



Inovacoop

METODOLOGIAS DE GESTÃO QUE IMPULSIONAM A INOVAÇÃO

Para ser efetiva, a inovação precisa ser constante e integrada em todos os setores da cooperativa. A construção de um ambiente adequado e receptivo às novas ideias passa, necessariamente, pelos processos de gestão.

CONTEÚDOS

1. Introdução:	4
2. Design Thinking	7
3. Design Sprint	17
4. Design de Serviços	24
5. Metodologias de Projetos.....	33
6. Gestão de Equipes	47
7. Conclusão	58



Os e-books InovaCoop trazem as reflexões sobre os temas que discutimos nos nossos últimos blogposts e temas complementares com conteúdos afins. O formato PDF é para que você possa salvar, compartilhar e acessar sempre que quiser, mesmo se estiver off-line.

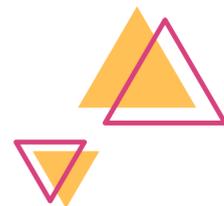
Este e-book resgata os conteúdos abordados nos seguintes materiais:

- + [Inovação no planejamento estratégico da sua cooperativa](#)
- + [Design thinking: conheça a metodologia inovadora e saiba como aplicá-la](#)
- + [Design sprint: uma linha tênue entre o sucesso e a falha](#)
- + [Guia prático: design sprint](#)
- + [Design de serviços: peça chave para inovar na experiência de clientes e cooperados](#)
- + [Metodologias ágeis: 3 ferramentas para otimizar a gestão da sua coop](#)
- + [Como escolher a melhor metodologia para o projeto da sua cooperativa](#)
- + [Guia prático: metodologias de inovação](#)
- + [Gestão de equipes: como motivar e engajar em prol da inovação](#)
- + [Gestão de equipes: como engajar seu time para inovar](#)



1.

Introdução:



A inovação não é fruto do acaso. Uma cooperativa que almeja ser inovadora precisa trabalhar de forma planejada e integrada para isso. Novas ideias precisam encontrar um ambiente saudável e receptivo para que possam ser testadas e validadas.

A boa notícia é que o cooperativismo quer inovar! [Dados levantados pela OCB](#) atestam isso: 84% das cooperativas ouvidas pela pesquisa afirmam que a inovação é importante para o sucesso do cooperativismo.

A pesquisa também mostrou que mais de 80% das cooperativas declaram ter a inovação como parte do planejamento estratégico. E dentre as coops que inovam, 88% tiveram resultados positivos em até 12 meses. Ou seja: inovar vale a pena.

Outro dado que chama a atenção diz respeito a quem decide pela inovação. É visível: ela começa de cima. Os maiores impulsionadores da inovação são os presidentes e diretores e, em seguida, o conselho de administração. Esse retrato evidencia que a prática da inovação está diretamente integrada aos processos de gestão.

Outro aspecto fundamental para criar uma cultura inovadora é o planejamento. Não basta que somente determinados departamentos e lideranças busquem novas ideias. Para ser efetiva, a inovação precisa ser panorâmica, consistente e plural.

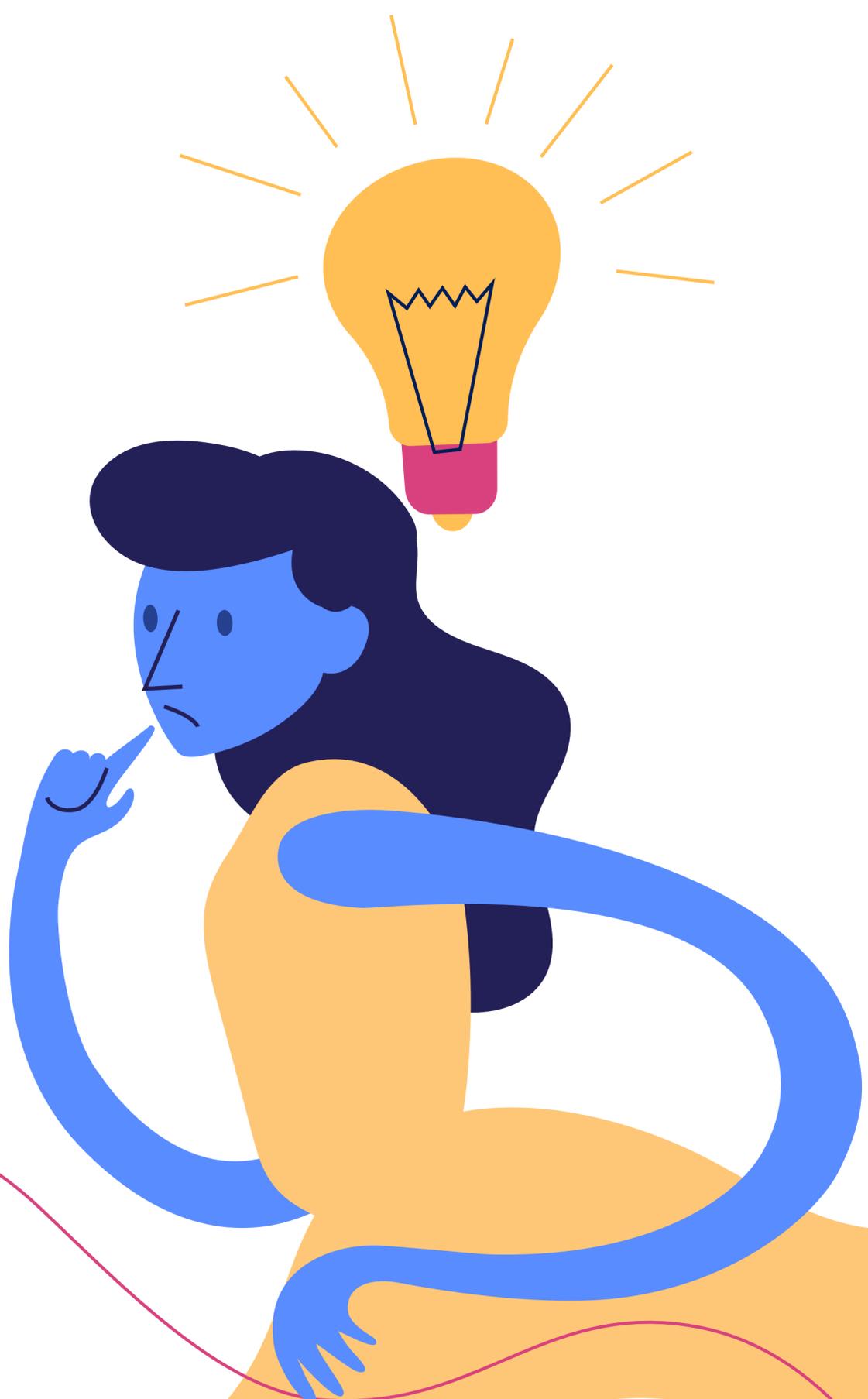
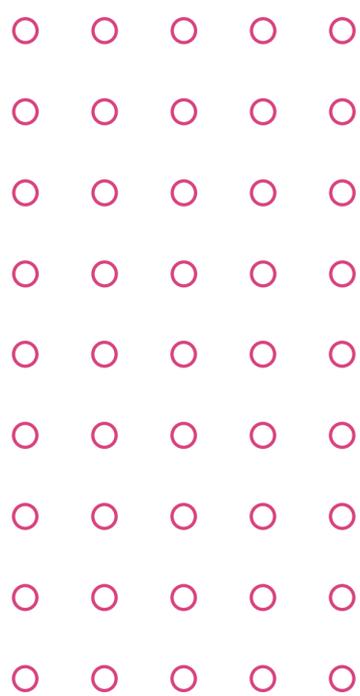


Como conseguir isso? Incluindo-a no planejamento estratégico da cooperativa. A inovação contínua é fundamental para lidar com tempos de transformações tecnológicas, sociais e comportamentais.

Para isso, a inovação não pode ficar só no discurso ou ser alvo de iniciativas pontuais. Ela precisa permear a operação cotidiana da cooperativa. E esse estágio só é alcançado quando a atitude inovadora está presente na gestão.

Neste e-book, iremos conhecer metodologias e técnicas de gestão que impulsionam a inovação. Para alcançá-la, todo processo é importante, desde o desenvolvimento de novos produtos até a construção de uma equipe com a mentalidade adequada. Tudo conta e faz a diferença.

Confira, então, como a gestão impulsiona a inovação e aproveite a leitura!



2.

Design Thinking



Em meio a um momento de constantes mudanças na economia, as marcas de todos os setores têm buscado inovar em seus produtos e serviços de forma constante. Para alcançar esse objetivo, as cooperativas precisam conhecer seus recursos e combiná-los para fortalecer seu potencial criativo.

Isso acontece porque o tempo entre os lançamentos de novos produtos e serviços está cada vez mais curto, o que exige mais capacidade de inovação dos responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e serviços.

Assim, a abordagem Design Thinking pode ser a resposta para resolver esse gargalo que demanda uma inovação contínua - a capacidade de constantemente introduzir novos processos, tecnologias, produtos e serviços.

O que é Design Thinking

[Design Thinking](#) pode ser compreendido como uma abordagem - ou seja: uma maneira de agir. Seu objetivo é resolver problemas complexos com o foco nas pessoas.



Essa é uma tarefa complicada. Para tanto, o Design Thinking soma profissionais com competências diferentes em busca de chegar a um objetivo comum e assumido por todos: entender e atender o cliente.

Através de todas as suas etapas, o Design Thinking potencializa o impacto das soluções geradas por eles em tempo, efetividade e rentabilidade. Isso porque ele alinha o olhar em direção ao consumidor.

Ao compreender a perspectiva de seu público, a cooperativa reúne as habilidades de sua equipe para criar soluções capazes de gerar valor às necessidades e demandas do mercado. Assim, o Design Thinking propõe uma abordagem para encontrar soluções inovadoras.



SURGIMENTO DO DESIGN THINKING

A criação do Design Thinking é creditada a David Kelley e Tim Brown, da empresa de consultoria em inovação IDEO. No início dos anos 90, eles criaram a abordagem para resolver os problemas de seus clientes de forma holística, por meio de projetos que trabalhavam o olhar, a criatividade, a curiosidade e o aprendizado para encontrar soluções.

Vantagens do Design Thinking

O Design Thinking traz inúmeros ganhos para os negócios e clientes, pois, a partir deles os profissionais passam a desenvolver competências valiosas, principalmente quando observamos a longo prazo, em termos de profissional do futuro.



Comunicação: a troca de informações, construção de alternativas e abertura ao erro proporcionam uma melhor comunicação entre os colaboradores. Assim, eles não se sentem inibidos, mas sim encorajados a falar, contribuir e ouvir.



Ambiente organizacional: ao criar um ambiente de empatia, colaboração e experimentação, muitos sentimentos são reorganizados e trabalhados a fim de aumentar a produtividade. Através dessa abordagem, os profissionais passam a utilizar as emoções a favor do processo criativo. Assim, fomenta-se a inteligência emocional, e cria-se um ambiente estimulante, agradável, favorável à inovação.



Satisfação e fidelização: profissionais que dedicam atenção total no cliente têm a capacidade de atendê-los melhor, pois se preocupam e entendem os problemas que ele enfrenta.



Visão sistêmica: a abordagem traz a humanização, mas sem perder o olhar para os resultados. Isso demanda que o profissional tenha visão macro e micro de toda a cadeia, para encontrar caminhos que atendam aos propósitos e metas estabelecidas.



Adaptabilidade: Mudanças podem trazer desconforto para as pessoas. No entanto, essa resistência é combatida pelo Design Thinking, que anseia pelo inédito. Assim, os profissionais se tornam flexíveis e adaptáveis, sem perder o senso crítico para identificar e testar o real valor das ideias.



Engajamento: o propósito e a abertura proporcionados pela abordagem DT trazem a liberdade e incentivam o potencial dos profissionais. Isso faz com que eles sintam que estão se desenvolvendo e construindo coisas significativas.

Pilares do Design Thinking

A missão de integrar pessoas já é, por si só, um desafio. Quando são de áreas diferentes e perfis distintos, com a ambiciosa meta de criar soluções inovadoras e revolucionárias, a tarefa fica ainda mais complicada.

Assim, a abordagem Design Thinking se estrutura em três pilares para que, de fato, consiga ser posta em prática, trazendo os resultados desejados. São eles:



1. Empatia

É a capacidade de abandonar conceitos já estabelecidos e se abster das convicções pessoais a fim de enxergar as diferentes realidades por meio do ponto de vista de quem as vivencia regularmente. Assim, é possível compreender as pessoas.

Essa característica é essencialmente utilizada na imersão com o público, com o objetivo de que as soluções desenvolvidas possam trazer valores concretos.



2. Colaboração

Um mesmo fato gera impressões e interpretações diferentes. Por isso, há a necessidade de contar com profissionais multidisciplinares na aplicação do Design Thinking, uma vez que a amplitude de perspectivas enriquece e aprofunda a elaboração de novas ideias.

Na colaboração, é importante que exista um equilíbrio entre falar e ouvir, pois trata-se de uma construção coletiva. O olhar de um é somado ao olhar do outro para criar uma terceira alternativa.



3. Experimentação

Não existe uma certeza prévia de sucesso. Ainda que haja muito esforço envolvido na criação de uma experiência, pode ser que, na prática, a aceitação do consumidor fique aquém do esperado.

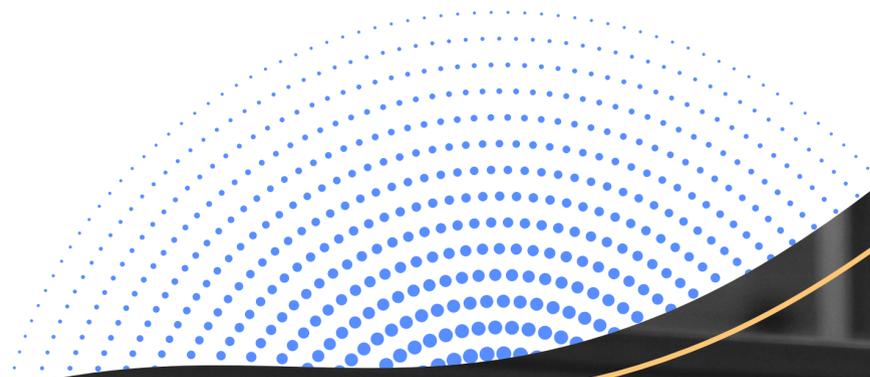
Portanto, a experimentação visa errar o mais cedo possível, com o propósito de testar as ideias. Experimenta-se com o objetivo de conferir se o projeto pode dar certo e encontrar suas falhas precocemente. A partir de então, tem-se a possibilidade de aprimorar o produto ou recomeçar do zero. Isso diminui riscos e otimiza o uso dos recursos disponíveis.



Design Thinking na prática

Para aplicar o Design Thinking, é preciso que seja definido um objetivo claro. A equipe que irá executá-lo deve conter profissionais complementares, em prol da pluralidade nas interpretações das informações e nas soluções sugeridas.

Há, ainda, a necessidade de que a liderança preze pelo ambiente colaborativo e seja aberta sugestões. Dessa forma, os gestores devem ser tolerantes com os erros, é a identificação veloz dos equívocos que permite a correção precoce e melhora as entregas. Erros devem ser encarados como fontes para o aprendizado.



Processos do Design Thinking

Para concluir o objetivo conquistando todos os benefícios possibilitados pelo Design Thinking, existem três processos na utilização da abordagem: imersão, ideação e prototipação.

- + Na **imersão**, é feito o aprofundamento sobre o problema e o perfil do cliente em potencial para encontrar preferências e singularidades que tornem o produto ou solução sob medida.
- + Em sequência, vem a **ideação**, que é a transformação das informações colhidas em *insights* para as possíveis soluções ao problema identificado, levando em conta a viabilidade, relevância e escalabilidade.
- + A **prototipação** é a fase de validação, em que a ideia é materializada de maneira simplificada. Aqui é preciso desenvolver um protótipo que simule, o mais real quanto for possível, a experiência que o produto final proporcionaria. O objetivo é identificar pontos de melhoria, nível de aceitação e interesse.

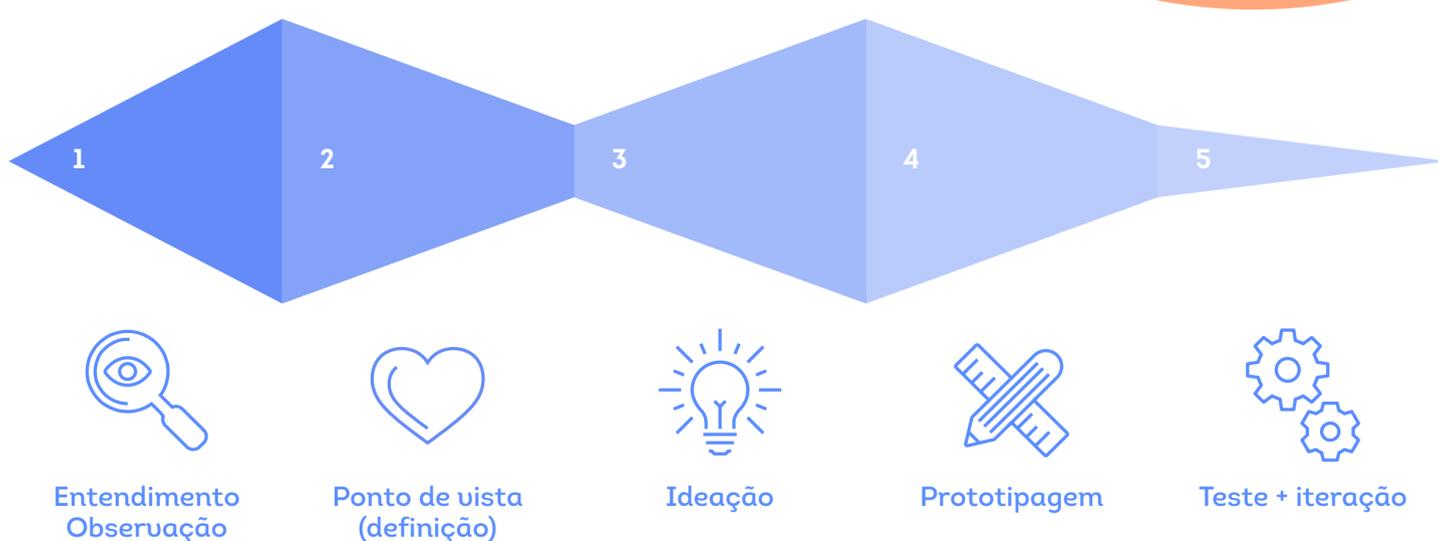
Etapas do Design Thinking

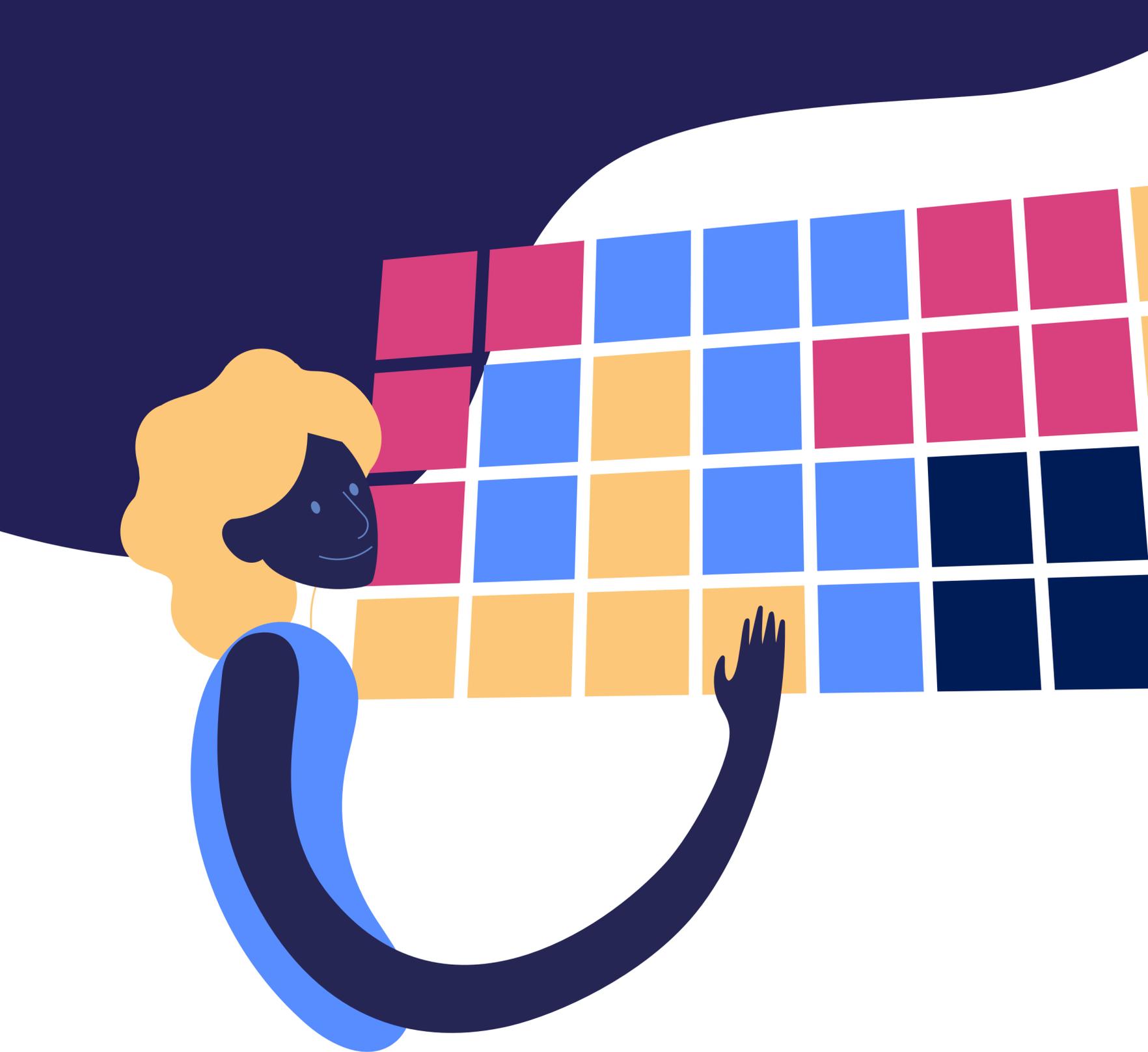
O Design Thinking pode ser executado por meio de um roteiro que conta com cinco etapas. São elas:

- 1 Entendimento e observação:** o momento inicial se dá com a organização da equipe, a fim de estabelecer as dinâmicas do trabalho. É hora de iniciar o levantamento de dados disponíveis sobre o problema em questão. A ideia é aprofundar essa coleta ao máximo, para que seja possível que todos se desapeguem das ideias pré-existentes e possam basear suas empatias em fatos concretos. Em seguida, os profissionais se inserem no contexto do produto - ou seja, em meio às pessoas e locais em que ele está presente - para identificar possíveis problemas que a solução em desenvolvimento poderá resolver e entender como o produto poderá ser atraente a esse público. O foco deve estar nas pessoas (estilo de vida, aspectos emocionais, sociais e econômicos).

- 2 Ponto de vista:** etapa em que cada integrante compartilha as impressões, problemas e informações mais relevantes que obteve da ida a campo e que julga mais importante para a construção da solução. Esta é a oportunidade dos profissionais aprenderem uns com os outros a partir dos olhares que cada um lança sobre o contexto em questão.
- 3 Ideação:** combinando a racionalidade dos negócios à humanização, a ideação é a fase em que as soluções passam a ser cogitadas e discutidas, dando forma ao projeto. É importante que haja envolvimento e liberdade de expressão de toda a equipe. Ideias devem ser criadas, mas não julgadas, para evitar desencorajamento.
- 4 Prototipagem:** é quando o projeto começa a ganhar vida. Após escolher qual a melhor solução e atributos que terá, é preciso criar a versão que passe a experiência mais próxima da realidade, para que testes sejam feitos. Antes, contudo, é necessário delimitar o objetivo dessa avaliação - ou seja, quais perguntas o teste tem que responder.
- 5 Teste e iteração:** momento de aprendizado e recebimento do feedback. O teste vai apontar os méritos e falhas do projeto, indicando os pontos onde a ideia precisa ser melhorada. Em seguida, é preciso processar toda a informação colhida, definir o que fica, o que sai, o que precisa melhorar e ser integrado na solução.

ETAPAS DO DESIGN THINKING:





Ferramentas do Design Thinking

Na aplicação das etapas é possível aplicar algumas ferramentas que deem dinâmica e facilitem o alcance do objetivo.

- + **Mapa de empatia:** seis espaços diferentes devem ser preenchidos, a fim de dar um panorama geral sobre a situação avaliada. É ideal para a primeira fase do Design Thinking.
- + **Brainstorming:** sem julgamentos e de forma colaborativa, deve ser momento de foco total no problema a ser solucionado, em que haja apoio visual para as ideias compartilhadas, a fim de que gere mais insights e possam ser retomados.



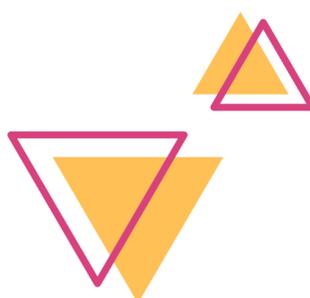


CURSO DE DESIGN THINKING

Gostou do tema? Saiba que, em parceria com a Descola, elaboramos um curso de Introdução ao Design Thinking. Dividido em 13 módulos e com duração estimada de 3 horas, você vai aprender como aplicar o Design Thinking; entender como é possível buscar soluções centradas em pessoas; e resolver problemas de forma colaborativa. Confira o curso clicando [aqui!](#)

E se você quiser ainda mais a fundo, também temos cursos que detalham algumas etapas do Design Thinking:

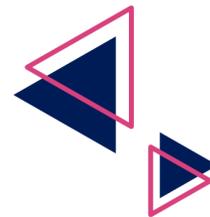
- + **Curso de Ideação:** confira processos e ferramentas criativas para fomentar a geração de ideias.
- + **Curso de prototipagem:** aprenda a dar vida às ideias, identificando o protótipo ideal para seu negócio e aplicando conceitos e ferramentas para validar a usabilidade das soluções.
- + **Curso de teste aplicado ao Design Thinking:** veja como aprimorar suas ideias, identificando o teste adequado para cada situação a fim de proporcionar soluções definitivas.





3.

Design Sprint



O Design Sprint é uma metodologia que ajuda as cooperativas na validação e solução de desafios por meio da prototipagem e teste de ideias com consumidores. Com rapidez, os times geram dados que os ajudam a entender se as soluções são desejáveis e se resolvem algum problema de alguém.

A vocação original dos Design Sprints, método desenvolvido pelo Google, era ajudar as startups na criação de produtos e serviços. Mas é possível executar projetos com diversos tipos de desafios e para os mais variados setores.

Quando bem executado, o Design Sprint gera dados que essencialmente só existiriam após o lançamento de uma solução ou ideia no mercado. A proposta é simples: em vez de passar meses (ou anos) construindo todos os detalhes de um produto, é construído um protótipo de fidelidade razoável para que possíveis consumidores deem *feedback* sobre a solução.

Em suma, o Design Sprint é a metodologia usada para desenvolver e testar uma solução em curto tempo. São cinco dias de tarefas, cada um deles dedicado a determinados processos detalhados abaixo.





Cronograma

A subdivisão em cinco dias para aplicar o Design Sprint funciona da seguinte forma:



**Segunda-
feira**
Mapeie

Dia 1: mapear o desafio

Os trabalhos se iniciam com a discussão do problema pelos participantes, a fim de que cada um possa contribuir com a sua expertise e vivência para uma interpretação mais aprofundada do desafio.

Talvez seja necessário ir a campo para coletar mais impressões, dados e *insights* sobre a problemática. É preciso priorizar e eleger as descobertas e desafios mais relevantes do mapeamento para definir o foco de atuação do sprint. A conclusão dessa troca de informações gerará um mapa que norteará os objetivos (de curto e longo prazo) e as próximas etapas.



**Terça-
feira**
**Faça
esboços**

Dia 2: fazer esboços de soluções

O foco das equipes é direcionado para as informações levantadas e prioridades definidas no 1º dia.

Os participantes são estimulados a desenvolverem soluções de forma visual em um papel. Técnicas de *brainstorming* são úteis para estimular a criatividade, tanto individuais quanto coletivas.

Durante a tarde os participantes votam nas ideias que mais acharem relevantes. Após a votação, o decisor analisa as propostas, conversa com o time e traz a palavra final.



**Quarta-
feira**
Decida

Dia 3: a decisão

O terceiro dia é o mais importante da semana de trabalho. Diante das soluções mais votadas, é preciso escolher quais aspectos de cada uma delas serão realmente utilizados, já que apenas um protótipo será criado. Os participantes escrevem os 6 passos mais importantes para dar vida às propostas e desenvolvem um storyboard do futuro protótipo.



**Quinta-
feira**
Prototipe

Dia 4: construir protótipos

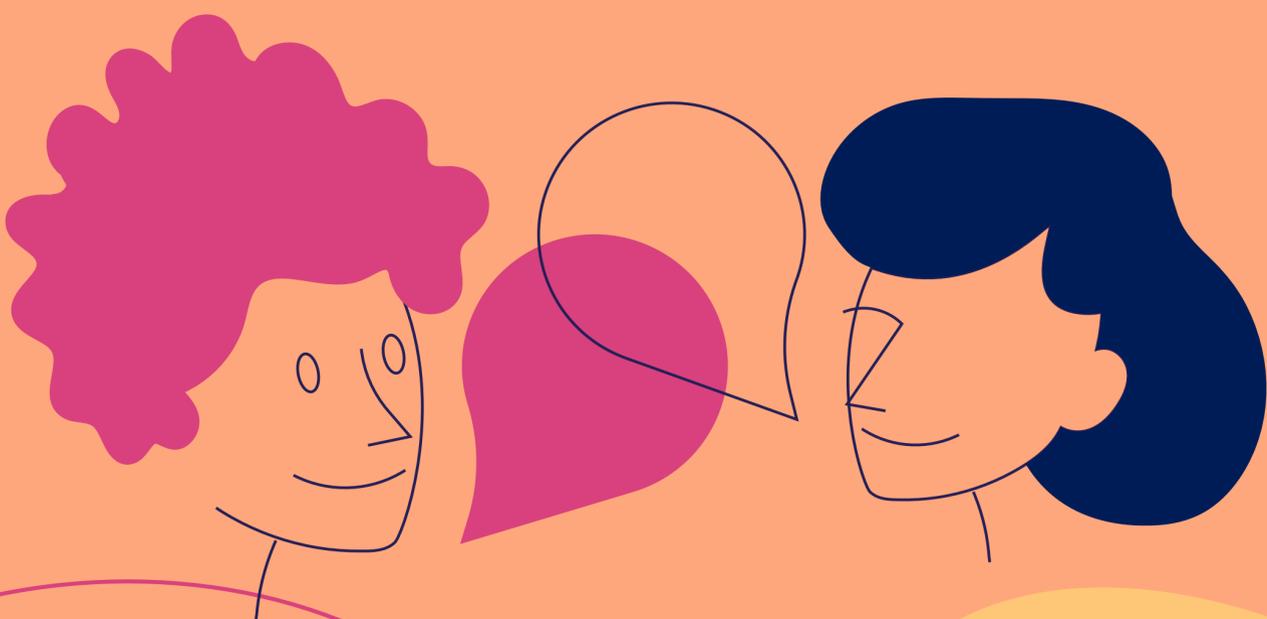
Dia de colocar a mão na massa. Aqui se inicia a materialização da solução idealizada. O foco do trabalho é o desenvolvimento do protótipo (simples e factível o suficiente para que a essência possa ser vivenciada pelos clientes).



**Sexta-
feira**
Teste

Dia 5: testar com o público-alvo

Hora da verdade. O quinto dia é o encontro entre a solução e os potenciais clientes. Com entrevistas ou monitoramento, aqui o objetivo é coletar o que deu certo ou não. Essas impressões proporcionarão o direcionamento sobre o que fazer a seguir com a ideia: dar seguimento, aprimorá-la, ou até mesmo desistir dela.



Gestão de falhas

Falhas são esperadas em um Design Sprint. O erro é parte dos processos de inovação. Contudo, há dois tipos de equívocos: os que ajudam a melhorar o projeto e aqueles que somente atrapalham o desenvolvimento.

Erros que geram aprendizados

Quando os times entram em Design Sprints, estão tentando aprender sobre seus usuários, seus problemas e o que é desejável para eles. Assim podem tomar decisões que colocam seus produtos e serviços no caminho da inovação. Este é um caminho cheio de desafios, pois há uma linha bem tênue entre grandes acertos e grandes fiascos.

Ao fim de um bom Design Sprint, o time terá *feedback* direto de seus clientes. Isso ajudará nas decisões sobre os próximos passos. Dessa maneira, a equipe identifica a eficácia do novo produto em alcançar os objetivos almejados.

Pode ser que o processo evidencie que o produto não soluciona os problemas do público-alvo. Ou que ele não seja comercialmente atrativo. Nesta linha tênue entre o acerto e o erro, rejeitar o produto de um Design Sprint (ou parte dele) pode ser o grande sucesso do time.





Erros que devem ser evitados

Por outro lado, é importante observar falhas metodológicas que prejudicam a qualidade dos dados coletados. Essas são algumas falhas comuns que devem ser evitadas durante um Design Sprint:

- + **Definição do problema:** se o desafio não for a busca por compreender se uma solução é desejável pelos usuários e clientes, este provavelmente não é o formato mais adequado ao projeto.
- + **Alinhamento e clareza:** por muitas vezes, as cooperativas lidam com participantes que têm diferentes pontos de vista sobre o problema em questão. O Design Sprint é projetado para alavancar a inteligência e conhecimento de todos os participantes do projeto, mas para isso, o time deve ser capaz de tomar decisões e evoluir.
- + **Time:** times de Design Sprints precisam ter as habilidades certas e autonomia para tomar decisões. O gestor que vai aprovar o projeto deve fazer parte do time. Não há tempo durante um Design Sprint para passar por um processo de aprovação tradicional.



- + **Processo e metodologia:** este é um formato de projeto acelerado e desafiador. O time deve tomar decisões rápidas e há pouco espaço para hesitações. É importante ter um facilitador habilidoso que entenda a metodologia e que também possa prevenir que a equipe tome decisões capazes de comprometer o projeto.
- + **Viés de confirmação:** o Design Sprint é uma metodologia que permite a aprendizagem e a condução de experimentos em busca de uma solução. O objetivo não é confirmar ideias pré-concebidas, mas experimentar e aprender algo novo.
- + **Ideias óbvias:** para a maioria dos times, ter ideias é algo fácil. Naturalmente, as pessoas normalmente ficam animadas para compartilhá-las. A parte difícil é ir além das ideias óbvias e superficiais. Quando o momento exige aprofundamento e complexidade das ideias, muitas pessoas perdem energia e desistem. O bom design mora nos detalhes e deve superar os momentos de dificuldade.

Quer saber mais sobre Design Sprint? Confira também o guia prático que dedicamos ao tema!



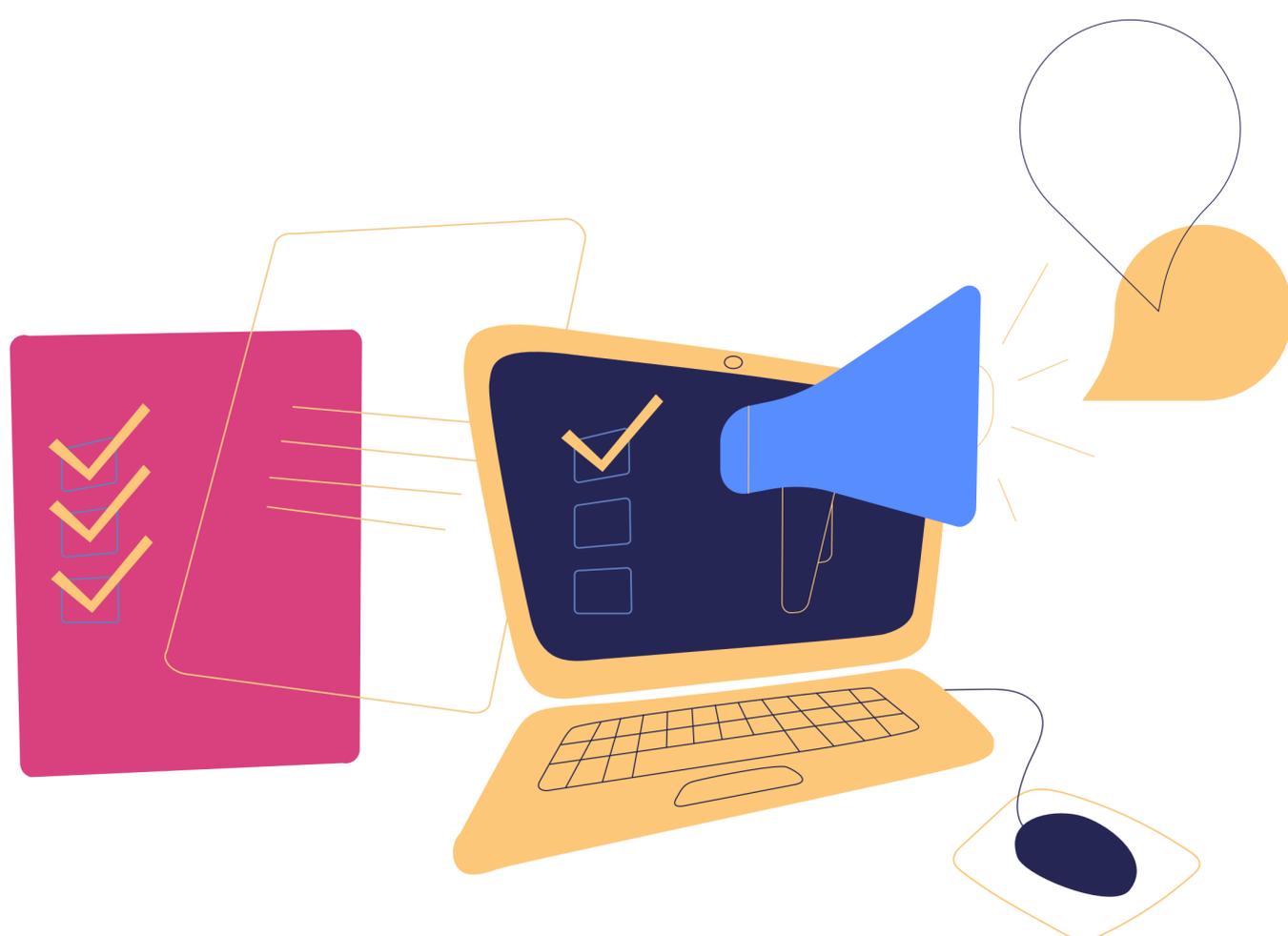


4.

Design de Serviços

A pandemia acelerou a transformação digital. Consequentemente, o relacionamento das cooperativas com seus clientes e cooperados também passou por mudanças. Os contatos migraram cada vez mais para o mundo digital, e a adaptação a esse novo contexto pode encontrar respostas no design de serviços.

Hoje, mais do que nunca, a jornada de consumo tem o digital como ponto de partida com cada vez mais frequência, mas isso não quer dizer que os ambientes físicos ficarão em segundo plano. O presencial ainda tem grande valor no serviço, só que precisa se adaptar. E é aí que o design de serviços pode ser útil.



O que é design de serviços

O Design de Serviços permite que as empresas trabalhem na experiência durante toda a relação com o cliente, possibilitando sempre a oferta de um serviço de melhor qualidade. Assim, ele opera como uma maneira de conectar pessoas e áreas da cooperativa com o objetivo de elaborar serviços de forma inovadora.

A ideia é que a cooperativa prestadora de serviços tenha uma postura voltada a satisfazer os clientes no decorrer de todas as etapas de sua jornada, visando a fidelização. Esse fim só pode ser alcançado a partir do desenvolvimento de um processo que leva em conta diversos fatores, como público alvo e adoção de tecnologias.

O consumidor procura valor em toda jornada que começa. A equação de como proporcionar esse valor passa desde achar o que ele quer - e na hora que ele quer -, até receber a aquisição com tranquilidade para poder usufruir.

Dessa forma, todos os pontos de contato entre consumidor e marca devem ser planejados para proporcionar uma experiência positiva. Esse objetivo só se torna possível quando clientes e cooperados se sentem seguros e confiantes durante todo o processo de interação. O Design de Serviços busca construir o melhor caminho para o sucesso do relacionamento.

Multidisciplinaridade

O caráter multidisciplinar do Design de Serviços, atrelado às novas tecnologias, passa por algumas bases, como:

- + **Omnicanalidade:** a integração entre diversos canais de comunicação que interagem durante uma jornada de compras é uma forte tendência oriunda do marketing digital. Ela parte da premissa de ofertar experiências completas ao consumidor ou cooperado, unindo o mundo físico ao digital.
- + **Atendimento:** o Design de Serviços é exercido por meio de todos os momentos em que há contato da organização com seus clientes e cooperados. O atendimento adequado, capaz de sanar dúvidas e resolver problemas, é fundamental nesse processo. A excelência do atendimento passa, sensivelmente, pelo treinamento dos colaboradores responsáveis.
- + **Relação com consumidor:** a valorização de clientes e cooperados cumpre um papel central no Design de Serviços. A interação com o público deve ser de respeito e atenção durante todas as etapas da experiência que terão com a cooperativa.



AILOS APROXIMA: EM BUSCA DA MELHOR EXPERIÊNCIA

Um exemplo de aprimoramento na relação com a jornada do consumidor pode ser visto no caso do Ailos Aproxima, *marketplace* criado pelo sistema de cooperativas de crédito Ailos. No começo de 2022, uma atualização possibilitou a compra direta dentro da plataforma, com ampliação da possibilidade de pagamentos.

Felipe Laber, CEO da Stilo Natural Cosméticos, que opera no Ailos Aproxima, apontou que as novidades ajudam no relacionamento com consumidores. “Para o cliente final, as vantagens vão desde os preços competitivos até entregas feitas no mesmo dia”.

Integração

Reforçando o caráter multidisciplinar do Design de Serviço, ele complementa - e é complementado - por outras práticas e ideias. Uma delas já foi até mesmo abordada neste e-book:

Design de Serviços + Design Thinking

A agência global de inovação MJV aponta que o Design Thinking e o Design de Serviços operam conjuntamente em três aspectos:

- 1** O Design Thinking auxilia no desenvolvimento de questões certas acerca de problemas complexos
- 2** O entendimento proporcionado a partir desses questionamentos possibilita a identificação de respostas mais adequadas e bem alinhadas às necessidades dos usuários
- 3** Com essas respostas, o design de serviços desenvolve soluções melhores para os usuários (clientes e cooperados) em suas relações com a cooperativa

Design de Serviços + UX Design

O [Istituto Europeo Di Design](#) elucida: Design de Serviços e UX design (UX quer dizer user experience, ou experiência do usuário), apesar de relacionados, não são a mesma coisa.

O UX design tem seu foco no desenvolvimento de ações específicas para pontos de contatos específicos. Já o Design de Serviços diz respeito a todo o processo de relacionamento da cooperativa com seus clientes e cooperados, de forma um tanto mais ampla e estratégica.

Ou seja, o Design de Serviços deriva de um planejamento extenso que conecta a relação de uma ponta a outra. O UX Design opera como uma ferramenta para otimizar as etapas que fazem parte desse processo.

Design de Serviços em 5 princípios

O livro “Isto é Design Thinking de Serviços: Fundamentos, Ferramentas, Casos”, escrito por Marc Stickdorn e Jakob Schneider, enumera cinco pilares que caracterizam o Design de Serviços. São eles:

- 1** Usuário ao centro: primeiro e mais importante princípio, afinal o serviço é feito para o usuário e precisa colocá-lo em foco. Os clientes e cooperados são diversos em suas necessidades, modos de pensar e precisam ser compreendidos para uma gestão de serviços eficaz, produtiva e acolhedora.
- 2** Co-criação: a relação entre cooperativa e seus grupos de interesse deve ser de mão dupla. Ideias de clientes e cooperados para a melhor prestação de serviços devem ser encorajadas e absorvidas pelos níveis hierárquicos mais elevados. A cooperação mútua incentiva a lealdade e fortalece laços.



- 3 **Sequencialidade:** o serviço é uma sequência de ações que, juntas, formam uma jornada. O design de serviços deve seguir etapas de transição, do começo ao fim, com um ritmo aprazível para os clientes e cooperados.
- 4 **Base em evidências:** apesar de serviços serem intangíveis, eles são percebidos por meio de artefatos tangíveis. Itens físicos, como brindes, ativam memórias positivas. Boas sensações são a chave para a fidelização.
- 5 **Processo holístico:** como cada usuário é único, cada experiência também será. Por isso, os contextos do serviço são tão importantes. Uma interação pautada por um ambiente agradável capaz de causar boas sensações provoca impacto positivo na experiência geral, mesmo dentro das subjetividades de cada um.



Na prática: 8 passos para implementar

O desenvolvimento de uma experiência enriquecedora de serviços passa pelos seguintes estágios de implementação:

- 1 **Exploração:** a jornada do Design de Serviços começa com a prospecção de serviços que acrescentam valor à experiência do cliente ou cooperado por meio da solução de problemas. Por exemplo: a entrega de um produto pode estar demorando demais e gerando insatisfação, e a relação da cooperativa com o consumidor será mais saudável caso esse percalço seja contornado.
- 2 **Estruturação:** compreender e registrar as preferências de cooperados e clientes possibilita que a estrutura do serviço seja moldada conforme as preferências do seu público.
- 3 **Criação:** na sequência, a ideia é transformada em um processo funcional com o objetivo de apresentar uma solução prática para a situação identificada. Seguindo o exemplo do atraso na entrega, a solução apresentada pode ser a ampliação de opções de transportadoras ou a oferta de retirada do produto em pontos físicos.

- 4 **Treinamento:** os colaboradores responsáveis pelo contato com os públicos de interesse precisam estar inteirados sobre as novidades e qualificados para colocá-las em prática.
- 5 **Prototipagem:** para que sejam assertivas e eficientes, as soluções devem ser testadas em pequena escala, de forma que falhas possam ser encontradas e ajustadas com antecedência.
- 6 **Retorno:** nessa fase, a cooperativa vivencia ciclos de absorção de uso de seu novo serviço, permitindo *feedbacks* que otimizem sua execução a partir do ponto de vista dos clientes e cooperados, levando em consideração o pilar de co-criação.
- 7 **Aplicação:** se dá no período em que as inovações começam a operar de forma concreta e ampla, culminando no momento em que os clientes e cooperados têm acesso aos novos serviços oriundos do processo de design.
- 8 **Diagnóstico de riscos e oportunidades:** a implementação de uma inovação não é o fim do processo de Design de Serviços. Uma vez que a ideia entra em operação, a cooperativa deve seguir identificando pontos de melhoria e oportunidades de deixar o processo ainda mais conveniente. O aperfeiçoamento é contínuo.



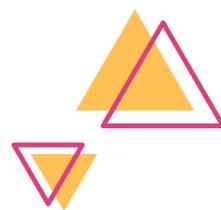
Quem faz o Design de Serviços

Segundo o [International Service Design Institute](#), o mercado tem uma demanda crescente por profissionais da área. Steven J. Slater, cofundador da entidade, argumenta que a procura se deve “ao crescimento da oferta de serviços ao redor do mundo”.

Um [estudo feito pelo instituto](#) confirma o otimismo com o futuro da função. Quase 80% dos profissionais da área que foram entrevistados acreditam que, atualmente, há mais vagas do que em qualquer outro momento do passado. O [futuro do trabalho](#) passa pelo design de serviços.

O levantamento ainda aponta uma predominância feminina (67%) dentre os profissionais de design de serviços. Refletindo a juventude do design de serviços como profissão, a maior parte dos designers tem entre 21 e 39 anos. As habilidades mais frequentemente citadas para exercer a função foram:

- + **Pensamento estratégico, sistêmico e analítico**
- + **Visualização de complexidade**
- + **Empatia**
- + **Habilidades de pesquisa e análise**



A mentalidade do Design de Serviços

Uma pessoa que almeja trabalhar com Design de Serviço deve:

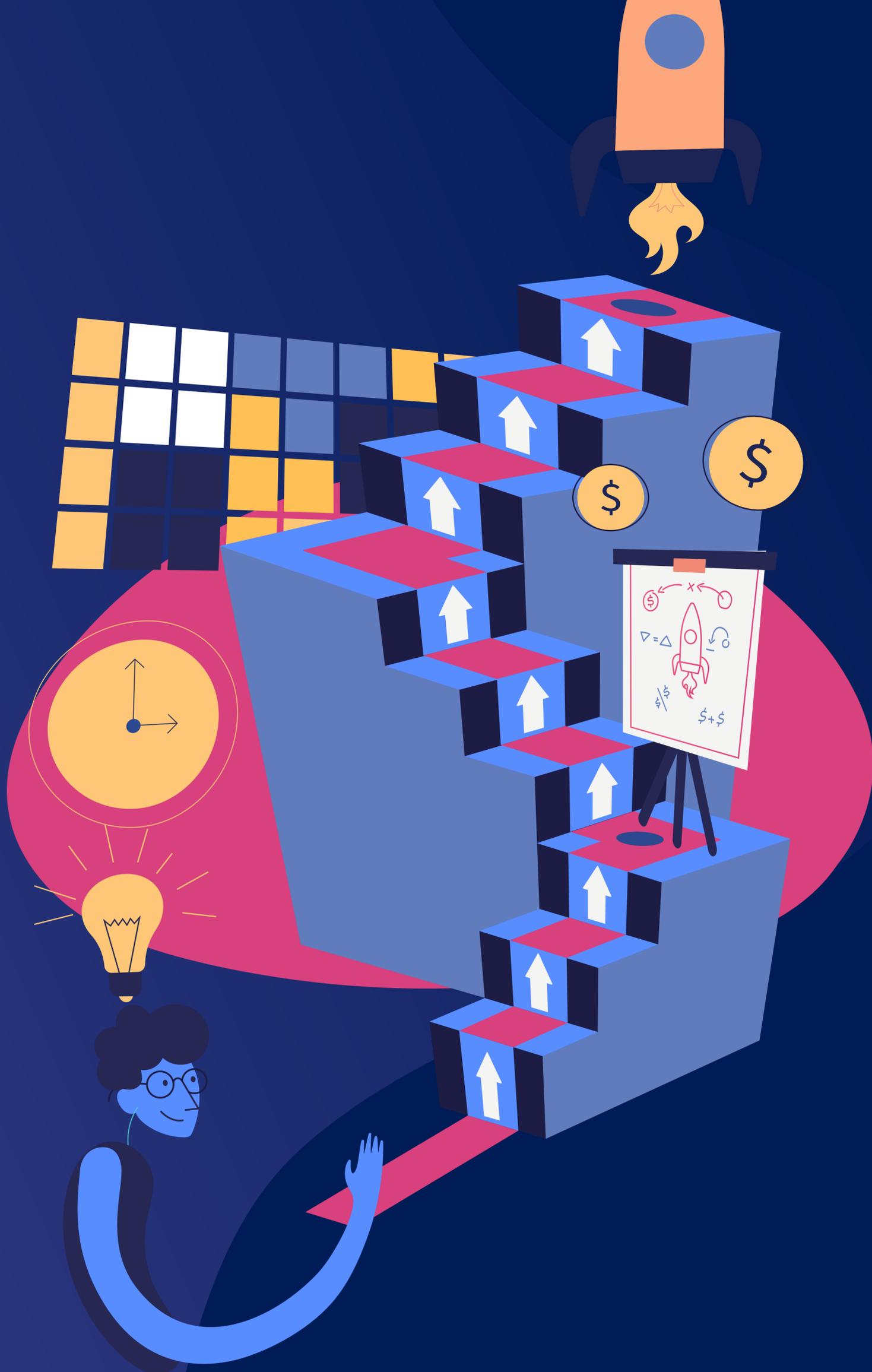
- + **Ser interdisciplinar:** o designer de serviços irá se comunicar com todas as áreas envolvidas no desenvolvimento de um projeto e deverá manter a sinergia do planejamento.
- + **Usar dados:** a capacidade de compreender e analisar dados é essencial para que o profissional consiga projetar experiências condizentes com as necessidades dos clientes e cooperados.
- + **Facilitar processos de tomada de decisão:** por meio de ferramentas de design de serviços, o profissional consegue identificar as partes envolvidas no processo decisório necessário para a concepção do serviço.
- + **Apresentar ideias visualmente:** a comunicação de ideias por meio de diagramas, imagens e mapas mentais torna o processo de solução de um problema mais acessível e democrático.



CURSO DE DESIGN DE SERVIÇOS

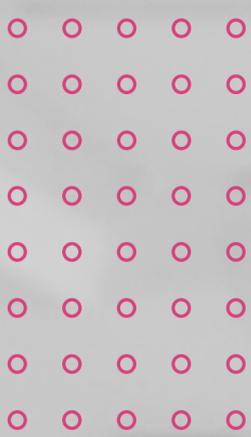
Gostou do tema e quer aprender mais sobre o Design de Serviços? Então venha aprender com o InovaCoop! Confira o nosso curso, dividido em 20 módulos e duração estimada de 4 horas. É só clicar [neste link](#).





5.

Metodologias de Projetos



O sucesso de um projeto deriva de uma série de fatores, e um dos mais importantes deles é a aplicação de uma metodologia de gerenciamento adequada. O planejamento, afinal, é a base que dá sustentação ao desenvolvimento das iniciativas.

Quando chega a hora de definir como um projeto será realizado, o questionamento é inevitável: qual metodologia adotar? A resposta para essa pergunta pode ser a diferença para alcançar o sucesso do projeto.

Por que é importante usar uma metodologia

A metodologia do projeto diz respeito ao modelo de gestão que será utilizado para organizar e ordenar as atividades para seu desenvolvimento. Ou seja: é como um projeto será planejado e colocado em prática, com as tarefas delineadas e ferramentas definidas. Fatores que serão influenciados pela metodologia selecionada são:

- + **Escopo do projeto**
- + **Detalhamento dos processos**
- + **Sequenciamento das atividades**
- + **Montagem de cronograma**
- + **Elaboração de orçamento**
- + **Registro de custeio**
- + **Prazos de entregas**
- + **Definição de responsabilidades**

Diante desses quesitos, percebe-se que a escolha da metodologia terá impactos no andamento do projeto. Por isso é tão importante escolher um método adequado para coordená-lo e viabilizá-lo.

A partir da necessidade de otimizar processos e obter melhores resultados, com o tempo, uma gama bastante ampla de metodologias foi desenvolvida. Cada uma delas terá suas próprias características, vantagens e prejuízos.

Como escolher uma metodologia

Qual a melhor metodologia para executar um projeto? A resposta certa é: depende. Cada metodologia poderá trazer resultados práticos distintos. Assim, os projetos devem ter suas peculiaridades avaliadas para que essa escolha seja feita.

Essa escolha deve levar em conta fatores como objetivos, metas, prazos, recursos disponíveis, verbas e equipe, dentre outros. A metodologia adequada a cada projeto será aquela que consiga organizar esses pilares em prol de um planejamento assertivo e eficiente, que contemple as prioridades e limitações do projeto.

“O gerenciamento de projetos ágil e o tradicional não estão em guerra um com o outro”, explica Robson Cardoso, gerente do Núcleo de Inteligência e Inovação do Sistema OCB. “Em um mundo movido por constantes mudanças, as empresas não podem aplicar apenas uma metodologia em todos os seus projetos se quiserem permanecer competitivas/sustentáveis”.

“Sempre gosto de dizer que não existe um método perfeito para condução de projetos. Mas com certeza existe um método mais assertivo que outro para o problema do momento”, explica.



Papel da liderança

“Costumo dizer que os projetos são tão bons quanto as pessoas que os executam. Então, quais são as principais qualidades que os líderes precisam para se destacar em um mundo orientado a projetos?”, indaga Cardoso. Ele mesmo responde:

- + **Habilidades de gerenciamento de projetos**
- + **Experiência em desenvolvimento de produtos e serviços**
- + **Visão de estratégia e negócios**
- + **Habilidades de liderança e gerenciamento de oportunidades**
- + **Agilidade e adaptabilidade**
- + **Ética e valores**

E continua: “se os gerentes e as organizações quiserem desenvolver as competências necessárias para se transformar e prosperar na nova economia orientada a resultados, eles precisarão se sentir à vontade para elaborar estratégias que sejam impulsionadas não pela eficiência, mas pela mudança”.

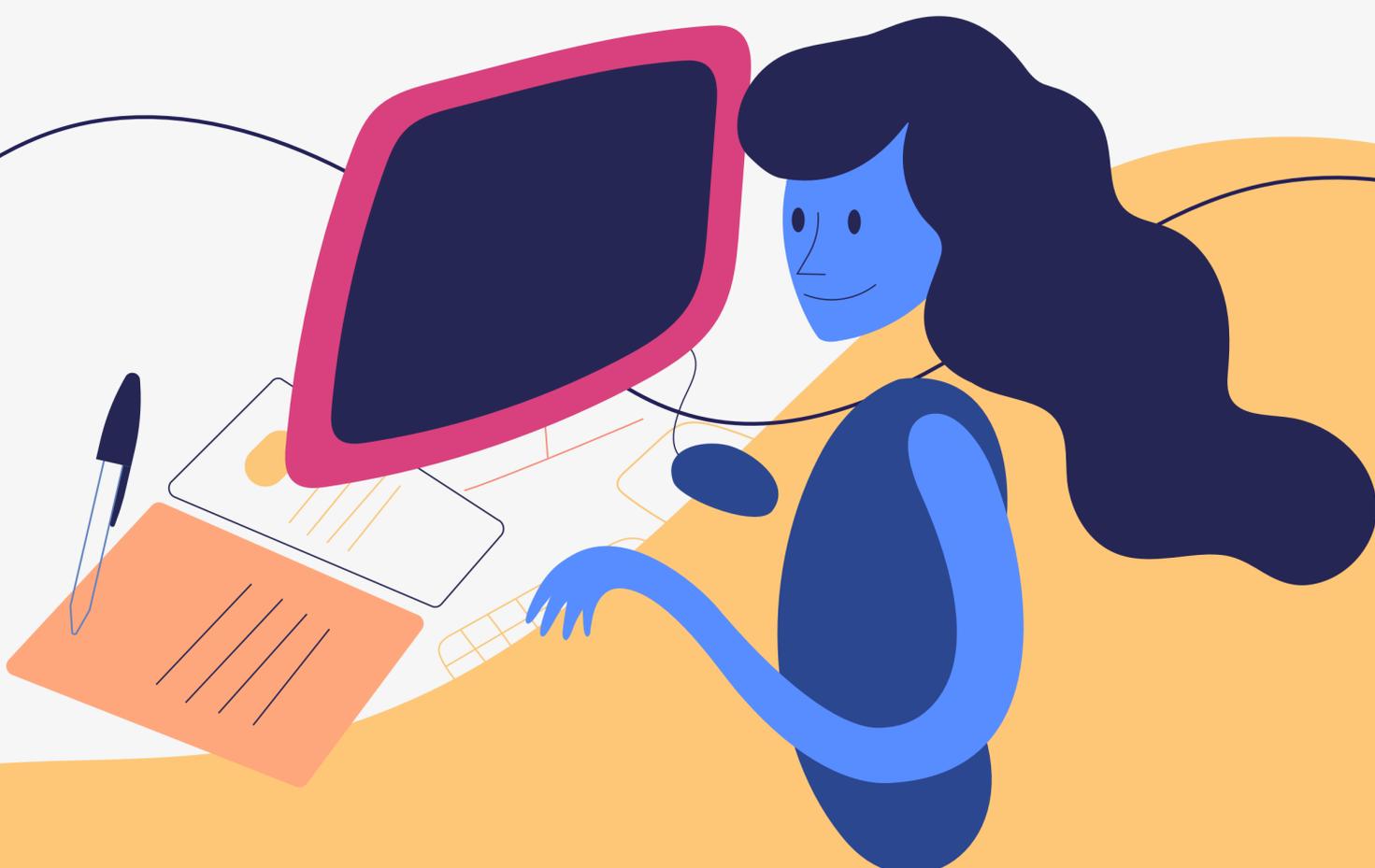
“Grandes projetos não apenas tornam o trabalho melhor - eles tornam o mundo melhor”, conclui Cardoso.



Para aplicar uma metodologia

No momento de colocar a metodologia de projeto em prática, alguns passos são importantes, para garantir uma implementação eficaz. São eles:

- + **Padronização:** a adoção de uma metodologia demanda que todos os processos do projeto sejam padronizados conforme seu modelo. Dessa forma, evita-se a existência de incompatibilidades que podem atrasar o cronograma ou prejudicar a qualidade das entregas.
- + **Delegação:** cada metodologia terá suas tarefas específicas, mas é fundamental definir quem ficará a cargo de cada passo durante a execução do projeto. Papéis bem definidos deixam os processos mais fluidos.
- + **Treinamento:** para que a metodologia seja aplicada de forma a potencializar seus benefícios, a equipe que a está executando deve conhecê-la a fundo. Assim, o treinamento é imprescindível.
- + **Gerenciamento:** as lideranças são fundamentais para a aplicação efetiva de uma metodologia de projetos. Além de conhecimento sobre os processos, os gestores precisam ter uma visão sobre a evolução da iniciativa, para que possam gerir os recursos e apontar caminhos para evolução.
- + **Feedback:** a implementação das diferentes metodologias deve ser avaliada periodicamente, de forma a identificar os pontos positivos e negativos. Assim, é possível melhorar a aplicação da metodologia no decorrer do projeto ou em jornadas futuras.



Principais metodologias de gestão de projetos

Com o tempo, diversas metodologias foram desenvolvidas a fim de superar dificuldades e tornar a gestão de projetos mais eficaz. Elas surgem a partir de contextos que demandam novos tipos de planejamento e gerenciamento para tocar um projeto adiante com sucesso. Confira algumas das principais metodologias:



KANBAN

Embora seja considerada uma metodologia ágil, o Kanban foi criado há quase um século, no Japão dos anos 40, pela montadora Toyota. Inicialmente, ele foi desenvolvido para auxiliar no controle de estoque, mas os resultados foram tão evidentemente bons que logo ele foi empregado para gerenciar tarefas e projetos em geral.

O Kanban é uma ferramenta focada na organização visual dos elementos por meio de cartões e colunas. Cada cartão representa uma tarefa, enquanto as colunas designam as fases de desenvolvimento do projeto. Conforme a tarefa progride, o cartão avança coluna por coluna, até a conclusão. Ferramentas como [Trello](#), [Asana](#) e [ClickUp](#) utilizam a metodologia Kanban.

Confira, também, nosso [guia prático totalmente dedicado ao Kanban!](#)



SCRUM

A metodologia Scrum nasceu com o Manifesto Ágil, em 2001, com o intuito de otimizar o desenvolvimento de softwares. Pouco tempo depois, outras áreas acolheram o Scrum, sobretudo a gestão de projetos.

Esse modelo deriva da ideia de que não há fórmula fixa para desenvolver um projeto e que ajustes são frequentemente necessários para que um bom resultado final seja obtido. Na prática, o Scrum é implementado por meio de ciclos com duração de até quatro semanas, envolvendo reuniões periódicas para correções e encontros de avaliação após cada ciclo.

Achou interessante? Dê uma olhada no curso de SCRUM que desenvolvemos em parceria com a Descola!



OKR

Sigla para *objectives and key results* (objetivos e resultados-chave), o OKR é uma metodologia pautada na definição de metas que direcionam os trabalhos para a realização dos objetivos. Criado na década de 70 por Andrew Grove, então presidente da Intel, o OKR representa um conjunto de metas que se relacionam para constituir os objetivos estratégicos da cooperativa.

Dessa forma, a metodologia OKR permite que os gestores consigam avaliar o progresso na busca por atingir seus objetivos. Caso as metas não sejam alcançadas, o modelo facilita a identificação das falhas que impediram o sucesso pleno do projeto.

Veja também o curso online de OKR que elaboramos junto com a Descola!

Sicredi usa metodologias ágeis para impulsionar inovação

As metodologias ágeis foram utilizadas pela cooperativa de crédito Sicredi para impulsionar seu processo de transformação digital em meio a um contexto de constantes inovações no setor bancário.

Para manter a cooperativa competitiva na oferta de serviços financeiros modernos, a Sicredi enxergou a possibilidade de agilizar sua gestão, se adaptando às necessidades de um mercado cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Assim, a Sicredi reorganizou suas equipes que atuam com produtos digitais, criando equipes multidisciplinares. Esse processo foi potencializado pela adoção das metodologias ágeis, tornando a inovação digital mais fluída.

Contamos essa história completa no Radar da Inovação. [Clique aqui e confira!](#)



METODOLOGIA LEAN

A metodologia *Lean* (enxuta), inspirada pelo sistema de gestão da montadora japonesa Toyota, diz respeito à redução de desperdícios, seja de tempo ou de recursos, ao manter o foco nas tarefas essenciais. Dessa forma, é possível otimizar a operação da cooperativa e reduzir os custos.

Na prática, a metodologia lean busca utilizar somente os recursos estritamente necessários para a realização de um projeto. Ao abrir mão de processos que não contribuem positivamente nas entregas, os trabalhos ficam mais ágeis e menos custosos.

SIX SIGMA

Aplicado conjuntamente tanto às metodologias lean quanto às ágeis, o modelo Six Sigma é empregado na gestão de qualidade dos projetos. Seu principal propósito é melhorar os processos de forma contínua, de forma a eliminar falhas e aprimorar o desenvolvimento do projeto.

O Sigma é uma letra grega que, neste modelo, se refere à taxa de desperdícios por operação - ou seja, a frequência com que determinado processo usa mais recursos do que o necessário. Assim, elabora-se uma escala de qualidade, em que 1-sigma é o nível mais baixo e o 6-sigma é a excelência.

CASCATA

Considerada uma metodologia tradicional, o modelo de gestão em cascata divide os processos em diferentes fases. Cada uma dessas fases só é iniciada quando a anterior é totalmente concluída. Seu planejamento é organizado por meio de passos claros ao longo de todo o projeto.

É ideal para projetos que demandam um desenvolvimento mais linear, já que traça uma meta a ser alcançada por vez. Contudo, projetos que demandam dinamismo e adaptações constantes podem ficar engessados na metodologia cascata, pois ela apresenta pouca margem de mudanças de última hora.





PRINCE2

A sigla PRINCE2 deriva de *Projects In Controlled Environments* - ou seja, projetos em ambientes controlados. Usando a metodologia de cascata, esse modelo é muito utilizado para gerenciar projetos de TI. Ele é executado por meio de um cronograma rígido, com foco no respeito aos prazos estabelecidos e documentação dos processos.

Esse modelo conta com os sete seguintes princípios de execução:

- 1** iniciar um projeto;
- 2** direcionar um projeto;
- 3** começar a execução um projeto;
- 4** supervisionar um projeto;
- 5** administrar a entrega dos produtos;
- 6** gerir uma divisão de fases;
- 7** encerrar um projeto.

PMBOK

Enquanto o PRINCE2 é uma metodologia no sentido mais estrito do termo, o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*, ou Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos) representa um compêndio de boas práticas que leva em consideração diversos processos de desenvolvimento.

Ou seja, o PMBOK não apresenta um passo a passo. Ele é bastante flexível e não apresenta uma lista de tarefas pré-definidas. Por isso, cada projeto deve definir quais atividades deverão ser executadas em cada trecho do projeto. O PMBOK é organizado em cinco grupos de processos:

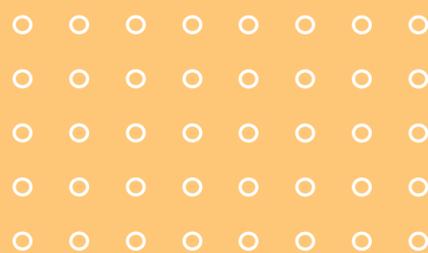
- 1 **Início do projeto;**
- 2 **Planejamento do projeto;**
- 3 **Execução do projeto;**
- 4 **Controle do projeto;**
- 5 **Encerramento do projeto.**



MÉTODO DO CAMINHO CRÍTICO (CPM)

Essa metodologia se baseia na identificação e no planejamento das tarefas críticas de um projeto. O método do caminho crítico funciona melhor em iniciativas de pequeno e médio porte.

Como as tarefas estão interligadas, esse modelo parte do princípio de que uma nova etapa só pode ser realizada quando as anteriores já estão concluídas. Para isso, é necessário definir qual é o caminho crítico - ou seja, o ordenamento para que todos os passos sejam executados na ordem correta.



6 passos para encontrar o caminho crítico

1 Elencar as atividades:

usa-se uma estrutura analítica para listar tarefas e atividades necessárias para as entregas, desde a ideação até a conclusão.

2 Identificar as dependências:

a partir da estrutura analítica, determina-se as fases interdependentes - ou seja, para iniciar uma, é necessário quais outras tarefas precisam estar concluídas? Isso ajuda a identificar quais trabalhos podem ser feitos paralelamente.

3 Criar um diagrama de rede:

em seguida, a estrutura deve ser transformada em um diagrama de rede - um fluxograma que evidencie a ordem cronológica das atividades e seus avanços.

4 Estimar a duração das tarefas:
a definição do caminho crítico tem relação com quanto tempo cada atividade leva para ser realizada.

5 Calcular o caminho crítico:
com os prazos estimados e o ordenamento das tarefas interdependentes, elabora-se o caminho crítico. Há algoritmos que fazem esse trabalho.

6 Calcular a margem de flutuação:
a margem de flutuação diz respeito à flexibilidade de determinada tarefa, indicando o quanto ela pode atrasar sem afetar as tarefas seguintes ou o prazo de conclusão.



Gestão de projetos das cadeias críticas (CCPM)

Derivado do método do caminho crítico, a gestão de projetos das cadeias críticas é um modelo mais detalhado e abrangente. Ao incluir prazos mais específicos para cada tarefa, torna-se mais fácil de acompanhar e identificar o que está custando mais tempo de desenvolvimento. Sua principal virtude é a solução de problemas de eficiência nos projetos.

6.

Gestão de Equipes





De acordo com a [consultoria McKinsey](#), o setor de Gestão de Pessoas pode ser peça central na criação de equipes mais inovadoras. Além disso, com a pandemia de Covid-19 que acelerou a digitalização de todos os tipos de instituição, é mais importante do que nunca inovar.

As cooperativas entenderam que o inesperado precisa ser sempre levado em conta, e que montar planos de contingência para momentos de crise é muito mais fácil com a ajuda da tecnologia. A partir daí, três conceitos ganham muita força nas novas forças de trabalho:

- + **Identidade:** saber o que a cooperativa representa no mercado e na comunidade e de que modo ela cumpre seu papel nestes ambientes.
- + **Agilidade:** decidir e executar as tarefas de forma rápida e precisa.
- + **Escalabilidade:** crescer com capacidade de continuar aprendendo e inovando, de forma contínua.



Transformação cultural

A Pesquisa Global de Cultura Organizacional 2021, elaborada pela consultoria PwC, revela que, na visão dos gestores, a cultura organizacional é uma poderosa aliada para a inovação. Dentro os mais de 3 mil líderes consultados, mais de 70% dizem que a cultura impulsiona a mudanças bem-sucedidas nos negócios.

As equipes de Gestão de Pessoas têm as ferramentas e o conhecimento para promover mudanças importantes que moldam esses três elementos. Aqui estão algumas formas de fazer isso:

Adoção de novos modelos organizacionais

É impossível inovar trabalhando com um modelo organizacional engessado. Então, as cooperativas precisam criar ou adotar modelos novos, mais ágeis e flexíveis, que se adaptam às necessidades do momento.

Além disso, é vital que os novos modelos levem em conta toda a estrutura da organização, ou seja: pessoas, processos, tecnologia, estrutura e estratégia. Deixar qualquer um desses elementos de fora significa ruína para o modelo e mata qualquer potencial de inovar. Mas como a Gestão de Pessoas pode fazer isso, junto de outras lideranças?

Há várias opções, sendo que uma delas envolve criar uma academia de treinamento para orientar a transformação. No mais, a gestão de pessoas deve atuar de perto na gestão dos colaboradores, o que inclui a criação de programas de capacitação personalizados, planos de carreira voltados para a evolução constante e os desafios do futuro e sistemas modernos de avaliação de desempenho.

Esses pontos são sensíveis dentro das organizações modernas, pois muitos deles ainda seguem padrões antigos que não funcionam mais. A consequência são tentativas de modernização barradas por processos feitos para cenários ultrapassados.



Flexibilidade na força de trabalho

Na grande maioria das organizações, o trabalho segue sendo dividido por funções. As necessidades atuais, contudo, apontam para uma mudança de cenário. A tendência é que, em vez de cargos, as equipes sejam construídas levando em conta as habilidades.

A grande diferença desse movimento é que ele prioriza sempre a melhor pessoa para a tarefa do momento. Equipes estáticas fazem sentido nas situações em que designar processos de trabalho se resume em criar somente linhas de produção.

Hoje, porém, muitas dessas linhas de produção são feitas por [máquinas automatizadas](#). Agora, as pessoas tendem a ocupar cada vez mais processos estratégicos, que são fluidos e mudam o tempo todo.

Assim, não faz sentido manter funções rígidas para pessoas que precisam resolver problemas diferentes a cada dia. O papel da gestão de pessoas é criar uma força de trabalho flexível para acabar com as lacunas entre as tarefas automatizadas e as que exigem grande habilidade. Isso já era prioridade máxima de [66% dos executivos entrevistados pela McKinsey em 2018](#), antes da pandemia. Agora, essa necessidade é ainda mais aguda.



Tomadas de decisões melhores e mais rápidas

Outra grande quebra de paradigma que a pandemia trouxe foi com relação à velocidade de tomada de decisões. O grande exemplo disso, a nível mundial, foi o da produção de vacinas, em ritmo que até então era considerado impossível por qualquer especialista.

Tomar decisões rápidas se provou não apenas um diferencial, mas, para muitos, questão de sobrevivência. E um dos grandes problemas que afetam a tomada de decisão ágil e assertiva é a complexidade da hierarquia.

Quanto mais camadas de autoridade envolvidas numa tomada de decisão, mais demorado se torna o processo. Por isso, os times de gestão de pessoas têm a missão de reformular essas estruturas hierárquicas para dar mais autonomia a cada equipe. Em outras palavras: é preciso criar um ambiente que recompensa a resolução rápida de problemas, não a burocracia.



Criação de uma cultura de aprendizagem

A cultura de aprendizagem precisa vir de uma jornada que combine conceitos tradicionais (como cursos, treinamentos e instruções) com métodos novos (como coaching e outras formas de modelagem comportamental). Isso é importante porque as pessoas nunca estiveram tão atentas ao poder do pensamento como motor das ações.

Além disso, por alinhar essas duas formas de desenvolvimento em uma jornada única e guiada, é mais fácil tirar dos colaboradores a noção de que eles precisam ter todas as respostas o tempo todo.

Por outro lado, a cultura de sempre aprender e fazer as perguntas certas leva a inovação a diferentes áreas e níveis de complexidade.

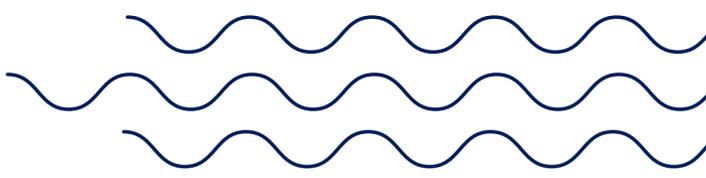


E-BOOK SOBRE GESTÃO DE EQUIPES

A relação entre a gestão de equipes e a inovação é profunda. É impossível falar sobre métodos para inovar sem abordar, também, a construção de equipes inovadoras e a transformação cultural.

Por isso, o InovaCoop produziu um e-book inteiro dedicado ao assunto. No livro digital [Gestão de Equipes: Como engajar seu time para inovar](#), você vai conhecer estratégias e dicas para apoiar suas equipes e disseminar o conceito de inovação na sua cooperativa.

No material você encontrará, com mais profundidade, os assuntos presentes neste capítulo - e muito mais. Confira!



Times de inovação

O processo de inovação depende da participação ativa de toda a cooperativa. Ainda assim, mesmo que a inovação esteja integrada em todos os setores da organização, é importante ter uma equipe dedicada exclusivamente a impulsionar as iniciativas inovadoras.

A composição do time de inovação pode variar, de acordo com a cultura e a estrutura da cooperativa. É possível, ainda, criar uma unidade com profissionais de diversas áreas.

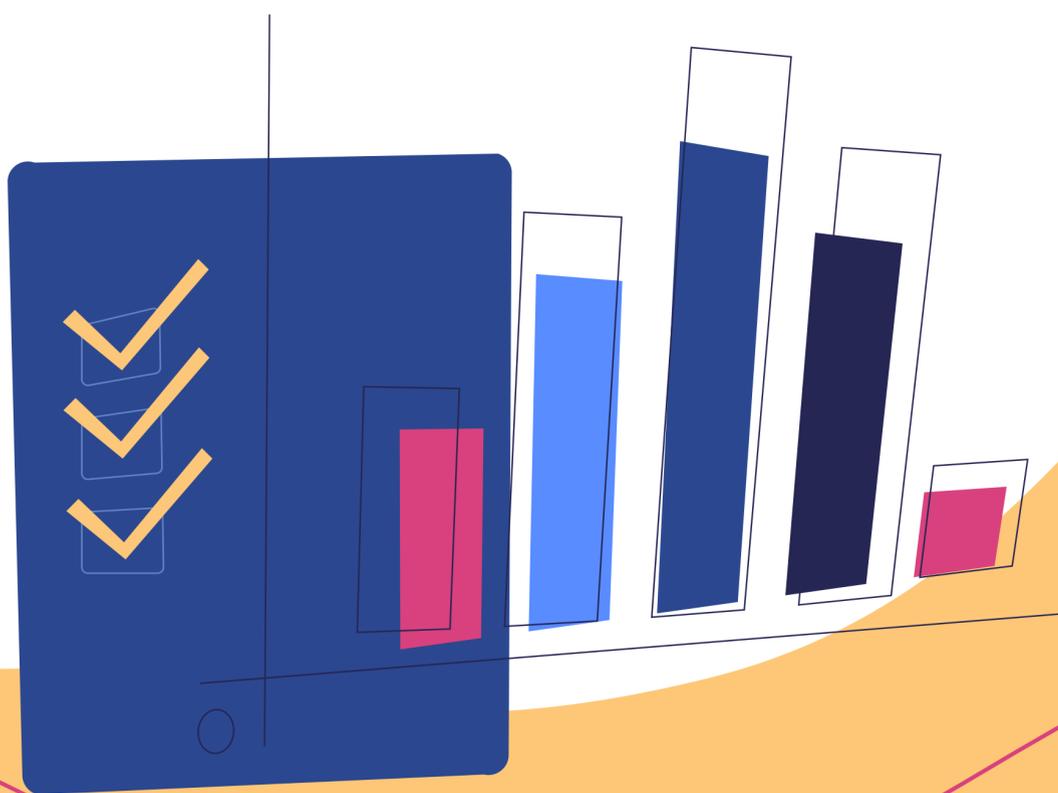
Papel estratégico

Uma vez estabelecido o time de inovação, é importante garantir que todos saibam quem faz parte dele. Esse time será responsável por tomar a dianteira nos projetos de inovação, dar suporte às áreas e garantir que o restante da organização esteja engajada em seus projetos.

No mais, o time de inovação precisa ter uma característica fundamental: a cultura da experimentação e teste.

Um dos grandes entraves para a inovação vem do medo de errar. A cultura do teste bate de frente com esse medo, pois já presume que várias tentativas e iniciativas, em um ambiente controlado, vão falhar até que uma dê certo. Assim, o time de inovação acaba espalhando por toda a força de trabalho o hábito de propor ideias novas e testá-las o quanto antes.

Desse modo, o que se poderia considerar um erro, que gera culpa e é passível de punição, passa a ser um teste, [que gera oportunidade de aprendizado e inovação constante.](#)



Paciência

O estabelecimento dessa nova cultura leva tempo. Ela exige um esforço constante para reprogramar a mentalidade dos colaboradores. Sem uma equipe dedicada a esse trabalho, que mostre a maneira de aplicar a cultura da inovação no dia a dia, essa missão fica quase impossível.

Ao mesmo tempo, ter paciência com o trabalho é fundamental. Trata-se de uma grande aliada da inovação. A lógica deve ser de agilidade nas ações, mas de paciência com os resultados. Afinal, por mais que algumas iniciativas tragam retorno já no curto prazo, a mudança de cultura leva mais tempo para se firmar e é o que mais trará resultados positivos para a cooperativa.



Pilares de equipes inovadoras

A inovação é um processo centralizado nas pessoas, e é por isso que a construção de equipes é tão importante para que uma cooperativa seja sistematicamente inovadora.

A pandemia de Covid-19 mudou as necessidades de habilidades em equipes inovadoras. Afinal, com os novos ambientes de trabalho, híbridos ou, em alguns casos, 100% remotos, a dinâmica de trabalho se altera. E com isso, mudam também as habilidades necessárias para realizar as mesmas funções.

Para lidar com essa situação, confira quatro pilares para o desenvolvimento de equipes mais habilidosas e inovadoras



1

Ponto de partida

Uma coisa é perceber que a cooperativa precisa de equipes mais habilidosas e inovadoras. Outra coisa bem diferente é saber quais são as habilidades em falta, onde aplicá-las e qual o tamanho do problema.

Por isso, a primeira ação é descobrir o seu real ponto de partida, por fazer um inventário de habilidades da organização como um todo. Na prática, esse inventário vai mostrar o que a empresa tem sobrando e faltando para alcançar suas metas e prioridades de negócios.

Ao fazer esse inventário é muito importante não levar em conta apenas o título de um funcionário, nem considerar o projeto como pontual. Ele precisa considerar as reais habilidades de cada pessoa e ser parte de um movimento contínuo.

Assim, essa base de talentos permitirá que cada pessoa seja usada para a melhor atividade possível, dentro de suas habilidades, para alcançar suas metas.

2

Construção de habilidades

A construção de habilidades é algo contínuo e exige uma organização que a trate assim. A melhor forma de fazer isso é criar um programa de requalificação sempre disponível para desenvolver habilidades novas ou atualizar quem já domina um conjunto de habilidades específicas.

Assim, sempre que alguma função ficar ultrapassada ou uma nova necessidade surgir, os colaboradores podem ser remanejados e treinados para cumprir bem seus papéis nas novas funções.

Essa espécie de hub de habilidades pode ter um papel central em equilibrar as forças da cooperativa em ciclos rápidos e contínuos. Assim, a cooperativa se mantém em constante evolução e sempre prioriza as habilidades certas para a função certa em vez de se apegar a papéis fixos.

3

Visão de ecossistema

A inovação sistêmica demanda a atuação conjunta de diversos atores, que atuam em prol da construção de um ecossistema de inovação.

Nessa jornada, as cooperativas podem encontrar aliados capazes de impulsionar suas práticas inovadoras. O relacionamento com diferentes instituições solidifica o ambiente de inovação, deixando-o mais plural, diverso e pujante.

- Para ingressar e fortalecer o ecossistema de inovação, as cooperativas podem se relacionar com *startups* - é a inovação aberta. Dinâmicas e inseridas em uma lógica de transformação digital, as *startups* são ótimas parceiras para impulsionar o desenvolvimento de projetos.

- Além disso, as cooperativas também podem buscar parcerias com *hubs* de inovação, que proporcionam ferramentas e disseminam conhecimento para ajudar no processo. Também é possível tirar

ótimas lições diretamente do cooperativismo, por meio de oportunidades de *benchmarking* (análise estratégica das melhores práticas usadas por instituições do mesmo setor que o seu, como o programa Desempenho da OCB).

4

Diversidade

A coexistência de colaboradores de diferentes identidades, valores e vivências proporciona uma amplitude de perspectivas que favorece a inovação.

Uma pesquisa da Accenture que mostra que diversidade e inclusão tornam as organizações até 11 vezes mais inovadoras, com colaboradores seis vezes mais criativos do que os dos concorrentes. Ou seja: a construção de um time inovador passa diretamente pela promoção da diversidade.

O Sistema OCB vem atuando para impulsionar a diversidade no cooperativismo. Na Semana de Competitividade: caminhos para o coop do futuro, por exemplo, foram promovidas palestras e um LAB com a temática.

Outro exemplo é o Manual de Implementação de Comitês de Mulheres nas Cooperativas, que propõe soluções para a inclusão feminina no cooperativismo. Além disso, nos últimos 10 anos, aproximadamente 55 mil beneficiários das ações de formação profissional se declaram PCD (Pessoas com Deficiência), informa a Gerência do Desenvolvimento de Cooperativas.

Quer se aprofundar no assunto? Fique atento na Capacitacoop. Em breve teremos cursos sobre: Diversidade e Inclusão, Liderança Feminina, Liderança Inclusiva e Vieses Inconscientes.



7.

Conclusão

A inovação é um processo de conexão. Para que ela seja efetiva e constante, as estruturas organizacionais de inovação precisam estar alinhadas e integradas. As iniciativas inovadoras impulsionam os negócios e fortalecem a perenidade das cooperativas.

A inovação deve ser a regra, e não a exceção. A cooperativa é inovadora quando a inovação está envolvida em sua operação cotidiana, desde a elaboração do planejamento até a execução das tarefas.

Neste e-book, conferimos diversos métodos de integrar a inovação à gestão da cooperativa. Isso passa por: criação de novos produtos e serviços, relacionamento com os clientes, desenvolvimento de projetos e gestão de equipes, para mencionar os pontos que abordamos aqui.

A inovação deve exercer um papel de protagonismo na gestão. Para otimizar essa interlocução, diversas técnicas foram elaboradas a fim de estabelecer o ato de inovar como prática constante. Ou seja, a inovação é exercida primeiro no planejamento; depois na execução.

Sem gestão, pode não haver inovação. Cabe às lideranças explorar o guarda-chuva de abordagens, escolhendo e combinando-as de forma assertiva.



inova **coop**

inova.coop.br



[f](#) | [t](#) | [••](#) | [v](#) | [@](#) | [in](#) | [sistemaocb](#)

<https://somoscooperativismo.coop.br>