



Quer inovar? Comece estimulando o potencial criativo de sua equipe!

A palavra inovação nunca esteve tão na moda. Só em 2008 foram publicados mais de 7000 artigos científicos tratando do tema. Há dez anos publicava-se 10 vezes menos, conforme registra a base de dados Scopus. Segundo alguns autores, o início do período das inovações teria se dado na era pós-industrial. Mas, qual inovação mais importante que a roda, já criou o homem? Quantas e quantas inovações surgiram a partir da era do bronze, quando o homem começou a dominar a arte de fundir metais?

Na verdade, a grande preocupação contemporânea com a inovação está diretamente ligada aos avanços tecnológicos das últimas décadas. O mundo nunca experimentou tantas mudanças sociais e econômicas, em período tão curto. Jamais tantas empresas e indústrias seculares viram seus negócios virarem pó em tão pouco tempo. E mais, nunca tantas empresas “de garagem”, criadas no entusiasmo e na engenhosidade de jovens empreendedores, surgiram e transformaram-se em grandes corporações tão rapidamente. Primeiro mundo, segundo mundo, terceiro mundo são coisa do passado, declarou Thomas Friedman. Agora temos apenas o mundo rápido e o mundo lento. E apenas um destes está ganhando a parada. Nesses novos tempos, a inovação tornou-se a principal orientação estratégica das organizações que buscam sobrevivência e crescimento, via vantagem competitiva sustentada.

Com o avanço das investigações, pesquisadores começaram a perceber que a cultura de inovação pode ser implementada de diferentes formas, variando em escopo, profundidade e objetivo. Clayton Christensen, por exemplo, chama a atenção para duas formas básicas de inovação: as inovações de ruptura e as inovações incrementais. Inovações de ruptura ou radicais, são geralmente alavancadas por grandes evoluções tecnológicas, trazem novos produtos e serviços ou substitutos (nas palavras de Michael Porter). Elas envolvem novos mercados, são concebidas em departamentos de pesquisa e desenvolvimento, demandam grandes investimentos e riscos ainda maiores, frequentemente geram novas patentes, e são quase um privilégio de uma nata de profissionais dedicados exclusivamente a esta atividade. Estariam no outro pólo as inovações incrementais ou sustentadas, fruto



do esforço continuado de corporações inteiras, incluindo não só seus funcionários, mas também fornecedores e demais colaboradores indiretos. Inovações incrementais seriam assim caracterizadas por pequenas evoluções em processos e produtos, que juntas somariam um diferencial competitivo, particularmente no que diz respeito à produtividade e melhorias operacionais. Estas inovações dependeriam menos de investimentos e mais da capacidade das empresas em criar uma atmosfera emocionalmente inteligente, inspiradora e criativa. Inovações incrementais estariam diretamente conectadas ao DNA organizacional, à maximização do potencial humano e à competência das lideranças em levarem suas equipes a um patamar de desempenho, orientado pela criatividade coletiva, que não poderia ser alcançado sem a criação do clima motivacional adequado. Em resumo, as inovações incrementais dependem muito mais de cultura, do clima, da criatividade coletiva e, sobretudo das lideranças, do que de qualquer outro componente da complexa química organizacional.

Com tanta pressão em torno do tema, muitas empresas sentiram-se compelidas a criar departamentos de inovação. Algumas sem se darem conta que mais relevante seria a criação de uma cultura criativa. Notadamente, embarcaram nesta abordagem empresas que não surgiram como parte de inovações radicais ou de ruptura, mas aquelas que dependem de inovações incrementais para competir por custo e produtividade. Felizmente, muitos destes departamentos entenderam, desde sua criação, que inovação não é causa, mas produto do processo criativo. Perceberem que seus desafios não serão alcançados e mantidos sem uma transformação no DNA organizacional. Amparados por pesquisas em gestão, entenderam ainda que embora campanhas de incentivo à produção de “novas ideias” possam contribuir no esforço por inovação, seus resultados são relativamente efêmeros.

A valorização de um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento da motivação intrínseca e à criatividade das equipes pode trazer mudanças mais duradouras e impregnar o código genético das empresas com uma cultura renovada. Premiações anuais, por exemplo, seja na forma de remuneração ou de viagens ao Caribe, praticamente não promovem a motivação intrínseca. Esta precisa ser construída na capacidade dos líderes em perceber o que gera desafios para seus liderados, em reconhecer os esforços destes, em promover a auto-realização, em apoiar nos fracassos, desde que embasados na coragem de experimentar e aprender com o novo. Não é à toa que



Teresa Amabile chega a afirmar que as empresas têm tido mais sucesso em assassinar a criatividade do que em apoiá-la. Programas baseados na fórmula: "Pense fora da caixa e deposite sua ideia na caixa de sugestões" não são suficientes. Afinal, caixa, que caixa? Se seus funcionários vivem dentro de uma caixa limitadora e só eventualmente são convidados a emergir e olhar o mundo, seu DNA corporativo não parece sugerir um ambiente criativo. E sem criatividade, inovação não passa de um apelo sem eco.

As empresas mais inovadoras são aquelas que conseguem incluir a criatividade em seu cardápio de processos, em sua rotina diária e em seu inconsciente coletivo. Entenderam que mais importante que um processo de inovação é uma cultura de criatividade, que naturalmente trará uma reflexão estratégica inovadora. Impregnaram seu dia-a-dia com a criatividade, com a fomentação de um clima organizacional altamente positivo, feliz, divertido e colaborativo, e viram as inovações, surgirem como fato natural em suas rotinas operacionais.

Inovar, na dinâmica atual do mundo dos negócios e da rápida transformação proporcionada pela era digital, seja em pequenos incrementos ou em grandes rupturas, tornou-se uma necessidade de sobrevivência para qualquer empresa. Disto, não resta dúvida. Mas o insumo maior da inovação é, e sempre será, a criatividade do ser humano, e se você quiser realmente transformar sua empresa em um pólo de inovação, comece eliminando as barreiras à criatividade coletiva. Valorize o trabalho em equipe, a inteligência emocional social que promove a confiança mútua, a unidade e a identidade de um time. Sustentada por um ambiente de cooperação, colaboração e participação, você verá naturalmente, suas equipes alcançando níveis superiores de desempenho, encontrando soluções mais criativas para as questões do dia-a-dia e, sobretudo atingindo patamares diferenciados de produtividade.

O potencial criativo de sua equipe está lá, em algum lugar, há décadas. George Land e Beth Jarman, por exemplo, observaram que 98% das crianças até 5 anos são consideradas altamente criativas, enquanto somente 2% dos adultos com mais de 25 anos, atingiram esta classificação. Mas estes adultos, que fazem parte de sua equipe, um dia foram crianças altamente criativas e guardam latentes, em áreas pouco exploradas de suas conexões neurais, todo o potencial de transformação da sua organização. Para inovar, é preciso aprender a explorar este



potencial humano, que seguramente configura parte relevante de seu patrimônio intangível. Lembre-se, sobretudo, que a inovação é consequência, efeito, e não causa no mundo da criatividade.



Usina de
**Criatividade
e Inovação**

Vicente Gonçalves
Usina de Criatividade e Inovação
vicente@usinadecriatividade.com.br

Prof. Dr. Rodolfo Ribas
UFRJ