

## Seis Destruidores de Mitos Referentes a Conversas Produtoras de Inovação

Ao longo dos anos de nossas pesquisas e práticas em fomentar a criação de soluções inovadoras para problemas complexos, percebemos que persistem mitos sobre como a inovação acontece. Mergulhamos profundamente em como a inovação é produzida durante as conversas e descobrimos que os mitos estão não apenas errados, mas muitas vezes são o OPOSTO ao que a pesquisa científica tem afirmado. Esta afirmação é baseada em nossas pesquisas com observação e na intervenção controlada durante centenas de reuniões com equipes de inovação em uma ampla gama de setores e em eventos com coleta crowdsourcing por intermédio de conversas on-line conduzidas para produção de inovação para uma variedade de tópicos estratégicos e de impacto social muito relevante. Abaixo, apresentamos brevemente cada mito que encontramos em discussões com profissionais e pesquisadores e, em seguida, apresentamos brevemente nossas descobertas para combater esse mito. Por favor, verifique nossos sites para os livros, artigos práticos e trabalhos acadêmicos para obter informações mais detalhadas sobre cada destruidor de mitos.

### **Mito 1: As conversas bem-sucedidas que produzem inovação são apenas aquelas que produzem soluções completamente disruptivas que causam grandes mudanças nas indústrias e tecnologias**

**O que é real:** a inovação é relativa, então não se preocupe em obter soluções que façam fever o oceano e nos mandem para Marte. Para serem inovadoras, as soluções devem ser imediatamente viáveis e novas para a organização ou comunidade que precisa da solução. Se estiverem muito distantes, serão muito difíceis de implementar; mas se não há novidade, nada de novo é ganho. Conversas que produzem inovação equilibram novidade com viabilidade sem restringir as partes de qualquer maneira.

### **Mito 2: Quanto mais concreta e clara for a declaração do problema, mais inovadoras serão as soluções geradas**

**O que é real:** as conversas que produzem inovação começam quando gerentes, patrocinadores ou líderes de equipe encarregam a multidão aberta (ou equipe) com declarações de problemas em aberto. Uma declaração de problema é aberta quando define o problema de forma ampla, exige que as soluções sejam produzidas pela integração de múltiplas perspectivas, reconhece a natureza profundamente complexa do problema e espera que hajam várias soluções diferentes que possam funcionar. Uma declaração de problema aberta promove conversas geradoras de inovação porque encoraja os participantes a incluírem diferentes pontos de vista e a serem humildes em saber que nenhum participante terá a resposta – que será preciso “uma aldeia” para resolver o problema. No processo de conversa, os participantes muitas vezes reformulam o problema de maneiras diferentes e alternativas. Muitas vezes, é no ato de reformular o problema que surgem as soluções inovadoras.

### **Mito 3: As melhores ideias são aquelas que as pessoas trazem para a conversa**

**O que é real:** as conversas que produzem inovação não são construídas a partir de ideias individuais, apesar do que os proponentes do brainstorming sugerem. Em vez disso, são necessárias conversas nas quais o conhecimento relacionado ao problema é compartilhado, como fatos, experiências pessoais com o problema, conhecimento de como outros resolveram a solução ou enquadraram o problema, metáforas, critérios alternativos para saber se uma solução funcionará, contradições entre os critérios, etc. Embora as sementes das ideias de solução possam ser compartilhadas, é claro, somente integrando os diversos conhecimentos relacionados ao problema apresentados é que as melhores soluções inovadoras serão geradas.

#### Mito 4. As inovações surgem de conversas entre inovadores

**O que é real:** as pessoas comuns ou partes interessadas engajadas que ajudam a redefinir o problema, estimulam outras pessoas apresentando soluções de exemplo ou destacam as compensações que precisam ser equilibradas para produzir soluções inovadoras. É a diversidade de linguagem, experiência, conhecimento, fatos e perspectivas trazidas para a conversa que cria a inovação, quanto mais ampla a participação da diversidade, melhor. Todos com um pequeno conhecimento sobre o problema têm um papel a desempenhar para se envolver em conversas que produzem inovação e fazem a inovação acontecer.

#### Mito 5. As conversas sobre inovação exigem um compromisso extensivo no mesmo horário/mesmo local por parte de alguns inovadores

**O que é real:** descobrimos que, durante as conversas on-line produtoras de inovação, cada participante oferece menos de 2 postagens! Isso significa que os velhos mitos sobre manter as pessoas na mesma sala, por longos períodos de tempo, para “encontrar uma solução” estão errados. Em vez disso, encorajar muitos participantes a oferecer o que eles podem oferecer não é apenas suficiente, mas preferível, porque permite o molho secreto. O molho secreto está na diversidade de linguagem, experiência, conhecimento, fatos, perspectiva que é trazida para a conversa; se qualquer pessoa ou um pequeno grupo gastar muito tempo, eles podem moldar a conversa de maneira limitada. O molho secreto também é permitir a conversa sobre inovação online. Essa conversa online ocorre quando os comentários podem ser feitos por pessoas em seu próprio tempo e dá aos outros tempo para digerir o conhecimento compartilhado online em seu próprio ritmo antes de fazerem seus comentários para continuar a conversa.

#### Mito 6. Os elogios de outras pessoas encorajam outras pessoas a oferecer grandes ideias.

**O que é real:** descobrimos que dicas sociais como elogios podem prejudicar as conversas que produzem inovação! Eles encorajam as pessoas a cantar para o coral quando o que é necessário são fatos novos, divergentes, inesperados e não necessariamente socialmente aceitáveis e experiências compartilhadas. Eles consomem o pouco tempo que as pessoas gastam lendo o que os outros escreveram ou se concentrando nos elementos da conversa que são pertinentes à inovação. Eles criam uma expectativa de que existe uma maneira certa e errada de olhar para a declaração do problema. Eles estreitam o caminho a seguir em vez de oferecer novos conhecimentos que aproximem a conversa do surgimento de soluções inovadoras.

Denominamos a junção desses seis destruidores de mitos, sobre como construir conversas produtoras de inovação, pelo acrônimo IPSOSS (Molho Produtor de Inovação):

**I:** O que é inovação é relativo, não absoluto.

**P:** As declarações do problema devem ser abertas, não bem definidas.

**S:** Compartilhar conhecimento sobre o problemas é mais importante do que debater ideias.

**O:** Pessoas diversas comuns precisam ser engajadas para compartilhar seus conhecimentos relacionados ao problema.

**S:** Interação curta com muitos participantes é melhor do que longas conversas entre poucos.

**S:** Dicas sociais compartilhadas em conversas podem ser prejudiciais, mas não são úteis, pois esgotam a largura de banda da inovação.

Ann Majchrzak  
University of Southern California  
majchrza@usc.edu

Arvind Malhotra  
University of North Carolina at Chapel Hill  
Arvind\_Malhotra@kenan-flagler.unc.edu

#### Further reading:

Majchrzak, A., Bogers, M. L. A. M., Chesbrough, H., & Holgersson, M. (2023). Creating and Capturing Value from Open Innovation: Humans, Firms, Platforms, and Ecosystems. *California Management Review*, 65(2), 5–21. <https://doi.org/10.1177/00081256231158830>

Majchrzak, A., & Malhotra, A. (2020). *Unleashing the Crowd: Collaborative Solutions for Wicked Business and Societal Problems*. New York: Palgrave Publications.