Vetter  
Fernanda Cagno Politi  
Fernando Fagá Alves  
Flavio Augusto Liesenberg  
Franciele Matos Silva

Gabriel Vasconcellos de Oliveira Santos  
Gabrielle Yabunaka Sakaguti  
Guilherme Cramer Balle  
Gustavo Bravo do Nascimento  
Gustavo Maganha  
Gustavo Prezzi  
Guy Harari  
Henrique Ferreira  
Ingrid Romani da Silva  
Ivan Roberto dos Santos  
Ivens Martins Góes  
Jean Alex Marcondes Maraschin  
Jennifer Tinoco Mauri  
João Alfredo Carvalho Lopes  
João Arruda  
José Augusto Oliveira da Silva  
Josenildo Silva Santos  
Josiane da Silva Jesus  
Juliana Beretta  
Katya Karine Nery Carneiro Lins Perazzo  
Kelly Bertucci  
Laurinda Luiza Soares de Macedo  
Layla Cristina da Silva  
Leandro Ogalha  
Leonardo Cruz  
Lourenço Chacon Malanga  
Ludmila Martins  
Luis Claudio Silva Frade  
Luis Gasparini  
Magdo Adriano Godke  
Edson Galvão  
Marcelo Pelicano Ribeiro  
Marcelo Rondon  
Marcelo Spencer  
Marcos Aurélio Pedroso  
Maria Fernanda Porto

Marília Costa  
Marina Loyola  
Marta Cabreira  
Matheus Tinelli Arioso  
Maurício Duran  
Mauricio Melo  
Natal Ferreira  
Nataly de Deus  
Nixon Nascimento  
Panayotis Giannopoulos  
Pedro Yhago Machado Gomes de Sá  
Priscila Szochalewicz Magalhães  
Rafael Loni  
Rafael Pelli  
Rafaela Ferreira  
Rafaella Fatureto  
Renato Steinkirch  
Roberto Andrade Silva  
Rochiele Azevedo Gallio  
Roderval Fernandes Cypriano  
Rodrigo Lobo  
Romulo Xavier de Aguiar  
Ronald Felipe Wolochn  
Rubens Kim  
Ruy Tadeu Nauar Bastos  
Sávio José Carnaúba da Silva Mota  
Simoni Bueno de Camargo Picirili  
Tatiana Tedesco  
Thalles Luan Carvalho Matos  
Tiago Lins  
Veronica Cristina Moreira Ribeiro  
Waldir Franzini  
Wellington Cid  
William Ramalho  
Yves Meneses Gurgel



**ACE** *cortex*