



A **inovação** pode ser um
risco ou **oportunidade**
para **grandes empresas?**

A inovação pode ser um risco ou oportunidade para grandes empresas?

Sabemos que o perigo de não fazer nada é bem maior. Mas como criar um ambiente favorável à geração de boas ideias?

Se existe hoje uma palavra da moda no mundo corporativo, ela sem dúvida é 'inovação'. O termo está na ponta da língua de IO em cada IO executivos de alto escalão.

E isso sem falar em campanhas publicitárias e ações de marketing que elevam sem muita cerimônia um produto ou serviço à condição de "o mais inovador disso" ou a "última geração daquilo".

Pode até ser. Todos nós conhecemos produtos ou serviços que são realmente inéditos e absolutamente revolucionários para o nosso consumo. Mas, na maioria das vezes, a realidade é um pouco mais complexa – e menos encantada – do que isso.

Um olhar mais atento vai perceber que a verdadeira inovação – baseada em tentativa e erro, treinamento de pessoas, apostas em tendências e muita, muita pesquisa – ainda é um baita desafio para muitas organizações.

Recentemente, uma matéria da *Harvard Business Review* foi direto ao ponto: o medo do fracasso ainda é um dos maiores obstáculos à inovação. E o maior risco disso é bem conhecido por todos: queda nas

vendas, perda de mercado e baixa retenção de talentos, entre outros.

É curioso porque, ao mesmo tempo em que executivos reconhecem o valor do aprendizado a partir de iniciativas malsucedidas, todo o trabalho deles é realizado justamente para evitar erros.

A revista propôs então uma solução para este "dilema": extrair um valor do fracasso, para que este possa ser mensurado e otimizado, de modo a elevar o seu retorno para a empresa, gerando benefícios e controle de custos.

A fórmula para um "**índice de fracasso**" seria a seguinte:

Colocar no denominador os recursos investidos pela empresa numa determinada atividade; e no numerador, os ativos obtidos com tal iniciativa, como informações coletadas sobre a sua própria organização, equipes e operações, além de dados de mercados e consumidores.

De cara, uma maneira de elevar os ganhos com a inovação seria reduzir o denominador, isto é, experimentar algo novo com baixo investimento. E você pode aumentar aos poucos até que a iniciativa se mostre viável. Por outro lado, crescer os ativos que compõem o numerador também é uma opção para obter maior retorno.

Como ponto de partida, a matéria propõe **três passos** para uma organização **eleva seu retorno** a partir de **experiências malsucedidas**



Aprender com o fracasso

- Concentre-se no que foi aprendido com a iniciativa:
- Dinâmicas de mercado e consumidores;
- Estratégia, cultura e processos da organização;
- Lições aprendidas individualmente e pela equipe;
- Tendências do futuro.

Aproveite e faça também uma lista de outros efeitos da experiência, como custos diretos (em tempo e dinheiro), custos externos (reputação, por exemplo) e qualquer outro custo interno indireto (atenção excessiva da equipe de gestão, por exemplo).



Compartilhar a experiência

- Não tenha medo de contar aos outros o que não deu certo:

- Repasse a experiência para outras áreas de negócio;
- A troca de informações pode gerar as bases para novas iniciativas;
- Não trate apenas do que não deu certo: reflita sobre os pontos positivos;
- Faça reuniões regulares com líderes sêniores para compartilhar erros, mas sem perder a mentalidade de crescimento.



Revisar o padrão de fracassos

Faça uma análise ampla e veja se a sua organização está aprendendo com os erros:

- A empresa (e você) aprende com cada experiência malsucedida?
- As lições de fracasso têm sido compartilhadas com todos?
- Existe colaboração (dentro da equipe ou entre as áreas) para aprimorar a estratégia e execução de novas iniciativas?

Crie um ambiente propício para novas ideias

Michael Gibbs, professor de Economia da Escola de Negócios da Universidade de Chicago (EUA), é um estudioso sobre níveis de criatividade no ambiente de trabalho. Cinco anos atrás, com o apoio de outros dois pesquisadores, ele se debruçou para analisar o caso de uma grande empresa de TI que criou um banco de novas ideias para que seus mais de 70 mil funcionários enviassem colaborações.

Após analisar o andamento de 5 mil ideias, os pesquisadores apontaram **4 maneiras de estimular a inovação dentro da empresa.**





1 Use um portal para reunir novas ideias

Na organização pesquisada por Gibbs e sua equipe, criou-se uma plataforma digital capaz de guardar ideias desde a concepção até a implementação. Os empregados se reuniam em grupos pequenos para submeter desde sugestões de melhorias operacionais a formas mais eficazes de comunicação com os clientes.

De acordo com o professor, a principal vantagem do portal é justamente estimular o surgimento de novas ideias a partir daquelas que já foram publicadas na plataforma, criando um ambiente amigável de competição e de aprimoramento contínuo. Algumas empresas chegam a limitar as áreas mais abertas a ideias para que os resultados sejam ainda mais precisos e impactantes.



2 Recompense as boas ideias

Na contramão do que pregam muitos psicólogos e sociólogos, a equipe de Gibbs descobriu que recompensas podem, sim, estimular a criatividade dentro de uma empresa.

No caso da companhia de TI pesquisada por eles, foram oferecidas recompensas (em forma de pontos) aos funcionários toda vez que alguma ideia deles disponível no portal era adotada pela própria organização ou por um de seus clientes. Os pontos poderiam ser trocados por prêmios ou vale-compras.

Os pesquisadores observaram que a estratégia da recompensa era especialmente atraente para os empregados dos cargos mais baixos da organização. E que a iniciativa

também melhorou a qualidade das ideias propostas. Ao final do estudo, eles perceberam que as ideias continuavam a chegar, prova de que já havia se tornado um hábito.



3 Valorize os empregados mais antigos

Apesar de a iniciativa do portal ter atraído funcionários com perfis bem diferentes, aqueles com mais tempo de casa foram os que submeteram as melhores ideias. A participação dos recém-chegados foi ligeiramente maior, embora com ideias não tão atraentes.

Já na avaliação das propostas mais viáveis de execução, os pesquisadores descobriram que quem tinha profundo conhecimento dos problemas ofereceu as ideias mais fáceis e apropriadas de serem realizadas. Além disso, perceberam que quanto mais alto o nível de senioridade, melhor era a qualidade das ideias submetidas.



4 Use análise de dados

E para que as ideias sugeridas não fiquem apenas no papel – ou melhor, no ambiente digital –, a sugestão dos professores é que a empresa “defina um roteiro claro para execução”, do contrário os empregados poderão se desmotivar e não mais colaborar.

Assim, o uso de ferramentas de análise de dados é importante desde o início do projeto. No caso da empresa de TI, elas se mostraram extremamente úteis para acompanhar, monitorar, quantificar e qualificar as ideias que foram submetidas pela plataforma.

Prêmio pelo fracasso

Atentas às oportunidades de inovação – e cientes do risco de não se arriscarem mais no mercado –, empresas têm encontrado formas criativas para estimular seus empregados a colaborarem com boas ideias.

A Adobe, uma empresa de software, criou um programa chamado Kickbox. Seus empregados se voluntariavam para receber uma caixa vermelha com ferramentas criativas e um cartão de crédito pré-pago no valor de US\$ 1 mil para realizarem o projeto que desejassem – dentro ou fora da empresa. Como resultado, foram mais de 1.200 ideias geradas num período de dois anos.

Outras chegaram ao ponto de criar premiações para celebrar o fracasso de

ações que buscavam a inovação, mas que acabaram ficando pelo caminho. São os casos da agência de publicidade Grey, que instituiu o prêmio *"Heroic Failure"*; a agência espacial norte-americana, NASA (*"Lean Forward, Fail Smart"*); e a Tata (*"Dare to Try"*), entre outras.

Aprender com o fracasso tem sido uma estratégia cada vez mais comum entre as organizações que não estão dispostas a fechar os olhos para a inovação. O processo é doloroso e pode até deixar marcas, mas os efeitos desse aprendizado têm se mostrado bastante promissores.

E aí, qual será o seu próximo erro?



Desenvolvemos mentes. Transformamos pessoas.

www.fellipelli.com.br