**Chave para a inovação está nos empregados**

*JC Spender e Bruce*

A maioria das grandes ideias para aumentar o crescimento e os lucros das empresas não surge num laboratório no meio da noite ou no isolamento do escritório da presidência. Elas vêm das pessoas que lutam todo dia pela empresa, atendendo seus clientes, explorando novos mercados e afastando a concorrência.

Em outra palavra, os empregados.

As empresas que conseguiram tornar a inovação parte de sua estratégia habitual conseguiram isso quando aprenderam a aproveitar a energia criativa e as ideias de funcionários em todos os níveis e funções. É fácil dizer isso. Mas como exatamente elas conseguiram isso? Descobrimos que uma resposta certeira é o que gostamos de chamar de comunidades de inovação.

Cada empresa faz as coisas do seu jeito, mas as comunidades de inovação geralmente brotam de uma semente plantada por alguém da diretoria - a vontade de criar um novo produto, mercado ou processo empresarial. Uma equipe de empregados passa a colaborar para tornar essa vontade uma realidade.

As comunidades de inovação cuidam de projetos grandes, arriscados e caros demais para serem conduzidos por uma única unidade operacional. Sua criação envolve um custo mínimo, porque não é preciso trazer consultores de fora. E, no fim das contas, o pessoal da empresa é que mais sabe os detalhes relevantes de um projeto.

Muitos diretores pensam o contrário: que as pessoas ao seu redor não entendem o que é necessário ou são incapazes de ter uma visão mais ampla. É por isso que alguns contratam consultores. Mas achamos que muitas vezes isso mostra falta de coragem estratégica e de força de vontade. Nosso conselho é confiar na sua gente.

As comunidades de inovação são um meio de dar uma nova forma e propósito ao conhecimento que seus empregados já possuem. As discussões detalhadas que costumam acontecer, lideradas pelos gerentes do alto escalão, muitas vezes representam o motor mais produtivo e econômico para uma empresa aumentar o lucro.

Aqui, portanto, seguem sete características importantes que identificamos como parte de uma comunidade de inovação bem-sucedida.

Crie espaço para inovações. Gerentes de produção e empregados ocupados com problemas operacionais normalmente não têm tempo para sentar e discutir ideias que motivem inovação interorganizacional. As comunidades de inovação criam um espaço em que todos na empresa podem compartilhar ideias.

No início, os participantes normalmente se reúnem pessoalmente num local central, geralmente a sede da empresa, e depois passam para reuniões virtuais. O mais importante é definir um tempo livre das responsabilidades diárias, que será dedicado a discussões e criatividade.

O diretor é quem define o tema. O propósito e os temas da discussão são definidos claramente. Os participantes podem discutir as ideias sem se preocupar com a hierarquia ou os resultados trimestrais.

Todos os anos, a rede americana de supermercados Supervalu Inc. divide entre 35 e 40 gerentes e empregados em quatro equipes para discutir questões estratégicas sugeridas pelos executivos das diferentes unidades de negócios. Os gerentes discutem questões de áreas que não conhecem e ao mesmo tempo também desenvolvem sua liderança. Em períodos de cinco a seis meses, realizam reuniões virtuais no mínimo semanais, e se reúnem pessoalmente pelo menos umas cinco ou seis vezes. Enquanto isso, continuam realizando suas tarefas normais.

A farmacêutica japonesa Eisai Co. já criou mais de 400 comunidades de inovação desde 2005, para se concentrar em questões relacionadas a saúde, como debater possíveis novas estruturas e tamanhos de remédios - um exemplo é um medicamento vendido atualmente no mercado japonês para pacientes com mal de Alzheimer cuja consistência gelatinosa permite ser engolido facilmente - e também criar novos programas sociais para as famílias das vítimas da doença. Cada empregado da Eisai no mundo inteiro participa de pelo menos um projeto como esse, e também convive com pacientes. A empresa acha que conhecer pessoalmente os pacientes é crucial, porque ajuda os empregados a entender os problemas que os pacientes consideram importantes, o que, por sua vez, melhora a capacidade dos funcionários de pensar além dos dados científicos.

Garanta pontos de vista variados. É essencial envolver pessoas de funções, localizações e níveis diferentes, não apenas por causa de suas perspectivas únicas, mas também para garantir que as ideias sejam aceitas pela empresa inteira. As comunidades de inovação têm que gerar entusiasmo, bem como novos produtos. Na Honda Motor Co., os grupos de inovação nos Estados Unidos são formados por integrantes da parte de vendas, engenharia e desenvolvimento, e de várias unidades de negócios na América do Norte inteira. Algumas empresas, como a General Electric Co., também agregam consumidores e clientes nas discussões sobre novos produtos.

Às vezes os grupos buscam certos tipos de participantes. A varejista americana de eletrônicos Best Buy Co., por exemplo, reúne principalmente as funcionárias, do caixa à parte executiva, para discutir como tornar suas lojas mais atraentes para as clientes. A inspiração: a Best Buy considera as mulheres um mercado muito mal aproveitado e que tem potencial de crescimento. Dados colhidos nas lojas mostraram que as mulheres tendem a devolver menos mercadorias que os homens, e portanto dão mais lucro.

Crie um diálogo entre a diretoria e os participantes. Por definição, as comunidades de inovação não funcionam isoladamente: para gerar inovação interorganizacional sustentável é importante que as ideias fluam até os diretores. Se isso não acontecer, as inovações tendem a ter efeitos limitados e apenas locais e não beneficiam a empresa inteira.

As discussões sobre inovação devem ser conversas abertas mas orientadas entre os diretores e os participantes de baixo escalão. Todo mundo tem que estar unido, especialmente quando se trata de estudar a concorrência e como reagir a ela.

Mas desenvolver diálogos estratégicos bem-sucedidos talvez seja o fator mais desafiador para obter o sucesso de uma comunidade de inovação. Nesses diálogos, é preciso que os poderosos ouçam verdades, por exemplo. Se os participantes ficam inibidos, as ideias resultantes têm impacto limitado e afetam só poucas divisões, não a empresa inteira.

As comunidades da Eisai giram em torno do conceito estratégico da empresa, de "tratamento de saúde mais humano" - a filosofia de que se concentrar nos pacientes e suas famílias é o principal objetivo e produz ideias inovadoras.

Algumas empresas adotam medidas especiais para incentivar os participantes a conversar livremente. É importante garantir que os líderes do grupo não exerçam controle direto sobre as promoções e os salários dos participantes. Isso ajuda a impedir que as pessoas temam as repercussões de suas críticas, e elimina os incentivos para os que podem estar apenas interessados em impressionar os chefes.

Os participantes devem ser convidados, e não pressionados, a participar. Os integrantes das comunidades precisam estar entusiasmados em participar. Os empregados não podem ser forçados a revelar suas ideias ou ter imaginação.

Recompensas imediatas, como dinheiro, geralmente levam as pessoas se concentrar em ganhar o prêmio, em vez de seguir o muitas vezes complicado, mas, no fim, satisfatório caminho para uma inovação bem-sucedida. Em vez disso, tente explicar como o trabalho da comunidade pode beneficiar a empresa, seus clientes ou metas sociais mais amplas.

Outro incentivo a se pensar: deixe claro que participar nas comunidades de inovação ajudará a avançar a carreira.

Aproveitar talentos e energias ociosas ajuda a diminuir o custo de desenvolvimento de um produto. Um motivo que explica a economia inerente às comunidades de inovação é que elas aproveitam energias ociosas. A comunidade fortalece a mensagem de que a diretoria está prestando atenção e que os empregados vão se beneficiar se participarem. Em muitos casos, os potenciais colaboradores estão apenas esperando para serem convidados.

Estruturas permanentes não são necessárias, e a produtividade não precisa ser prejudicada. Os líderes das comunidades de inovação e suas equipes participam durante um período limitado, enquanto continuam realizando suas tarefas habituais.

Os benefícios colaterais podem ser tão importantes quanto as próprias inovações. As comunidades de inovação promovem o aprendizado num nível pessoal e organizacional quando unem as pessoas para uma troca de ideias. As repetidas discussões e a missão de solucionar problemas pode incentivar redes sociais valiosas que permitem mais compartilhamento de ideias no futuro.

As empresas também tendem a usar as comunidades de inovação para transmitir para a empresa inteira qual é a visão estratégica. A Eisai tornou suas comunidades responsáveis por treinar mais de 3.000 funcionários sobre seu conceito de tratamento de saúde mais humano.

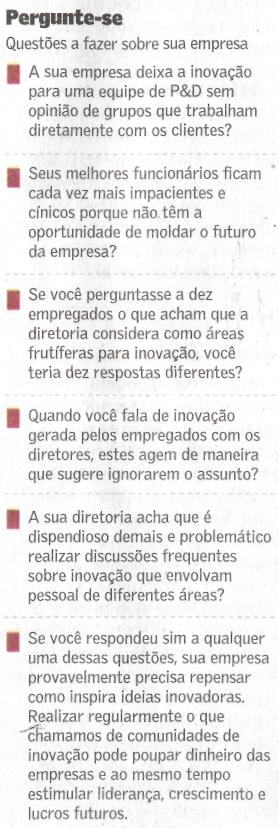
As reuniões também ajudam a preparar os gerentes de baixo escalão para o momento em que terão mais responsabilidades, já que às vezes os gerentes participantes precisam delegar parte de suas tarefas para participar das comunidades.

Na Best Buy, as comunidades focadas em mulheres fortaleceram a formação de novos líderes e diminuíram a rotatividade das funcionárias.

Medir os resultados é crucial. As comunidades de inovação são sustentáveis apenas quando conseguem produzir algo visível. Senão, a diretoria perde o interesse.

Todas as organizações que estudamos tentaram avaliar o sucesso de suas comunidades, com base em quantas ideias foram implementadas e quais foram os resultados. A Supervalu afirma que implementou as recomendações de 22 de suas 29 comunidades nos últimos dez anos. Executivos e líderes empresariais é que determinam quais recomendações adotar e quando é preciso revisá-las.

Como ficou evidente em crises passadas, um cenário de fraqueza econômica oferece novas oportunidades para quem souber aproveitá-lo. As empresas com imaginação e coragem podem fazer muito mais que apenas evitar o naufrágio em meio à tormenta. Ferramentas como as comunidades de inovação podem ajudar as empresas a aproveitar a crise e rescrever as regras do seu setor.



**Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 8 set. 2010, Empresas, p. B7.**