



## José Bancaleiro

Director Central de Recursos Humanos do Grupo Banco Finantia  
Coordenador científico de MBAs Executivos da UAL

Recursos Humanos | Inovação é a mais recente moda da gestão em Portugal

# Inovação e pessoas criativas

José Sócrates lançou o mote ao inscrever no programa do seu governo que "a chave da competitividade da economia portuguesa chama-se inovação. Inovação de processos, inovação de produtos e serviços, inovação tecnológica e inovação na organização e na gestão". Depois disso, não houve político, gestor, empresário, comentador ou "tudologo" (aqueles que falam de tudo) que não tenha vindo a terrear defender a bondade deste tema. É um facto indelmentável que Portugal tem um longo caminho a recuperar neste campo. Para o comprovar basta referir que, em percentagem do PIB, Portugal despende em I&D menos de metade da média europeia (0,8% contra 1,9%), ou que o número de investigadores em Portugal representa pouco mais de metade da média europeia, em permissão da população activa (3,4 contra 5,5). Mas também as empresas portuguesas têm muito que melhorar. De facto, um estudo conduzido em 2006 pela CCI Lusó - Alemã concluiu que apenas 11% das nossas empresas definem objectivos relacionados com inovação e apenas 7% possuem um departamento que prossiga especificamente este propósito. Explicações para esta situação de atraso são muitas. Destacamos as seguintes

- A lei de condicionamento industrial que no pós 2ª grande guerra limitou a concorrência em Portugal, sendo um entrave a tudo o que fosse inovação de produtos e processos. Enquanto os outros países lançavam as bases da competitividade (e, consequentemente, inovação), Portugal fechava-se e protegia o "status quo".
- O processo de nacionalizações que se seguiu à revolução de Abril, ao destruir os grandes grupos económicos existentes atrasou mais uma década e meia a criação de grupos económicos nacionais com dimensão e cultura de inovação.
- O descalabro da educação em Portugal. Após 20 anos de reformas no ensino, o nosso país apresenta indicadores muito inferiores a outros países europeus, nomeadamente, o nível de qualificação dos nossos trabalhadores e o n.º de pessoas que se dedicam à I&D.
- A falta de uma cultura de investigação. Embora tenhamos assistido a alguma melhoria nos últimos dez anos, Portugal

não tem tido uma cultura que valorize a I&D. Basta pensar que nos rankings de profissões mais admiradas, os investigadores, são praticamente ignorados. Acreditado, contudo, que, se à semelhança do que Guterres fez com internacionalização, Sócrates investir (tempo, dinheiro e emoção) em tornar Portugal num País de I&D, isso ajudará muito. No entanto, defendo que em matéria de inovação o papel principal terá de pertencer às empresas com o apoio das universidades. Inovação é sempre uma forma de mudança e, em contexto organizacional, deverá ter como objectivo criar valor para o negócio e, consequentemente, para os seus "stakeholders". Não passa apenas pela criação de novos produtos e novos serviços. Passa também por reinventar processos, por estabelecer alianças estratégicas, por criar parcerias ou ainda pela introdução de novas soluções de gestão. Uma forma simples de explicar a inovação é através duma fórmula matemática que realce os aspectos com maior impacto neste processo de gestão organizacional. Assim: Inovação é igual à necessidade, acrescida da abertura à inovação, devidamente

$$In = \frac{nec + ab}{r} * pc$$

cruzada com o risco associado à mudança e multiplicada pelo potencial criativo existente na organização. Na prática a inovação depende essencialmente da conjugação da necessidade (o povo bem diz que a necessidade é a mãe da invenção), da "pool" de criatividade existente

A inovação depende da conjugação da "pool" de criatividade existente e do ambiente de abertura e incentivo a ideias inovadoras

na organização e da permissão, isto é, do ambiente de abertura e incentivo a ideias inovadoras. Para que exista inovação de forma consistente e continuada é necessário que exista um líder inovador, (aquele que primeiro "sente" a oportunidade do mercado e as satisfaz através novas tecnologias, processos, produtos ou serviços) que crie à sua volta uma cultura que atraia e apoie as pessoas criativas. Há uns anos estudei os sistemas que a 3M (empresa reconhecida como um modelo de inovação) tinha para reforçar as competências de inovação. Um dos mais importantes era um projecto denominado "Hiring Innovators", especificamente destinado a atrair e recrutar inovadores. Segundo eles, são talentosos, criativos, com interesses muito variados, orientados para a resolução de problemas, energéticos, auto-motivados e com um forte sentido de ética. Muitos líderes e organizações afirmam-se inovadores, mas apresentam enormes dificuldades em lidar com pessoas criativas. O quadro que se segue apresenta quatro formas de olhar os Activos Humanos a partir do cruzamento de um eixo que mede o nível de criatividade da pessoa com outro que mede o seu alinhamento com o "estilo" da empresa. (ver Fig. Alinhamento com o estilo da organização/Criatividade Individual).

Para as organizações e os seus gestores, li-

dar com os seus "Soldados" (eficientes e fiáveis) ou com os seus "Heróis" (eficazes e alinhados) é fácil. Difícil é gerir os seus "Cowboys". Habitualmente, são pessoas dinâmicas, inteligentes, auto-motivadas, curiosas e criativas. Mas também são individualistas, com interesses diversos, pouco realistas, "birrentos" e desalinhados com as práticas e tradições das organizações. Esta forma diferente de ser, de estar e de actuar torna-os, frequentemente, pessoas difíceis de entender, aceitar e lidar e, consequentemente, de potenciar. Contudo, são muitas vezes eles que pensam "out of the box", que acreditam, contra tudo e contra todos, que é possível fazer de maneira diferente, que sonham e fazem o mundo pular e avançar. Sem eles não existem soluções verdadeiramente inovadoras. Não há empresas inovadoras sem pessoas criativas. Com é que a sua organização trata as suas? ■

Muitos líderes e organizações afirmam-se inovadores, mas apresentam enormes dificuldades em lidar com pessoas criativas

