

GESTÃO

Por Rowan Gibson

Innovation to the Core

Transformar a inovação numa capacidade da empresa

Inovação. Das salas do conselho de administração à imprensa de negócios, toda a gente fala sobre ela. Hoje em dia, em qualquer sondagem sobre as prioridades da gestão, a inovação, quase sempre, está entre as duas ou três primeiras escolhas da agenda das empresas.

No entanto, fazer da inovação uma prioridade não é a mesma coisa do que fazê-la acontecer. Demasiadas vezes, a inovação não é mais do que uma palavra da moda ou um letreiro – o tema de gestão *du jour* – que recebe uma data de retórica reverencial nas reuniões da empresa, campanhas de publicidade institucional e relatórios anuais.

O difícil desafio para a maioria das organizações é como transformar toda essa retórica numa realidade prática e criadora de receitas – não apenas pela concretização de uns melhoramentos astuciosos a produtos ou serviços existentes, mas produzindo um fluxo constante de inovações vanguardistas que com o tempo se combinam construir uma formidável vantagem competitiva.

Muito poucas firmas conseguir atingir isto. No entanto, a lista das grandes empresas que estão a trabalhar metodicamente no desafio da inovação cresce de dia para dia e o progresso de algumas firmas pioneiras dá esperança e inspiração ao resto da comunidade empresarial. Estes actores de vanguarda – empresas como a GE, Procter & Gamble, IBM, Whirlpool, Royal Dutch/Shell, Cemex, Best Buy, Roche, W.L. Gore e outras – estão a demonstrar que grandes organizações industriais podem, realmente, abordar a inovação com sucesso de um modo muito sistemático e de base alargada.

O novo desafio da inovação tornou-se o foco de uma atenção acrescida, tanto em círculos empresariais como académicos, de todo o mundo. Por todo o lado as empresas perguntam-se a si próprias de que necessitam elas, exactamente, para levar a inovação para o seu centro – fazer da inovação uma realidade “permanente, em todo a parte” dentro das suas organizações.

Institucionalizar a inovação

Construir uma capacidade de inovação sistémica é, exactamente, análogo aos esforços que as empresas fizeram para desenvolver, implantar e sustentar outras capacidades da empresa – tal como o *Lean manufacturing* da Toyota ou os *Six sigma* da GE. Em ambos os casos, tal como é verdadeiro com a inovação, foi um desafio profundo e sistémico, envolvendo um considerável esforço através de uma gama completa de dimensões interdependentes e exigindo um empenho sustentado no tempo.

Qualquer capacidade da empresa – i.e. qualidade, serviços de clientes – tem alguns componentes comuns com ela. Neste artigo, delinearei quatro componentes interdependentes e mutuamente reforçadores que necessitam de estar juntos para institucionalizar a inovação:

1. **Liderança e Organização:** Líderes visionários e organizações alinhadas em volta de uma definição comum de inovação.
2. **Pessoas e Competências:** Abordagem disciplinada para construir capacidade de inovação por toda a organização.
3. **Processos e Ferramentas:** Abordagem sistemática e ferramentas de suporte para permitir a geração de ideias, condução e gestão do portfólio.
4. **Cultura e Valores:** Cultura aberta e colaborativa e incentivos que premeiem quem desafia o *status quo*

Estes componentes parecem ser os mais genéricos para fazerem da inovação uma capacidade no interior de qualquer organização. Vamos considerar cada uma delas à vez.

Liderança e organização

Construir uma capacidade auto-sustentável, “permanente, em toda a parte” para inovação é fundamentalmente um desafio da liderança – é algo que tem que ser absolutamente dirigido pelo CEO. Sem o total envolvimento e empenhamento da equipa de liderança da empresa, a ideia de tornar a inovação numa competência nuclear não tem a mínima hipótese.

Concretizar a visão incorporada de inovação da empresa numa escala grande ou global também exige uma infra-estrutura organizacional tangível para a inovação. A responsabilidade pela inovação necessita de ser levada para além das estruturas tradicionais como, por exemplo, I&D, Marketing e Design e estender-se a todas as actividades e funções da empresa.

O que é exigido é uma infra-estrutura sistémica para a inovação que se inicia ao nível da empresa e se infiltra em todas e cada uma das partes do organograma – uma infra-estrutura que faça os gestores prestarem contas a todos os níveis, para dirigirem, facilitarem e incorporarem o processo de inovação em cada cantos e recantos da cultura.

Pessoas e Competências

Cada vez mais, as empresas estão a compreender que os empregados banais podem tornar-se inovadores extraordinários. Estão a tomar medidas para permitir “*Front Line Innovation*” através de mecanismos tais como tolerância de tempo discricionária, formação e ferramentas de inovação, um mercado aberto de ideias, acesso fácil a financiamento de arranque aumentado e estruturas para orientação e apoio. Ao fazer isto, elas estão a aumentar dramaticamente o potencial de inovação em todas as suas empresas – e, frequentemente, também para além das suas organizações.

Construir uma capacidade da empresa para inovação reposiciona o papel dos Recursos Humanos. O novo papel para os RH deve ser o de ajudar uma organização a libertar todo o potencial de inovação e criação de riqueza que está latente no seu capital humano. O objectivo é criar uma cultura institucional em que cada um é responsável por inovar – quer isso envolva a geração de novas ideias, orientar os inovadores, gerir os projectos de inovação ou ser como membro de uma equipa de inovação.

Para ajudar a construir uma capacidade de inovação ao nível da empresa, os profissionais de RH devem conceber um currículo de inovação e organizar formações sistemáticas de inovação por toda a organização. Lembre-se, a GE tornou-se famosa pelo seu desenvolvimento de liderança de classe mundial. O que é que está a impedir a sua empresa em se tornar famosa por desenvolver inovadores de classe mundial?

Processos e ferramentas

Claramente, as ferramentas e processos certos fazem uma grande diferença para o que se pode alcançar em todos os aspectos da vida. A inovação não é excepção. Em vez de se limitarem a pedir ao seu pessoal para inovarem, o que as empresas deviam estar a fazer era dotar os seus empregados com as ferramentas e processos que são críticos para fazer a inovação acontecer.

Estes incluem mecanismos sistemáticos para descobrir novas intuições estratégicas, estimular a geração de ideias, envolver os trabalhadores de toda a organização no processo de idealização, reorganizando rapidamente os recursos no apoio de novas ideias prometedoras, gerindo a condução do projecto de inovação e medindo o desempenho corrente de inovação. Em grande medida, tornar a inovação numa capacidade auto-sustentável baseia-se na utilização deste tipo de mecanismos de um modo sistémico e mutuamente reforçador.

Uma das mais poderosas ferramentas actuais para impulsionar o fornecimento de inovação é a tecnologia de informação. As Intranets empresariais já criaram algo parecido com uma democracia de informação no interior das organizações – descentralizando imenso o conhecimento e sabedoria que costumavam estar concentrados no topo da pirâmide hierárquica. O próximo desafio da TI é criar uma democracia da *inovação*, onde a responsabilidade pela geração ou cultivo de novas ideias – e o desenvolvimento de novos conceitos e estratégias de negócios – será, de igual modo, repartido por toda a organização e para além das suas paredes.

Cultura e valores

A maioria das culturas de empresa não acolhe a inovação; atravessam-se no seu caminho. Para que a inovação se torne num valor genuíno, tem que ser profundamente interiorizado e claramente tangível para os trabalhadores de uma organização. Ela torna-se na soma líquida de uma grande variedade de mensagens e comportamentos. De facto, de muitos modos, não é algo em que a empresa possa trabalhar directamente; é algo que vem do facto de se tentar resolver todas estas diferentes questões: liderança e organização, pessoas e competências, processos e ferramentas.

A inovação apenas se pode tornar num valor verdadeiro numa empresa através da aprendizagem colectiva em todos os seus níveis, funções e negócios, usualmente durante um período de tempo considerável. As pessoas não precisam apenas de *ouvir* que as ideias são bem-vindas “de qualquer um e de qualquer lado”; de que quebrar regras e assumir riscos são encorajados, ou que se permite que as ideias falhem sem se incorrer em punição, elas precisam de *experimentar* estas coisas todos os dias. Isto é, quando um valor da empresa se torna suficientemente tangível para guiar os padrões de comportamento através de toda a cultura da organização.

Fazer a transição cultural

A razão pelas quais, até agora, muito poucas organizações tiveram sucesso em construir uma capacidade profunda e contínua de inovação é o facto da sua maioria apenas terem molhado os dedos dos pés na água, iniciando actividades pouco sistemáticas, aqui e ali, e esperando que, ao colocar algum dinheiro nestas iniciativas, elas conseguissem, de algum modo, dar fruto. Elas nunca mergulharam na inovação de um modo sério e sistemático, trabalhando duramente para a incorporarem como uma competência nuclear que impregne toda a organização e que, por fim, se torne parte do ADN da sua empresa.

Para fazer acontecer realmente a inovação, todas as pessoas na empresa têm que compreender que não é apenas uma iniciativa corporativa, um projecto isolado, ou uma actividade para um grupo especial de pessoas. Elas precisam de compreenderem o facto de que a inovação funciona realmente, e que para ser *sustentável*, tem que se tornar uma capacidade sistémica e largamente distribuída – tem que ser tecida no tecido diário da empresa, tal como qualquer outra capacidade organizacional, como a qualidade, gestão da cadeia de abastecimento ou serviços de clientes. A inovação tem que se tornar um *modo de vida* para a organização.

© Rowan Gibson 2007
www.rowangibson.com

Rowan Gibson é um estratega global de negócios, autor de *best-sellers* e um perito em inovação radical (www.rowangibson.com). O seu último livro, *Rethinking the Future* (ed. port. Repensar o futuro), é um *best-seller* internacional que foi traduzido em mais de 20 línguas.

Este artigo foi adaptado de *Innovation to the Core*, o novo livro de Rowan (em co-autoria com Peter Skarzynski), que será publicado pela Harvard Business School Press em Março de 2008. Rowan foi convidado para falar num seminário executivo especial realizado pela Primavera BSS em Lisboa, Portugal, em 18 de Março de 2008, coincidindo com o lançamento oficial internacional do livro. Rowan pode ser contactado através do e-mail rg@rowangibson.com