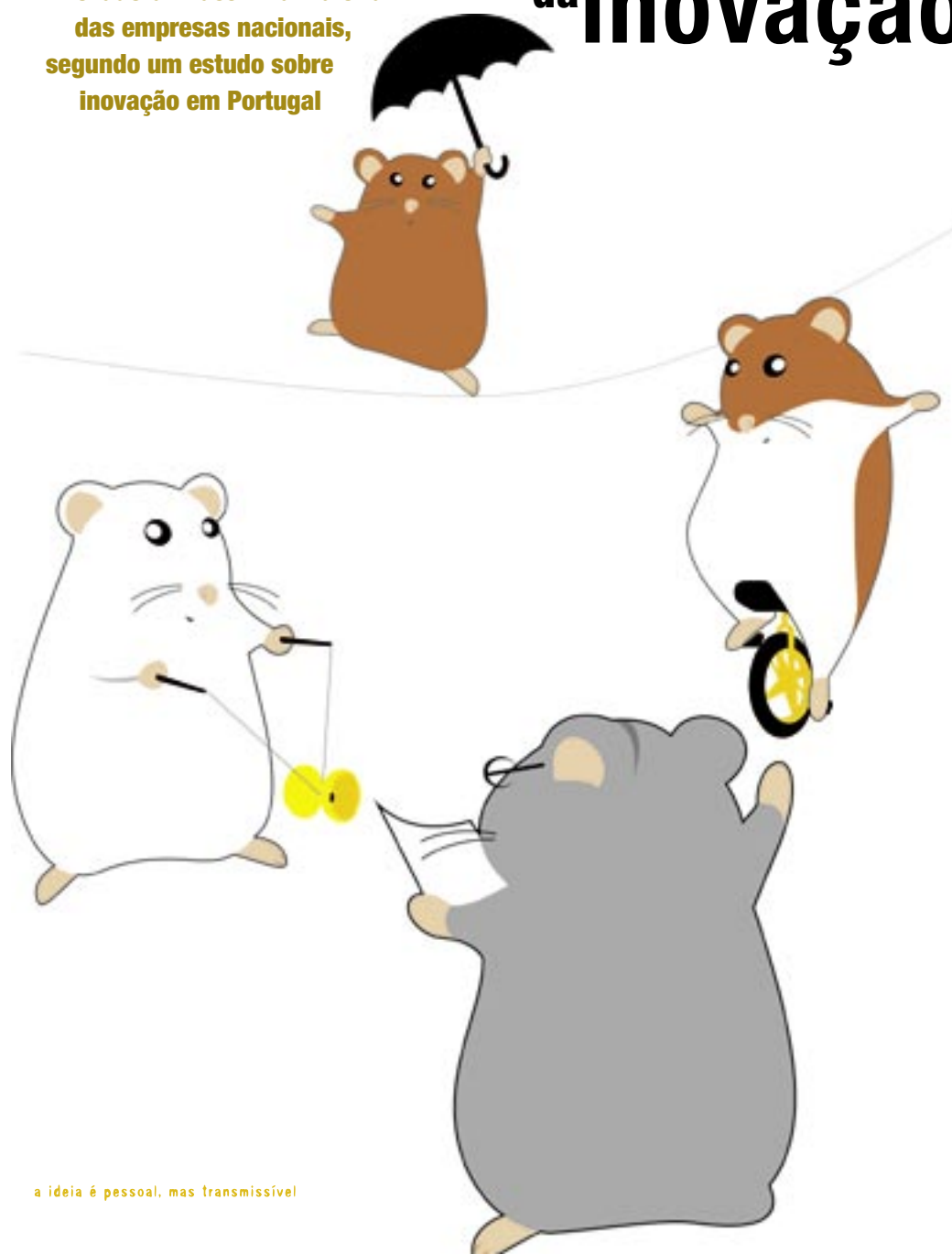


Em foco:

**Fazem muito para encontrar soluções para os problemas do quotidiano, mas pouco para tornar a organização mais inovadora. É assim a maioria das empresas nacionais, segundo um estudo sobre inovação em Portugal**

## Da sala de espera para o palco da inovação



Olivier Rohrich / Ulrich Geuther  
Tiago Correia | tiago\_correia@sentedesign.com

a ideia é pessoal, mas transmissível

Existem vários bons exemplos de inovação em Portugal. Esta é a boa notícia revelada no estudo “Inovação em Portugal”, realizado em conjunto com a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, em que se analisaram os pressupostos do comportamento inovador das chefias e colaboradores nas organizações portuguesas. A pesquisa mostrou que existe um abismo considerável entre as empresas inovadoras e as empresas tradicionais. De facto, muitas já estão na rota da inovação, mas verifica-se que a consciência das empresas tradicionais para a necessidade de mudança só agora começa a despertar. Mas, para além de um manifesto interesse na inovação, é clara a falta de medidas e acções sistemáticas para inovar.

Quais são as diferenças cruciais entre as empresas inovadoras e as empresas tradicionais? Em que consistem os bons exemplos de inovação? E que medidas podem ajudar as empresas no desenvolvimento da inovação? Estas foram algumas das questões para que a pesquisa pretendeu encontrar resposta.

### A maioria das empresas está a espera

O resultado mais importante do estudo é a falta de determinação para a inovação, revelada sobretudo em três áreas da nossa investigação: estratégia e liderança, estruturas e processos e capacidades e talentos. Embora muitas empresas tenham uma visão onde se inclui a inovação, só uma pequena minoria alinha a empresa em função da inovação através de um sistema coerente. Afinal, pouco mais de 10% das empresas estabelece objectivos para fomentar a inovação. Ao mesmo tempo não se encontram estruturas suficientes para a enraizar. Na maioria das empresas a responsabilidade pela inovação está nas mãos dos administradores. E não têm departamentos, gestores ou responsáveis que evitem que a empresa “congele” em rotinas.

Para ser inovador é preciso desenvolver capacidades que possibilitem a inovação. O estudo revelou uma falta significativa destas capacidades a todos os níveis - a formação necessária ao seu desenvolvimento quase não é requisitada. A impressão geral com que ficámos é que a maioria das empresas já faz muita coisa para encontrar soluções para os vários problemas quotidianos, mas pouco para tornar a organização mais inovadora.

Aproveitar os potenciais próprios e sair da “sala de espera” é o lema que as empresas em Portugal devem seguir para inovar e ganhar no

### Perfil do colaborador inovador

O que têm os bons exemplos de inovação em comum? Colocam cada colaborador no papel de actor principal. Mas este tem de reunir as seguintes características:

- **Saber o que deve fazer.** Conhece a importância de ser inovador; tem objectivos de inovação; e sabe que os seus objectivos contribuem para um sistema maior com uma visão e uma estratégia. Acredita na visão e conhece a direcção da empresa.
- **Encontrar condições e recursos para atingir os objectivos da inovação.** Faz parte duma organização que arranja estruturas, processos e ferramentas necessárias.
- **Contribuir para a mudança e a melhoria dos processos.** Em grande medida porque conhece as suas capacidades, sobretudo as inovadoras, e recebe formação para desenvolver as capacidades e talentos em favor da empresa e de si próprio.
- **Estar integrado, formar e realizar uma cultura empresarial que valoriza o novo.** Esta é uma cultura que imprime pressão e dá espaço ao mesmo tempo; que é exigente e estima todos os esforços; e que representa os valores do empregado.
- **Descobrir um sentido naquilo que faz.** Permite-lhe contribuir pro-activamente para o sucesso da empresa.

futuro. A palavra mágica para a mudança é a liderança.

### Bons exemplos de inovação em Portugal

Encontramos uma situação completamente diferente nas empresas inovadoras. Nestas pre-

### Os autores

Ulrich Geuther (geuther@geuther-coaching.com) e Oliver Röhrich (info@orb.de) são treinadores e coaches na área da liderança e do desenvolvimento de equipas



valecem abordagens sistemáticas em todas as áreas investigadas. Na nossa perspectiva, o mais impressionante é o facto de empresas como a Novabase, Siemens ou SAG mostrarem de forma muito clara que a inovação não é um fim em si mesmo. Os seus sistemas da inovação estão orientados para o crescimento da valorização dos clientes e da empresa. A inovação é só um veículo para entusiasmar clientes e *stakeholders*.

A Novabase, por exemplo, define inovação como medida da adaptação a um mundo de mudança constante, tendo de criar mutações, cruzar e seleccionar soluções num processo evolucionário. Apesar, no entanto, da liderança forte que coloca objectivos muito exigentes aos empregados e, ao mesmo tempo, dá espaço para reflectir e ser criativo. O mais fascinante nesta empresa é o facto de existir uma cultura empresarial que vive a inovação como se essa fizesse parte do seu código genético.

Na Siemens impressionam as estruturas complexas, mas claras, que designam responsáveis, gestores e até departamentos de inovação cujo papel é sobretudo o de devolver e entregar a responsabilidade da inovação a quem pertence: a todos os empregados.

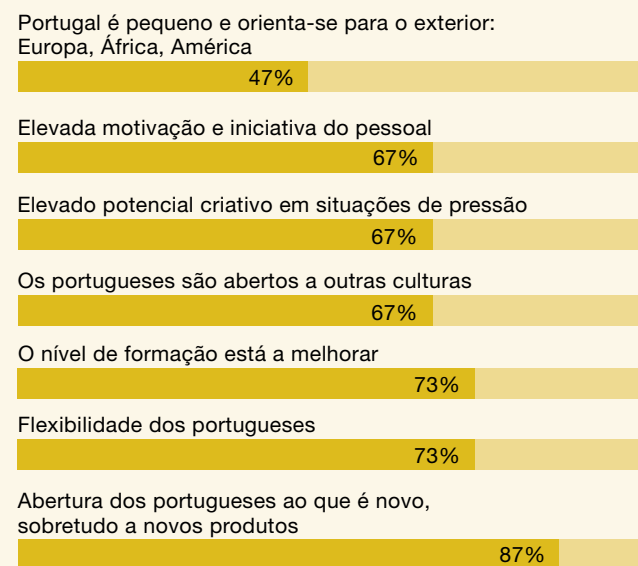
A SAG criou com o projecto SAGres um sistema de inovação que envolveu cerca de 80% dos colaboradores. Este sistema tem estruturas que estão relacionadas com os processos-chave da inovação, com a abertura estratégica de novas perspectivas via “laboratórios” para produzir e avaliar novas ideias, e até planificar e experimentar novos modelos de negócio.

### Três recomendações para ser um líder da inovação

Assegurar que cada empregado está preparado para ser inovador é, na nossa perspectiva, uma tarefa de liderança. Baseado nos resultados do estudo, deixamos-lhe algumas recomendações:

**1. Visão comum.** Mobilize e alinhe os colaboradores para a inovação começando com uma visão comum, uma estratégia previdente e objectivos atraentes e exigentes. Dar orientação pela comunicação é imprescindível. Há que

### Quadro 1 Condições favoráveis à inovação em Portugal



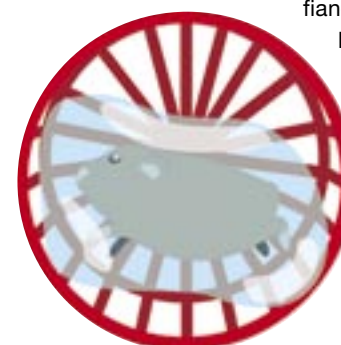
FONTE: “Inovação em Portugal: Um estudo sobre os pressupostos do comportamento inovador em empresas e organizações”, Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, Ulrich Geuther, Oliver Röhrich, 2006-2007.

comunicar de forma convicta. O *coaching* pessoal e os seminários de liderança com o enfoque na comunicação eficaz apoiam as forças de chefia nestes desafios. Encontramos muitas vezes em *workshops* e seminários líderes que aproveitam muito bem o facto de saberem comunicar de forma clara com o objectivo de exigir e fomentar ao mesmo tempo.

**2. Estimular a criatividade.** Esta é a fonte principal da inovação que permite aos líderes superar resistências. Quebrar as rotinas, criar espaço e tempo para o novo, fugir dos procedimentos habituais, parece contrário à pressão da eficiência e da produtividade. No entanto, os líderes têm de aguentar e saber “fazer isto sem deixar de fazer aquilo”. A capacidade de se saberem impor e de serem persistentes é, neste contexto, tão importante como a própria criatividade. Os líderes podem desenvolver ambas as qualidades de forma muito eficiente em *workshops* e seminários que treinam as capacidades opostas como totalidade (“holistic approach”). Este é também um assunto central no “innovation-coaching”, um programa cada vez mais requisitado.

**3. Gerir opostos.** Este é o desafio mais exigente da liderança. Infelizmente, a tensão entre criatividade e assertividade não é única. Já mencionámos “exigir e fomentar”. Mas há mais. Criar e cumprir rotinas, quebrar as regras, mostrar auto-iniciativa e procurar consenso

são, à primeira vista, contradições que as forças de chefia têm de gerir no dia-a-dia. É preciso, do lado dos líderes, muita auto-confiança. No trabalho com os colaboradores o segredo para superar conflitos inevitáveis é a confiança mútua. Este é um assunto crucial em treinos de liderança que valorizam o papel das emoções e da inteligência emocional. Ficamos sempre surpreendidos com os progressos das forças de chefia quando conseguem encontrar o estilo próprio de liderar baseado numa “gestão das emoções”. Enfrentar o novo e o desconhecido provoca medo. Isto é completamente humano. Precisamos de líderes empresariais que dão orientação e auto-confiança para partir da “sala de espera” e continuar na rota da inovação. Quando os líderes transmitem confiança o resultado é o aumento da auto-confiança dos colaboradores.

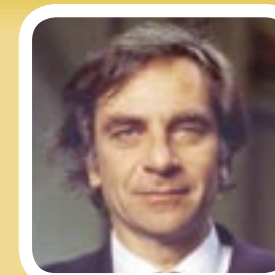


Incluir todas as pessoas no processo da inovação libertará forças enormes. Com base em formação especial focada nas capacidades inovadoras, a produtividade e a criatividade dos colaboradores irão desenvolver-se rapidamente.

Mais do que estratégia, sistemáticas, estruturas e processos é fundamental encontrar tempo para mobilizar a inovação. E para ir mantendo a “corda esticada”. O próprio líder deve começar por aí, pelas suas prioridades pessoais. ☺

Há falta de determinação para a inovação

### Opinião:



**Pedro Esquivel**  
Vice-presidente da direcção e presidente da Delegação Regional do Norte da Associação Portuguesa para a Qualidade  
pedro.esquivel@efacec.pt

### Um ambiente ideal

#### A visão perfeita do que são ambientes que propiciam a inovação

Tal como o papel dos governos é criar ambientes favoráveis ao desenvolvimento de um país, os gestores têm de criar ambientes favoráveis à inovação. Vejamos de que é feito um ambiente ideal. As visões e objectivos equilibrados, de curto e longo prazo, são discutidos periodicamente em grupos alargados, permitindo a geração de ideias criativas, e algumas vezes revolucionárias. As alterações externas são avaliadas em termos de ameaças e oportunidades. Os desempenhos de todos os sectores são avaliados periodicamente, no que respeita ao grau de satisfação das partes e ao desempenho da concorrência. O envolvimento de todos nos processos de melhoria assenta na confiança e na autonomia. Perante os objectivos relacionados com a inovação - que nem sempre podem ser quantificados - os gestores comportar-se-ão exactamente como se se tratassem de objectivos operacionais tradicionais; incentivam as parcerias com centros científicos, universidades e clusters sectoriais; e avaliam e recompensam as pessoas em função da combinação dos resultados de curto e longo prazo. Idealmente, todos estes ingredientes devem funcionar de forma sincronizada, coerente e económica. Aos gestores é exigida capacidade de liderança, abertura, fé, competência, esforço e dedicação.

Formado em Engenharia Electrotécnica, Telecomunicações pela Universidade do Porto, pós-graduado em Gestão Industrial, e MBA pela European University. Na sua carreira passou pela Texas Instruments Portugal onde foi director do controlo de processo e produto. É autor de artigos publicados na imprensa e Internet e conferencista nas áreas da Gestão e da Qualidade.