

A CULTURA DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DEVE CONTAR COM A PARTICIPAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Carlos Gustavo Lopes da Silva ¹

Cristina Laranjeira ²

Geisse Martins ³

Resumo

A inovação organizacional visa adequar os modelos de negócios, os processos e os produtos e serviços para atender as expectativas dos clientes cada vez mais seletivos e exigentes. O sucesso organizacional é decorrente de vários fatores somados, porém é determinado por traços humanos. A participação de colaboradores pode contribuir com ideias inovadoras e proporcionar resultados robustos, assim como experimentar novas formas de fazer e desafiar métodos existentes, sem comprometer a eficiência operacional (*core business*), são cruciais para o processo de inovação das empresas, no entanto, ideias disruptivas normalmente apresentam muita resistência por cargos de decisão e dos próprios membros do time tão acostumados com processos que já apresentam bons resultados. Estruturas hierárquicas rígidas e a falta de diversidade nas equipes podem ser barreiras para o surgimento e a implementação de ideias inovadoras nas organizações. Aumentar a diversidade nas empresas possibilita oportunidades de crescimento e de inovação. Diante da saturação dos mercados tradicionais e a concorrência acirrada, as empresas estão buscando a diversificação e o crescimento em negócios que estão emergindo ou em setores que ainda não foram totalmente explorados. As empresas que não evoluem no processo de inovação não detêm essa cultura na estrutura organizacional e, possivelmente, seus gestores não devem ver a cultura de inovação como prioridade. Muitas empresas ainda utilizam sistemas tecnológicos altamente complexos e inflexíveis decorrentes de fusões, de reestruturações, de decisões antigas, mas, principalmente, por uma cultura enraizada. A presente pesquisa deste *paper* utilizou como metodologia uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa.

Palavras-chave: Cultura. Inovação. Pessoas. Tecnologia. Clientes.

Abstract

Organizational innovation aims to adapt business models, processes and products and services to meet the expectations of increasingly selective and demanding customers. Organizational success is due to several factors added together, but it is determined by human traits. The participation of employees can contribute with innovative ideas and provide robust results, as well as experimenting with new ways of doing things and challenging existing methods, without compromising operational efficiency (core business), are crucial for the companies' innovation process, however; ideas Disruptive companies usually have a lot of resistance from decision-making positions and from the team members themselves, so used to processes that already show good results. Rigid hierarchical structures and the lack of diversity in teams can be barriers to the emergence and implementation of innovative ideas in organizations. Increasing diversity in

¹ Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

² Graduada em Administração de Empresas. Especialização em Gestão de Negócios e Compliance. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. e-mail. cristina_laranjeira@hotmail.com

³ Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail. geisse@geisse.com.br

companies opens up opportunities for growth and innovation. Faced with the saturation of traditional markets and fierce competition, companies are looking to diversify and grow in businesses that are emerging or in sectors that have not yet been fully explored. Companies that do not evolve in the innovation process do not have this culture in the organizational structure and, possibly, their managers should not see the innovation culture as a priority. Many companies still use highly complex and inflexible technological systems resulting from mergers, restructurings, old decisions, but mainly due to an ingrained culture. The present research of this paper used as a methodology a bibliographic review with a qualitative approach.

Keywords: *Culture. Innovation. People. Technology. Customers.*

Introdução

A inovação organizacional visa adequar os modelos de negócios, os processos (a implementação de novo sistema/aplicativo por exemplo) e os produtos e serviços (melhorias e/ou criação de novas versões - diretamente ligado ao ciclo de vida) para atender as expectativas dos clientes cada vez mais seletivos e exigentes. Para a implementação de inovações e melhorias contínuas, as empresas precisam ter visão disruptiva e futurista, bem como contratar profissionais com perfis inovadores (proativo, pensamento crítico, observador, curioso, gostar de trabalhar em equipe e de tecnologia, atualizado, etc.), em linha com as expectativas da empresa (Silva, 2020).

Segundo Martins (2022), as empresas que “abraçam a inovação” detêm uma taxa 59% maior de crescimento de renda.



Figura 1 – Inovação

Fonte: Banco de dados dos autores

O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa e objetivou avaliar os benefícios de implementar cultura inovadora e disruptiva nas empresas visando a retenção e a fidelização de clientes.

Liderança com cultura de inovação

A adoção de recursos tecnológicos cada vez mais sofisticados não é elemento suficiente para uma empresa inovar e obter resultados satisfatórios. O sucesso organizacional é decorrente de vários fatores somados, porém é determinado por traços humanos (criatividade, intuição, ética, emoção, imaginação, entre outros). Desta forma, é fundamental promover uma cultura de inovação com práticas e processos que compreendam a participação do capital humano da empresa, independentemente do nível hierárquico, o que tende a ser uma vantagem estratégica em um mercado cada vez mais competitivo (Marmé, 2022).

Ideias disruptivas normalmente apresentam muita resistência por cargos de decisão e dos próprios membros do time tão acostumados com processos que já apresentam bons resultados, no entanto, a missão da liderança inovadora é quebrar paradigmas e “vender” essas inovações dentro da organização.

A participação de colaboradores e até de demais *stakeholders* (clientes, fornecedores e parceiros) pode contribuir com ideias inovadoras e proporcionar resultados robustos, assim como experimentar novas formas de fazer e desafiar métodos existentes, sem comprometer a eficiência operacional (*core business*), são cruciais para o processo de inovação das empresas. Estruturas hierárquicas rígidas e a falta de diversidade nas equipes podem ser ofensores para o surgimento e a

implementação de ideias inovadoras nas organizações. Diante disso, as empresas com modelos de negócio fortemente verticalizados devem “quebrar barreiras” e estruturarem times com perfis multidisciplinares e criarem ambientes de discussões de ideias (*brainstorm* descontraídos) com os colaboradores, seja dentro ou fora da organização (inovação aberta), bem com treiná-los para lidarem com os desafios (intraempreendedorismo) decorrentes de suas atribuições (Marmé, 2022).

Algumas características são comuns em empresas bem sucedidas em inovação: 1) cultura que apoia e incentiva novas ideias; 2) tratam as pessoas como o recurso mais importante para a inovação; 3) vão além dos produtos e serviços produzidos, buscam novas oportunidades em sistemas, modelos de negócios, canais de distribuição, envolvimento com os clientes, etc.; 4) estabelecem processos e procedimentos que permitam às equipes trabalharem em conjunto, objetivando o impulsionamento da inovação (Piva, 2019).

As empresas que não evoluem no processo de inovação não detêm essa cultura na estrutura organizacional e, possivelmente, seus gestores não devem ver a cultura de inovação como prioridade. As organizações afetadas durante a pandemia, porém com o processo de inovação arraigado no DNA, adequaram rapidamente à forma de atuação (mercado *online*, novos produtos/serviços, novas estruturas mais enxutas, ouviram seus consumidores, etc.) e conseguiram sobreviver. Empresários que, infelizmente, tiveram que encerrar suas atividades ou profissionais que foram demitidos, mas com grau de atitude inovadora, fortaleceram seus lados empreendedores e voltaram para o mercado (Silva, 2020).

Diversidade e crescimento sustentável

Segundo o relatório da IBM *Institute for Business Value*, 332% mais executivos pretendiam participar em ecossistemas de inovação em 2022 em comparação à 2018, objetivando

descobertas e soluções eficientes para as mudanças climáticas e a utilização consciente e inteligente da energia (Martins, 2022), o que demonstra aumento no interesse, pelas empresas, em ideias e ações inovadoras pautadas no crescimento sustentável.

Ainda, aumentar a diversidade nas organizações, além de ser uma pauta que permeia boa parte das grandes empresas mundiais, na prática, possibilita oportunidades de crescimento e de inovação. Estudo realizado pela *McKinsey* revelou que as equipes com mais de 30% das posições executivas ocupadas por mulheres apresentam maior chance de *performance* do que os times com pouca diversidade de gênero. Além disso, adotar a “bandeira” da diversidade (raças, cores, gêneros e orientação sexual) contribui para atrair potenciais talentos, no entanto, para retê-los, as empresas devem permitir a exposição genuína de ideias e de pensamentos, bem como adotar planos de carreira com foco na equidade (Faber, 2020)

Segundo Faber (2020), uma equipe diversa detém mais criatividade e ideias inovadoras, possibilitando resultados mais satisfatórios, enquanto que um grupo de pessoas com o mesmo histórico, experiências e características tendem a pensar e agir de maneira parecida e, provavelmente, trarão resultados já esperados. As organizações que precisam dialogar com diferentes públicos necessitam de times diversos, possibilitando comunicações mais fluidas, o fortalecimento de laços com os clientes e maior vantagem competitiva.

Tecnologia com foco em atender e a fidelizar clientes

A liderança inovadora deve “sair da bolha”, rastrear tendências e estar sempre alerta às necessidades ainda não atendidas dos clientes, as quais podem ser grandes oportunidades de novos negócios. Também, é fundamental tomar ações para solucionar as deficiências apontados pelos

próprios consumidores, sejam relacionadas aos produtos e serviços fornecidos, ao atendimento prestado ou a entrega realizada.

Diante da saturação dos mercados tradicionais e a concorrência acirrada, as empresas estão buscando a diversificação e o crescimento em negócios que estão emergindo ou em setores que ainda não foram totalmente explorados. Para tal expansão é necessária a adaptação ou a criação de modelos de negócio com base nas principais tecnologias atuais (inteligência artificial e internet das coisas) e/ou de produtos e serviços aderentes às necessidades dos novos públicos-alvo (Startse, 2023).

Na era da inteligência artificial um dos recursos mais valiosos são os dados, cuja manipulação e análise tem recebido grande destaque no mundo empresarial para a tomada de decisões inteligentes. Transformar uma grande quantidade de dados em informação é um grande desafio para os mercados tradicionais (Amante, 2021).

Muitas empresas ainda utilizam sistemas tecnológicos altamente complexos e inflexíveis decorrentes de fusões, e reestruturações, de decisões antigas, mas, principalmente, por uma cultura enraizada (Infomoney, 2021)

Para muitas empresas, implementar uma gestão com base em dados é desafiador, principalmente pela necessidade primária de mudança cultural, de pensamentos e de comportamentos já solidificados. Não requer somente um time técnico especializado e programas sofisticados, mas equipes e lideranças que tenham a “cultura de inovação de dados”, pois caso contrário, pode haver resistência na implementação de novos processos, mesmo que de forma inconsciente (Dourado, 2022).

Segundo Amante (2021), as empresas sabem como extrair e coletar uma enorme quantidade de dados mas desconhecem como utilizá-los de forma inteligente, principalmente, pela

falta dos executivos buscarem entender os benefícios que a cultura de dados pode trazer para as empresas, com a tomada de decisões mais estruturadas pautadas em uma visão mais clara do mercado e da própria empresa.

A gestão orientada por dados contribui na conquista de vantagem competitiva como é o caso da *Amazon*, do *Google*, do *Facebook* e da *Netflix*, denominadas “*data driven*” pela habilidade de identificar e atender a necessidade de seus clientes pela coleta e análise de dados por meio da inteligência artificial (Amante, 2021).

Embora o engajamento das empresas em implementar uma cultura organizacional “*data driven*”, um estudo americano revelou que somente 24% conseguem, efetivamente, operar com a coleta e a análise de dados. No entanto, 100% das empresas entrevistadas disseram ter alguma iniciativa voltada ao tema, das quais 65% já instituíram o cargo de diretor executivo de dados (CDO - *Chief Data Office*) para conduzir o processo de transformação das operações tradicionais em processos digitais (Amante, 2021).

As lideranças precisam focar na experiência dos clientes e, para isso, é fundamental avaliar, de forma contínua, potenciais dados dos consumidores (idade, gênero, profissão, *hobbies*, hábitos, etnia, estado civil, entre outros) que poderão servir de insumos para o estabelecimento de estratégias para atender e reter os clientes de forma satisfatória e até conquistar novos públicos (Portela, 2022).

Conclusão

Diante do exposto, podemos concluir que a inovação organizacional objetiva agregar valor nos produtos e serviços para atender e fidelizar seus clientes, ou adequar seus modelos de negócios para atingir mercados inexplorados ou aqueles desprovidos de atendimento satisfatório.

Para tanto, o fator humano é o principal pilar que ampara a disseminação da cultura de inovação nas empresas, pois a união de sugestões e de pensamentos de um time diverso, que tenha a liberdade de comunicação e que é ouvido pela liderança, contribui para ideias inovadoras e promissoras, o que pode proporcionar vantagem competitiva frente a concorrência acirrada.

No entanto, ideias disruptivas podem apresentar resistência por cargos de decisão e pelos próprios membros do time, o que deve ser fortemente combatido por empresas com cultura de inovação, principalmente com a inclusão de requisitos específicos (criatividade, curiosidade, proatividade, observador, pensamento crítico, gosta de trabalhar em equipe, etc.) na seleção/contratação de futuros colaboradores, bem como na contratação/promoção daqueles que irão assumir cargos de liderança.

Também, a gestão orientada por dados é imprescindível para obter vantagem competitiva. No entanto, a adesão é um passo desafiador para muitas empresas em razão da cultura solidificada, o que requer a formação de times focados na transformação digital.

Os dados são recursos valiosos e a empresa que souber utilizá-los terá maior assertividade na comercialização de produtos e serviços e no atingimento do público-alvo almejado.

Por fim, as organizações que não investirem em inovação tendem a perderem competitividade e espaço no mercado, portanto a revisão contínua dos modelos de negócio, estar atentos às novas tecnologias, buscar reduzir os custos operacionais, saber ouvir as “dores” e identificar as necessidades não atendidas dos clientes, são alguns exemplos de inovação contínua e indispensáveis para a sobrevivência das empresas.

Referências Bibliográficas

- Amante, C. (2021). O segredo das empresas que sabem usar os dados a seu favor. Disponível em: <https://exame.com/inovacao/o-segredo-das-empresas-que-sabem-usar-os-dados-a-seu-favor/>. Acessado em: 01 de março de 2023.
- Dourado, R. (2022). Produtos de dados: o salto rumo à jornada digital. Disponível em: <https://exame.com/bussola/produtos-de-dados-o-salto-rumo-a-jornada-digital/>. Acessado em: 01 de março de 2023.
- Faber, R. (2020). A diversidade traz vantagem competitiva, diz relatório de Exame Research. Disponível em: <https://exame.com/esg/a-diversidade-traz-vantagem-competitiva-diz-relatorio-de-exame-research/>. Acessado em: 04 de março de 2023.
- Infomoney (2021). Como um ERP pode beneficiar empresas em expansão. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/como-um-erp-pode-beneficiar-empresas-em-expansao/>. Acessado em: 01 de março de 2023.
- Marmé, P. (2022). Cultura de inovação apoiada nas pessoas: a base para crescimento de empresas. Disponível em: <https://www.forbespt.com/cultura-de-inovacao-apoiada-nas-pessoas-a-base-para-crescimento-de-empresas/>. Acessado em: 03 de março de 2023.
- Martins, T. (2022). Democratizar a inovação: quando a colaboração leva a tecnologia além. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/09/tonny-martins-democratizar-a-inovacao-quando-a-colaboracao-leva-a-tecnologia-alem/>. Acessado em: 04 de março de 2023.
- Piva, N. (2018). Guru da Disney e Pfizer explica o que as empresas inovadoras têm em comum. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/livre-iniciativa/guru-da-disney-e-pfizer-explica-o-que-as-empresas-inovadoras-tem-em-comum-7w2y4s75uhuh7ekaihzgm6xa/>. Acessado em: 03 de março de 2023.
- Portela, M. (2022). O que líderes de negócios precisam saber sobre estratégias de dados em 2022. Disponível em:

<https://forbes.com.br/forbes-collab/2022/03/o-que-lideres-de-negocios-precisam-saber-sobre-estrategias-de-dados-em-2022/>. Acessado em: 03 de março de 2023.

Silva, W. (2020). Inovação x reação: como inovar no novo normal do mercado. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/inovacao-x-reacao/>. Acessado em: 03 de março de 2023.

Startse (2023). Como se adaptar e prosperar em mercados desconhecidos (até o final do ano). Disponível em:

https://www.startse.com/artigos/ceo-da-rappi-assume-cadeira-de-vp-global-de-negocios/?utm_term=inova%C3%A7%C3%A3o%20em%20neg%C3%B3cios&utm_campaign=Search%7Capp.startse.com+-+Maximizar+Cliques+-+Campanha+de+Conteúdo+-+Artigo&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=5481106700&hsa_cam=19606267805&hsa_grp=146251022872&hsa_ad=646644250453&hsa_src=g&hsa_tgt=aud-1637232359183:kwd-327263351971&hsa_kw=inova%C3%A7%C3%A3o%20em%20neg%C3%B3cios&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAiAxvGfBhB-EiwAMPakqsbwSR7jxTOjMxNts0hNwTLiyRAnZfGt0BRw3UwqMGyrAShTNuoYNhoCuugQAvD_BwE