

Gerando ROI por meio de uma Cultura de Inovação

As empresas que abraçam a mudança e a inovação estão criando uma Cultura de Inovação: um ambiente de trabalho cultivado pelos líderes para incentivar novas formas de pensar, aplicar novos processos e encorajar a inovação para promover um valor de longo prazo para a empresa.

A transformação digital está ocorrendo em um ritmo sem precedentes, criando um mundo mais conectado e oferecendo novas oportunidades para que as empresas cresçam. Em um cenário de constantes mudanças organizacionais, criar uma Cultura de Inovação é um investimento no futuro de qualquer empresa. É um seguro contra sofrer uma paralisação radical.

Em nosso *paper* [“Das Salas da Diretoria para a Comunidade Digital.”](#) discutimos a importância de os líderes digitais promoverem uma Cultura de Inovação para guiar sua força de trabalho em meio à transformação. Este Briefing de Soluções dá um passo à frente, destacando passos práticos que as organizações devem dar para criar uma Cultura de Inovação, gerar resultados mensuráveis e observar um significativo retorno sobre investimento (ROI).

O IMPERATIVO DA LIDERANÇA

Em tempos de transformação das empresas e do mercado, os líderes atuais e futuros devem estar abertos à mudança e prontos para assumir certos riscos oportunos. Habilidades de liderança básicas, como resiliência e adaptabilidade, continuam a ser vitais. No entanto, na era digital, os líderes eficazes também devem promover talentos e, por vezes, superar falhas rapidamente para acelerar o desempenho. As organizações que investem em líderes com essas capacidades irão se adaptar mais rapidamente às necessidades de um futuro cada vez mais digital.

Desenvolver uma Cultura de Inovação requer uma mentalidade organizacional que eleve e permita contribuições individuais dos funcionários. Isso deve vir dos níveis mais altos. O processo não é fácil, porém, com a abordagem certa, uma empresa pode manter seu compromisso com o aprimoramento contínuo enquanto promove uma vantagem competitiva sustentável para alcançar um ROI em curto e em longo prazo. Por fim, uma cultura organizacional deve ser mais do que um conceito abstrato, gerando uma mudança mensurável e quantificável.

DEFININDO UMA CULTURA

O conhecimento convencional sobre negócios conferiu valor às organizações com base em ativos tangíveis: instalações, marca e capital humano. As organizações digitais, agora, são julgadas quanto a muitos outros aspectos: crenças, propósito, caráter e capacidade geral de tomada de decisões. Esses ativos criam a base da cultura. Em suma, a identidade organizacional é determinada pela resposta a esta questão: O que define uma organização e o que ela almeja ser?

ENTRE OS PRINCIPAIS ELEMENTOS QUE PROMOVEM UMA CULTURA ORGANIZACIONAL, INCLUEM-SE:

- Manifestações de valores e crenças
- Abordagens de trabalho e interações
- Comportamentos, políticas, processos de tomada de decisões
- Estrutura de poder e fluxo de informações
- Interações e relacionamentos
- Sistemas de controle
- Caráter em ação
- Tradições e histórias

Estudo de Caso:



ALAVANCANDO O PODER DAS PESSOAS PARA PROMOVER A MUDANÇA

A tecnologia da TomTom está em toda a parte. Todos os dias, 800 milhões de pessoas em todo o mundo usam essa tecnologia em táxis, telefones celulares e para entregar encomendas dentro do prazo.

Para se manter competitiva, a empresa abraçou a mudança conforme o mundo digital acelera. A TomTom voltou-se para o desenvolvimento de software para o mercado B2B, usando seu conhecimento em GPS, localização, roteamento, navegação e mapas para oferecer soluções integradas de mobilidade.

O impacto dessa transformação afetou todos os níveis da organização. Os líderes da TomTom reconheceram que a era digital requer novas mentalidades e novas maneiras de trabalho entre as gerações. Seu objetivo era explorar o potencial de inovação de sua equipe. Para alcançar esse objetivo, precisavam avaliar e medir o potencial de seus líderes e a constituição de sua cultura.

A TomTom firmou uma parceria com a Right Management para avaliar sua liderança e ajudar a identificar os talentos certos para liderar sua transformação. O modelo de Avaliação de Liderança P3 da Right Management, que se concentra em pessoas, propósito e performance, foi usado em combinação com o modelo de competência de liderança da TomTom. Dentro de seis meses, a TomTom avaliou 750 gerentes em 35 países. Esse investimento para identificar os líderes certos foi o que ajudou a TomTom a concluir com êxito sua transformação digital e promover o ROI para a empresa.

Atualmente, a TomTom tem 5.000 funcionários ávidos por sair na frente da concorrência e encantar os clientes com soluções inovadoras. Para a TomTom, tem a ver com a jornada, e também com o destino.

POR QUE MUDAR? MEDINDO O RETORNO SOBRE A CULTURA

Em tempos de transformação, a cultura é um dos principais aspectos que permitem o crescimento. Estudos mostram um claro retorno sobre investimento em cultura, especialmente uma Cultura de Inovação, em que as empresas se concentram tanto no futuro quanto no presente:

- Os líderes de mercado alcançam maior produtividade a partir do investimento em novas tecnologias do que seus seguidores dentro do segmento (70% vs. 30%).¹
- As empresas que alocam 25% ou mais de seus orçamentos de P&D em softwares e serviços (em oposição a produtos) relatam um crescimento de receita mais acelerado do que os principais concorrentes que alocam uma porcentagem menor.²
- As organizações com um sistema e uma estrutura de inovação formais estabelecidos observam rendimentos significativos: 51% são as primeiras a entrar no mercado com a maioria das inovações, produtos e novos serviços.⁴
- 34% dos líderes de empresas observaram um impacto positivo de sua própria transformação digital.³

Para alcançar retornos positivos sobre a cultura organizacional, os líderes devem primeiro aceitar que criar uma Cultura de Inovação tangível é um dos seus principais desafios.

A EXECUÇÃO IMPORTA

Passar da criatividade para a inovação requer pensamento, planejamento e força de execução. Muitas organizações têm dificuldade para preencher esse gap. Mesmo com uma variedade de ideias criativas, são a estratégia e a execução que trazem essas ideias à vida. Uma forte implementação no mundo real é o que possibilita a criatividade.

Imagine se uma organização pudesse transformar ao menos 20% de suas ideias criativas em realidade. Essas ideias significam metas de crescimento excedidas, uma radical transformação positiva e produtos e serviços novos mais úteis do que aqueles oferecidos pelos concorrentes. Os talentos certos e a cultura certa permitem que ideias criativas sejam executadas com sucesso no mundo real.

As organizações devem ser claras ao criar uma cultura que seja capaz de executar o que elas pregam. Os funcionários não podem ouvir a organização celebrar a inovação e serem punidos por assumir riscos. Os sites corporativos não podem ser cheios de declarações sobre valorizar a inovação se a organização for focada excessivamente na redução de custos para gerar resultados de curto prazo. Esse é um exercício de equilíbrio para qualquer mudança na cultura organizacional.

OS 9 INDICADORES DE INOVAÇÃO

Como os líderes sabem se sua cultura apoia a inovação? Empresas inovadoras e de sucesso têm nove traços fundamentais em comum. Se uma empresa cria uma cultura com cada um desses elementos, é provável que esteja pronta para a inovação.

1. Confiança: A confiança é a rede de segurança que oferece a possibilidade de experimentar algo novo, sem saber o resultado. Por outro lado, a falta de confiança é um sinal de disfunção e desalinhamento. A confiança possibilita a inovação, oferecendo uma atmosfera que permite e acolhe erros inevitáveis.

Ação: Os líderes devem estar dispostos a permitir que aqueles responsáveis pela inovação encontrem soluções criativas dentro do contexto de um plano de transformação mais amplo. Líderes confiáveis articulam esse plano claramente e apresentam a estrutura para que a inovação aconteça.

2. Curiosidade: A curiosidade é a alma da criatividade. Para criar uma Cultura de Inovação, as organizações devem criar um ambiente que incentive o pensamento crítico, no qual desafiar a autoridade e falar sejam atitudes encorajadas, mesmo que isso signifique criar desacordos.⁵

Ação: Os comportamentos dos líderes, em especial aquilo que fazem rotineiramente, influenciam bastante o comportamento e o desempenho de suas equipes. E quanto mais sênior os líderes, mais impacto seus comportamentos terão no restante da organização. Para nutrir a curiosidade, os líderes devem praticar aquilo que pregam e exibir seu próprio aprendizado para demonstrar como podem explorar sua curiosidade.⁶

3. Experimentação: Os humanos, por natureza, gostam de experimentar. Praticamos, temos êxito, falhamos e depois tentamos novamente. As organizações têm sucesso quando continuam a experimentar enquanto se concentram no futuro, conforme o ambiente dinâmico muda continuamente.

Ação: *Colete feedback dos clientes, funcionários, investidores, concorrentes e até de máquinas e sistemas para informar novas abordagens. Separe um tempo nos ciclos de vida de produtos e processos para fortalecer, experimentar novas abordagens e aprender.*

4. Persistência: Ser obstinado, resoluto e ter espírito empreendedor ajuda uma organização a persistir quando os obstáculos se apresentam. Uma organização bem-sucedida oferece suporte, guia e se adapta conforme os problemas surgem. Culturas não bem-sucedidas desistem face às adversidades. Essas são empresas que geralmente são deixadas para trás porque não estão dispostas a persistir em momentos desafiadores.

Ação: *Organizações inovadoras esperam ter obstáculos no caminho. Abraça a mudança e a ambiguidade, crie um tempo no processo de trabalho para examinar as dificuldades. Com flexibilidade e agilidade, geralmente se encontram oportunidades.*

5. Coragem: O segredo para resultados incríveis não está apenas no talento, mas em uma mistura de direção, determinação e paixão chamada coragem. As pessoas com essa coragem mostram força, caráter e fazem a diferença durante as dificuldades inevitáveis, fazendo com que isso seja um diferenciador fundamental no mercado atual.

Ação: *Lidere com caráter para desenvolver uma cultura com coragem. Quando um líder bem-sucedido erra ou passa por falhas, ele aceita a responsabilidade e aprende as lições para que isso não se repita. Reconhece o fracasso, busca maneiras de mitigar a falha e evita julgar ou culpar os outros.*

6. Coletividade: Tudo que podemos valorizar acontece como resultado de um esforço em equipe, em que as pessoas deixam de lado seus próprios interesses para alcançar algo coletivamente, que não conseguiriam alcançar sozinhas. Com frequência, as organizações se concentram simplesmente no aspecto funcional de um indivíduo e esperam que um bom desempenho também aconteça na equipe. Uma abordagem mais eficaz se concentra tanto nos traços e nas tendências quanto nas habilidades dos indivíduos.

Ação: *Considere os dois papéis que cada pessoa desempenha em um grupo de trabalho: um papel funcional, com base em seu cargo formal e suas habilidades técnicas, e um papel psicológico, com base no tipo de pessoa que ela é.⁷ Observar o equilíbrio dos papéis em uma equipe oferece informações sobre sua dinâmica. Também indica a probabilidade de sucesso ou fracasso de uma tarefa designada.*

7. Diversidade: A diversidade de pensamento leva a melhores decisões e resultados. Para que a inovação ocorra, são necessárias perspectivas diversas para navegar em um mundo em rápida evolução. Velhos pressupostos podem ser perigosos para a saúde dos negócios no longo prazo.⁸ Ao invés de se concentrarem em lidar com o preconceito, as organizações devem voltar sua atenção à inclusão

consciente, garantindo que todas as pessoas se sintam bem-vindas e que seu potencial humano seja valorizado.

Ação: *As organizações devem ir além dos programas e transformar palavras em ação. Ao mesmo tempo em que o CEO precisa assumir essa missão para criar uma mudança sistêmica, todos podemos começar a fazer algo diferente hoje. A mudança pode vir dos indivíduos. Pergunte a si mesmo: Com o que você pode se comprometer para que isso aconteça? Quem você apoiará e quem convidará?*

8. Comunicação: A inovação bem-sucedida deve ser promovida por uma visão e por um propósito claros. Os líderes devem explicar isso abertamente e com frequência para estabelecer os parâmetros para novas ideias. Uma boa comunicação também significa compartilhar ideias e entender pontos de vista opostos.

Ação: *Explique claramente o que significa a inovação para a organização, a visão e o propósito da empresa. Encoraje o network e ciclos de feedback marcados pela franqueza e a construtividade.*

9. Capacidade de Aprendizagem: Na Era Digital, novas habilidades aparecem tão rápido quanto outras se tornam obsoletas. Metade das habilidades mais demandadas atualmente nem faziam parte dessa lista três anos atrás. Isso faz com que a capacidade de aprendizagem seja crítica, envolvendo o desejo e a capacidade de crescer rapidamente e de adaptar seu conjunto de habilidades para permanecer empregável. O que você sabe é menos relevante do que o que você pode aprender, e saber as respostas para as perguntas é menos fundamental do que ter a capacidade de fazer as perguntas certas.⁹

Ação: *Contrate pessoas com alta capacidade de aprendizagem. Frequentemente, concentramo-nos no treinamento e no desenvolvimento, e menosprezamos a importância de uma seleção adequada. Mas a realidade é que é mais fácil prevenir e prever do que consertar e mudar.¹⁰ Uma boa seleção torna o treinamento e o desenvolvimento mais eficazes, porque é mais fácil aumentar o potencial.*

OS PASSOS FINAIS

Estabelecer uma Cultura de Inovação pode ter velocidades diferentes, dependendo da organização e do segmento. Em qualquer setor, inovar-se e adaptar-se é uma expectativa básica no atual ambiente de negócios em transformação. Investir em inovação e cultura como um par indivisível irá preparar qualquer organização para seu futuro digital. Quando isso é bem feito, o retorno pode ser significativo e veloz.

PERGUNTAS A SEREM FEITAS

- Qual é seu retorno mensurável sobre a cultura?
- Qual é a mentalidade de sua liderança sobre inovação?
- Como a organização apoia investimentos para estabelecer e liderar uma Cultura de Inovação?
- Quais traços da Cultura de Inovação são os mais fortes dentro de uma organização? Quais são suas principais lacunas?
- Como a organização está tornando a Cultura de Inovação uma realidade sustentável?

Referências

^{1,4} World Economic Forum: *Maximizing the Return on Digital Investments* – Maio de 2018

² PwC: *The 2016 Global Innovation 1000 Study*

³ Accenture *US Innovation Survey 2015*

^{5,6,9,10} Harvard Business Review: *4 Ways to Create a Learning Culture on Your Team* - Julho de 2018

⁷ Harvard Business Review: *Great Teams Are About Personalities, Not Just Skills* - Janeiro de 2017

⁸ World Economic Forum: *How to be a male feminist at work* - Março de 2016



A Right Management é a especialista em carreira e desenvolvimento do ManpowerGroup. Ajudamos as organizações a se tornarem mais ágeis, atraentes e inovadoras, criando uma cultura de gestão de carreiras e aprendizado que nutre futuros talentos, motiva e envolve as pessoas, e oferece aos indivíduos oportunidades de aprimorar seu valor no decorrer de suas carreiras. Aprimoramos o tempo de retorno por meio de nosso conhecimento em gestão organizacional, gestão de carreiras e desenvolvimento individual. Nossa abordagem se baseia no fato de que as organizações prosperam quando os indivíduos são bem-sucedidos em suas carreiras. Nos últimos mais de 35 anos, identificamos os desafios da força de trabalho e desenvolvemos soluções inovadoras, permitindo que nossos métodos globalmente informados sejam testados ao longo do tempo em mais de 50 países. Para saber mais sobre a Right Management, acesse: www.rightmanagement.com.br