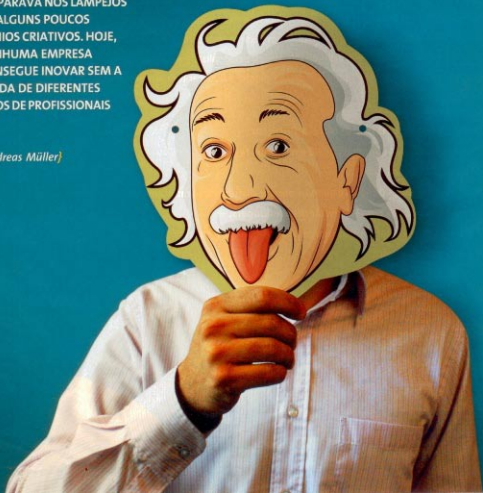


Qual é o seu tipo?

FOI-SE O TEMPO EM QUE A
TAREFA DE INOVAR SE
AMPARAVA NOS LAMPEJOS
DE ALGUNS POUCOS
GÊNIOS CRIATIVOS. HOJE,
NENHUMA EMPRESA
CONSEGUE INOVAR SEM A
AJUDA DE DIFERENTES
TIPOS DE PROFISSIONAIS

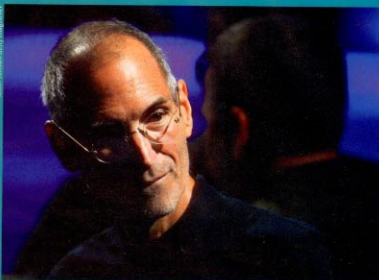
(Andreas Müller)



Havia um tempo em que a inovação era um assunto restrito a um pequeno grupo de iluminados – pessoas brilhantes e ousadas, que sempre tinham as ideias surpreendentes e jamais se abalavam com o risco de errar. Hoje, o velho estereótipo perdeu força. Com o avanço dos métodos de gestão de projetos e a canonização do trabalho em equipe, a inovação deixou de ser vista como uma bênção ocasional e se firmou como um processo perene e com resultados mais ou menos previsíveis. Um processo, aliás, que se divide em várias etapas diferentes e que, portanto, não depende mais de apenas um perfil de comportamento, mas de vários. “Ninguém mais tem o conhecimento total de um problema a ponto de conseguir resolvê-lo sozinho. As novas tecnologias de gestão exigem que diferentes pessoas atuem sobre um mesmo problema, e isso se aplica também à inovação”, explica Luiz Augusto Costa Leite, coordenador do Comitê de Criação do Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas (Conarh), evento organizado anualmente pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). Em outras palavras, pouco importa qual é o seu estilo. Do mais arrojado idealizador ao executivo tipicamente metódico e conservador, todos têm uma tarefa crucial a exercer em um processo de inovação. Qual é a sua?

Uma ideia atravessa várias fases distintas até se transformar em uma inovação – e não são poucos os estudos que buscam mapeá-las. Um modelo simples e fácil de entender é o da consultoria Innocence, de Porto Alegre, que divide o processo em apenas quatro etapas: a idealização, a conceituação, a experimentação e, finalmente, a implementação. E aí está o motivo pelo qual os velhos estereótipos da inovação estão ficando para trás: cada uma das etapas demanda competências específicas para funcionar bem – e que nem sempre se resumem ao

João Sullwies/Getty Images/ABR



Jobs: o ícone da inovação também se cerca de diferentes perfis para desenvolver projetos na Apple

clichê da criatividade, tolerância ao risco, etc. A função de uma equipe de inovação é desenvolver novas oportunidades de crescimento. Logo, a composição dessa equipe deve abranger indivíduos com diferentes *backgrounds*, culturas e conhecimentos”, ressalta o norte-americano Peter Skarzynski, fundador da consultoria especializada *Strategos* e autor do livro *Innovation to the Core*, ainda sem tradução para o português.

Na fase da conceituação, por exemplo, o que conta é a capacidade de se relacionar com pessoas e dar *feedbacks* certos. Já no momento da experimentação – em que a ideia é testada antes de se transformar em um novo produto ou serviço –, o que faz a diferença é a persistência e a capacidade de não perder os resultados de vista. A rigor, o velho modelo do gênio criativo só rouba a cena na etapa primordial da inovação, que é a da idealização, quando o que pesa é a capacidade de se ter *insights* e fazer associações inesperadas. “O mais importante é que exista uma cultura de aceitação des-

sa diversidade de comportamentos”, resume Mário Barra, cofundador e diretor técnico da Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (Anpei). “A empresa tem de promover uma conspiração em prol da inovação. Se a equipe for totalmente conservadora e fechada, o sujeito criativo lá na ponta acaba sendo frito”, conta Barra.

Evidentemente, há exceções que confirmam a regra. Hoje, é impossível falar em inovação sem invocar o nome de Steve Jobs. Sozinho, o fundador da Apple se tornou um ícone da obsessão pela qualidade e quebras de paradigmas. Ainda hoje, há quem duvide da capacidade da empresa de continuar sendo uma referência em *design* e inovação sem Jobs. Mas o fato é que nem mesmo o criador do iPod trabalha sozinho. “Ele é um visionário e faz questão de se cercar de pessoas altamente capacitadas para buscar aquilo que ele acredita”, destaca Paulo Sérgio Quartiermeister, diretor do Centro de Inovação e Criatividade da ESPM.

Mas, afinal, que tipo de inovador você é? Descubra nas próximas páginas.

ETAPA 1: IDEALIZAÇÃO

O atual reduto da criatividade

Começemos pelo óbvio: toda inovação nasce de um lampejo criativo. Pode ser um *insight* repentino, pode ser a solução para um problema urgente ou pode ser o produto de um longo e exaustivo *brainstorm* em equipe. O certo é que a primeira etapa de um processo de inovação, conhecida como "idealização", depende da capacidade de se ter ideias, muitas ideias. Para cumpri-la, as empresas têm de tomar algumas precauções básicas. A mais importante é criar um ambiente que estimule a criatividade. "É preciso desburocratizar os processos de decisão, estabelecer uma cultura de tolerância ao risco e submeter as equipes a um fluxo de gestão do conhecimento fluido, que não se restrinja aos limites internos da organização", resume Mauro Anderlini, diretor da consultoria Edusys e responsável técnico pelo *ranking* "Campeãs da Inovação", produzido por AMANHÃ.

A outra medida é contar com as pessoas certas. E é aí que brilha a estrela dos criativos. Profissionais talhados para atuar na fase de idealização têm paixão pelo desconhecido, sentem-se entusiasmados com desafios novos e são incorrigíveis questionadores do *status quo*. São bem informados, gostam de ler um pouco de tudo e têm facilidade para se relacionar com pessoas de qualquer área, cultura ou país. Com frequência, são carismáticos e tendem a demonstrar grande eloquência para enfrentar situações que a maioria dos mortais evita a qualquer custo – como a de falar em público ou entrar em debates altamente polêmicos. É interessante observar, também, que essas pessoas geralmente já conhecem produtos que sequer foram colocados à venda, ilustra a professora Izabela Mouto, do curso de pós-graduação em Administração de Recursos Humanos da Fundação Armando Al-

vares Penteado (FAAP), de São Paulo.

Mas o criativo não está isento de defeitos. Muitas vezes, o jeito bonachão esconde um profissional caótico, com dificuldades para respeitar, as normas e horários da empresa. Sua mesa costuma ser um depósito de revistas, jornais, pastas de projetos antigos e copos abandonados de cafezinho. Disciplina? Só se o projeto for muito empolgante – caso contrário, o criativo cansa da brincadeira e desvia suas energias para algo diferente. O consultor Gustavo Boog, um estudioso dos arquétipos organizacionais, costuma dizer que esses profissionais "são bons na iniciativa, mas ruins na acabativa". "É o tipo de pessoa que vai na livraria, compra três ou quatro livros, começa a

lê-los todos ao mesmo tempo e não conclui nenhum", compara.

Mesmo assim, quem consegue domar as estrelas da idealização só tem a ganhar. Ainda mais agora, com a difusão do conceito de *Open Innovation*, que literalmente "abre" as empresas para as ideias que vêm de fora – a partir de clientes, fornecedores, etc. "Aí entra o profissional bem informado, que conhece a fundo a realidade dos clientes e consegue detectar rapidamente as tendências de mercado", aponta Maximiliano Selistre Carlomagno, diretor da Innoscience. Ele e o sócio, Felipe Scherer, desenvolveram o teste disponível no final desta reportagem – que permite identificar em qual etapa da inovação o leitor se encaixa melhor.

PERFIL: idealizador

FUNÇÃO: manter a empresa alinhada às demandas do mercado a partir de uma produção constante (e generosa) de ideias

QUALIDADES: criatividade acima da média, carisma, geralmente bem informado, tem facilidade para lidar com pessoas de todos os tipos

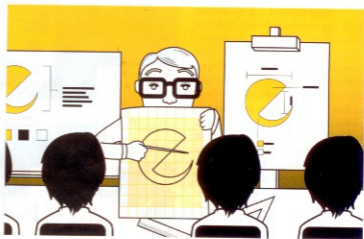
DEFEITOS: tende a ser desorganizado e nem sempre tolera bem as críticas que recebe



A primeira hora da verdade

Passado o *brainstorm* da idealização, chega-se à segunda etapa de um processo de inovação, conhecida como "conceituação". É nesta fase que os lampejos criativos do idealizador passam pelo primeiro filtro de viabilidade. Muitas empresas optam por submeter as ideias ao crivo de outros departamentos ou filiais – que tendem a naturalmente identificar inconsistências. Outra alternativa é fazer uma avaliação qualitativa para verificar se a sacada faz sentido ou se, ao contrário, é apenas uma divagação. Felipe Scheret, da Innocence, sustenta que essa avaliação deve passar por todos os aspectos relativos à competitividade do novo produto ou serviço: seu potencial de aceitação no mercado, a tecnologia demandada, os recursos humanos disponíveis (e os necessários) e o alinhamento da ideia ao negócio. "É o momento de solidificar as ideias, quando a empresa busca a colaboração de outras pessoas para entender o que precisa ser melhorado ou descartado", diz ele.

A fase de conceituação exige um leque de competências bem diferente da quele demandado na idealização. O típico "refinador" de ideias é um sujeito humilde e agregador. Sabe mobilizar as pessoas, mas não tem a pretensão de se tornar o centro das atenções. Ao contrário: seu grande diferencial é a capacidade de trabalhar em equipe, de forma colaborativa, dando e recebendo todo tipo de *feedback*. O profissional da conceituação também é mais metódico e detalhista. Tem o olho aguçado para identificar oportunidades de melhoria e, se necessário, desafia o raciocínio de colegas e até mesmo do autor da ideia. Muitas vezes, é verdade, banca o chato. Mas, acredite: suas intenções são sempre as melhores. "Cerca de 95% das inovações



PERFIL: refinador

FUNÇÃO: envolver e mobilizar outros setores em busca de inconsistências nas ideias geradas pela empresa

QUALIDADES: disciplina, humildade, grande habilidade para dar *feedback* e também para agregar as pessoas em torno de um objetivo comum

DEFEITOS: muitas vezes, acaba bancando o chato, como se estivesse sempre insatisfeito

chegam ao mercado bem diferentes daquilo que havia sido idealizado no início", garante **Carlomagno**.

Encontrar pessoas capazes de conceituar ideias não parece ser tarefa das mais simples. Embora metódico e detalhista, o profissional não pode ser avesso à criatividade e muito menos à divergência. "É necessário ter uma visão sistêmica, tanto da própria organização quanto do que acontece no mundo, de modo que ele esteja exposto a mais elementos e consiga dialogar com outros executivos em busca de centelhas de inovação", detalha Anderson de Souza Sant'Anna, professor do Núcleo Vale de Desenvolvimento de Lideranças da Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais.

No Brasil, uma das empresas que já despertaram para a necessidade de submeter os projetos a diferentes abordagens é O Boticário. A partir de 2010, a companhia pretende criar uma equipe com 30 integrantes apenas para administrar processos de inovação. A equipe, claro, será multidisciplinar. Contará não só com idealizadores, mas também com refinadores, implementadores e outros perfis. "Não chega a ser algo novo aqui dentro. Nas áreas de pesquisa e inovação e de marketing, em vez de contratar profissionais com as mesmas características, a gente procura juntar pessoas diferentes. Tudo é feito em times bem diversificados", garante Israel Feferman, diretor de pesquisa e inovação de O Boticário.

ETAPA 3: EXPERIMENTAÇÃO

Ideias no tubo de ensaio

Vencidos os filtros da conceitualização, chega-se ao momento de testar a ideia na prática. Isto é: experimentá-la, submetê-la à apreciação de alguns clientes ou parceiros de negócios e, assim, coletar as primeiras pistas sobre seu futuro desempenho no mercado. É nesta etapa, conhecida como experimentação, que entram as provas de desempenho e de qualidade, as versões de prototipagem, as pesquisas de aceitação e outros testes que ajudam a dar forma à inovação. Embora não seja uma regra, é comum que essas funções fiquem sob responsabilidade de dois departamentos básicos: o de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e o de marketing. É por isso que as competências básicas do experimentador são bastante semelhantes às aquelas apreciadas no dia a dia dos laboratórios: disciplina, persistência, apego aos métodos científicos, capacidade de aprender, habilidade para gerar e compartilhar conhecimento... E, claro, criatividade.

"O bom pesquisador tem de ser muito criativo. O que acontece é que a criação no departamento de P&D segue certas regras do método científico para gerar um resultado útil. Essas regras, é claro, passam a impressão de que não há criatividade em P&D, o que é um equívoco", contextualiza Carlos Henrique de Brito Cruz, diretor científico da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), órgão do governo paulista que financia bolsas de pesquisa. Outra característica essencial é a paciência. O trabalho de um pesquisador – ou "experimentador", no caso – raramente começa e termina no mesmo dia. Qualquer pedido de alteração exige pilhas de leituras extras e horas curvadas em cima de cada protótipo. Para uns, ele é um gênio solitário. Para outros, um *nerd* meio maluco, que ora estende o expediente até



PERFIL: *experimentador*

FUNÇÃO: *testar a qualidade, solucionar falhas e projetar o desempenho de novos produtos ou serviços antes de seu lançamento no mercado*

QUALIDADES: *inteligência, apego às normas e aos métodos de pesquisa e capacidade de criar ordenadamente*

DEFEITOS: *com frequência, trabalha isolado e é visto como um excêntrico*

altas horas da noite, ora passa dias sem aparecer na empresa. Certo, mesmo, é que o experimentador tem uma inteligência acima da média e uma capacidade inestimável de antever o resultado de ideias, projetos e outras iniciativas.

A rotina dos apóstolos da experimentação não é nada fácil. A maioria das empresas trabalha com orçamentos e prazos apertados para a realização dos testes e verificações. Em algumas, há até quem questione a necessidade de se adotar tanta precaução antes do lançamento de um determinado produto ou serviço. "Hoje, no Brasil, o grande desafio a ser vencido na busca da inovação tecnológica é convencer as empresas a intensificarem suas atividades de P&D", vislumbra Brito Cruz, que também é professor do Insti-

tuto de Física da Unicamp, em Campinas. Em compensação, nas poucas companhias que aprenderam a gerar conhecimento, o quadro é bem mais alentador. Basta analisar o caso da Embraco, de Joinville – a grande vencedora do prêmio "Campeãs da Inovação" neste ano. Historicamente, a empresa mantém programas consistentes que ajudam a garimpar talentos nas principais universidades brasileiras e estrangeiras. "Dessa forma, muitos alunos mantêm contato conosco desde o início do curso. Ao longo do tempo, eles começam a trabalhar em projetos que a empresa aloca dentro da universidade. Os que têm maior potencial acabam sendo contratados", explica Márcio Todescat, vice-presidente de Pesquisa e Desenvolvimento da Embraco.

O poder das mangas arregaçadas

Por incrível que pareça, a etapa mais importante da cadeia de inovação é justamente a última – a da implementação. Aqui, as características que mais pesam já não têm mais tanta relação com a habilidade de “pensar fora da caixa”. O que realmente conta é a capacidade de gerir um novo negócio e atuar como um autêntico empreendedor. “Os melhores executores são aqueles que sabem utilizar as ferramentas de gestão disponíveis para estruturar um negócio que eles ainda não conhecem. É fácil reconhecê-los – eles são os únicos que costumam demonstrar tranquilidade diante da incerteza, da ambiguidade e do novo”, aponta Hitendra Patel, diretor do Center

Innovation, Excellence and Leadership, em Cambridge (EUA), e autor do livro *101 Innovation Breakthroughs*.

Os responsáveis pela implementação reúnem as características típicas de um líder focado em resultados. Respeitam os prazos, fazem de tudo para cumprir os orçamentos e vislumbram na inovação não só uma nova frente de negócios para a empresa, mas também uma oportunidade de ganhos pessoais. Eles dominam as principais ferramentas de planejamento, execução de estratégias e controle de processos – tais como o Balanced Scorecard e o Seis Sigma – e sabem adaptá-las à realidade dos processos de inovação. Finalmente, os executores car-

regam no DNA o traço mais marcante dos líderes empresariais: a capacidade de gerir pessoas e tirar delas os melhores resultados. “É um profissional que tem as competências necessárias para tomar decisões de forma compartilhada. Ele tem plena consciência de que ouvir é essencial nas equipes que trabalham com os riscos elevados da inovação. Dar poder para o pessoal ‘de baixo’ é uma forma inteligente de aglutinar a equipe em torno de um objetivo”, afirma Luis Augusto Costa Leite, do Conarh.

Como todo gestor, porém, o executor pende ao conservadorismo – às vezes, demais. Acostumado a confiar na exatidão dos números, ele pode se mostrar impaciente com o natural vaivém que antecede a implementação de uma ideia. Seu negócio é cumprir as metas – e nem sempre os projetos de inovação seguem um caminho previsível até chegarem às linhas de produção. “As organizações, em si, são conservadoras por excelência. Adotam um discurso de tolerância ao risco, mas raramente o colocam em prática. O resultado é que, muitas vezes, a inovação acaba sendo confinada a um departamento ou área da empresa”, critica Costa Leite.

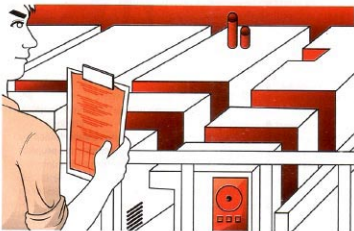
Com autocontrole e uma visão de longo prazo mais aguçada, no entanto, o executor é uma peça-chave para o sucesso de qualquer inovação. Sua função vai além de colocar o projeto em prática: também passa por assegurar que todo o processo se repita e dê origem a novas frentes de negócios para a empresa. “Ele fecha um ciclo em que os verdadeiros criativos não são mais as pessoas, e sim a organização como um todo”, sublinha Anderson de Souza Sant’Anna, da Fundação Dom Cabral. “É um processo de aprendizado que conjuga diferentes perfis.”

PERFIL: executor

FUNÇÃO: colocar uma ideia em prática, transformando-a em uma frente de negócios concreta, real – e lucrativa

QUALIDADES: capacidade de mobilizar e gerir pessoas, foco nos resultados e disciplina para cumprir prazos e metas

DEFEITOS: muitas vezes é impaciente com o processo de maturação de uma ideia. Tende a ser conservador e achar que “isso não vai dar certo”



Que tipo de inovador é você ?

Faça o teste e descubra como você pode ajudar a sua organização e transformar a criatividade em novas frentes de negócio

Todo processo de inovação se divide em quatro etapas distintas e complementares – a idealização, a conceituação, a experimentação e a execução. Por isso, é errado pensar que as inovações são assunto restrito de pessoas criativas e descoladas.

Cada etapa de um processo de inovação exige perfis e competências diferentes. O teste abaixo, desenvolvido pela Innoscience com exclusividade para AMANHÃ, ajuda a descobrir qual competência da inovação você tem mais desenvolvida. Confira:

Leia as frases abaixo e atribua a cada uma delas uma pontuação que expressa o seu grau de concordância a respeito. Utilize uma escala de 1 até 9, sendo 1 para "discordo totalmente" e 9 para "concordo plenamente".

1 Tenho habilidade e conheço os caminhos para entender o comportamento e investigar as necessidades do consumidor

2 Costumo utilizar diversas fontes de informação diferentes para oxigenar minhas ideias

3 Com frequência, fico pensando e refletindo em cima de ideias que parecem ter potencial inovador

4 Sou uma pessoa criativa que geralmente enxerga além do que os colegas enxergam

5 Tenho prazer em colaborar com pessoas de outras áreas da empresa no aperfeiçoamento de ideias com potencial inovador

6 Estabeleço facilmente relacionamentos com clientes, parceiros e fornecedores e utilizo os contatos para aprimorar meus projetos

7 Sou persistente e, sempre que necessário, busco formas alternativas para viabilizar novas ideias

8 Aceito bem *feedbacks*, sugestões de ajustes e até modificações nas minhas ideias

9 Utilizo os resultados de projetos pilotos para aprimorar as iniciativas de inovação da empresa

10 Consigo identificar as incertezas associadas aos projetos de potencial inovador de que eu participo

11 Faço questão de realizar projetos pilotos para gerenciar ideias de potencial inovador

12 Sou aberto a modificações significativas nos projetos, desde que sejam consistentes com os resultados dos projetos pilotos

13 Sou visto como um profissional focado, que sabe respeitar prazos e trabalhar dentro dos limites dos orçamentos

14 Sou cuidadoso e dedico atenção especial a pequenos detalhes e especificações dos meus projetos

15 Consigo mobilizar as pessoas e departamentos da empresa para que o planejamento dos projetos da empresa seja efetivamente cumprido

16 Tenho boa capacidade de atuar como gestor de novos projetos

AGORA SOME A PONTUAÇÃO OBTIDA EM CADA GRUPO DE PERGUNTAS (VERDE, AMARELO, AZUL E VERMELHO). O GRUPO QUE APRESENTAR A MAIOR PONTUAÇÃO FINAL CORRESPONDE À COR DA SUA COMPETÊNCIA DE INOVAÇÃO PREDOMINANTE



CRIADOR

Você tem o perfil ideal para atuar na etapa primordial da inovação: a da idealização. Profissionais como você foram feitos para gerar novas ideias e conceitos com visão estratégica, mas não necessariamente têm a disciplina necessária para transformá-las em inovações concretas. Criadores em geral são pessoas bem informadas, que utilizam diferentes fontes de informação e conhecem a fundo a realidade dos clientes.

REFINADOR

A sua vocação é atuar na segunda etapa de um processo de inovação, conhecida como “conceituação”. Aqui, os profissionais que fazem a diferença são aqueles que têm facilidade para lidar com pessoas e melhorar as boas ideias dos outros. Pessoas como você tendem a se sair bem ao analisar, criticar ou desafiar o raciocínio de colegas de trabalho – sempre buscando identificar oportunidades, antecipar restrições e anular resistências.



EXPERIMENTADOR

Você tem as competências certas para gerir a terceira fase de um processo de inovação – a experimentação. Testar conceitos, trabalhar com simulações e protótipos, lidar com a incerteza e ter a disciplina necessária para buscar os melhores resultados são traços comuns deste tipo. Sua grande contribuição à empresa é o aprendizado. É com o experimentador que as ideias inovadoras adquirem a forma otimizada antes de serem implementadas.

As suas principais virtudes não têm muita relação com o clássico estereótipo do gênio criativo. Você é mais metódico e detalhista, aprecia rotinas e se notabiliza pela capacidade de fazer as coisas acontecerem. Você é o profissional certo para atuar na última etapa de um processo de inovação – a implementação. Seu papel dentro da organização é o de assumir as rédeas dos projetos de inovação e fazê-los saírem do papel dentro dos devidos limites de prazo e orçamento.

EXECUTOR

