

INOVAÇÃO

5

DICAS PARA CONSTRUIR UM TIME INOVADOR

FLEXIBILIDADE,
DIVERSIDADE E UM
PROGRAMA DE
INCENTIVO ÀS IDEIAS
AJUDAM GRANDES
COMPANHIAS A
ENCONTRAR SOLUÇÕES
PARA SEUS PROBLEMAS

ANDRÉ JANKAVSKI



Fábio Luchetti, presidente da Porto Seguro: workshops e encontros culturais misturam funcionários e moradores da região

A palavra de ordem no mundo corporativo tem sido inovação. Um levantamento realizado pela consultoria PwC, com executivos de 195 empresas no país, evidencia o cenário: 85% dos entrevistados afirmaram que o tema é prioridade em suas corporações. Não é para menos. Diversos negócios estão sendo ameaçados por rivais da nova economia que se mostram mais rápidas, eficientes e capazes de se adaptar ao atual momento do mercado. Quem se lembra, por exemplo, da gigante Blockbuster frente ao poder atual da Netflix? Para não ter o mesmo destino, as companhias tradicionais precisam se mexer.

Inovar em uma grande orga-

nização não é uma tarefa fácil. Por isso, os líderes de recursos humanos precisam trabalhar para formar equipes criativas, nas quais as ideias rolem soltas. Alguns clichês, como almofadas coloridas, videogames e mesas de pebolim não bastam para essa transformação. Mais importante é manter uma atmosfera que estimule a criatividade. É o que afirma o consultor americano Greg Satell, especialista no tema e autor do *Mapping Innovation: A Playbook for Navigating a Disruptive Age* ("Mapeando a inovação: um livro para navegar na era disruptiva", numa tradução livre): "Pessoas motivadas, bem tratadas e num grupo diverso se sentirão estimuladas a procurar soluções".

Veja a seguir as dicas para montar times inovadores e assegurar a sobrevivência dos negócios.

INOVAÇÃO

1 Crie ambientes em prol da inovação

Não basta colocar um videogame para os funcionários e pensar que eles serão criativos de uma hora para a outra. "Nada adianta ter uma sala cheia de pufes e post-its se a cabeça dos líderes não está voltada para a cultura de inovação", afirma Luís Rasquilha, presidente da Innova Consulting. Muitas vezes, para mudar o *mindset* é preciso ultrapassar as paredes da firma. Foi o que fez a seguradora Porto Seguro, baseada na região de Campos Elíseos.

É nesse bairro, no centro da capital paulista, que 10 000 de seus 14 000 funcionários trabalham, inclusive o presidente Fábio Luchetti. A poucos quarteirões da sede, contudo, está a chamada "Cracolândia". Para tentar revitalizar a região, a seguradora inaugurou um teatro há cinco anos e um centro cultural em 2016. Os investimentos, além de aumentar o fluxo de pedestres fora do horário comercial, formaram um polo de criatividade para os empregados, que participam de cursos, workshops e encontros culturais no espaço. Um dos exemplos é o PortoFabLab, um laboratório de fabricação digital voltado para artes e que é aberto ao público. Assim, funcionários da Porto interagem diretamente com a população do entorno. "É uma maneira de trazer novas visões para o nosso pessoal", afirma Luchetti. A seguradora adota outras medidas para promover a inovação: tem uma aceleradora de startups (a Oxigênio, que apoia 29 empresas novatas) e estimula o trabalho flexível. "Se uma pessoa considera que rende melhor à noite, por que vou escolher o horário dela?", diz o CEO. "Se não mexermos nessas tradições antigas, não será possível criar um ambiente inovador." Além do horário flexível, 3000 empregados da Porto trabalham de casa.



Ricardo Sanfelice, vice-presidente de estratégia digital da Vivo: 600 funcionários atuam como evangelizadores da inovação

2 Incentive a colaboração

Segundo uma recente pesquisa da consultoria americana Clear Company, 39% dos empregados de grandes companhias afirmaram que seus companheiros não colaboravam tanto como deveriam. Mais: para os entrevistados, 86% das falhas de uma empresa acontecem pela falta de trabalho em equipe entre as pessoas. "Criar um ambiente colaborativo é uma responsabilidade conjunta das áreas de inovação e de recursos humanos", afirma Rasquilha.

Incentivar essa cultura é um desafio que a operadora Vivo vem

enfrentando nos últimos anos. A concessionária, que atua no Brasil há duas décadas, desde a privatização da antiga Telesp, luta para que seus 35 000 funcionários comprem a ideia da inovação conjunta. "Por ser uma empresa que fornece serviços de internet, muitos podem imaginar que seja mais simples inovar aqui. Porém, não é o que acontece", diz Ricardo Sanfelice, vice-presidente de estratégia digital e inovação. A Vivo tenta mudar a antiga filosofia baseada em comando e controle para uma com visão colaborativa. Essa cultura é uma questão de

sobrevivência, segundo Sanfelice. Isso porque a operadora pretende atrair talentos que sonham em trabalhar para companhias nativas digitalmente, como o Google e o Facebook. Por isso, a flexibilidade é algo fundamental. Medidas como extinção do antigo código formal de vestimenta, além de trabalho a distância, estão sendo adotadas. A estratégia também resultou em uma área de inovação e digital, que atualmente conta com 600 funcionários — menos de 2% do quadro total de empregados da Vivo. Seguindo o conceito Agile, que estimula a criação de projetos entre diferentes setores, esses profissionais têm a missão de "serem evangelizadores da inovação".

Um resultado mais tangível da estratégia foi a criação de um aplicativo para assistência técnica, chamado de Meu Vivo Fixo. Lançado em dezembro e gerado da união de diferentes departamentos, ele tem como meta reduzir à metade as mais de 700 000 ligações relacionadas a falhas técnicas que a operadora recebe por mês.

Além da interação entre pessoas de diferentes setores, Ricardo Sanfelice estimula também a inserção de startups no dia a dia da Vivo. "Esse tipo de contato melhora os resultados e motiva todos os funcionários a pensar em novas soluções para a companhia", diz. Para esse fim, a Vivo criou a aceleradora Wayra e, com ela, já investiu em 64 empresas novas no Brasil. Uma delas é a Oito, ligada à área jurídica. A startup, que teve o aporte em 2013, procura por processos judiciais contra empresas e cadastra-os de maneira mais eficiente — algo fundamental para uma operadora de telefonia, que, com um número altíssimo de clientes, fica à mercê de ações na Justiça. A Telefônica, controladora da Vivo, já investiu globalmente cerca de 130 milhões de euros no projeto Wayra, sendo cerca de 10% no Brasil.

3 Investa na diversidade

A lógica é simples: pessoas iguais pensam de maneira igual. Quanto mais gente diferente em um ambiente, maior a probabilidade de soluções distintas para um problema. Um estudo do banco Credit Suisse aponta que, de 2011 a 2016, as empresas que investiram em diversidade tiveram um aumento no lucro 6,5% maior do que aquelas que não apostaram no tema. Esse é um dos pilares em que a IBM mais presta atenção. Todo trimestre, a área de recursos humanos no Brasil reúne as lideranças em um comitê de diversidade para tratar da contratação de mulheres, negros e representantes da comunidade LGBT. "Aumentamos em mais de 70% a contratação de mulheres e negros no ano passado", diz Christiane Berlinck, diretora de RH da IBM.

4 Recompense as ideias

A IBM sabe que precisa de mais do que uma estratégia de diversidade para ter inovação. A companhia, que em sua história centenária saiu da fabricação de computadores para a de sistemas de inteligência artificial, tenta estimular ideias permanentemente. Para isso, criou uma moeda própria: o blue point. Se um funcionário inicia um projeto inovador ou tem atitudes que encorajem a inovação de seus pares, ele é premiado com o dinheiro. Com a bonificação, compra desde viagens até eletrodomésticos. Todos os gerentes e diretores têm direito a premiar qualquer pessoa na empresa, do próprio time ou não. "É uma forma de incentivar o trabalho entre as equipes", diz Christiane, que não divulga os resultados.



5 MENTIRAS SOBRE INOVAÇÃO

VOCÊ RH ouviu especialistas para desmistificar alguns pontos sobre a criatividade

1 | É PRECISO DINHEIRO PARA INOVAR
HÁ QUEM DIGA QUE INOVAÇÃO É COISA DE EMPRESAS COMO GOOGLE, FACEBOOK E APPLE. ISSO NÃO É VERDADE. QUALQUER COMPANHIA PODE APRESENTAR CRIAÇÕES QUE FAÇAM SENTIDO PARA CONSUMIDORES OU FUNCIONÁRIOS — É SÓ PROPORCIONAR UM AMBIENTE PROPÍCIO A ISSO.

2 | A INOVAÇÃO É RESPONSABILIDADE DE UM SÓ DEPARTAMENTO
NÃO BASTA CRIAR UMA DIRETORIA DE INOVAÇÃO E JOGAR A RESPONSABILIDADE PARA O EXECUTIVO DA PASTA. O CONCEITO PRECISA FAZER PARTE DO DIA A DIA DE TODOS OS FUNCIONÁRIOS E DA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO.

3 | É COMPLEXO DEMAIS
QUANDO SE FALA EM INOVAR, MUITOS SE LEMBRAM DAS INICIATIVAS DISRUPTIVAS, COMO UBER E NETFLIX. "A INOVAÇÃO NÃO É UMA FERRAMENTA, MAS UMA ATITUDE", DIZ LUÍS RASQUILHA, DA INNOVA CONSULTING. É POSSÍVEL CRIAR SOLUÇÕES PARA PROBLEMAS SIMPLES QUE PODEM AUMENTAR A EFICIÊNCIA DE UMA COMPANHIA.

4 | É NECESSÁRIO ESPERAR "MOMENTO EUREKA"
NÃO DÁ PARA ESPERAR UMA MAÇÃ CAIR NA CABEÇA PARA CRIAR UMA TEORIA OU SOLUÇÃO. UMA IDEIA PODE SURTIR DURANTE UMA SÉRIE DE ESTUDOS SOBRE DETERMINADO TEMA, SEGUNDO O CONSULTOR GREG SATELL.

5 | INOVAÇÃO É MAIS INSPIRAÇÃO DO QUE TRANSPIRAÇÃO
MENTIRA. MESMO QUE A IDEIA SEJA GENIAL, É PRECISO DEDICAÇÃO PARA QUE ELA SAIA DO PAPEL.

5 Fale e repita

Falar sobre inovação — o tempo todo — é importante. O Grupo Algar, que engloba desde resort até empresa de energia renovável, criou há 16 anos ciclos anuais sobre o assunto. Nesses encontros, equipes multidisciplinares são formadas para resolver problemas internos e externos da corporação e até mesmo para sugerir novos produtos ou serviços. Desde 2001, a empresa já investiu 100 milhões de reais em mais de 1 000 projetos e teve um retorno de 500 milhões de reais no mesmo período.

Para o tema não ficar restrito a apenas um grande evento por ano, no entanto, a Algar lançou uma série de eventos menores. Maratonas de programação e aprendizagem são feitas em parceria com universidades de maneira recorrente, especialmente na cidade de Uberlândia, em Minas Gerais. Além disso, também abriu uma incubadora. Um dos exemplos desse movimento foi a estreia da Algar no mercado de energia fotovoltaica, por meio da startup Alsol. "Não enxergamos inovação como um tema apenas do momento", diz Clau Sganzerla, vice-presidente de estratégia.

Como tudo na vida, não existe uma receita para inovar — mas há ingredientes certos. É irreal pensar que, com um evento aqui e outro acolá ou com estímulos pontuais, os times se tornarão supertalentosos em criar soluções. "O problema é que muitas empresas imaginam que basta jogar um pó mágico que a inovação acontece, e está longe de ser desse modo", diz Roberto Wik, diretor da consultoria americana Cognizant. A mudança de mentalidade de todos os envolvidos é fundamental.

Afinal, a inovação não é resultado de um toque de Midas nem de pufes espalhados pelo escritório.

"INOVAR É RESOLVER PROBLEMAS"

Para o americano Greg Satell, o papel do RH é criar um ambiente que estimule a busca de soluções

O consultor americano Greg Satell lançou seu livro *Mapping Innovation* no ano passado com a proposta de trazer aos executivos uma nova visão sobre inovação. Na entrevista a seguir, o autor explica os conceitos de inovação e como as empresas podem dar seus primeiros passos nessa questão.

Como o senhor define inovação?

Inovar é, simplesmente, resolver problemas. A cada dia, as pessoas possuem novos objetivos e, conseqüentemente, as empresas precisam procurar respostas para esses problemas. Os consumidores não têm de perder tempo pensando no significado de inovação: eles querem apenas ter acesso às soluções.

E qual seria o papel da área de recursos humanos nesse processo?

Há diversos pontos em que o RH pode focar. Pessoas engajadas, bem tratadas e em um ambiente de diversidade vão se sentir estimuladas a procurar soluções. Logo, é necessário criar um espaço que permita esse tipo de interação, além de estimular a troca entre os funcionários. Para completar, é importante deixar claro qual é

a missão da companhia. Dessa maneira, os empregados se engajarão no processo e a organização conseguirá contratar pessoas que realmente se encaixam na mentalidade e no objetivo empresarial.

Inovar no Brasil e em outros países emergentes é diferente do que em lugares como os Estados Unidos?

Inovar nos Estados Unidos, claro, tem muito mais vantagens. O país possui um grande mercado, boa disponibilidade de dinheiro para investimentos e geralmente vive uma estabilidade econômica. Eu nunca fui ao Brasil, mas já vivi em países como Polônia, Ucrânia, Turquia e Rússia e posso afirmar uma coisa: as dificuldades encontradas nessas nações formam pessoas mais inovadoras do que nos Estados Unidos. Por causa de todos os problemas, as soluções precisam ser mais pensadas e elaboradas. Acredito que no Brasil seja a mesma coisa. ●

