

“QUEM APRENDEU A INOVAR, APRENDEU COMO?”

Clemente Nóbrega *

A BASF (Suvini) é a empresa mais inovadora do Brasil segundo ranking elaborado pela consultoria A.T. Kearney e por Época Negócios. Ano passado, a escolhida foi a WHIRLPOOL que este ano é a segunda colocada.

Particpei do grupo que validou a Whirlpool como vencedora ano passado. Este ano não participei, mas, a convite da BASF, fiz uma palestra lá para outras divisões da empresa.

Há claramente um padrão emergindo entre as organizações que levam inovação a sério. Todos os elementos desse padrão revelam que quem está na frente sistematizou a inovação, ou seja: gerencia as atividades de inovação como um processo que não se apóia no brilhantismo de indivíduos, mas sim em capacitação de times para inovar, aprendendo enquanto praticam.

Pode escrever aí: quem está sendo reconhecido hoje- no Brasil e no mundo - está, há tempos, exercitando a inovação; experimentando, errando, recomeçando. É assim que se aprende a inovar. Este é o processo dos *top innovators* mundo afora. Os elementos dele que incorporei, ao “meu método” (digamos), são os seguintes “10 mandamentos”.

1 - Treine times da empresa para identificar oportunidades para inovar, capacitando-as num método para detectar necessidades não satisfeitas (sim, há método para isso).

2 - Use em seguida um método (de novo!) para priorizar essas oportunidades, identificando as de maior potencial (não basta gerar idéias inovadoras; gerar idéias é a parte fácil da coisa).

3 - Transforme as oportunidades priorizadas em “projetos protótipo”, criando um portfólio de iniciativas inovadoras que serão testadas em baixa escala no mercado. Faça isso com rapidez. Não busque perfeição. Faça rápido e erre rápido.

4 - Protótipos que se revelem promissores no teste piloto (segundo critérios estabelecidos previamente) são escalados no mercado. Os demais, ou são descontinuados, ou corrigidos e relançados (de novo como protótipos).

5 - A cada ano, novos projetos-protótipo têm que ser introduzidos no processo (é mandatório, não opcional).

6 - Com o tempo (após a fase de aculturação e capacitação que pode durar alguns anos), as iniciativas inovadoras têm que ser avaliadas segundo critérios financeiros. Ex: ROI de iniciativas inovadoras; percentagem da receita da empresa que está vindo de iniciativas que não existiam há X anos (produtos, mercados, canais de venda); contribuição de iniciativas inovadoras para o EBITDA da empresa...

7 - As iniciativas inovadoras-o ou seja, os portfólios de projetos protótipo de inovação - têm que ser gerenciados segundo uma abordagem de Project Management: iniciativas com início, meio e fim, vinculadas a metas claras, cronograma, orçamentos, critérios de qualidade, e responsáveis definidos.

8 - As diretrizes para inovação **têm** que estar vinculadas ao planejamento estratégico da organização. A cobrança tem que vir de cima. Os bônus devem ser, em parte, vinculados aos resultados produzidos pelas iniciativas de inovação (se é processo, tem que ter meta e indicadores).

9 - A gestão da inovação, em empresas ainda não maduras no processo de inovar, deve ser atribuída ao mesmo organismo da empresa que cuida de gestão de pessoas/gestão de talentos. É uma atividade de capacitação. Só empresas que já tenham alto grau de maturidade devem pensar em gerenciar a inovação mais localmente, digamos (para mim, esta é a grande oportunidade para o RH tornar-se realmente estratégico nas empresas).

10 - Tem que haver uma estrutura dedicada à inovação, que funcionará como habilitadora para as demais áreas da empresa em iniciativas de inovação (uma espécie de centro de serviços compartilhados dedicado só à inovação). Chamo essa estrutura de IMO - *Innovation Management Office*. Não é o IMO que produz a inovação. Ele apenas a habilita instrumentalizando as várias áreas.

Uma tendência que noto se consolidando rapidamente, mas ainda não cristalizada, é a seguinte: inovação e sustentabilidade passarão a ser incorporados em um único conceito e numa única prática. Inovação não sustentável, não pode ser considerada inovação.

.....

* Clemente Nobrega, pesquisador de gestão e estratégia, autor de *Empresas de Sucesso*, *Pessoas Infelizes?*, entre outros livros, e do site clementenobrega.com.br. Artigo publicado em Outubro/2011.

.....

