



José Bancaleiro  
Managing Partner da Stanton Chase International

## “Da Criatividade à Inovação”

Nos últimos meses, foram vários os empresários, gestores, políticos e “tudólogos” (especialistas em falar de tudo) que, como acontece ciclicamente, voltaram a realçar a importância da inovação para as suas empresas, sectores, ou para ajudar o nosso país a ultrapassar o seu estafado modelo económico.

Não questiono as intenções nem a bondade destas afirmações, até porque estão estudadas e provadas (a nível organizacional, sectorial e nacional) as correlações positivas entre o investimento em inovação e aspectos como a produtividade, a resistência a “downturns” e a internacionalização económica.

Considero, aliás, que um governo que eleja a inovação como objectivo nacional influencia os agentes económicos e cria um ambiente propício ao investimento privado nesse propósito. Contudo, a inovação não pode ser decretada por um programa de governo ou pela criação duma secretaria de estado. Melhorias significativas neste âmbito necessitam dum esforço integrado e continuado dos governos, associações sectoriais, universidades e empresários. Que me perdoem os outros actores, mas há muito que defendo que a inovação (tal como a internacionalização) está intrinsecamente ligada ao empreendedorismo e se faz maioritariamente nas empresas, embora frequentemente com apoio das universidades.

Inovação não é apenas a criação de novos produtos ou serviços. Pode ser a introdução novas soluções de gestão, a reinvenção de processos, a celebração de alianças estratégicas, etc. Inovar é sempre uma forma de mudança e no caso das empresas deverá ter como principal finalidade a criação de valor para os seus clientes e restantes “stakeholders”.

É por tudo isto que a inovação é, acima de tudo, uma questão de activos humanos e é determinada pela conjugação de dois factores. (i) Ter pessoas criativas (as que geram as ideias) e inovadoras (as que as conseguem concretizar) e (ii) possuir uma cultura de abertura, de aceitação do risco e do direito à diferença e que incentive a criatividade e inovação. Realço que, contrariamente à ideia prevalente, a capacidade de criar e inovar não é um dom que tenha sido atribuído apenas a alguns privilegiados. Pelo contrário, cada um de nós nasce com múltiplos talentos, entre os quais se encontram estas capacidades. A forma preferencial como as

usamos é que varia de pessoa para pessoa, dependendo principalmente das nossas propensões psicológicas e das vivências e competências que vamos construindo ao longo da vida. Mas atenção que os criativos “puros” podem, nalguns casos, ser autênticos “cowboys”. Curiosos, auto-motivados, energéticos, dinâmicos, inteligentes, mas, por vezes, também individualistas, pouco razoáveis, desalinados, refilões e mesmo birrentos. Tornam-se, em casos extremos, pessoas difíceis de entender e com quem é difícil lidar. Mas também são eles que vêm os que os outros não enxergam, que pensam fora do quadrado, que vão contra tudo e contra todos quando acreditam que é possível fazer diferente e que fazem o mundo pular e avançar.

São, de facto, um desafio para qualquer líder e talvez seja por isso que, embora muitos gestores apregoem que querem ter empresas inovadoras, poucos são os que estão dispostos a pagar o preço da incomodidade de ter nas suas organizações estes autênticos furacões. É por isso que inovação é também uma questão de liderança. Sem líderes seguros, abertos, que aceitem o direito à diferença e que saibam distinguir o essencial do acessório, dificilmente se desenvolverá numa equipa o ambiente propício à criatividade e inovação. Mas para ter “inovadores” é necessário atrai-los e recrutá-los e para que isso aconteça é fundamental que a organização defina esse objectivo como prioritário e o concretize em termos de políticas de Recrutamento. Há uns anos visitei o Departamento de Recursos Humanos da empresa que é considerada o expoente máximo da inovação, a 3M, e percebi que ali a inovação não era vãmente apregoada, era realmente praticada. De facto, a empresa possuía um processo de recrutamento denominado “hiring innovators” que tinha por objectivo seleccionar os candidatos que apresentassem maior potencial para serem inovadores, usando para esse efeito um conjunto de instrumentos. Para a 3M, os inovadores são pessoas talentosas (resourceful), criativas, com interesses muito variados, orientadas para a resolução de problemas, energéticas, auto-motivadas e com um forte sentido de ética.

**Não há organizações inovadoras sem pessoas inovadoras e uma cultura de abertura. Como está a sua?**

José Bancaleiro

