



VIVA A IDEACÃO

O JEITO CERTO DE FAZER PROLIFERAR AS IDEIAS QUE RESULTAM EM LUCRO

PROCESSOS DE INOVAÇÃO são difíceis de monitorar — operam fora das zonas de conforto da organização, oferecem resultados inesperados e trabalham com prazos longos. Um estudo da Kellogg School of Management, da Northwestern University, em parceria com a consultoria Spigit, propôs-se a entender melhor essa dinâmica. Constatou haver relação direta entre lucratividade e níveis de ideação, ou seja, a formação e o encadeamento de ideias destinadas a ter efeito no mundo real. Ideação é aquele ponto do processo de inovação em que os envolvidos podem fazer um brainstorm produtivo, por já estarem bem amparados em informação (é usualmente considerado o terceiro dos cinco estágios do design thinking — o processo de geração de propostas que começa com entendimento profundo das necessidades do usuário ou cliente e termina com testes das soluções apresentadas).

Quatro fatores se mostram particularmente importantes para que a ideação ocorra de forma eficiente:

- ▶ ESCALA (quanto mais pessoas participam da gestação de ideias, melhor),
- ▶ FREQUÊNCIA (quanto mais oportunidades houver para proposição de ideias, melhor),
- ▶ ENGAJAMENTO (quanto maior for a participação de cada um, melhor) e
- ▶ DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL (quanto mais cargos e departamentos distintos forem envolvidos, melhor).

Os autores criaram uma métrica chamada “índice de ideação”. Inclui submeter cada ideia a duas análises — uma votação entre os colegas envolvidos diretamente no problema e uma análise feita por especialistas externos.



Depois da análise, ficou claro que escala e diversidade são particularmente importantes: grupos que geraram muitas ideias mas eram muito restritos (pequenos e com profissionais de poucas áreas), mostraram-se menos capazes de oferecer propostas de impacto do que aqueles com mais gente e maior participação de diversos setores do negócio.

O estudo acrescenta algumas sugestões para que o processo flua: ter certeza que as questões certas foram formuladas (antes de partir para a busca de respostas), tentar incrementar o potencial inovador de cada boa proposta e unificar as expectativas dos envolvidos.

NOME DO ESTUDO

Quantifying a culture of innovation (“Quantificando uma cultura da inovação”)

QUEM FEZ

Kellogg School of Management e Spigit

DATA DA PUBLICAÇÃO

Fevereiro de 2018

AMOSTRAGEM USADA

Avaliação de casos de AT&T, United Health Group, Pfizer e EDF Energy durante cinco anos

A PRAGA DO RACISMO

COM MEDO DE PERDER O EMPREGO, A MAIORIA PREFERE NÃO DENUNCIÁ-LO

ENTRE PROBLEMAS SOCIAIS que ainda afligem ambientes de trabalho, um dos mais primitivos, o racismo, mostra chocante resistência. Um estudo da consultoria Pearn Kandola afirma que 52% dos empregados britânicos dizem já ter testemunhado casos de racismo no local de trabalho, mas a maioria não reagiu nem tomou providência para combater o problema. Quatro em cada dez pesquisados justificam a omissão argumentando temer alguma consequência negativa para a carreira. Parcela maior dos funcionários negros afirma ter testemunhado casos de racismo (69%), seguidos de asiáticos (53%) e brancos (45%). A diferença de percepção já oferece material para mais estudo. Entre os brancos, uma parcela maior afirma ter reagido ao problema confrontando o racista (30%), seguidos por negros (27%) e asiáticos (25%).

Uma dificuldade para combater o racismo é que ele se torna mais sutil conforme avançam a tolerância e o aprimoramento de regras nas organizações. Os autores sugerem adotar algumas iniciativas: política interna de igualdade de oportunidades, treinamento sobre a questão para todos os funcionários e canais de denúncia que preservem o anonimato.

NOME DO ESTUDO

Racism at work survey results
("Resultados de pesquisa sobre racismo no trabalho")

QUEM FEZ

Pearn Kandola

DATA DA PUBLICAÇÃO

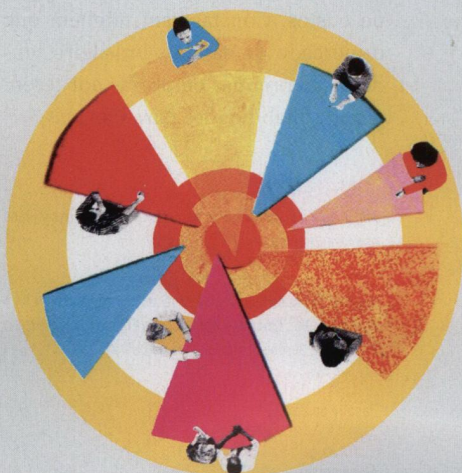
Março de 2018

AMOSTRAGEM USADA

1.422 entrevistados de várias raças em empresas no Reino Unido

AGITO NA PANELINHA

GRUPOS FECHADOS TAMBÉM INOVAM, CONTANTO QUE TENHAM FOCO



PESQUISAS EM GESTÃO costumam reforçar um conceito intuitivo: o profissional que circula por vários grupos e faz contato com pessoas que não se conhecem entre si adquire visão privilegiada e torna-se mais criativo (*leia Viva a ideação, na página ao lado*). Mas um estudo das universidades de Nova York e de Santa Bárbara, Califórnia, oferece alternativa. Após avaliar interações entre engenheiros de software, os autores constataram que aqueles firmemente conectados a uma rede de contatos mais restrita, porém extremamente unida e ativa, podem obter resultados tão bons quanto os que "passeiam" por grupos variados.

Os autores denominam "brokers" (mediadores) os que circulam facilmente entre grupos distintos e "non-brokers" os que tendem a se restringir a um mesmo círculo. Ao se forçar a estabelecer novos contatos, os "non-brokers" dispersam esforços e produzem menos. Em grupos menores e

muito coesos, porém, os "non-brokers" brilham. Um exemplo é a empresa de serviços espaciais SpaceX, cujos engenheiros projetaram o Falcon 1 (um foguete reaproveitável) sem recorrer a especialistas externos.

NOME DO ESTUDO

Which pathway to good ideas? ("Qual o caminho para boas ideias?")

QUEM FEZ

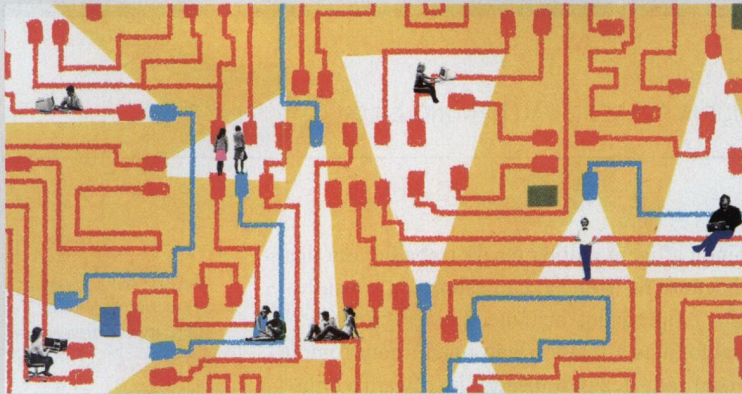
Luke Rhee, da Universidade de Nova York, e Paul Leonard, da Universidade da Califórnia, Santa Bárbara

DATA DA PUBLICAÇÃO

Novembro de 2017

AMOSTRAGEM USADA

121 engenheiros de computação de uma empresa da Coreia do Sul



INTERNET DO PENSAMENTO

NOVAS TECNOLOGIAS VÃO REQUERER MAIS INVESTIMENTO EM HARDWARE, NÃO SÓ SOFTWARE

A CONFLUÊNCIA DE INTELIGÊNCIA artificial e internet das coisas abre novos modelos de negócio e cria um novo conceito — a internet do pensamento. Essa estrutura será capaz de elaborar novas soluções para questões tão diversas quanto mobilidade urbana, telemedicina e enfrentamento de acidentes na indústria do petróleo (todas já em andamento), segundo o relatório TechVision 2018, da Accenture. Entre executivos consultados para o estudo, 63% acreditam que nos próximos dois anos será crítica a adoção de novo hardware que se adeque às transformações rápidas no cenário. A parcela com essa crença é significativa, mas não esmagadora. Indica que quatro em cada dez consultados não enxerga essa urgência. Esse grupo pode estar subestimando as necessidades de atualização de equipamento para captação, armazenagem e processamento de dados, a fim de que as novas tecnologias funcionem a contento.

O estudo lista outras quatro tendências, além da internet do pensamento: o avanço de esforços colaborativos entre companhias, com uso de blockchain e contratos inteligentes (*leia mais a partir da página 60*); o uso de inteligência artificial para lidar com questões sociais e políticas; a combinação de recursos de realidade aumentada e virtual para que resultem num novo recurso, a realidade estendida; e a premência da adoção de novas políticas corporativas de cibersegurança e de triagem entre dados bons e dados ruins (falsos, adulterados ou simplesmente inúteis para a organização).

NOME DO ESTUDO

Redefine your company based on the company you keep ("Redefina sua empresa baseado na empresa que dirige")

QUEM FEZ

Accenture

DATA DA PUBLICAÇÃO

Fevereiro 2018

AMOSTRAGEM USADA

6.300 executivos de 25 países

P&D SEM RESULTADO

A HABILIDADE PARA INOVAR PODE IMPULSIONAR — E MUITO — O SEU FATURAMENTO

COMO AS EMPRESAS brasileiras empregam sua "habilidade" para inovar? O conceito, formulado pelos pesquisadores Karl Diether, Lauren Cohen e Christopher Malloy, da Harvard Business School, é mais específico do que parece. Serviu como ponto de partida do estudo de professores da Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio de Janeiro. A "habilidade", na proposta dos pesquisadores, significa capacidade de se apropriar de benefícios gerados pelo investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D). A história é repleta de casos de companhias que gastam com P&D sem obter resultados.

Os pesquisadores brasileiros chegaram a conclusões interessantes: no Brasil, empresas com capacidade de capturar os benefícios de P&D viram resultados muito mais intensos no aumento de vendas do que na redução de custos. Constataram também que o mercado de capitais brasileiro tende a não premiar empresas por terem grande "habilidade" para inovar.

NOME DO ESTUDO

Inovação e a capacidade de apropriar benefícios associados aos investimentos em P&D no Brasil

QUEM FEZ

Raphael Braga da Silva, Luiz Felipe Jacques da Motta, Marcelo Cabús Klötzle, Antonio Carlos Figueiredo Pinto e Paulo Vitor Jordão da Gama Silva, da PUC-Rio

DATA DA PUBLICAÇÃO

Janeiro de 2018

AMOSTRAGEM USADA

48 empresas

O ALERTA DE PETER

PROMOVER OS MAIS EFICIENTES NEM SEMPRE AUMENTA A EFICIÊNCIA

P REMIAR OS FUNCIONÁRIOS mais eficientes com promoções de cargo sem preparação prévia é um erro grave de gestão. O problema foi apresentado de forma brilhante e engraçada em 1969 no livro *Todo Mundo É Incompetente (Inclusive Você)*, de Laurence J. Peter e Raymond Hull. O título original era *O Princípio de Peter*. O tal princípio alertava que profissionais sobem de cargo em cargo enquanto mostram competência, até que chegam ao posto em que mostram desempenho medíocre — e aí estacionam. Segundo Peter, o fenômeno eleva o nível global de incompetência. Agora, a tese



ganhou reforço de um estudo conjunto das universidades de Yale e Minnesota e do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Examinando dados fornecidos pelo setor de comércio, os autores constataram que bons vendedores têm 15% mais chance de serem promovidos. O desempenho das equipes coordenadas por esses novos chefes, porém, cai em média 7,5%.

NOME DO ESTUDO

Promotions and the Peter Principle ("Promoções e o Princípio de Peter")

QUEM FEZ

Alan Benson, da UMN, Danielle Li, do MIT, e Kelly Shue, de Yale

DATA DA PUBLICAÇÃO

Fevereiro de 2018

AMOSTRAGEM USADA

Avaliação de desempenho de vendas em 214 empresas

OS POUCOS QUE CARREGAM A TOCHA

A INDÚSTRIA BRASILEIRA TRABALHA COM TECNOLOGIA ATRASADA E NÃO ENXERGA LONGE

A PENAS 1,6% ENTRE empresas industriais brasileiras operam com manufatura avançada ou Indústria 4.0, com processos fabris integrados, conectados e inteligentes. A conclusão é de um estudo conjunto das universidades Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Estadual de Campinas (Unicamp). As oportunidades abertas pelo advento dessas tecnologias motivam 21,8% das empresas pesquisadas, que pretendem atingir este estágio tecnológico até 2027. As duas parcelas são preocupantemente pequenas. Os autores se propuseram a avaliar possíveis impactos de tecnologias emergentes e o alto potencial transformador da competitividade industrial no Brasil nos próximos dez anos.

Os autores acreditam que, excetuando-se poucos setores como a inteligência artificial, que se expande vertiginosamente, a maioria das transformações tecnológicas ainda ocorrerá em ritmo mais controlável — o que daria algum fôlego às empresas brasileiras. O estudo avaliou o impacto das conexões entre oito tecnologias (internet das coisas, redes de comunicação, computação em nuvem, inteligência artificial e big data, produção conectada e inteligente, bioprocessos e biotecnologia, materiais avançados, nanotecnologia e armazenamento de energia) e afirma que eles vão se influenciar mutuamente e aumentar o potencial de impacto nos resultados.

NOME DO ESTUDO

Indústria 2027

QUEM FEZ

Luciano Coutinho (Unicamp), João Carlos Ferraz e David Kupfer (UFRJ)

DATA DA PUBLICAÇÃO

Abril de 2018

AMOSTRAGEM USADA

759 grandes e médias empresas