

“Inovação depende de estruturar o caos criativo nas empresas”

Howard Rush é professor de Gestão de Inovação da Universidade de Brighton, no Reino Unido, desde 1996. É fundador e diretor do CENTRIM (Centro para Pesquisa em Gestão de Inovação) da mesma universidade e coordena o ProfiNet, programa que promove a formação de redes de parcerias entre o meio acadêmico e empresários de pequenas e médias empresas locais com o objetivo de fomentar seu desenvolvimento, tornando-as mais competitivas. Juntamente com o professor David Francis, também da Universidade de Brighton, Rush ministrou um workshop sobre Gestão da Inovação aos ganhadores do Prêmio FINEP de Inovação

Rogério Rangel

Revista Inovação em Pauta – Nos últimos anos, a palavra “inovação” se tornou parte do vocabulário do dia-a-dia na mídia. Isso significa que o conceito está realmente difundido ou ainda se usa “inovação” como sinônimo de “invenção”?

Howard Rush – Acho que o termo é normalmente usado de forma errônea. É maravilhoso ver que o termo esteja sendo usado no dia-a-dia, já que a inovação é extremamente importante para todos nós. Sabe-se que as companhias inovadoras são, em geral, mais lucrativas do que as que não são. Não se trata somente de valor econômico que é gerado através do potencial de inovação: o potencial para se agregar valor é econômico, estratégico, ambiental, social e pessoal. Dessa forma, há inúmeras maneiras de se criar valor, seja para empresas ou para nossas vidas pessoais, através da inovação. Mas é um conceito muito mal-compreendido. Muitos jornais têm agora uma seção sobre inovação, onde apenas tentam vender bugigangas que acabam no fundo de um armário. E na cabeça da maioria das pessoas que lê essas seções há uma associação entre inovação e invenção. Ou inovação e criatividade. Embora inovação requiera criatividade, e seja baseada nela, o conceito de inovação que é geralmente aceito academicamente, é, na verdade, a

aplicação de uma idéia nova para se criar valor. Quando se diz “idéia nova” isso não significa necessariamente uma “idéia original”. Ela pode ser original, pode ser a primeira vez que ela esteja sendo usada no mundo. Mas, na verdade, quando se fala de inovação, o que está em jogo é uma nova idéia para uma pessoa, ou para uma empresa, ou um país. Ela pode já existir de alguma forma, e estar sendo usada em outro lugar, mas se for a primeira vez que estiver sendo aplicada num outro contexto, aí se dá a inovação.

IP - O consultor e autor Scott Berkun, autor do best-seller “Debunking the Myths of Innovation” (“Derrubando os Mitos da Inovação”) afirma que prefere deliberadamente não se importar tanto com o termo “inovação”, por ter um sentido “demasiadamente elástico”, por isso usa, além de “invenção”, “descoberta”, “pensamento criativo” e “progresso”, como sinônimos. O senhor concorda com essa atitude?

HR – Não li o livro, mas ouvi falar muito a respeito. Não concordo com o uso da palavra dessa maneira. Dentro do mundo acadêmico que estuda inovação, existe um consenso do que



2007, no Conselho Britânico, no Rio de Janeiro. Essa foi a terceira vez que o curso é oferecido aos ganhadores do Prêmio. Funcionários do BNDES e da FINEP já tinham participado de workshops com o professor britânico. Com formação em Psicologia e ampla experiência em política científica, Rush costuma vir ao Brasil com frequência nos últimos vinte anos e chegou a trabalhar como pesquisador e professor no Departamento de Economia Industrial da UFRJ. Em entrevista à revista **Inovação em Pauta**, Rush disse que a inovação é um empenho humano que nos diferencia do resto do mundo animal. Para ele, é preciso discutir e gerir a inovação “criando um modelo que dê ferramentas às empresas para estruturar o caos criativo”.

entendemos por esse termo. Porém, quando conversamos com gerentes de empresas, nos cursos que oferecemos, é comum esse mal-entendido. Mas isso se desfaz imediatamente quando descrevemos o conceito de inovação: eles entendem e reconhecem nossa definição. Mas não estamos somente interessados no trabalho que meu grupo de pesquisas faz na universidade. Estamos também interessados em trabalhos como o que realizamos com a FINEP, como este workshop com os ganhadores do Prêmio. Na verdade já trabalhamos com a FINEP há anos, não é a primeira vez. Estamos muito interessados na gestão da inovação. Pode-se estudar inovação e como ela acontece e o impacto que ela provoca, o que são coisas extremamente úteis, é uma disciplina acadêmica muito interessante. Mas nosso foco

“O conceito de inovação geralmente aceito é a aplicação de uma idéia nova para criar valor.”

é saber qual é a melhor maneira de se administrar o processo da inovação, de que habilidades os gerentes realmente necessitam para organizar a inovação.

IP - Como se dá esse processo de organização da inovação?

HR – O curso que oferecemos aos vencedores do Prêmio demonstra as fases em que a inovação acontece. Apresentamos um modelo que se inicia com um conteúdo estratégico de uma empresa, porque apenas fazer surgir idéias novas a esmo não adicionará valor para uma empresa. As idéias têm de ser emolduradas dentro da direção estratégica em que a empresa quer caminhar, criando um modelo que dê ferramentas às empresas para estruturar o caos criativo. A primeira fase, em que discutimos e onde identificamos as habilidades necessárias para realizar essa “jornada para a inovação”, é a da “procura”. Nela, várias idéias são geradas sem que haja qualquer pré-julgamento. É muito comum, quando se procuram novas idéias dentro e fora de uma empresa, que os gerentes controlem a “caça e coleta” de informações, sendo muito críticos numa etapa demasiadamente cedo, descartando idéias “selvagens”. Desta forma, quando damos o curso a empresários, focamos em como gerenciar esse processo de modo que eles possam maximizar

o número de novas idéias que são geradas. A segunda fase é a “exploração” daquelas idéias, para se descobrirem quais têm mais possibilidades, após serem analisadas profundamente, de criar mais valor para a organização do que as outras, e também filtrar aquelas que não são factíveis porque podem requerer muitos recursos, sejam financeiros ou pessoais. Nessa fase, testam-se quais dessas idéias têm potencial para adicionar valor. Uma vez filtradas essas informações, e essa filtragem requer um conjunto de habilidades diferentes para se administrar, a terceira fase é a de “comprometimento”, quando se pergunta “Quais dessas idéias vamos levar adiante?”, e “Em quais dessas vamos investir recursos?”. Isso normalmente requer a apresentação de casos de negócios, assim com validá-las e testá-las no mercado, pesquisar junto aos clientes e descobrir se elas são produtos ou processos em que eles estão interessados. Aí são necessárias outras habilidades gerenciais, diferentes das duas primeiras fases, que é a fase da “realização”. Com os recursos comprometidos para uma determinada idéia ou conjunto de idéias, é hora de se formarem equipes qualificadas e engajadas, que decidirão se irão fazer um protótipo, caso seja um produto, ou planejar a execução de um processo. Qualquer que seja a natureza da inovação, essa é a fase de torná-la real de alguma maneira. Às vezes as habilidades necessárias dentro de uma organização são de natureza política, onde se tem que convencer os vários níveis de poder de uma empresa, e se isso se encaixa nas direções estratégicas em que a firma quer caminhar. Aqui também, é necessária uma variedade de habilidades diferentes: é preciso identificar que recursos são necessários para as equipes funcionarem com eficácia e o que tem de ser feito num tempo delimitado, porque mesmo chegando à fase da “realização”, ainda não foi agregado valor algum para a empresa. Desta forma, a última fase é a de “otimização”, onde se identifica como se vai obter mais valor com essa inovação. Nessa fase, deve-se refletir como chegaram até esse ponto e como podem aprender a melhorar. O aprendizado é uma parte extremamente importante do processo todo e algo que muitas empresas não fazem. Há tanto aprendizado num processo desse tipo que acaba não sendo capturado nem é transmitido ao que se chama de “memória da organização”, para que seja usado novamente e melhorado. Há também um último item nessa lista, não menos importante, que é celebrar o que foi alcançado. A inovação é um empenho humano, um dos mais complexos que há, uma das coisas que nos diferenciam do resto do mundo animal. Então, vale a pena celebrar. O Prêmio FINEP de Inovação é uma dessas formas de celebração. Mas não basta ser inovador apenas uma vez; é importante que no Brasil seja mantida a idéia de inovação nas empresas e nos indivíduos. Nosso workshop ensina a

“O problema que enfrentamos nessa polêmica é parecido com o que é contado numa história bem conhecida: um homem perdeu as chaves e está procurando próximo a um poste iluminado, na rua. Você chega, observa o que ele está fazendo e pergunta o que houve. Ele conta que perdeu as chaves. Você então pergunta se ele as perdeu ali e ele diz que não, mas sim mais adiante, bem no escuro. Então você diz : Mas por que você está procurando aqui?, e ele responde: Porque aqui tem luz!”.

esses vencedores as ferramentas e técnicas, ajudando os gerentes a desenvolverem as habilidades de que precisam para não só gerar, mas sustentar a inovação.

IP - A produção científica do Brasil corresponde à porcentagem da participação do PIB brasileiro no mundo, cerca de 1,9%. Ainda assim, o número de patentes registradas é muito inferior a esse número, em torno de 0,2%. Até que ponto o registro de patentes é um bom indicador de inovação num país?

HR – Esse é um assunto que gera muita discussão na comunidade acadêmica há pelo menos vinte anos. Essa questão não é restrita ao Brasil. O problema que nós, acadêmicos que estudamos inovação, enfrentamos nessa polêmica é parecido com o que é contado numa história bem conhecida: um homem perdeu as chaves e está procurando próximo a um poste iluminado, na rua. Você chega, observa o que ele está fazendo e pergunta o que houve. Ele conta que perdeu as chaves. Você então pergunta se ele as perdeu ali e ele diz que não, mas sim mais adiante, bem no escuro. Então você diz “Mas por que você está procurando aqui?”, e ele responde “Porque aqui tem luz!”. Usamos patentes como uma medida porque está “na luz”, podemos vê-la, sabemos o que significam os números.



Infelizmente, um grande número de inovações não é medido por patentes. Muitas indústrias e empresas de alta tecnologia não registram patentes. Por exemplo, empresas de software, de produtos eletrônicos, ou de biotecnologia, às vezes não registram patentes. O ritmo de mudança nessas indústrias é tão intenso e a velocidade para se registrarem patentes é tão lenta, e o processo por vezes tão demorado e caro, já que as patentes têm de ser registradas em vários países, que não vale a pena. Patentes existem para oferecer alguma proteção da propriedade intelectual, mas se as mudanças ocorrem de modo tão rápido que as patentes não oferecem mais essa proteção, o registro nem sempre vale a pena. Tampouco sabemos quanto de inovação não é representada por patentes, como resultado disso. Outro problema com patentes é que, para se patentear algo, é preciso que muita informação seja detalhada. Muitas empresas acham que essas informações podem ser muito preciosas comercialmente, para que estejam disponíveis publicamente. Pode-se hoje acessar registros de patentes no mundo todo pela internet. Algumas empresas podem achar que estão disponibilizando informações demais, o que pode facilitar que outras empresas se utilizem desses dados para benefício próprio. Há diversas estratégias entre as empresas, como parte da competição, de estudar patentes dos competidores e se adiantarem, registrando

outros detalhes que vão impedir que a outra tenha sucesso num determinado produto, comprometendo a produção de um produto concorrente desde seu registro. Ou vão acabar sabendo tanto sobre o produto do concorrente que podem usar as informações para produzir algo bem semelhante. Há outras áreas em que as patentes são irrelevantes: num hospital, por exemplo, médicos experientes estão a todo momento inovando suas técnicas cirúrgicas e nem passa pela cabeça deles patentear-las, mas são inovações importantes. Portanto, ao tentar se determinar o quanto o Brasil é inovador olhando apenas o número de patentes, é bem possível que se esteja ignorando um grande número de inovações, o que chamamos de “inovação escondida”: é inovação real, que ocorre todo dia, que tem impacto na economia, e que não é contabilizada em patentes. Ainda usamos essa medida, porque, como na história que contei, é “onde tem luz”.

IP - Existem culturas mais inovadoras do que outras?

HR – Acredito que não. Embora eu não possa provar, nem acho que haja pesquisa que prove, acho que ser inovador é uma atividade fundamentalmente humana. Acho que todos nós podemos ser inovadores. Em minhas viagens, nunca

“Nos EUA o fracasso não seria visto necessariamente com algo negativo, mas algo com que se aprende. Se uma empresa for à falência nos EUA, isso não é necessariamente visto como alguma coisa especialmente negativa da personalidade de alguém e não há nenhum impedimento financeiro para iniciar um novo negócio; o que eles entendem é que se pode aprender com o fracasso e, assim, ter um maior potencial para obter sucesso num outro empreendimento”.

aprender com o fracasso e, assim, ter um maior potencial para obter sucesso num outro empreendimento. Em vários outros países – não sei se é o caso do Brasil – se alguém for à falência, há restrições legais para essa pessoa ser diretor de uma empresa por alguns anos, por exemplo. É, então, visto como algo negativo. Em certas culturas mais do que em outras, talvez as pessoas cresçam em ambientes onde aprendam a ser mais empreendedoras. Mas em termos de potencial para inovação, acho que não há esse determinismo cultural.

IP - Após alguns anos de crescimento da economia mundial, estamos provavelmente vivendo o início de um período de recessão. Este é o momento para inovar ou ser mais conservador?

HR – Apesar de não ser economista – minha formação é em Psicologia – trabalho com vários economistas e discutimos bastante questões desse tipo. É extremamente grave que estejamos próximos de uma recessão mundial. O Brasil, entretanto, tem uma taxa de crescimento de cerca de 5% este ano, e que está previsto para continuar crescendo. Conhecemos todos a frase clássica que diz “o Brasil é país do futuro”, em que é acrescentado, às vezes, como piada, “e sempre será”. Mas acredito que muitas pessoas sentem que esse futuro é agora. O Brasil tem hoje uma vantagem, em termos de inovação, que não tinha anteriormente: a estabilidade econômica que já dura mais de uma década. A primeira vez que vim ao Brasil foi há 20 anos e, naquela época, a inflação era de mais de 1000% ao ano, o que foi um verdadeiro choque cultural e econômico para mim. Era difícil encontrar inovação com tanta instabilidade e tamanha inflação, já que o risco era grande demais. Ganhava-se mais dinheiro especulando-se no mercado financeiro. Após esse longo período de estabilidade que o País está experimentando, parece que o crescimento do Brasil irá continuar - apesar das ameaças de recessão no mundo - especialmente por causa do grande volume de petróleo que está se descobrindo a cada dia e do volume de investimentos. Um crescimento de 5% ao ano é bem saudável e os especialistas com quem converso vêem essa tendência se mantendo num futuro próximo, o que deixa o Brasil, até certo ponto, protegido nesse momento global instável. Resta agora ver como esse crescimento vai se refletir no equilíbrio das grandes desigualdades ainda existentes no País. O potencial inovador das empresas brasileiras é grande, mas ainda é preciso torná-las conscientes de como gerenciar o processo de inovação. Não só as grandes empresas que atuam globalmente, mas as empresas dentro do País. Agentes de política de fomento de desenvolvimento, como a FINEP, são essenciais para nessa estratégia. ■

vi nenhum lugar onde não encontrasse pelo menos algum exemplo excepcional de inovação. Podem ser simples ou complexos. No Brasil, há grandes empresas com produtos de qualidade reconhecida mundialmente, como a Petrobras e a Embraer, e também outras, como as Havaianas, que é uma empresa muito inovadora, que revolucionou seu produto principal no mundo. Geralmente, embora todos tenhamos a capacidade de ser inovadores, é a maneira como gerenciamos o processo que determina o impacto da inovação. Não acho que haja um determinismo cultural nesse ponto. Talvez haja diferenças em relação ao empreendedorismo, quanto à natureza de alguns indivíduos de pôr em prática e de maximizar benefícios, normalmente, mas nem sempre, baseados em inovação. Sempre ouvimos como exemplo os EUA como sendo uma cultura muito mais inovadora do que o Reino Unido. Há uma grande discussão no Reino Unido sobre isso, na qual as pessoas se perguntam se isso seria verdade. Uma das explicações que se dá, por exemplo, é a de que, nos EUA, o fracasso não seria visto necessariamente como algo negativo, mas algo com que se aprende. Se uma empresa for à falência nos EUA, isso não é necessariamente visto como alguma coisa especialmente negativa da personalidade de alguém e não se tem nenhum impedimento financeiro de iniciar um novo negócio; o que eles entendem é que se pode