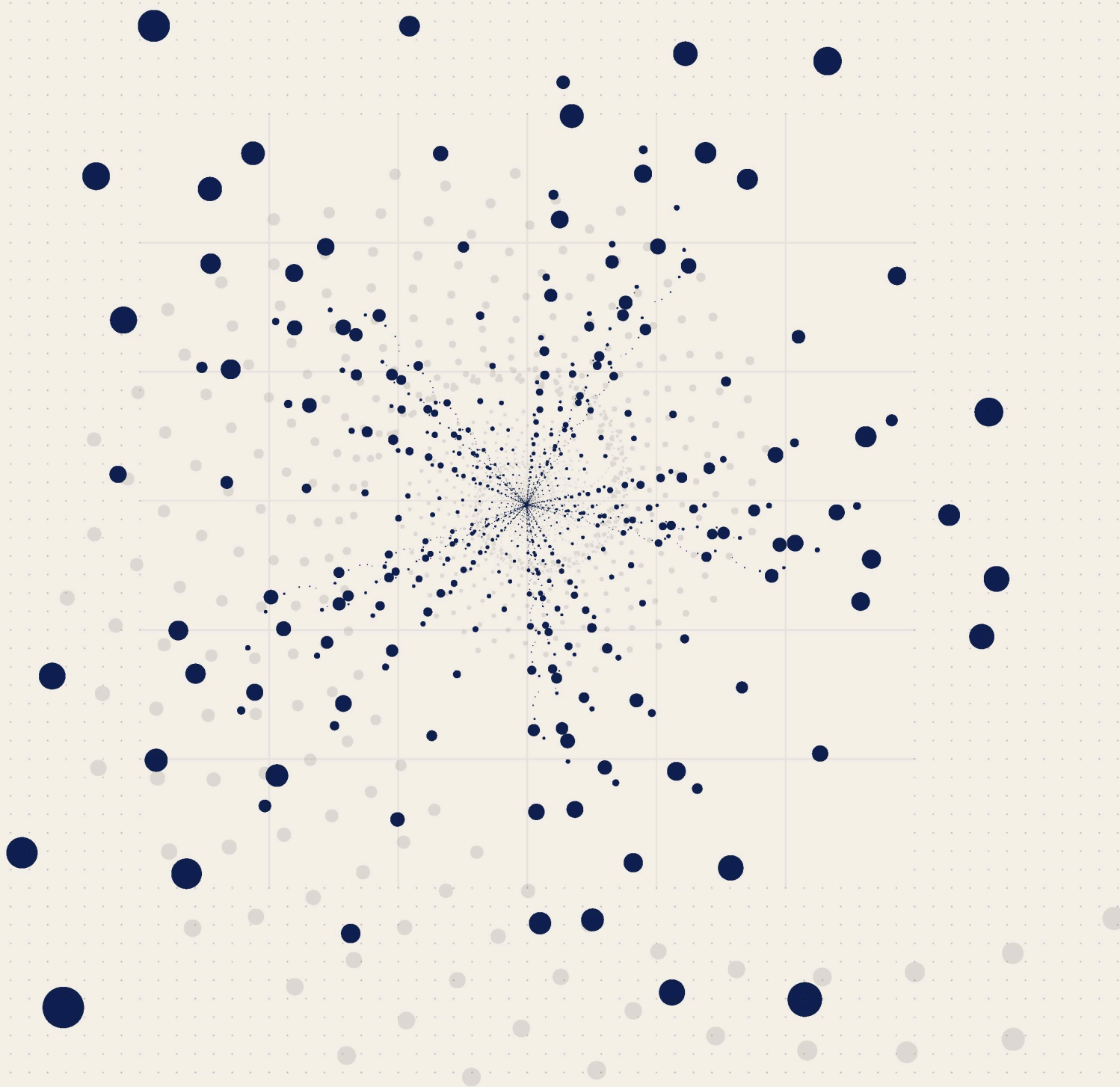


# EXECPEEDIA

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



## EXECPEdia

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

© 2026 Techni Methods Ltda. Todos os direitos reservados.

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

### Edição

Martin J. Eppler

Júlio Melo

Isabella Vallejo

Thais Fernandes

Bruna Silva

Bernardo Menegale

Uma iniciativa do A Diretoria, pela Techni Methods

Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

Produzido por



Patrocinadores

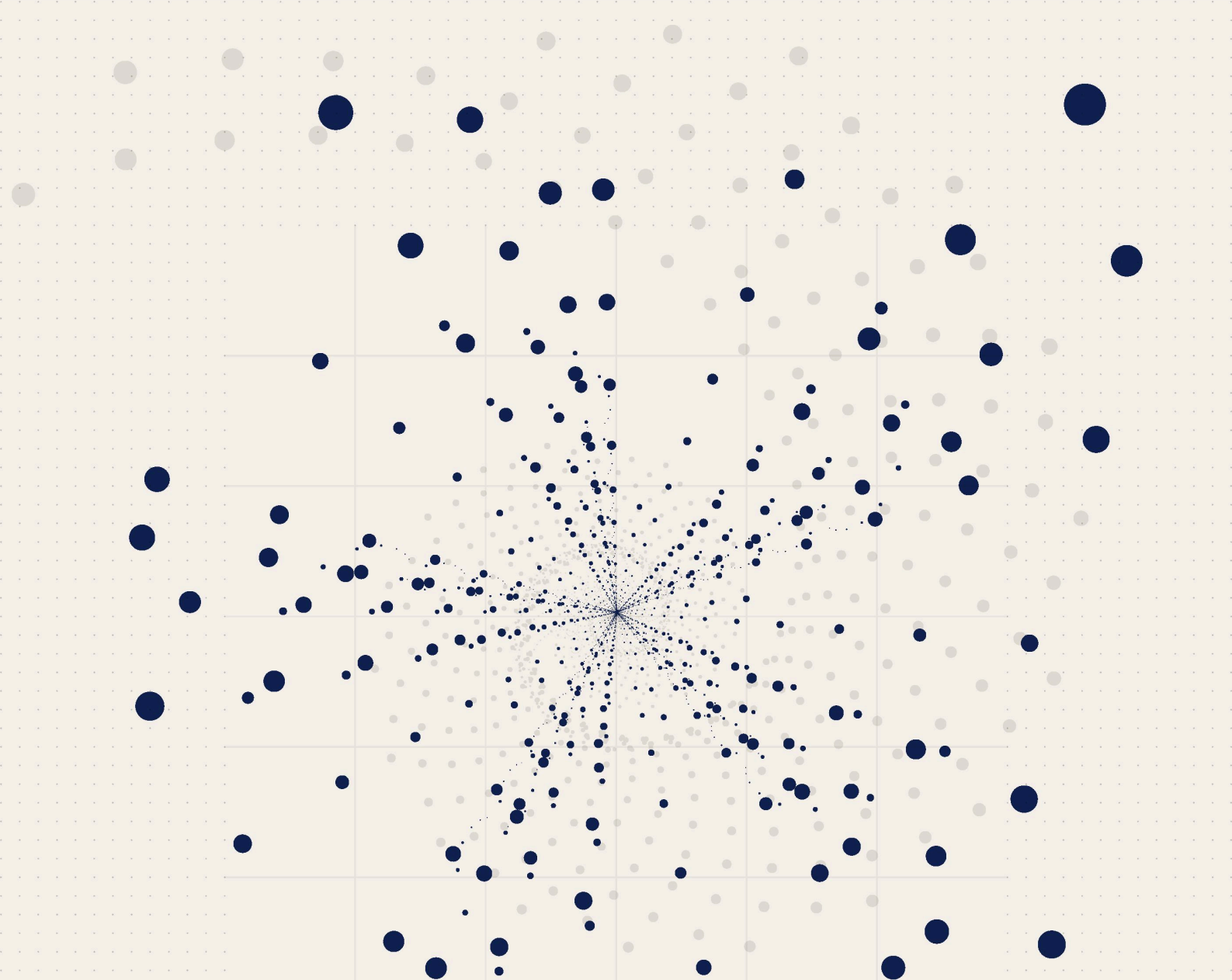


## Agradecimentos

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

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

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



## Introdução

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

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

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

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

# CAPITULO 1



# CAPÍTULO 1

## Pontos cegos da inovação

Fontes ocultas de alto retorno?

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

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

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

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

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

- 2. Inovar o treinamento por meio de tutoria com IA:** Reimaginar o aprendizado com o uso de tutores de inteligência artificial que personalizam treinamentos, aceleram o desenvolvimento de habilidades e reduzem o custo da transmissão de conhecimento.
- 3. Inovar o trabalho manual por meio da robótica ou da eliminação de etapas:** Aumentar a produtividade operacional automatizando trabalhos repetitivos ou redesenhando processos para remover por completo etapas desnecessárias.
- 4. Inovar o engajamento de pessoas nos momentos-chave da jornada do colaborador:** Fortalecer a motivação e o comprometimento ao redesenhar momentos importantes da jornada do colaborador, como o onboarding, as mudanças de função e as transições de carreira.
- 5. Inovar a gestão por meio da realocação do tempo dedicado.** Transformar a efetividade da gestão realocando tempo antes dedicado a rotinas administrativas para atividades de orientação, resolução de problemas e diálogo estratégico.
- 6. Inovar o jurídico ao atuar como parceiro do negócio.** Tratar estruturas jurídicas e contratos como ferramentas de inovação, desenvolvendo parcerias que desbloqueiem novos modelos de colaboração e criação de valor.

- Em uma empresa de serviços, parcerias costumavam travar nas etapas finais do processo jurídico. O departamento jurídico passou a ser envolvido desde o início para definir padrões de colaboração e limites de risco. Os ciclos de negociação foram encurtados e o número de projetos piloto aumentou. A inovação avançou sem ampliar a exposição ao risco.*

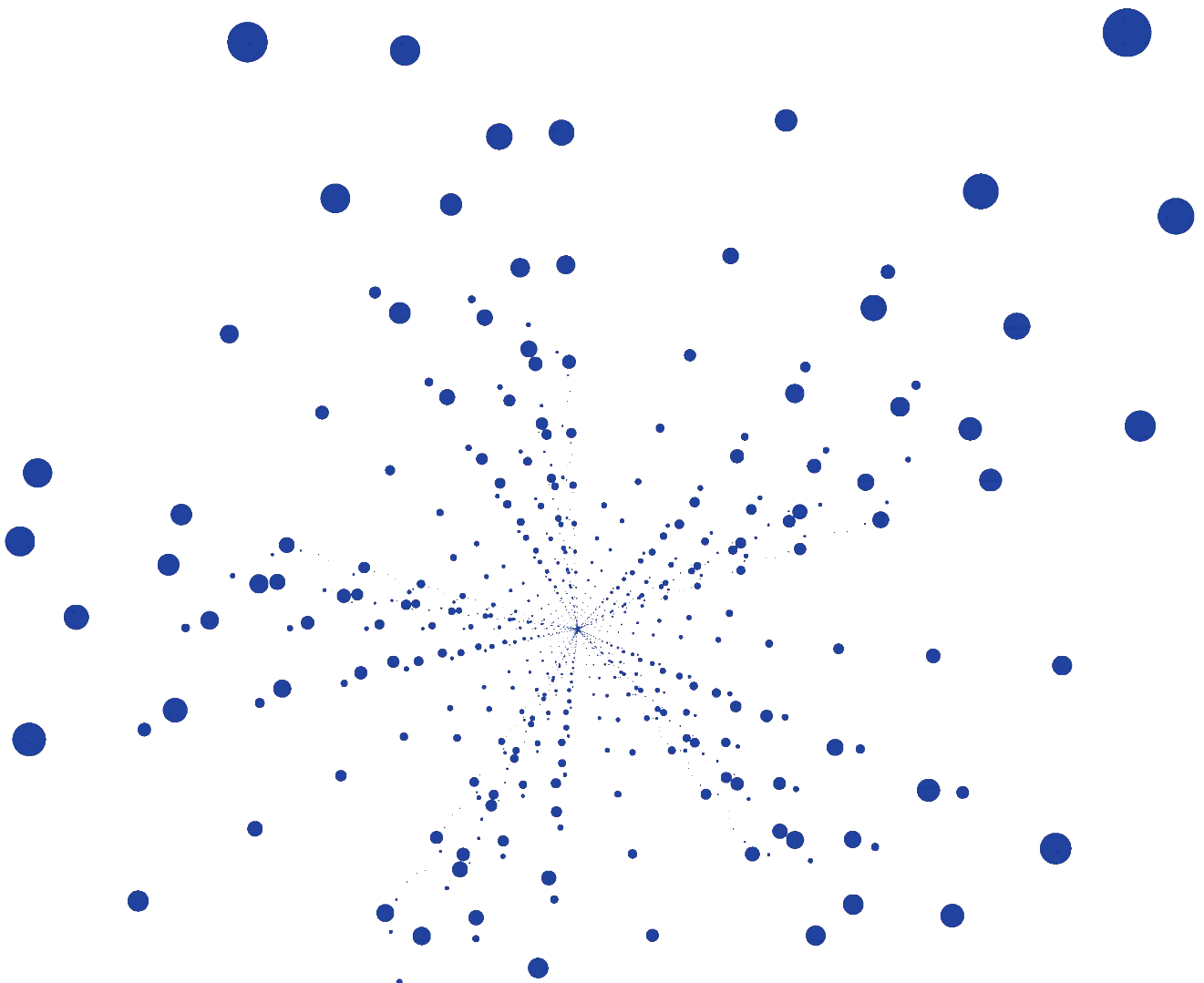
- 7. Inovar a gestão da infraestrutura por meio da automação.** Aumentar a eficiência e a confiabilidade integrando automação e sistemas inteligentes à infraestrutura e aos ambientes operacionais.

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

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

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

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



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

### Pontos cegos da inovação

#### Fontes ocultas de alto retorno



Inovar o pensamento a partir de primeiros princípios



Inovar o treinamento por meio de tutoria com IA



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



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



Inovar a gestão por meio da realocação do tempo dedicado



Inovar o jurídico ao atuar como parceiro do negócio



Inovar a gestão da infraestrutura por meio da automação



Inovar a colaboração por meio da visualização



Inovar o planejamento por meio do benchlearning



# CAPITULO 2

## CAPÍTULO 2

### Como os gestores matam a inovação, segundo eles próprios?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Como os gestores matam a inovação (segundo eles mesmos)

Sobrecarregar o projeto de inovação		Deixar a complexidade matar a inovação
Reduzir a diversidade das equipas		Deixar a uniformidade matar a inovação
Desempoderar os líderes da inovação		Deixar a mediocridade matar a inovação
Evitar definir prioridades claras para a inovação	1. 1. 1. 1. 1.	Deixar a falta de foco matar a inovação
Não explicar por que isso é importante		Deixar a indiferença matar a inovação
Adicionar inovação a operações já sobrecarregadas		Deixar o esgotamento matar a inovação
Negligenciar o método científico		Deixar o acaso matar a inovação
Focar apenas no curto prazo		Deixar o ativismo matar a inovação
Gerir a inovação sem um processo definido		Deixar o caos matar a inovação
Exagerar na regulação da inovação		Deixar a burocracia matar a inovação
Não destinar orçamento para a inovação		Deixar a austeridade matar a inovação

## Coautores

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

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

## Disclaimer

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

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

A DIRETORIA EP #25

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

A DIRETORIA EP #22

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

A DIRETORIA EP #14

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

A DIRETORIA EP #49

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

A DIRETORIA EP #27

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

A DIRETORIA EP #20

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

A DIRETORIA EP #67

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



**TECHNI**  
METHODS

