

Um guia prático para
impulsionar o negócio
de sua cooperativa
durante a pandemia.



COVID-19

Como ser um líder inovador

O que um profissional precisa para lidar com
a crescente complexidade do ambiente de
negócios e da gestão de pessoas



Introdução

Desde sempre, a liderança tem papel fundamental no desenvolvimento das organizações, inclusive cooperativas. Em momentos de crise, essa importância se acentua ainda mais. É por meio do líder que objetivos e missão se materializam em estratégia e operação. É o líder quem vende a ideia e reúne as pessoas em volta de um ideal.

Conforme pontuou pesquisa da Forbes que listou os dez líderes mais inovadores do mundo, não são as ideias geniais que consagram líderes inovadores, mas a **capacidade de execução**. Um líder inovador, portanto, conta com o que os professores Jeff Dyer, da Universidade Brigham Young, e Nathan Furr, da escola de negócios INSEAD, chamam de “capital de inovação”.

Na prática, isso significa uma combinação de forças que envolvem **habilidade de conduzir a inovação e conexões poderosas com outros líderes**. Além, é claro, de um histórico cada vez maior de fazer coisas novas e grandiosas acontecerem.

Nos tempos atuais, em que a capacidade de uma cooperativa inovar tem sido cada vez mais decisiva, o líder tem o papel de capitanear a mudança. Neste material você conhecerá alguns instrumentos que podem ajudar nesse processo.



Liderança e inovação





Papel da liderança na inovação

A [pesquisa](#) Best Companies for Leadership (Melhores Companhias para Liderança), do Hay Group, indica que as melhores organizações têm desenvolvido líderes aptos a conduzir inovação e promover transformações.

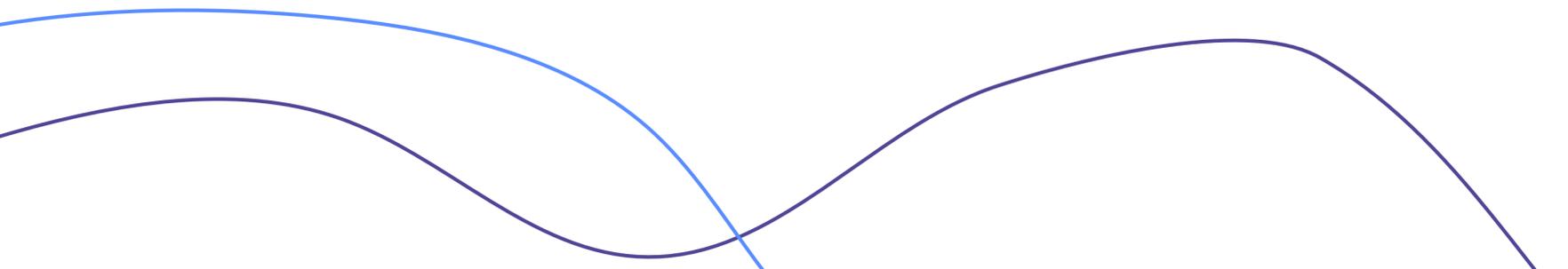


ORGANIZAÇÕES MAIS BEM SUCEDIDAS EM SEUS PROJETOS DE INOVAÇÃO SÃO AQUELAS CUJOS LÍDERES SÃO CAPAZES DE:

- Proporcionar planos de carreira não tradicionais e mais diversos
- Treinar colaboradores com elevado potencial
- Focar em desafios específicos de negócios
- Desenvolver competências e habilidades para lidar com ambientes de negócios voláteis

Inovar, para [Robert Tucker](#), está relacionado à capacidade de agregar valor e depende da velocidade com que as organizações são capazes de desaprender, reaprender e desenvolver novas habilidades. A capacidade de inovar está relacionada, portanto, à forma como as organizações engajam seus colaboradores em níveis mais profundos e humanizados.

Artigo publicado pela Harvard Business Review afirma que as empresas mais inovadoras investem na formação de líderes que engajam os colaboradores por meio de clareza de estratégias e incentivos. Tudo para que não só os líderes, mas todos os colaboradores invistam mais tempo na compreensão dos seus clientes e mercado em que atuam.



Da mesma maneira, um ambiente inovador estimula a tomada de decisões de forma descentralizada, abrindo espaço para que soluções e ideias surjam em todos os níveis. Nesses ambientes as ideias não vêm somente do alto comando da empresa. Então, em um ambiente com liderança voltada à inovação, colaboradores em geral contribuem e são estimulados pelos seus líderes.



Confira na íntegra o artigo “Liderança e inovação devem caminhar juntas”, publicado na Harvard Business Review.

CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER ORIENTADO À INOVAÇÃO

O especialista Robert Tucker, em artigo da Forbes, apresentou um resumo das principais habilidades para uma liderança inovadora com algumas dicas:

1. MANTÉM O PENSAMENTO CONTINUAMENTE FOCADO EM CRIAR E APROVEITAR OPORTUNIDADES

Não pense em inovação como algo a ser feito após a conclusão do trabalho corriqueiro. Pelo contrário, inovação está relacionada à postura no trabalho, em trazer ideias à realidade para resolver problemas e criar oportunidades. Encare a inovação como algo a acontecer e permear por toda a empresa e não apenas por um departamento específico.

Ao voltar a mentalidade à criação e ao aproveitamento de oportunidades, fica mais fácil entender o potencial por trás de eventuais obstáculos. Nesse sentido, é possível ao líder perceber o impacto de suas atitudes na transformação da inovação dentro da cooperativa.



O QUE FAZER:

Exercite o músculo da imaginação. Procure mudar a perspectiva sobre eventuais desafios que esteja enfrentando. Pergunte a si mesmo e ao time sobre cinco soluções alternativas que poderiam endereçar os desafios atuais.

Crie consciência constante sobre o estado de espírito do seu pensamento e, caso ele não seja positivo e orientado à inovação, aprenda a mudar.

2. COMBATE AS PREMISSAS

Premissas ajudam a economizar tempo e energia. O cérebro se baseia nelas para tomada rápida de decisões. Entretanto, quando se trata de inovação, as premissas podem atrapalhar, pois impedem o desenvolvimento de novas formas de pensar e trabalhar. Inovar é, justamente, questionar o status quo. Então, ou os líderes aprendem a fazer isso dentro de suas cooperativas ou outras organizações vão fazer antes.



O QUE FAZER:

De maneira consciente, desafie premissas pessoais, profissionais e do setor onde está inserido. Faça isso de maneira sistemática para criar novos pensamentos. É muito útil fazer perguntas como: “O que aconteceria se fizéssemos dessa maneira?” e “Qual seria uma maneira diferente e até absurda de resolver isso?”. Isso é ser um líder inovador.

3. DESENVOLVE EMPATIA PELO CLIENTE FINAL

É possível que ao longo do processo de desenvolvimento de soluções da sua cooperativa o foco no cliente final se perca. Não é possível inovar de forma eficiente caso isso não seja revertido.



O QUE FAZER:

Procure entender profundamente o negócio no qual sua cooperativa está inserida e desenvolva empatia pelo cliente final, seja ele interno ou externo. Foque em suas dores, escute o que ele deseja e procure entender como sua cooperativa pode atender. Para isso, é preciso sair da cooperativa e ir falar pessoalmente com os clientes.

4. PENSA À FRENTE DE MANEIRA PROATIVA

Sem dúvidas, andar à frente te coloca em riscos. Por isso, é preciso ter uma consciência aguçada sobre como o ambiente de negócios está se organizando a cada momento. As mudanças acontecem cada vez mais rapidamente. Para ser um líder orientado à inovação é imprescindível estar antenado com as tendências do mercado em que se atua.



O QUE FAZER:

Como elemento norteador o líder pode contar com sua própria habilidade para identificar tendências antes que elas ganhem corpo. Um líder voltado à inovação é um ávido consumidor de informações no formato de artigos, livros, relatórios, dentre outros. Esse é um tipo de característica que pode ser desenvolvida com disciplina e prática de observar as tendências e, então, conectar pontos.

5. MANTÉM ATIVA SUA CAPACIDADE DE GERAR CADA VEZ MAIS IDEIAS

Todo mundo tem ideias, mas somente pessoas que as geram continuamente conseguem transformá-las em ação. A habilidade de ideação e transformação de ideias em propósito é desenvolvida com o uso de mapas mentais e até mesmo por meio de brainstorming.

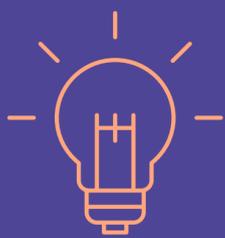


O QUE FAZER:

Gerencie de maneira consciente seus pensamentos e ideias para reconhecer aquelas capazes de ganhar vida. Transforme os ambientes de trabalho em espaços criativos e empenhe esforços para buscar inspiração em outros locais. Como líder, estimule a criatividade nas pessoas à sua volta.

6. É ADEPTO DO PODER DE ARTICULAÇÃO

Atualmente, tudo o que faz sucesso parece ter viralizado do dia para a noite. Isso faz algumas pessoas esquecerem da importância da articulação e do convencimento das pessoas envolvidas no processo. Bons líderes voltados à inovação não permitem que isso aconteça. Eles entendem que a capacidade de vender ideias precisa ser desenvolvida e aplicada o tempo todo.



O QUE FAZER:

Vender novas ideias significa superar obstáculos, superar objeções e obter comprometimento e engajamento na nova maneira de fazer as coisas. Então, sempre foque nos benefícios almejados e evite se envolver com recursos e detalhes técnicos. Para aprimorar sua capacidade de convencimento, pense sempre no indivíduo para o qual você está apresentando as ideias. Se o comprador da ideia for orientado por números, use muitos gráficos e tabelas. Se for mais ambicioso, não fique atento a detalhes e mostre como isso aprimora a marca. Seja persistente: a construção do comprometimento para uma mudança geralmente leva tempo e paciência.



Confira este [artigo da Forbes](#) para obter mais informações sobre características de um líder orientado à inovação.

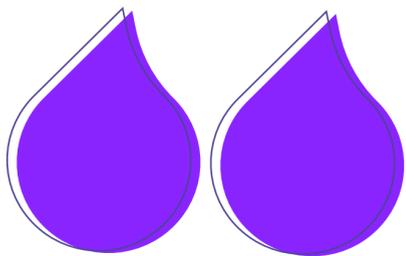
LÍDERES MAIS INOVADORES

Lembra dos professores Dyer e Furr que citamos nos primeiros parágrafos deste e-book? Para listar, a pedido da Forbes, os dez líderes mais inovadores do mundo, eles usaram os seguintes critérios (considerando apenas empresas com valor de mercado superior a US\$ 10 bilhões, além das 50 maiores organizações privadas que abriram o capital nos cinco anos anteriores à pesquisa, que foi feita em 2018):

1. Reputação por inovação (observando a cobertura da mídia em cinco anos)
2. Conexões e redes sociais (no Twitter e LinkedIn)
3. Histórico de criação de valor (com base no crescimento do valor de mercado de suas empresas)
4. Expectativas dos investidores em relação à criação de valor futuro (medida pelos investidores de alto nível com ações em suas companhias)



Entretanto, a própria Forbes admite que criar qualquer tipo de classificação requer uma metodologia ponderada e que nenhuma delas é perfeita. Assim, o fio condutor escolhido para o ranking foi:



“A capacidade de um líder conduzir com êxito a inovação se resume ao capital de inovação, um conjunto de características multifacetadas que permite adquirir e implantar de maneira eficaz os recursos humanos e financeiros necessários para assumir uma ideia de risco inovadora e transformá-la em uma mudança de impacto”.

Se você tiver interesse de conhecer o ranking dos líderes inovadores,



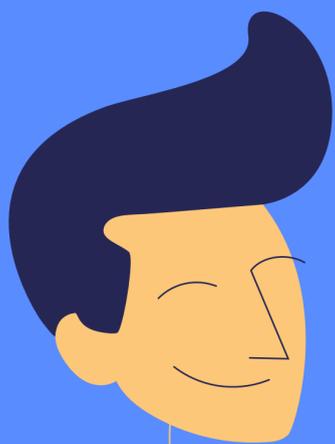
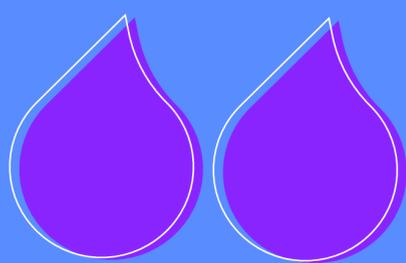
confira o artigo completo da Forbes.



Como liderar em ambientes de negócio complexos

De acordo com consultores da McKinsey, há quatro aspectos da liderança que se tornam cada vez mais importantes no mundo dos negócios. São eles que permitem aos líderes inovadores lidar com a crescente complexidade das organizações e dos setores em que atuam.

Para a consultoria, tanto ou mais que os avanços tecnológicos e metodológicos relacionados à gestão e à produção, a liderança efetiva ganha importância em organizações que almejam aumento de desempenho e competitividade.



“Líderes efetivos terão **insights** para ver com clareza e calibrar o que realmente importa nas operações e nas pessoas; a **integridade** para construir fundações sólidas de confiança e convicção; **coragem** para agarrar oportunidades rapidamente; e **agilidade** para saber quando precisam mudar o curso e continuar evoluindo. As quatro características se complementam: quando é possível ver a oportunidade com clareza, é preciso confiar uns nos outros para comprometer-se em tomar uma atitude sabendo que é possível adaptar-se para superar obstáculos. Um líder - ou, melhor ainda, uma organização repleta de líderes - que consiga combinar esses quatro aspectos pode alcançar grandes resultados”

RON RITTER e ED RUGGERO





COMO CONSTRUIR OS QUATRO ASPECTOS DA LIDERANÇA MODERNA

Não há fórmulas prontas para desenvolver estes quatro aspectos em pessoas e organizações. No entanto, a McKinsey lista quatro questões que podem auxiliar cooperativas começarem a pensar sobre o que precisam de seus líderes. São elas:



INSIGHT

- Facilita a colaboração em grupo
- Resolve problemas com eficiência
- Toma decisões de qualidade
- Oferece perspectiva crítica
- Comunica-se de maneira prolífica e entusiasmada



INTEGRIDADE

- Aplica os valores organizacionais em sua atuação
- Enaltece bom desempenho
- Proporciona suporte
- Desenvolve os outros
- Fomenta respeito mútuo



CORAGEM

- Permanece firme e confiante durante adversidades
- Mantém o grupo organizado e produtivo
- Atua fortemente orientado a resultados
- Desenvolve e compartilha a missão coletiva
- Procura diferentes perspectivas
- Defende as mudanças almejadas



AGILIDADE

- Recupera a positividade após as falhas
- Expõe de forma clara os objetivos, as recompensas e as consequências
- Motiva e extrai o melhor dos demais
- Se diferencia entre seus seguidores

Para saber mais sobre a importância dos quatro aspectos da liderança moderna e inovadora e sobre como desenvolvê-los internamente na sua cooperativa, não deixe de conferir o



[artigo da McKinsey.](#)



Como superar as barreiras

O Boston Consulting Group listou as quatro principais barreiras à inovação dentro das organizações. Além disso, a consultoria criou listas de ações que as lideranças podem tomar para endereçar as questões responsáveis por tais barreiras.

AS QUATRO PRINCIPAIS BARREIRAS SÃO:

1. Dificuldade de entender os stakeholders
2. Falta de ideias brilhantes
3. Aversão a risco
4. Falhas na execução



DIFICULDADE DE ENTENDER OS STAKEHOLDERS

Muitas vezes, as organizações identificam um problema ou uma oportunidade e parte imediatamente em busca de soluções. No entanto, uma etapa anterior deveria ser o entendimento das necessidades, desejos, comportamentos e experiências dos stakeholders. Lembra do que foi falado sobre a importância de desenvolver empatia pelo cliente final, independente de quem seja?



O QUE FAZER:

- Inspirar curiosidade: encoraje as pessoas a serem curiosas e questionadoras
- Pense fora do seu ambiente normal e explore possibilidades
- Facilite e promova a curiosidade na sua equipe
- Crie oportunidades para que os colaboradores busquem informação
- Proporciona informações e elementos necessários para que o time possa entender as necessidades dos clientes e de outros stakeholders



FALTA DE IDEIAS BRILHANTES

Manter a competitividade demanda contar com um pacote completo de ações que fomentem a inovação. Na maior parte dos casos, as organizações não são capazes de gerar ideias em quantidade suficiente e muito menos de identificar e desenvolver aquelas que têm potencial para gerar inovação.



O QUE FAZER:

- Desafie as perspectivas atuais, pois líderes que fazem isso mantêm a mente aberta e resistem aos desejos de reforçar o “status quo”
- Proporcione treinamento e crie oportunidades de networking
- Facilite interações com outras partes da cooperativa
- Coloque seus colaboradores para resolver tarefas que os tirem do ambiente comum de trabalho

AVERSÃO A RISCO

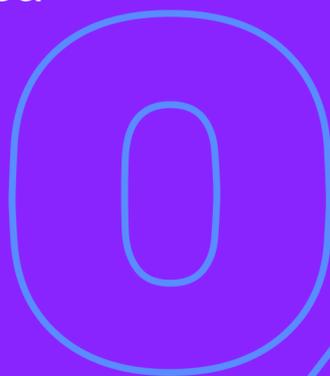
Um dos principais inimigos da inovação é o medo do fracasso. Isso ocorre quando as pessoas não possuem liberdade de experimentar e têm medo das consequências. Pesquisa feita nos Estados Unidos pela empresa BlessingWhite mostra que:

40%

dos profissionais entrevistados disseram que seus gerentes nunca os estimularam a buscar novas soluções ou arriscar-se

34%

afirmam que isso só acontecia muito raramente





O QUE FAZER:

- Identifique oportunidades de risco controlado. Ou seja, projetos e desafios em que eventual fracasso terá menor impacto negativo
- Entenda que fracasso é sinônimo de aprendizagem e, portanto, é pré-requisito para o sucesso
- Não busque a perfeição, mas a realização incremental

FALHAS NA EXECUÇÃO NÃO APROVEITADAS

Quando uma ideia não evolui, ela é descartada. Logo, perde-se uma valiosa oportunidade de agregar valor à organização a partir das lições aprendidas.



O QUE FAZER:

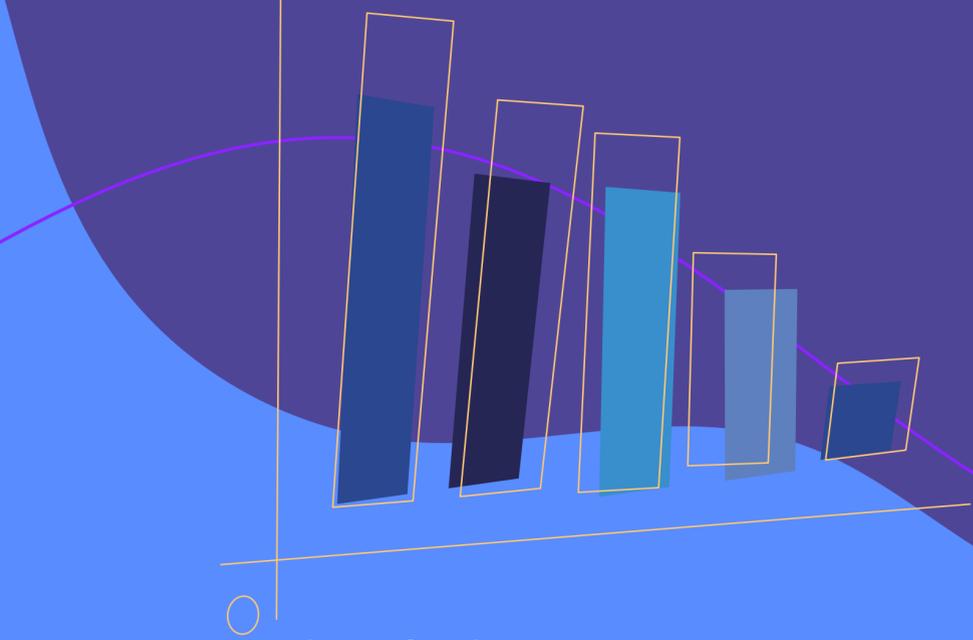
- Estimule a disciplina da execução, com acompanhamento de métricas pré estabelecidas
- Cobre prazos, metas e orçamentos em todas as fases do processo
- Assegure que os objetivos da inovação sejam cumpridos e lembre-se de que estes podem ser, simplesmente, incorporar os aprendizados obtidos a partir dos erros



Confira o [artigo completo do Boston Consulting Group](#) sobre as quatro barreiras para a inovação e como os líderes podem superá-las.

Liderança na crise

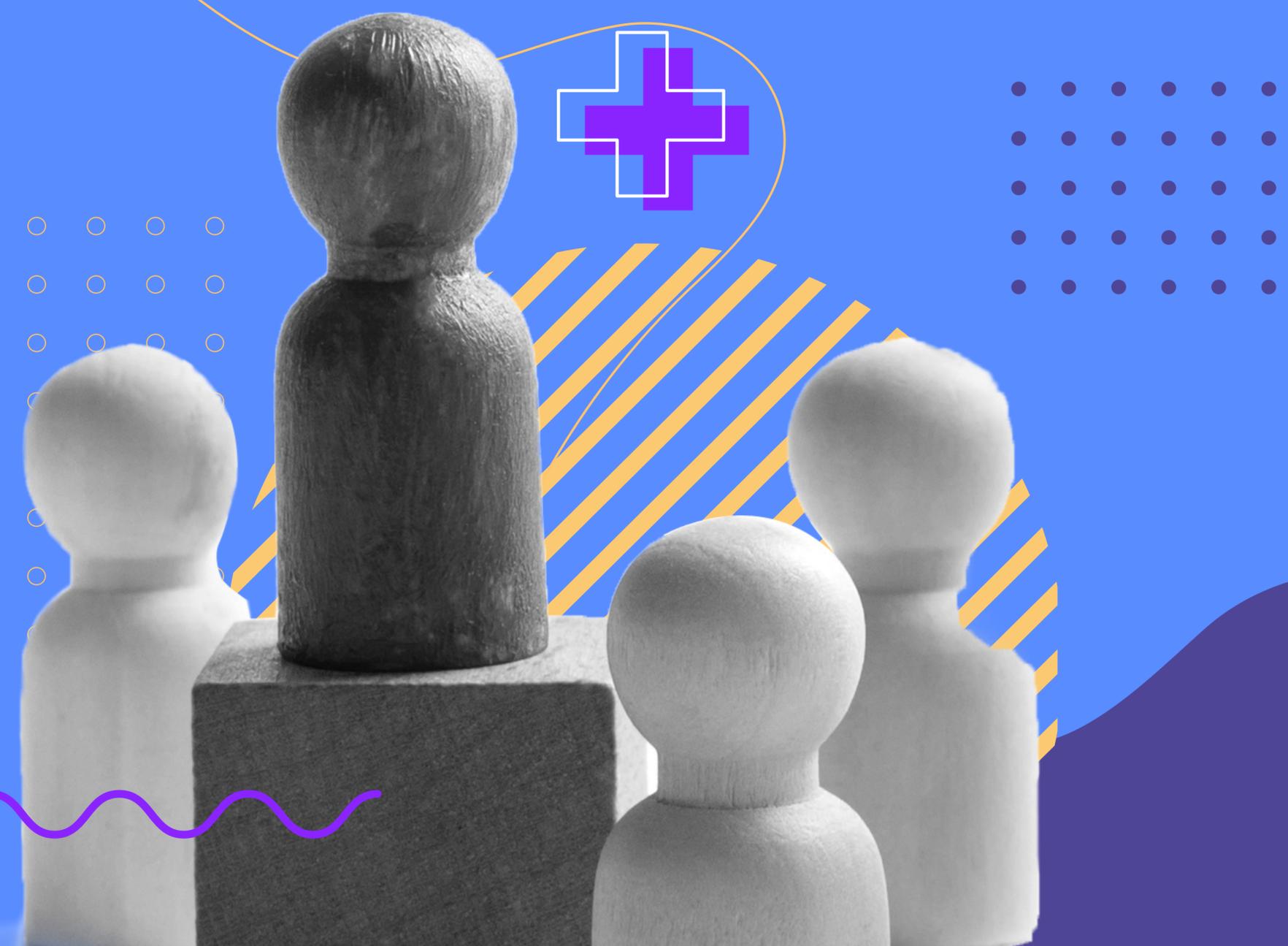




O momento atual representa um desafio bastante grande para líderes de todo o planeta. Então, é natural que a maior parcela dos esforços esteja orientada para o gerenciamento das consequências imediatas. No entanto, é preciso que as organizações e a sociedade como um todo esteja preparada também para o que está por vir.

Foi dessa maneira que líderes históricos conseguiram tanto reagir a ameaças iminentes quanto olhar para além do horizonte imediato. E não há outra maneira de fazer isso senão por meio de uma visão de um futuro melhor.

Para que isso seja possível, o líder de hoje precisa ter uma visão de longo prazo. Ou seja, do que você e sua cooperativa deseja ser daqui a cinco ou dez anos. Fixar este ponto focal ajudará a encadear o raciocínio em relação ao curto e médio prazos. Mesmo que não seja tão claro no momento, as sementes dos próximos grandes setores a crescer estão se enraizando agora. Isso é o que diz o artigo “**Líderes, vocês têm uma visão clara para o futuro pós-crise?**”, que Mark W. Johnson e Josh Suskewicz publicaram na Harvard Business Review em 1º de maio de 2020.



O QUE FAZER PARA LIDERAR NA CRISE

O artigo traz orientações sobre o que fazer para não perder a visão de futuro mesmo em meio à turbulência atual. Confira as dicas:

- **Reserve tempo para imaginar o futuro:** dedique de 10 a 20% do seu tempo para explorar e visualizar onde quer que sua cooperativa esteja quando a crise passar. Pense em situações factíveis e condizentes com a visão de longo prazo da cooperativa. Não caia na tentação de delegar esta tarefa. É fundamental para a sustentabilidade da cooperativa que seus líderes façam isso por conta própria e de maneira consistente e sistemática
- **Visualize mudanças:** questione sobre o que provavelmente irá mudar em relação a seus clientes, mercados e ambiente operacional. Da mesma forma, pergunte-se sobre o que permanecerá igual. Tente imaginar o que seus clientes exigirão, como você atenderá a demandas novas e em transformação, o significado especial de seus produtos e serviços e suas potencialidades gerais
- **Identifique vulnerabilidades e oportunidades:** pergunte até que ponto seus principais negócios são capazes de resistir a mudanças. Considere tanto ameaças quanto oportunidades e identifique elementos do seu portfólio que podem não fazer mais sentido, além de oportunidades para acelerar novos produtos ou serviços favoráveis ao crescimento
- **Faça a cronologia inversa:** elabore uma estratégia para retroceder do futuro imaginado para o momento presente e, então, estabeleça um caminho entre a aspiração de longo prazo até o médio prazo (pós-crise) e, daí, até o momento atual. Ao começar no futuro e andar para trás você elimina a influência negativa - e excessivamente racional - da situação atual
- **Envolva o time:** funcionários e stakeholders terão de fazer sacrifícios. Logo, precisam estar engajados na sua visão de um futuro melhor. Para tanto, construa sua visão de longo prazo de maneira a criar inspiração



Uma leitura que certamente será muito útil para ajudar a criar essa visão de futuro pós-pandemia é o artigo da McKinsey “**A recuperação da liderança digital após a COVID-19: cinco questões para CEOs**”.

O texto considera que a transformação digital foi acelerada devido à pandemia e que, por isso, os líderes precisam ter visão de futuro para conduzir as organizações através da tempestade. Para isso, são propostas cinco questões:

- 1** Você tem uma visão clara sobre para onde está indo o valor no seu mercado e um roadmap que permita à sua companhia chegar lá?
- 2** Que papel a construção de negócios deve ter para auxiliar na aceleração da entrada em novos mercados e no acesso a novos consumidores?
- 3** Como você enxerga os benefícios de um modelo de operações mais ágil no sentido de aumentar o ritmo do seu negócio?
- 4** Como você vai reconfigurar sua estratégia de talentos para contar com as pessoas necessárias para a retomada?
- 5** Quais investimentos são os mais necessários para criar um ambiente tecnológico que permita à sua companhia chegar ao novo normal?

O artigo ainda salienta que, embora o fim da crise e o desenho da retomada ainda não sejam claros, eles vão acontecer. E o que os líderes têm de fazer para aumentar as chances de recuperação e crescimento de suas organizações é preparar seus negócios para um futuro cada vez mais digital.

E ESTE SERÁ O ASSUNTO DO NOSSO PRÓXIMO GUIA, QUE VAI TRATAR DESTE OLHAR PARA O FUTURO E DE COMO SE ATUALIZAR PARA SE PREPARAR PARA O QUE VEM PELA FRENTE. NÃO DEIXE DE CONFERIR!

inova **coop**



[f](#) | [t](#) | [••](#) | [v](#) | [sistemaocb](#)

Conteúdo desenvolvido em parceria com

coonecta
COOPERATIVISMO E INOVAÇÃO