

# Competências individuais para inovar

*Felipe Scherer e Maximiliano Carlomagno*

## RESUMO

A inovação, ao contrário do que muitos pensam, não depende apenas de pessoas criativas. A gestão da inovação é um processo multidisciplinar, dividido em etapas, que demanda diferentes competências em cada fase de sua cadeia. Os criativos ainda são fundamentais para a inovação, são eles os responsáveis pelas novas ideias, mas estas jamais ganhariam forma, se não existissem os refinadores, os experimentadores e os executores, que fazem com o que o processo se complete e ideias se transformem em resultados. Através desse artigo, será possível compreender as diferentes competências individuais que cada fase do processo de Inovação requer, para que sejam alinhados pessoas e processos em busca do melhor resultado de inovação.

## Qual o perfil do executivo Inovador?

A inovação é prioridade estratégica para mais de 70% dos CEOs entrevistados em recente pesquisa. No entanto, mais da metade estão insatisfeitos com os resultados de seus esforços com inovação. Nossa experiência de consultoria na área tem mostrado um grupo de altos e médios executivos sendo cobrados por inovar, mas desinstrumentalizados para tanto.

Tem sido usual ao realizarmos projetos de educação executiva e consultoria sermos questionados sobre: Qual o perfil do executivo inovador? É preciso ser um gênio? Tenho que passar a andar de chinelos e vestir calça rasgada para incorporar o estereotipo do inovador?

Entendemos que da mesma forma que os executivos foram ensinados a gerenciar pessoas, segmentar clientes, melhorar a produção, implementar novos softwares eles também podem ser preparados para inovar. O processo de inovação, que denominamos de **Cadeia de Valor da Inovação** são quatro fases – **idealização, conceituação, experimentação e implementação**. Essas fases demandam competências distintas das empresas e por consequência dos profissionais.

O primeiro passo é deslocar o foco do perfil do individuo para as competências necessárias em cada uma das fases da cadeia de valor da inovação. Analisemos cada uma das fases e as competências necessárias.

A melhoria dos resultados da gestão da inovação depende da eficácia com que a empresa gerencia cada uma dessas fases. O processo inicia com a geração de novas idéias (idealização), segue com o refinamento do conceito da idéia proposta (conceituação), passa pela redução das incertezas (experimentação)

e chega à concreta transformação das idéias em inovações (implementação).

FASES DA CADEIA	COMPETÊNCIAS PARA INOVAR
<b>Idealização</b>	criatividade, facilidade de identificar oportunidades, visão de mercado e estratégica para propor novas ideias.
<b>Conceituação</b>	flexibilidade, capacidade de conectar as diferentes áreas do negócio e pessoas externas à organização para aprofundar a ideia, estruturar uma ideia em um projeto com objetivos e necessidades.
<b>Experimentação</b>	abertura para aprender com os pilotos, capacidade de identificar as incertezas, aceitação a riscos
<b>Implementação</b>	foco em prazos, no cumprimento de orçamento e atingimento de metas

Fonte: Innoscience

A capacitação de executivos para inovar passa pelo entendimento de quais competências são necessárias para os estágios da cadeia de valor da inovação, conforme apresentado no quadro acima. Analisando o quadro é possível perceber que há um deslocamento de competências ao longo da cadeia de valor da inovação. O criativo e questionador da primeira fase dá lugar ao desenvolvedor da idéia na etapa de conceituação. Começa a ser requerida a capacidade de montagem de projetos. Já na terceira fase apresentam-se novas competências relacionadas a aprendizado, gestão dos projetos piloto, capacidade de identificação de incertezas. A quarta e ultima fase trata da implementação, quando são demandadas competências de gestão de projetos, orçamentos, pessoas e capacidade de execução.

Depois de analisadas as competências que os executivos e profissionais precisam para inovar em cada uma das fases da cadeia de valor da inovação é hora de auto-avaliar suas competências frente as requeridas em cada uma das fases para identificar *gaps* de desenvolvimento.

Cada empresa deve estabelecer uma política de capacitação sobre inovação que suporte sua estratégia de inovação. Algumas empresas optam por especializar determinados funcionários em fases da cadeia desenvolvendo apenas aquelas competências. Por outro lado, outras empresas têm investido na disseminação de todas as competências para suas equipes a fim de que contribuam em todo o processo de inovação.

Da parte da empresa a escolha da estratégia de inovação irá determinar o processo de capacitação. Da parte dos executivos, o entendimento de quais competências são requeridas e seu

estágio de adoção é o primeiro passo para inovar.

Então qual o perfil do executivo inovador? Não se trata de perfil, nem de traços de personalidade. Trata-se de incorporar e aplicar as competências necessárias em cada um dos diferentes momentos do processo de inovação compreendendo que há uma mudança de enfoque e papeis dos executivos durante as quatro fases da cadeia de valor da inovação.

Vamos aprender a inovar!

**Maximiliano Carlomagno** é Diretor da Innoscience, mestre em administração e professor de graduação e MBA do IBGEN. **Felipe Ost Scherer** é Diretor da Innoscience, mestre em administração e professor da ESPM-RS. Ambos são autores do livro *Gestão da Inovação na Prática*, publicado pela Editora Atlas ([www.inovacaonapratica.com.br](http://www.inovacaonapratica.com.br)).