

Um relatório realizado pela The Economist Intelligence Unit

# A empresa inovadora: como as multinacionais liberam seu potencial criativo



PATROCINADO PELA

# Índice

Sobre a pesquisa	2
Sumário executivo	3
Parte I Inovação como prioridade estratégica	5
Parte II Reduzindo as barreiras à inovação	8
BOX: Nokia: Convocando todos os inovadores	14
Parte III Capacitando os colaboradores para inovar	16
BOX: De volta à escola: Ensinando adultos a serem criativos	20
Conclusão: Permanecendo competitivo através da inovação	22
Apêndice	23
Apêndice I: Pesquisa nas empresas	23
Apêndice II: Pesquisa no governo	34

## Sobre a pesquisa

*A empresa inovadora: A forma com que as empresas globais liberam o potencial* é o tema de um relatório da Economist Intelligence Unit, patrocinado pela EF Education First, que explora os desafios que as empresas enfrentam ao tentar promover inovações além dos limites departamentais e nacionais. Em especial, analisa como as empresas podem desenvolver uma cultura corporativa que estimule a colaboração criativa além das fronteiras, principalmente para promover e incentivar inovação.

A Economist Intelligence Unit assume toda a responsabilidade pelo conteúdo deste relatório. Os achados não refletem, necessariamente, a opinião do patrocinador.

Este relatório foi baseado em duas importantes fontes para a pesquisa e os achados:

- Duas pesquisas globais, uma com executivos de alto escalão e outra com funcionários do governo, realizadas em outubro e novembro de 2014.

A amostra da pesquisa corporativa soma 350 entrevistados e todos trabalham para empresas que operam em, pelo menos, um outro país além do seu mercado de origem. Mais da metade (54%) é de executivos do alto escalão ou membros de conselho e 57% trabalham para empresas com rendimento anual de US\$ 500 milhões ou mais. Aproximadamente 43% descrevem sua função principal de trabalho como gestão geral ou desenvolvimento de estratégia e negócio. A maioria dos entrevistados trabalha para empresas que estão crescendo: 72% disseram que o EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) de sua empresa aumentou nos últimos 12 meses. Os entrevistados estão baseados em diversos países, com pelo menos 30 em cada um dos seguintes: China, Brasil, Rússia, França, Alemanha, Espanha, países nórdicos, EUA, Reino Unido e Oriente Médio.

A amostra dos oficiais de governo soma 57 entrevistados, todos envolvidos em projeto e implementação de políticas

de educação e treinamento para adultos. Os entrevistados trabalham nos níveis municipal (56%), regional (32%) e federal (12%) da administração pública. Suas organizações tendem a ter (82%) orçamento anual de US\$ 100 milhões ou menos. Quase todos (88%) trabalham para os departamentos responsáveis por educação ou desenvolvimento de habilidades. Quase 2/3 (63%) são chefes de departamento ou diretores das agências. A amostra é global, mas concentrada na Europa Ocidental e Ásia-Pacífico e, em menor escala, América do Norte.

- Uma série de entrevistas abrangentes com especialistas independentes e executivos sênior de grandes empresas, como:

- Jim Andrew, diretor chefe de estratégia e inovação, Philips
- John Biggs, diretor de P&D, América Latina, Dow Chemical
- Martyn Clark, consultor, Gadfly
- Jeff Dyer, professor Horace Beesley de estratégia na Marriott School of Management, Universidade Brigham Young
- Kathy Fish, diretora de tecnologia, responsável por capacidades de inovação e P&D global, Procter & Gamble
- Tammy Lowry, chefe global de aprendizado e eficiência organizacional, Roche
- Michelle Proctor, diretora da inovação, FedEx
- Fabian Schlage, chefe de ideias e gestão de inovação, Nokia
- Shrupti Shah, diretora, Deloitte GovLab

Gostaríamos de agradecer a todos os entrevistados e aos que responderam a pesquisa por terem doado seu tempo e conhecimento.

Este relatório foi escrito por Neil Baker e editado por Aviva Freudmann.

## Sumário executivo

Em um mundo onde tecnologia, mercados e preferências do consumidor estão sempre mudando, inovação é importante para todas as empresas, independente do tamanho, localização e indústria. As que não conseguem mudar sua oferta ou melhorar sua resposta às mudanças em seu ambiente, tendem a cair no esquecimento, superadas por concorrentes mais ágeis. A questão estratégica para as empresas é: como promover uma cultura criativa e inovadora em todos os níveis da organização. Para muitas, essa função está intimamente ligada ao aprimoramento da comunicação, que auxilia uma melhor colaboração e compartilhamento de ideias - tanto dentro com além das fronteiras departamentais e geográficas. Esta pesquisa analisa as maneiras que as principais empresas encontraram para incentivar a inovação colaborativa além das fronteiras organizacionais. Os principais achados são:

**Empresas no mundo todo estão apostando seu futuro em sua capacidade de inovação.** Criar novos produtos e serviços tornou-se uma das três prioridades para 54% das empresas que responderam nossa pesquisa, mais importante do que cortar custos ou investir em talentos. Mais de 2/3 (71%) aumentaram investimento em inovação nos últimos três anos e 1/4 (25%) o fez de maneira significativa (definido como 20% ou mais). Essa tendência não mostra sinais de diminuição. Nos próximos três anos,

espera-se que quase 1/3 (31%) aumente consideravelmente seus investimentos em inovação.

**Inovação é a principal disciplina corporativa, onde há muito espaço para melhoria.** Embora 2/3 (67%) dos entrevistados avaliem sua empresa como “boa” em inovação, somente 20% avaliam como “excelente”, enquanto 13% avaliam ser “fraca” ou “muito fraca”. Quando solicitados a identificar os três principais fatores que descrevem um negócio inovador, os participantes da pesquisa são claros, tal cultura incentiva ideias de todos (citado por 53%), alta tolerância a falhas (41%) e forte liderança (34%).

**Muitas empresas deixarão de capitalizar desses investimentos, a menos que repensem sua abordagem com relação à inovação.** A confiança dos colaboradores em sua habilidade de comunicação com colegas, para desenvolver ideias inovadoras, diminuiu bastante na medida que enfrentam diferentes barreiras. A confiança caiu de 95% para aqueles que se sentem confiantes de se comunicar com colegas em seu próprio departamento, para 72% para os que se sentem confiantes de se comunicar com colegas em outros países. Há também uma barreira hierárquica: onde há processo de compartilhamento de ideias, eles são adotadas extensamente pelos diretores, mas isso diminui

conforme descemos a cadeia de gestão. Há também barreiras culturais; enquanto 87% afirmam que a colaboração entre diferentes culturas produz ideias inovadoras, 50% dizem que as diferenças dessas culturas dificultam o compartilhamento de ideias com colegas.

**As empresas desejam criar uma cultura de experimentação, mas frequentemente não conseguem fazê-lo.** Cultura criativa é aquela em que cada colaborador se sente incentivado a sugerir ideias e onde há grande tolerância a falhas. Mas muitas empresas não tomam medidas para garantir que as condições estejam presentes. Em nossa pesquisa, 30% dos entrevistados disseram que em sua empresa falta uma cultura que incentive ideias novas de todos; 30% que falta uma cultura que permita falhas; e 34% que sua empresa não permite tempo para que os colaboradores testem seus próprios projetos.

**As empresas precisam construir uma base de habilidades para colaboradores desenvolverem novas ideias e as apresentarem por toda a organização.** Investimento em criação de confiança e treinamento em comunicação pode render grandes benefícios, como mostra nosso estudo. 4/5 (81%) afirmam que melhorar

as habilidades de comunicação da equipe aumentaria significativamente a capacidade da empresa de inovar. Contudo, quase 30% das empresas pesquisadas admitem que seus gastos nessa área são inadequados ou inexistentes. De maneira significativa, quase 1/4 (23%) dos CEOs nunca teve treinamento em habilidades criativas, o que aumenta para 47% no caso dos CFOs.

**Há uma diferença entre as habilidades que as empresas esperam ser necessárias e as que os governos acreditam ter responsabilidade de desenvolver, por meio de programas de treinamento para adultos.** Mais de 1/3 (37%) das empresas pesquisadas afirmou que o treinamento fornecido em seus países não é adequado para melhorar a habilidade de inovação da força de trabalho. Mesmo assim, muitos oficiais públicos parecem relutantes a falar com as empresas sobre os tipos de habilidades necessárias. A maioria dos entrevistados (75%) disse que não é seu trabalho lidar com as diferenças criativas nas corporações. O estudo conclui que as empresas poderiam fazer mais para diminuir essas diferenças, melhorando as habilidades de comunicação dos colaboradores e os incentivando a compartilhar ideias por toda a organização. ■

# 1

## Parte I -- Inovação como prioridade estratégica

Há tempos que as empresas sabem que colaboradores comprometidos e criativos são fundamentais para sua capacidade de inovar e ter sucesso. Essa habilidade é fundamental e diferencia as empresas que conseguem continuar a satisfazer os clientes existentes enquanto busca novos, daquelas que não conseguem. Nos últimos anos, à medida que o ritmo das mudanças tecnológicas aumentou, a capacidade de adaptar-se rápida e criativamente às mudanças tornou-se ainda mais importante para o sucesso de uma empresa.

Para alguns observadores, tais como Jeff Dyer, da Universidade Brigham Young e coautor, com Nathan Furr, de The Innovator’s Method, a chave para empresas estabelecidas é aprender a pensar como iniciantes, reavaliando continuamente seus mercados, produtos e tecnologias. Nossa pesquisa, com 350 executivos corporativos de alto

escalão, apoia essa visão: mais da metade (54%) diz que criar novos produtos e serviços é uma de suas três prioridades para os próximos três anos, mais importante do que cortar custos (42%) e investir em talentos (33%).

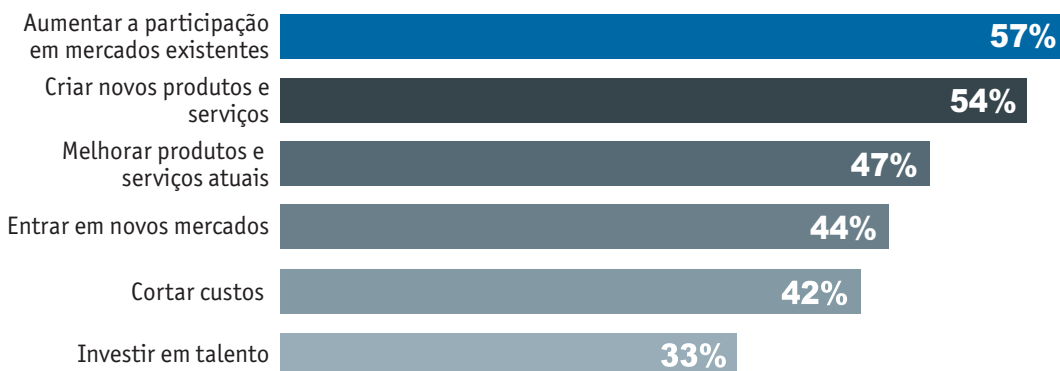
Nos últimos três anos, 71% das empresas participantes ampliaram seus investimentos em inovação, sendo que 25% o fizeram de maneira considerável – definido como um incremento de 20% ou mais. E essa tendência não mostra sinais de redução. Mais de 3/4 (76%) das empresas planejam aumentar ainda mais seus investimentos em inovação nos próximos três anos, sendo que quase 1/3 (31%) deve fazê-lo significativamente.

Os entrevistados no Brasil, China, Finlândia, Espanha, EUA e Reino Unido, entre outros, disseram que sua empresa planeja grandes aumentos de investimentos em inovação.

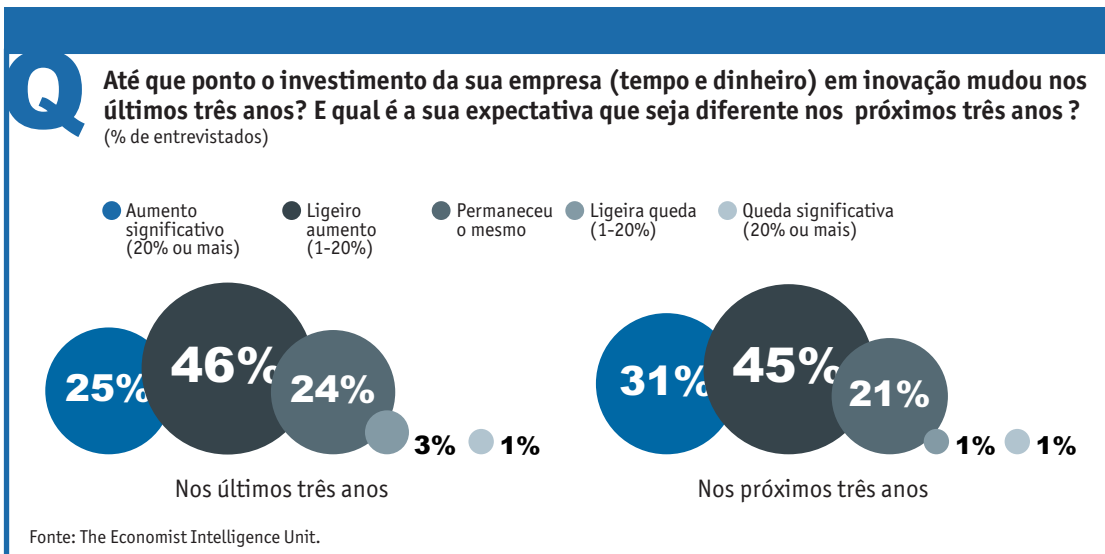


### Quais das seguintes prioridades você diria que são as três principais da sua empresa próximos três anos?

(% de entrevistados)

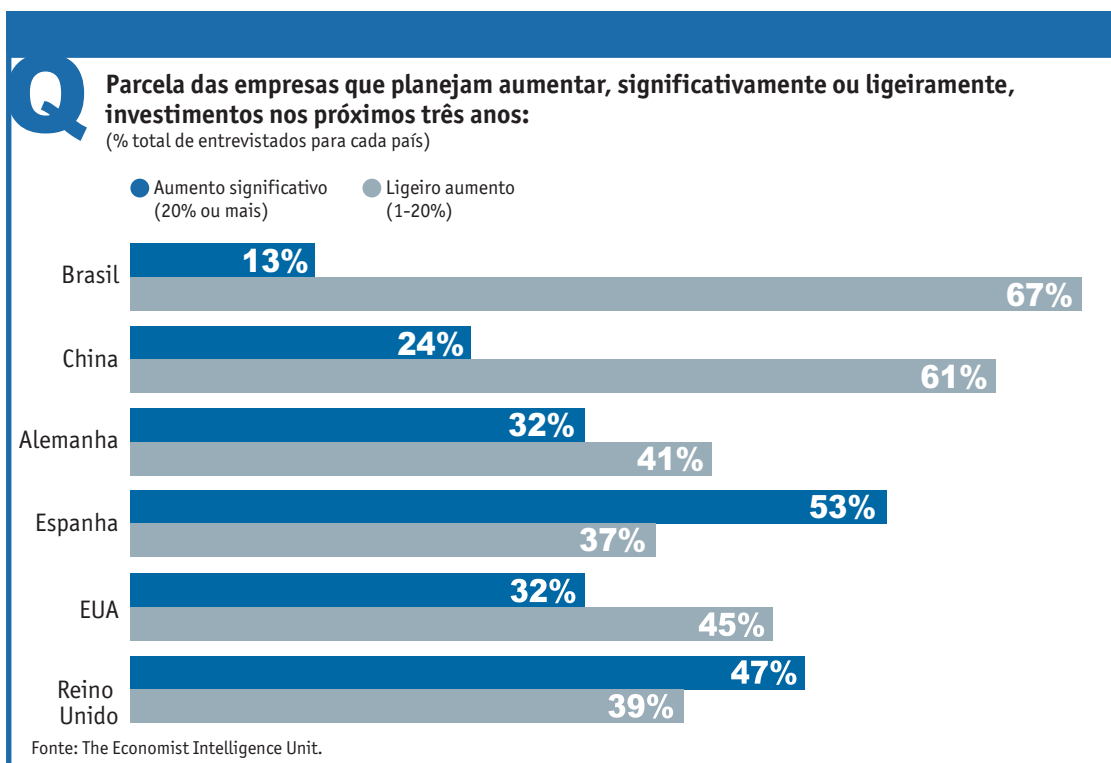


Fonte: The Economist Intelligence Unit.



O setor público também mostra entusiasmo para investimento no desenvolvimento de habilidades da força de trabalho adulta, embora em menor escala do que as empresas. Em comparação aos 76% dos entrevistados corporativos que disseram que sua empresa ampliará investimento nos próximos três anos, 70% dos oficiais públicos afirmaram que seu governo também o fará.

De certa forma, essa tendência de investimentos está mostrando resultados. 2/3 (67%) dos entrevistados avaliam a capacidade da sua empresa de inovar como “boa” e outros 20%, como “excelente”. Mesmo assim, alguns entrevistados acreditam que há grande espaço para melhoria, uma vez que 13% avaliam como

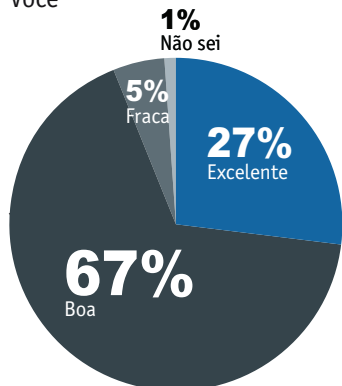




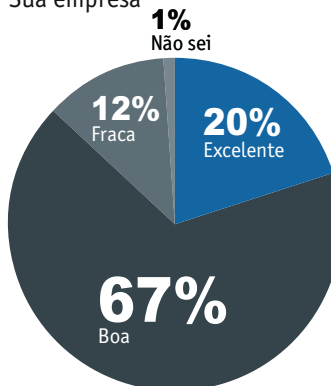
**Como você avalia sua capacidade e a da sua empresa de inovar?**

(% de entrevistados)

Você



Sua empresa



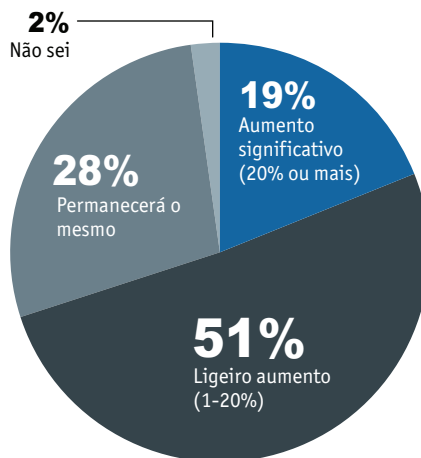
Fonte: The Economist Intelligence Unit.

“fraca” ou “muito fraca”. Além disso, há uma dicotomia nas percepções da capacidade de inovar quando se compara os Estados Unidos à Europa e, com o primeiro ficando para trás, surpreendentemente. Em nosso estudo, 77% dos entrevistados baseados no país norte-americano avaliam sua empresa como boa ou excelente em inovação, comparado a 84% no Reino Unido, 82% na Alemanha e 93% na Espanha. A posição relativamente inferior dos EUA pode ser devida a um maior medo de assumir riscos e de falhar em um ambiente jurídico, que oferece pouca segurança trabalhista aos colaboradores.



**Até que ponto os investimentos em oportunidades de desenvolvimento das habilidades da força de trabalho adulta irão mudar nos próximos três anos?**

(% de entrevistados)



Fonte: Economist Intelligence Unit/Pesquisa do governo.



## 2

## Parte II – Reduzindo as barreiras à inovação



**Na sua opinião, quais dos seguintes fatores são os mais importantes para inovação?**  
(% de entrevistados)



Fonte: The Economist Intelligence Unit.

É mais provável que inovação ocorra em uma cultura que valoriza criatividade e novas maneiras de pensar. De fato, quando solicitados a identificar os três principais fatores que caracterizam um negócio inovador, os participantes da pesquisa são claros, tal cultura incentiva ideias de todos (citado por 53%), alta tolerância a falhas (41%) e forte liderança (34%).

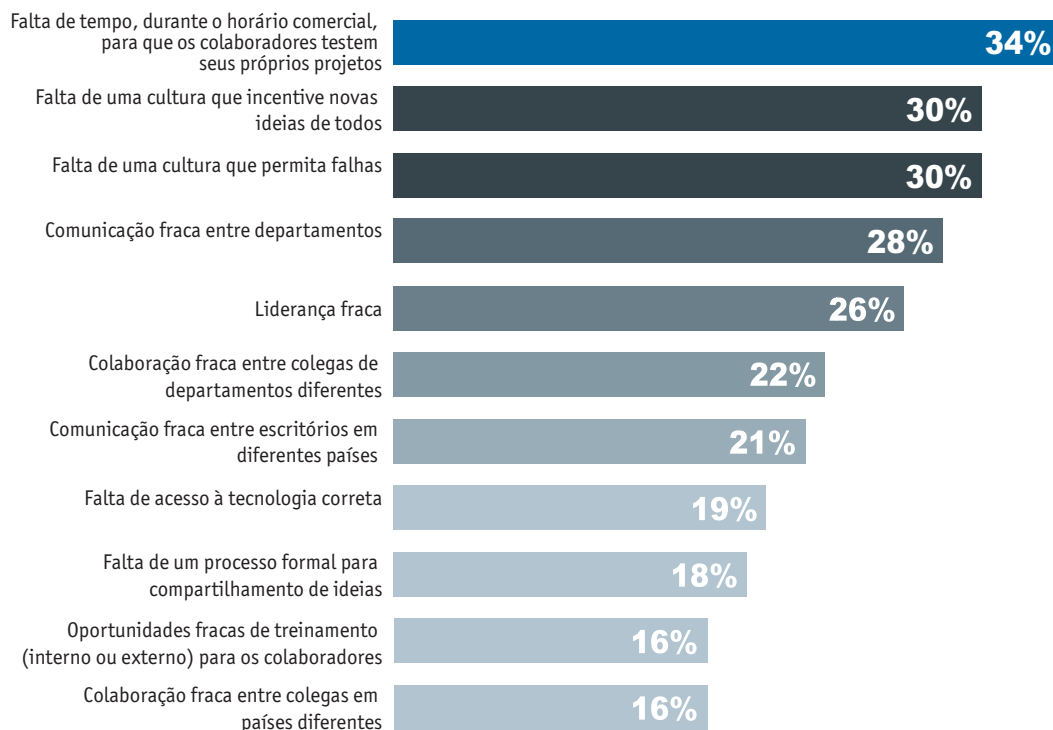
Os resultados da pesquisa indicam que a cultura da organização é um fator que restringe as

capacidades das empresas de inovar. A surpresa foi que os entrevistados sentem que sua própria capacidade é maior que a de sua empresa; 94% deles avaliam sua própria capacidade de inovar como “boa” ou “excelente”, enquanto somente 87% dizem o mesmo de sua empresa. Entre os membros de conselho, a discrepância é maior: 95% avaliam seu próprio potencial inovador positivamente, em comparação à 84% que acreditam que o mesmo se aplica à sua empresa. A discrepância é significativa por conta do que isso indica para o futuro: os indivíduos



## Quais das barreiras a seguir, se houver, você acredita serem as maiores à inovação em sua empresa?

(% de entrevistados)



Fonte: The Economist Intelligence Unit.

selecionados podem ser grandes germinadores de ideias criativas e úteis, mas em uma cultura onde a inovação não é incentivada, é provável que seus conhecimentos não rendam frutos.

Especialistas em desenvolvimento de culturas corporativas inovadoras tendem a concordar. “A inovação começa quando os líderes a tornam prioridade para o negócio”, disse Tammy Lowry, chefe global de aprendizado e eficiência organizacional da Roche, a gigante farmacêutica. “Isso significa que um líder necessita criar um ambiente e espaço onde a criatividade seja incentivada para que ideias novas e animadoras surjam.”

“Os líderes devem demonstrar e recompensar o tipo certo de comportamento”, afirma Michelle Proctor, diretora de inovação da FedEx. “Se os executivos de uma empresa dizem que apoiam inovação, mas não o fazem por meio de ações, os

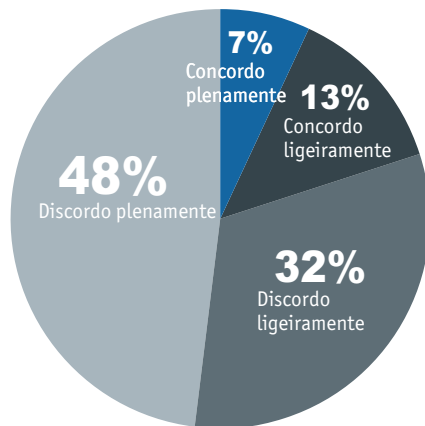
colaboradores encaram como sendo da boca para fora”, explicou.

Jim Andrew, diretor chefe de estratégia e inovação da Phillips, concorda. “As pessoas são bem esclarecidas e sabem o que realmente importa para sua organização”, disse. “Portanto, dedicamos muito tempo e esforço para deixar claro a todos que, não importa onde estiverem na nossa empresa, sua capacidade de inovar é fundamental para o nosso sucesso.” Entretanto, para as empresas no geral, é comum faltar liderança forte nessa área. Mais de 1/4 (26%) dos entrevistados menciona “liderança fraca” como uma das três maiores barreiras à inovação em sua empresa.

Apesar de tais falhas de liderança, as empresas geralmente afirmam que novas ideias são bem-vindas. 2/3 (64%) dos participantes em

**Q Até que ponto você concorda ou discorda da seguinte afirmação:**

No passado, tive receio de apresentar uma ideia nova a colegas.  
(% de entrevistados)



Fonte: The Economist Intelligence Unit.

nossa pesquisa dizem que são ativamente incentivados a propor ideias novas. Entretanto, ser incentivado a propor ideias e realmente fazê-lo não é a mesma coisa. Nosso estudo mostra que mesmo os colaboradores de nível sênior costumam guardar suas ideias inovadoras. 1/5 (20%) de todos os entrevistados – e, surpreendentemente, uma porcentagem igual de CEOs – afirma que, em algum momento, teve receio de apresentar uma ideia a colegas. Isso

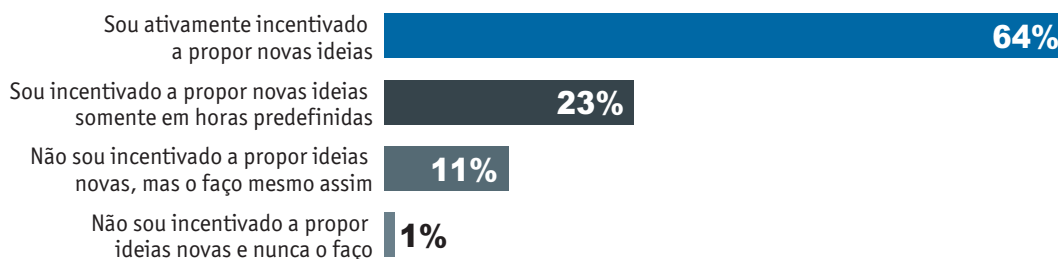
sugere que, em muitas empresas, os elementos chave de uma cultura de inovação – incentivo real para novas ideias e espaço para falhas – não estão presentes ou nem são proeminentes.

Além disso, os 64% dos entrevistados que são incentivados ativamente a propor ideias novas representam uma média, que disfarça algumas diferenças nacionais importantes. 80% dos participantes na Alemanha e 81% nos EUA dizem disseram que são ativamente incentivados a propor ideias novas (embora, como observado na Parte I, esse incentivo nem sempre produza resultados, uma vez que uma parcela menor dos entrevistados nos EUA, comparada aos entrevistados na Europa, considera sua empresa boa ou excelente com relação à inovação). A taxa de empresas onde os colaboradores se sentem ativamente incentivados a propor novas ideias cai para 59% na Rússia e 48% no Brasil.

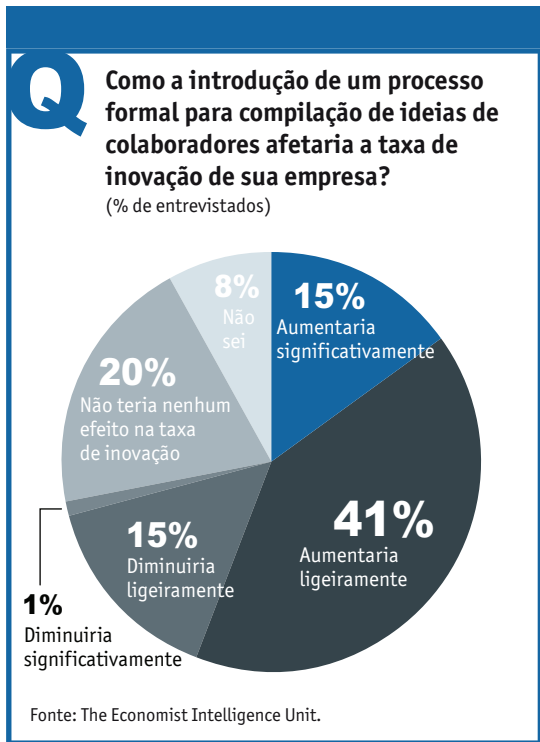
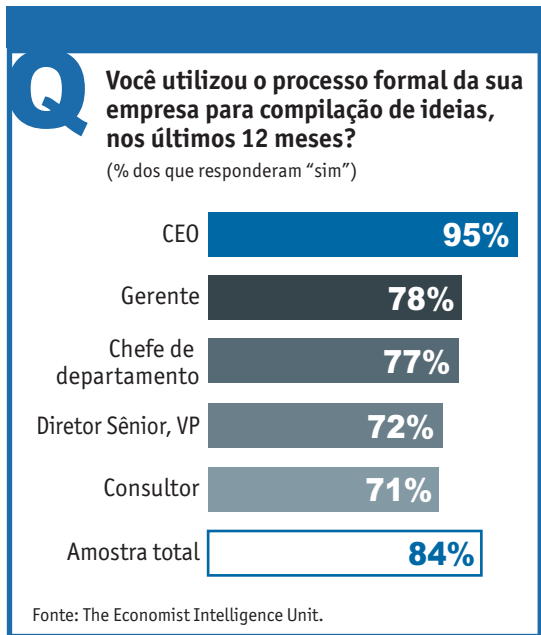
Como as empresas podem acabar com essas diferenças e garantir que uma cultura de inovação seja adotada por toda a organização? Uma abordagem é criar um processo formal para sugestão de ideias, embora isso também tenha suas armadilhas. Mais da metade (58%) das empresas entrevistadas tem um processo formal para receber sugestões dos colaboradores. Mas nem todo mundo acredita que investir em processos gerais resulta em valor.

A Nokia, por exemplo, tem resistido a esse processo e favorece uma abordagem mais

**Q Qual das situações a seguir melhor descreve a da sua empresa?**  
(% de entrevistados)



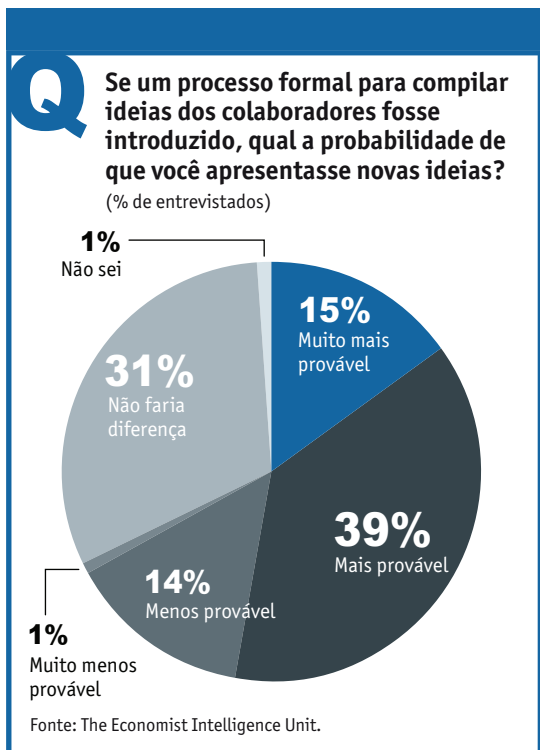
Fonte: The Economist Intelligence Unit.

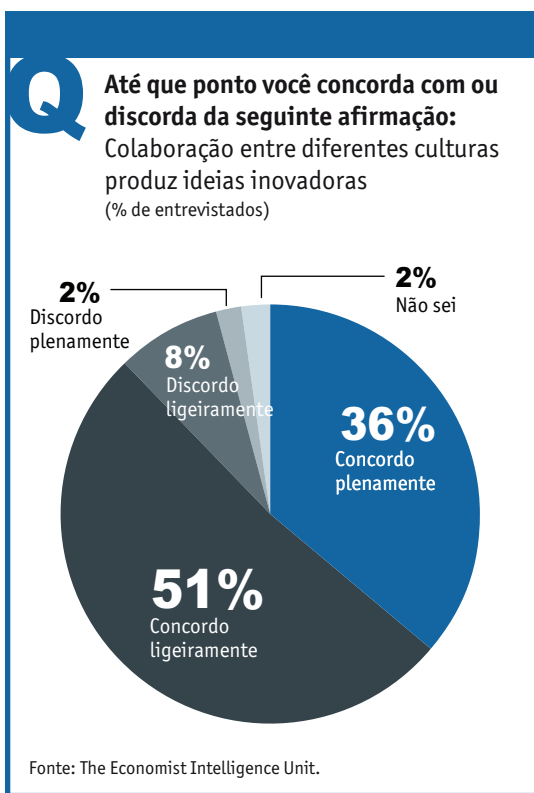


direcionada, conforme Fabian Schlage, chefe de ideias e gestão de inovação. “Nós não temos um canal de ‘envie suas ideias’”, ele afirma. Em vez disso, Schlage cria o que chama de “armadilhas de mel” – ofertas com tempo limitado de financiamento para colaboradores, como prêmio por terem resolvido algum problema em especial. Isso incentiva os colaboradores inovadores a avançar.

Quando existem, os processos de incentivo a ideias são extensamente usados, embora não de maneira uniforme por toda a organização. No geral, 84% dos entrevistados que tiveram acesso a tais processos fizeram uso dos mesmos nos últimos 12 meses. Um detalhamento dos dados, por cargo, mostra que os CEOs usam muito os processos (95%), mas o comprometimento cai quando fora do alto escalão, com menor probabilidade de uso para gerentes (78%) e chefes de departamento (77%). Essa dicotomia lança dúvida se tais processos formais podem envolver todos em inovação.

A eficiência dos processos de compilação de ideias em gerar respostas também varia por





país. Enquanto 82% dos participantes dizem que o processo em sua empresa é eficaz em gerar ideias, essa aprovação cai para apenas 53% nos EUA, comparada a 88% no Reino Unido, 79% na Alemanha e 78% na França. As razões para essa diferença não estão claras, mas os dados sugerem que os colaboradores e gestores baseados nos EUA não são tão confiantes quanto seus colegas europeus para sugerir novas maneiras de se fazer negócio, possivelmente por conta das proteções trabalhistas mais fracas nos EUA, em comparação à Europa.

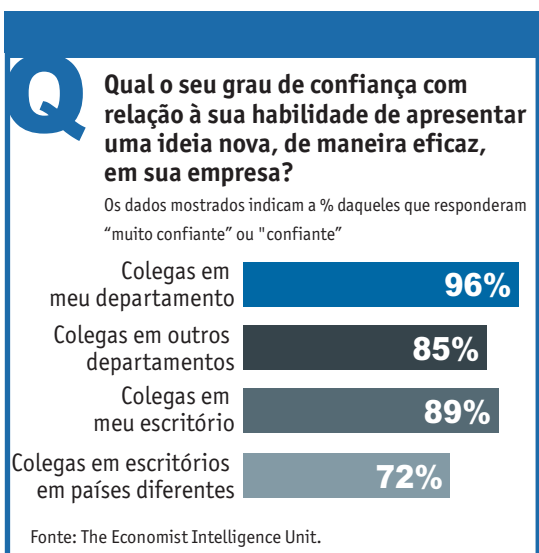
A visão sobre o impacto de processos de compilação de ideias em impulsionar a taxa de inovação da empresa também varia. Enquanto mais da metade (56%) diz que tal processo aumentaria a taxa de inovação em sua empresa e aumentaria a probabilidade de que eles próprios poderiam sugerir novas ideias (53%), minorias relevantes discordam; 1/5 (20%) afirma que um processo formal não teria qualquer influência na taxa de inovação e 1/3 (31%) diz que introduzir tal processo não causaria qualquer impacto na probabilidade de que eles, como indivíduos,

sugerissem ideias novas. Dada essa avaliação contraditória, não causa surpresa que muitas das empresas onde não há um processo de compilação de ideias não estão se apressando para criar um.

Apesar de tais reservas, a necessidade de ter ideias fluindo livremente é importante para grandes organizações que operam em diferentes culturas – tanto em fronteiras nacionais como em organizacionais. Uma grande maioria (87%) das empresas concorda que a colaboração entre culturas diferentes produz ideias inovadoras. Isto é verdade mesmo que a diversidade de culturas e abordagens possa dificultar a crítica e a implantação dessas ideias.

“Acreditamos que a inovação ocorre em relacionamentos”, disse Lowry. A Roche administra duas organizações independentes de pesquisa, pois isso ajuda a criar diversidade de ideias. Mas, geralmente, os silos de P&D podem criar seus próprios desafios, ao tentar resolver as questões complexas que afetam muitas funções. “Aqui, simplicidade e abordagem global comum são importantes e, por vezes, até podem criar espaço para inovação em outras áreas”, ela explica. “O que é necessário é a transparência para fazer perguntas e desafiar o status quo, vontade de escutar e apreciação por diferenças”.

Contudo, se em parte a inovação depender, de



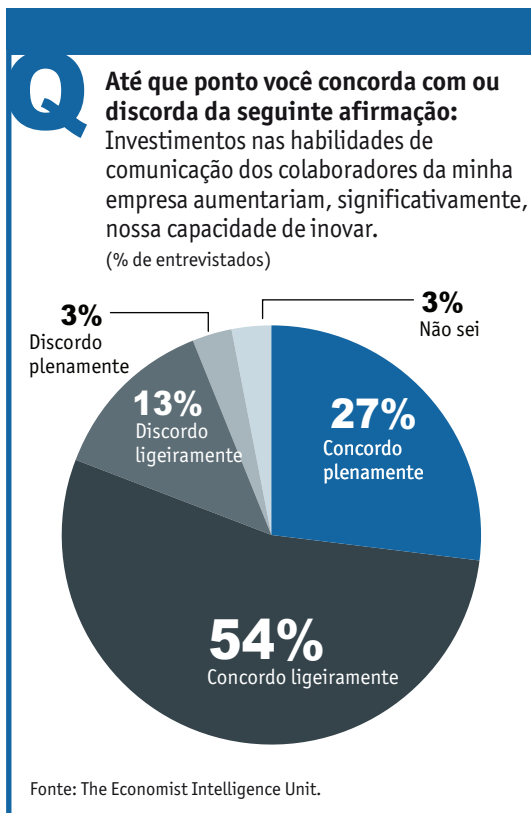
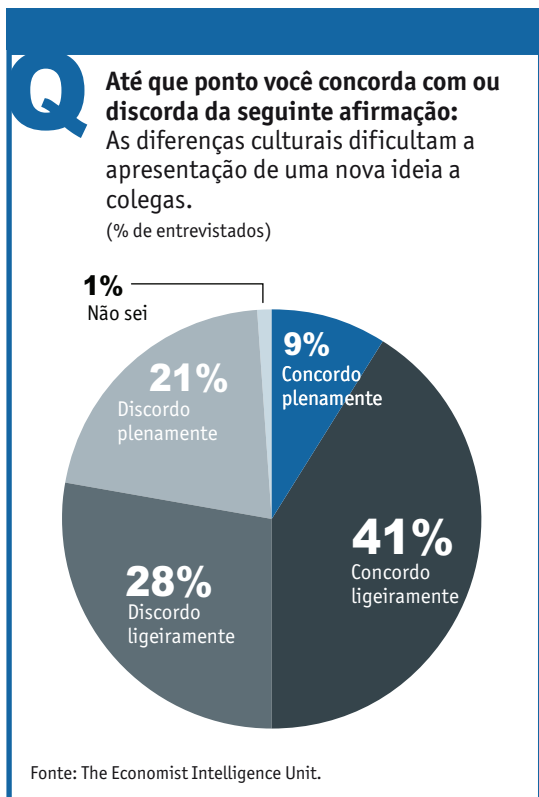
até que ponto as pessoas se sentem confiantes em expressar suas ideias, é observado que essa confiança tende a cair drasticamente quando os indivíduos encontram limites organizacionais. O estudo mostra que os entrevistados se sentem confiantes em expressar ideias dentro de suas equipes e departamentos - quer dizer, na sua zona de conforto, onde todos falam "a mesma língua".

De maneira semelhante, 50% dos entrevistados dizem que diferenças culturais dificultam o compartilhamento de ideias entre colegas. Esse número sobe para 61% no Brasil, 66% na China e 67% na Alemanha. A lição para as empresas é que a confiança em comunicar uma nova ideia cai quando as pessoas saem de sua zona do conforto; para promover colaboração entre colegas de departamentos ou países diferentes, essa barreira deve ser discutida.

Isso foi confirmado por 4/5 (81%) dos entrevistados que afirmam que um maior

investimento na melhoria das habilidades de comunicação dos colaboradores aumentaria, de maneira significativa, a capacidade da empresa de inovar.

Em suma, desenvolver uma cultura que promova a inovação depende de diversos fatores. O importante é promover a sensação de que todas as ideias são bem-vindas e a aceitação de que nem todas as propostas serão bem-sucedidas. Como inovação tende a ocorrer por meio de relações entre departamentos e culturas diferentes, as empresas que trabalham com diligência para promover comunicação aberta, através de tais linhas divisórias, têm melhores chances de aumentar sua capacidade de inovação. De maneira similar, as empresas que criam sistemas de compartilhamento consistente de conhecimento, através de diversas fronteiras internas, têm mais chance de obter sucesso na construção de culturas criativas e inovadoras.



## Nokia: Convocando todos os inovadores

Desde o anúncio da venda da sua divisão de telefone celular, que já foi líder de mercado, para a Microsoft, em setembro de 2013, a Nokia vem se reinventando. A empresa finlandesa de comunicação e tecnologia da informação está, agora, concentrando-se para se tornar um ator importante nas tecnologias de rede, que permitirá a 'internet das coisas'. Para que isso aconteça, está mudando a maneira como administra inovação em sua enorme operação, que abrange 90 mil colaboradores em 120 países.

No passado, a empresa orientava as ideias através de um 'funil' rigidamente controlado. As inovações em potencial eram formalmente definidas, projetadas, desenvolvidas e levadas ao mercado. As ideias que não davam certo eram excluídas durante o processo. "Essa abordagem apresentou algumas inovações rentáveis, mas não o suficiente", conforme Fabian Schlage, chefe de ideias e gestão de inovação da empresa. "O processo que tínhamos era mais gestão de inovação do que gestão de risco", afirma. O objetivo era desenvolver novas ideias controlando o risco dos recursos serem desperdiçados em projetos que não rendessem frutos.

Schlage e sua equipe mundial, que conta com 50 gestores de inovação, têm levado a Nokia para um modelo diferente. "Nossa ambição é criar o futuro, o que exige um conjunto completo de capacidades de inovação", explica. Ele acredita que isso também exija uma mudança de mentalidade. "Nosso novo paradigma coloca gestão de inovação em um escopo maior – que tem tudo a ver com cultura e mudança." Um elemento chave dessa mudança cultural é incentivar que todos apresentem ideias e compartilhem com seus colegas.

Para incentivar a colaboração, Schlage tenta promover flexibilidade, confiança, fácil acesso à informação, boa liderança, comunicação transparente e autonomia dos colaboradores.

"Não faz sentido ter um 'departamento de ruptura' na empresa; você tem que criar inovação por toda parte", ele diz. Mas para incentivar que todos no negócio se envolvam, "é preciso reconhecer a realidade na qual a inovação realmente funciona."

Mudança tecnológica significa que, "agora, inovação acontece em uma rede", explica Schlage, com potencial elevado para que as pessoas desenvolvam ideias rentáveis por meio do compartilhamento e do trabalho on-line em equipe, por todos os departamentos e países. "Mas essas interações não acontecerão automaticamente", ele reconhece. "Você tem que ver como pode conectar as pessoas e como orquestrar essas interações, tem que dar à elas razão para participar. Deve ser atrativo o bastante para que se envolvam."

Por exemplo, a Nokia organiza competições internas regulares solicitando novas ideias dos colaboradores. Para serem eficazes, elas devem ser focadas nos objetivos de negócio e oferecer algum tipo de prêmio, explicou Schlage. Por exemplo, uma recente competição de sugestões ofereceu um laptop da Apple para a melhor ideia que aprimorasse a segurança on-line da Nokia.

Junto ao incentivo às sugestões, a Nokia organiza outras para o que Schlage define como "ideias malucas", que são avaliadas por equipes formadas por colaboradores de diferentes funções de negócio da Nokia. Eles procuram por algo que surpreenda, uma ideia revolucionária, assim como por ideias tecnicamente viáveis e o custo para realizá-las. A última competição

gerou 250 ideias, das quais 20 estão em desenvolvimento no momento.

Os colaboradores que regularmente respondem a esses desafios com boas ideias, tanto nas focadas no negócio como as “malucas”, são reconhecidos publicamente como ‘campeões’ de inovação na empresa. Eles podem receber bônus e/ou treinamento em técnicas de geração, captura e compartilhamento de ideias.

Uma grande parte dos esforços para inovação está focada em incentivar comunicação por toda a empresa. Para isso, a Nokia publica ideias propostas por colaboradores em seu Global Innovation Mall, um portal colaborativo de sua intranet. O site permite que os colaboradores vejam ideias, publiquem as suas e deixem comentários. Monitorando os dados de como são publicadas e o nível de interação que geram, Schlage pode ver as sugestões que estão se destacando e alocar orçamento para que sejam desenvolvidas.

Ao mesmo tempo em que a Nokia deseja que seus colaboradores sugiram e desenvolvam ideias, também administra diversos centros de inovação em todo o mundo. Seu papel é desenvolver ideias incentivando colaboração com seu ecossistema local – o que inclui incubadoras de empresas iniciantes,

universidades e centros de tecnologia.

Schlage incentiva esses centros a competirem entre si, por meio de ‘pontos’ para cada ideia bem-sucedida que desenvolvem e publicando a contagem dos pontos acumulados internamente. “Ninguém quer ficar para trás, todos querem ser o melhor centro”, explica. Essa abordagem tem incentivado os diferentes centros a desenvolver seus pontos fortes de maneira orgânica. O de Budapeste, por exemplo, é muito bom em inovações de segurança, alguns são excelentes em encontrar ganhos incrementais, outros em gerar ideias completamente novas.

A mudança para uma cultura mais colaborativa tem gerado resultados mensuráveis, afirma Schlage. A Nokia quase dobrou para 20% a taxa de novas sugestões que resultaram em produtos, serviços e melhorias de processos rentáveis. “Não há um único regime ou estrutura que faz a inovação acontecer e não existe ‘mágica’”, ele diz. “Existem vários, então é preciso conhecer todos e garantir que a coisa certa para aquele problema seja aplicada. É por isso que minha abordagem é tão genérica: quero permitir flexibilidade, mas meço tudo, para saber o que está acontecendo, quais são nossos sucessos e resultados.”



## 3

## Parte III –Capacitando os colaboradores para inovar

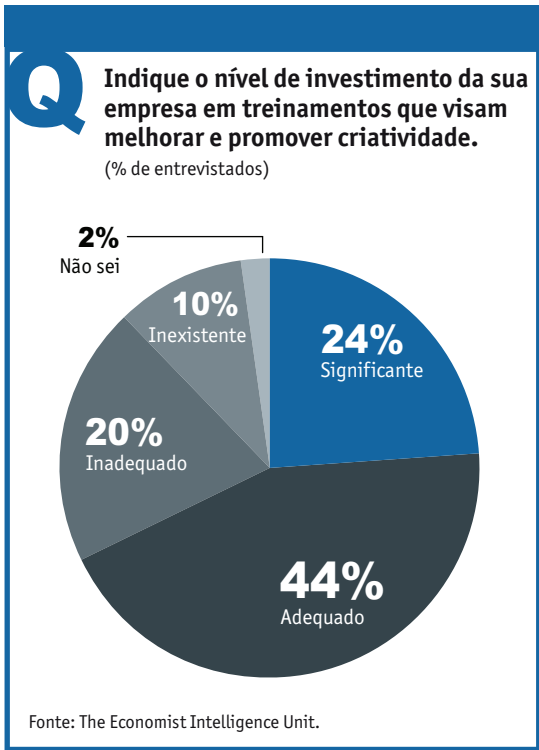
O esforço para criar uma cultura que favoreça inovação deve começar pelo alto escalão da organização, assim como o impulso para capacitar indivíduos a gerar e compartilhar ideias. Esse esforço geralmente exige uma reorientação na maneira como os altos gestores pensam, de acordo com o Professor Dyer, da Universidade Brigham Young. Em especial, as habilidades focadas em execução, que formam o núcleo dos programas de MBA, e que tendem a ser valorizadas em executivos, não são adequadas à “bagunçada e imprevisível” área de inovação, ele afirma. Ao contrário, os altos executivos devem reconhecer que promover mudanças de inovação é seu papel. Em vez de direcionar o negócio para o que acreditam ser a melhor maneira de progresso, seu trabalho deveria incluir a identificação de premissas que apoiam decisões e a busca por maneiras de testá-las. “Eles precisam deixar de ser diretores tomadores de decisão e passar a ser diretores que fazem experiências,” ele diz.

Um conjunto de premissas prontas para o desafio são as relacionadas a como a inovação funciona, ou deve funcionar nas empresas. É bem fácil para os líderes dizerem “ah, não somos bons em inovação”, quando realmente o que querem realmente dizer é que essa inovação não é uma competência da equipe de liderança, diz o Professor Dyer. “Eles devem admitir isso e mostrar um desejo real em aprender.” Com um melhor entendimento das condições que dão origem à inovação, os líderes podem criar processos e cultura que se encaixem no perfil de sua empresa – e encontrar maneiras de incentivar os colaboradores a se destacarem em qualquer

habilidade necessária.

Os líderes também precisam mostrar que estão abertos para desafios, afirma Shrupti Shah, diretora da Deloitte GovLab, que faz parte da empresa de consultoria Deloitte, que ajuda órgãos públicos nos EUA a inovar. “Eles devem dar espaço para as pessoas sugerirem mudanças e melhorias na maneira com a qual as coisas são feitas”. Isso significa que os líderes precisam se concentrar mais nos resultados desejados e menos em como são alcançados.

Parte do processo de incentivo é reconhecer os diferentes tipos de inovação, de acordo com muitos executivos. Isso frequentemente envolve introduzir uma abordagem em duas frentes, com um departamento centralizado, concentrado em desenvolver as principais mudanças nos produtos e serviços, e o restante da organização incentivado a sugerir melhorias adicionais. A alta gerência na FedEx por exemplo, oferece incentivos, na forma de prêmios, a membros da equipe que identificam melhorias em produtos e serviços e, ao mesmo tempo, administra equipes de especialistas focadas em encontrar inovações revolucionárias. “Eles formam um grupo altamente treinado e disciplinado, que conhece nosso negócio e se concentra no que devemos fazer no futuro, como exploração de tecnologias emergentes e ideias para criar mais valor para nossos clientes”, explica Proctor. “Trabalham de maneira colaborativa nos diferentes países, equipes e projetos para criar valor, desafiando a maneira tradicional de pensar e apresentando novas perspectivas e conhecimento de tendências para identificar oportunidades.”



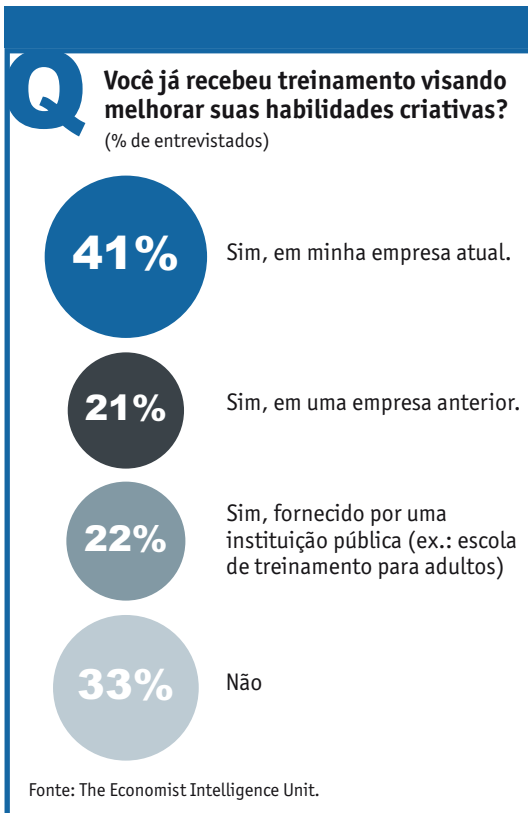
A Dow Chemical também está tentando promover uma cultura de inovação, combinando P&D especializado com uma abordagem em rede que se estende por toda a organização. “Nós tivemos uma grande discussão aqui sobre quem tem propriedade sobre a inovação e nos recusamos a ter um diretor ou gestor de inovações”, conta John Biggs, diretor de P&D da Dow Chemical na América Latina. Embora a empresa tenha diversos laboratórios de inovação nos EUA, “criamos uma estrutura de rede, que inclui pessoas de todas as funções do negócio, porque não queríamos que elas pensassem que inovação é responsabilidade somente de P&D.”

Biggs diz que isso cria um tipo diferente de cultura de inovação, mais adequada ao negócio da Dow na América Latina – onde emprega menos pessoas que nos EUA e trabalha mais com empresas familiares. Uma maneira que a Dow utiliza para monitorar a eficiência de sua gestão de inovação é a porcentagem de novos produtos (definido como tendo menos de cinco anos) em cada território. “Meu objetivo na América Latina é vender mais produtos novos do que em qualquer

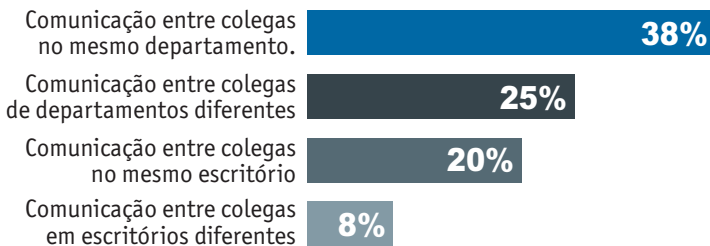
outro lugar”, afirmou Biggs. “A porcentagem está crescendo e acredito que somos, no geral, mais inovadores, além de introduzirmos novos produtos mais rapidamente no mercado.”

Dentro de um laboratório de inovação, uma empresa necessita ter três grupos diferentes de habilidades, de acordo com o Professor Dyer: pessoas que possam avaliar se o cliente deseja aquela ideia e testar se é econômica e tecnicamente viável. Isso exige uma mistura de especialistas dos mais diversos ramos – desde engenheiros e contadores a pessoal de marketing.

Além de repensarem sua abordagem com relação à inovação e garantir que as habilidades exigidas estejam presentes, as empresas devem investir mais em treinar os colaboradores a serem mais criativos no seu trabalho. O desafio para empresas é promover em cada colaborador “a convicção de que é possível alcançar o que você se propõe a fazer”, diz o Professor David Kelley, de Stanford, em seu livro *Creative Confidence*, que tem a coautoria de seu irmão Tom Kelley.



**Q Em qual das seguintes opções a sua empresa deve investir para incentivar inovação?**  
(% de entrevistados)



Fonte: The Economist Intelligence Unit.

“Acreditamos que essa autoconfiança, a crença em sua capacidade criativa, encontra-se na inovação.”

“De fato, não é tanto uma questão de treinar as pessoas a serem mais criativas, mas de incentivá-las a expressar sua criatividade inata”, acredita Martyn Clark, consultor da Gadfly, empresa especializada em promover a criatividade nas organizações. “Toda criança de cinco anos é criativa mas, em algum momento, ela perde essa sensação de liberdade. Tento recriar as condições emocionais pelas quais as pessoas passaram

quando crianças – podem falhar, brincar e fazer o que quiser para ser diferente dos demais”, ele diz.

Essa também é a abordagem que Schlage usa na Nokia. “As crianças exploram o mundo tentando fazer as coisas, não pensando no que acontece em seguida”. “Aprendem tomando decisões e negociando situações. Não posso mudar as pessoas, mas posso facilitar para que brinquem, posso motivá-las a dar pequenos passos dos quais possam se orgulhar.”

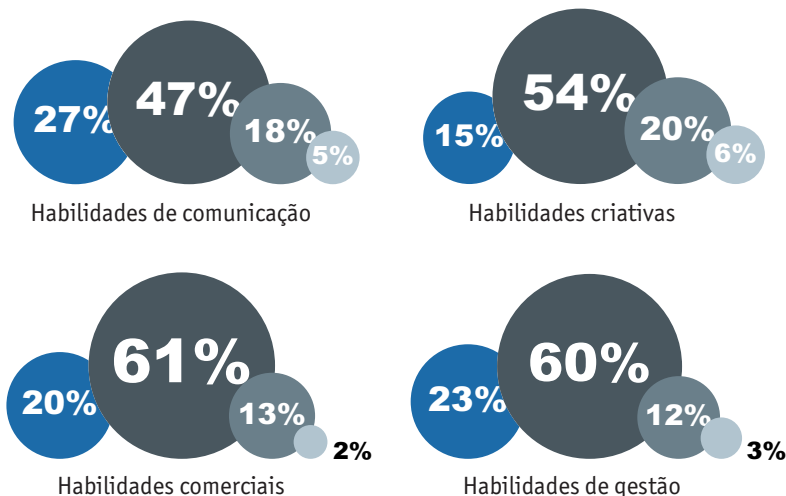
As empresas receberam notas variadas em como absorveram e executaram essas lições até agora. No lado positivo, como observado acima, as empresas em nossa pesquisa dizem que estão comprometidas em investir para melhorar as habilidades criativas de seus colaboradores. Além disso, 67% dizem que o investimento de sua empresa em treinamento para melhorar a criatividade é adequado e 62%, que receberam, pessoalmente, treinamento visando aprimorar sua criatividade, em sua empresa atual ou anterior. No lado negativo, 30% contam que o investimento que sua empresa faz em treinamento para melhorar a criatividade é inadequado ou inexistente e quase 1/4 (23%) dos CEOs nunca teve treinamento em habilidades criativas, taxa que aumenta para 47% entre os CFOs.

Na mesma direção, os entrevistados sugerem que sua empresa invista mais em melhorar a comunicação entre departamentos e países. Quase 4/10 (38%) afirmam que tal investimento é necessário para promover comunicação entre colegas em diferentes departamentos, em comparação a 20% que preferem mais investimento para melhorar a comunicação dentro dos departamentos; 25% dizem que é necessário investimento para promover comunicação entre colegas de diferentes escritórios, em comparação a 8% que preferem promover comunicação entre colegas no mesmo escritório.

Educação para adultos pode ajudar a melhorar

**Q Indique como você avalia os treinamentos disponíveis em seu país para cada uma das seguintes áreas**  
(% de entrevistados)

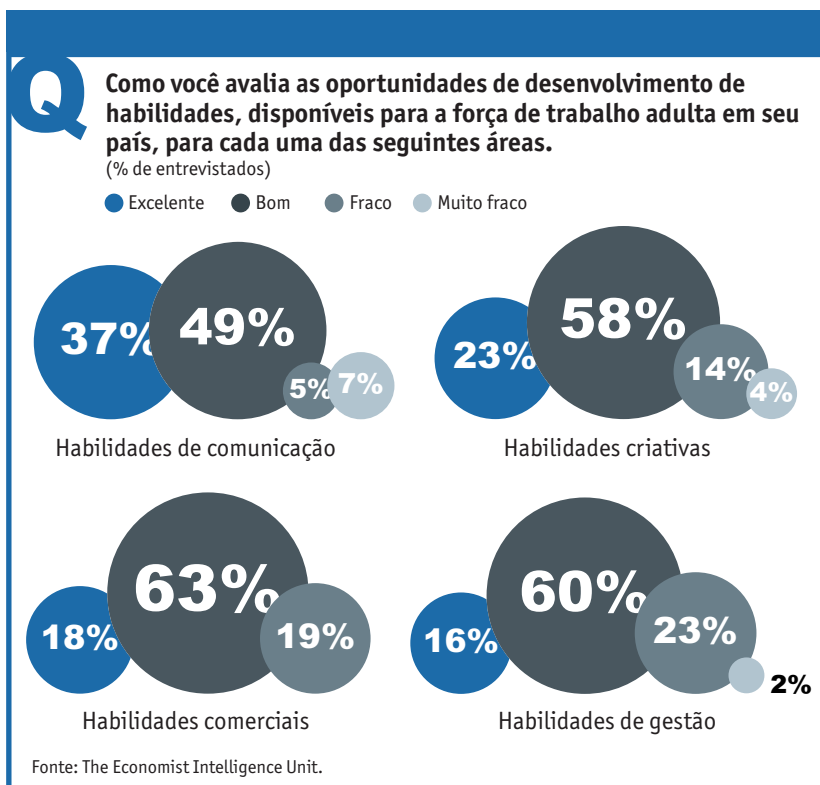
● Excelente ● Bom ● Fraco ● Muito fraco



Fonte: The Economist Intelligence Unit.

esse cenário? O estudo aponta uma diferença na oferta de treinamentos para criatividade, quando comparado a outros tipos de educação para adultos. Em especial, os participantes dizem que os treinamentos disponíveis para trabalhar as habilidades de comunicação e criatividade não são tão bons quanto os para as habilidades comerciais e de gestão. Por exemplo, educação para adultos em gestão e em habilidades comerciais foram avaliados positivamente por 83% e 81% dos entrevistados, respectivamente, enquanto a mesma para habilidades de comunicação e criatividade receberam avaliações positivas de 74% e 69%, respectivamente. Esse resultado sugere uma área que as empresas podem levar em consideração quando estiverem escolhendo programas de educação para seus colaboradores.

O interessante foi que os funcionários do governo entrevistados para este estudo têm uma visão oposta sobre a ênfase de programas de educação para adultos. Quando solicitados a avaliar as oportunidades de desenvolvimento de habilidades disponíveis à força de trabalho em seu país, 86% e 81% deles deram uma avaliação positiva para treinamentos de habilidades de comunicação e criativas, respectivamente, enquanto uma porção menor—81% e 75%, respectivamente—avaliou os treinamentos existente para habilidades comerciais e de gestão positivamente.



## De volta à escola: Ensinando adultos a serem criativos

Se uma força de trabalho inovadora é um poderoso impulsionador de crescimento econômico, os governos devem ajudar mais os adultos a desenvolver as habilidades necessárias? A maioria das empresas responde com um estrondoso “sim”. Em nosso estudo, 37% dos entrevistados dizem que as oportunidades de desenvolvimento de habilidades em seu país, não são adequadas para melhorar a capacidade da força de trabalho em inovar. Além disso, 44% afirmam que não é somente responsabilidade dos empregadores fornecer treinamento adicional para melhorar inovação, sugerindo uma forte corrente de opiniões a favor da participação do governo.

**Q** Quais das seguintes são suas prioridades nos próximos três anos, com relação a oportunidades de desenvolvimento de habilidades para a força de trabalho adulta em seu país?

(% de entrevistados)

56%

Despertar a conscientização da mão de obra adulta sobre estas oportunidades

46%

Melhorar a compreensão do setor público quanto aos pontos em que as empresas precisam de suporte em termos de desenvolvimento de capacitação

42%

Fazer com que as empresas entendam melhor como estas oportunidades podem beneficiar seus funcionários.

30%

Atuar com as empresas para melhorar estas oportunidades

2%

Não existe oferta de oportunidades deste tipo

Fonte: Economist Intelligence Unit/Pesquisa do governo.

**Q** Quais das seguintes opções são as principais barreiras ao aprimoramento da oferta de oportunidades de desenvolvimento de habilidades para a força de trabalho adulta em seu país?

(% de entrevistados)

54%

Falta de fundos

26%

Falta de compreensão do setor público sobre as necessidades das empresas

14%

Falta de cultura que incentive os adultos a buscarem treinamento adicional

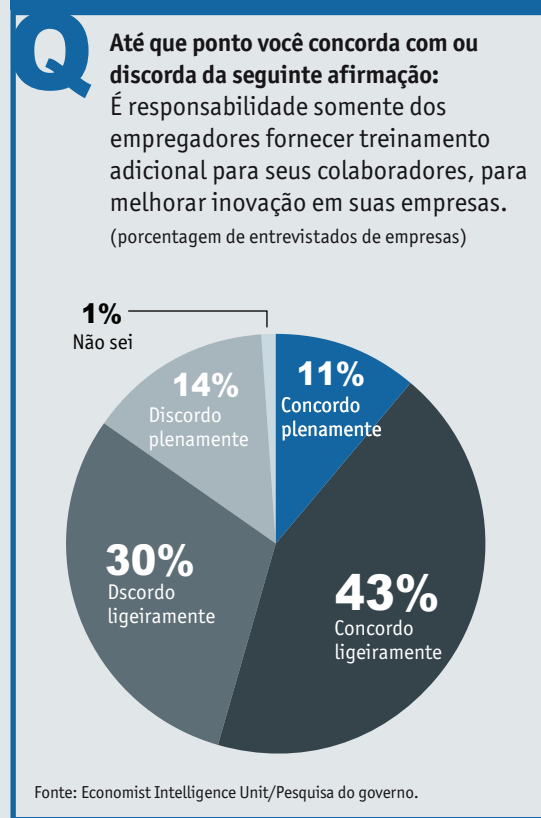
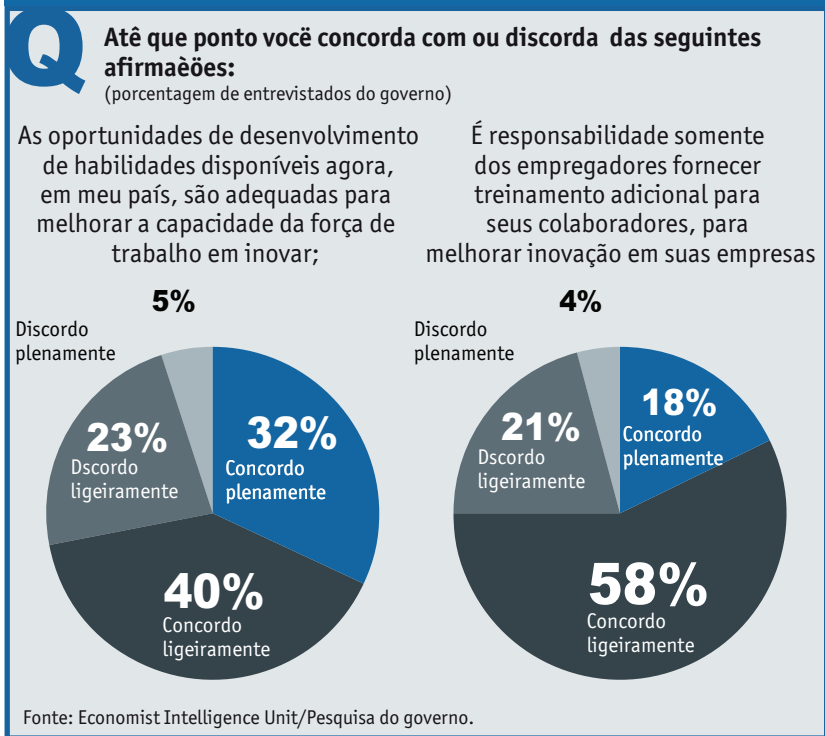
4%

Falta de suporte por parte das empresas

Fonte: Economist Intelligence Unit/Pesquisa do governo.

“Acreditamos que o sistema de educação para crianças e adultos deva ser planejado de maneira a ser experimental e focado em soluções, afastando-se das exigências da era industrial e em direção a um grupo de reflexão aberto e seguro”, diz Tammy Lowry, chefe global de aprendizado e eficiência organizacional da Roche. “Infelizmente, muitos treinamentos focam em definir ideias como ‘certas ou erradas’; desse modo, as pessoas podem perder a confiança mesmo que seu conhecimento aumente.”

Os executivos participantes da nossa pesquisa concordam que a educação pública necessita de um foco mais claro na criatividade. Contudo, funcionários do governo –que seriam os responsáveis por tal mudança– não acreditam que esse problema exista na educação oferecida hoje. 2/3 (63%) dos entrevistados corporativos dizem que as oportunidades



de desenvolvimento de habilidades em seus países são adequadas, com relação à melhoria das capacidades da força de trabalho em inovar, enquanto 72% dos participantes do governo afirmam o mesmo. Os funcionários públicos acreditam que o principal problema é conscientizar os adultos quanto aos treinamentos já oferecidos. Mais do que metade (56%) dos funcionários públicos na pesquisa fala que essa é sua prioridade, comparado a 30% dos que dizem que a sua é trabalhar com negócios para melhorar a instrução de adultos.

Mais da metade (54%) funcionários do governo diz que a falta de financiamento é o maior obstáculo ao aprimoramento da oferta de treinamentos; outros 26% citam falta de uma cultura que incentive adultos a buscar treinamento adicional, enquanto 14% admitem falta de compreensão do setor público sobre o que as empresas necessitam.

Mas, ao mesmo tempo, os funcionários do governo dizem que melhorar o treinamento visando a promoção de inovações corporativas não é realmente seu trabalho. 3/4 (75%) deles afirmam que isso é responsabilidade do empregador, enquanto 55% dos executivos corporativos compartilham dessa visão. Seja causado por limitações de orçamento ou por acreditar que treinamento criativo não é sua missão, os governos estão claramente deixando o campo do treinamento criativo para o setor privado.

# Conclusão

## Permanecendo competitivo através da inovação

Muitas empresas globais lutam para reagir, de maneira rápida e flexível, às mudanças de mercado e de tecnologia através de uma cultura de inovação. Fazem isso de diversas maneiras: incentivando colaboradores a criar ideias, criando sistemas de compartilhamento de ideias e informações, demonstrando que falhas ocasionais são aceitáveis e buscando acabar com os problemas de comunicação que possam surgir internamente.

Para fazer isso com sucesso, as empresas têm que estar cientes das principais barreiras à construção de uma cultura de inovação. Como mostra este relatório, são elas: ausência de um foco forte em inovação por parte da liderança; fracas habilidades em gerar ideias; comunicação e colaboração insuficientes entre os diversos departamentos e países; e baixa confiança entre indivíduos para compartilhar ideias na empresa toda. Todos esses fatores precisam ser abordados quando uma cultura forte de inovação estiver sendo construída.

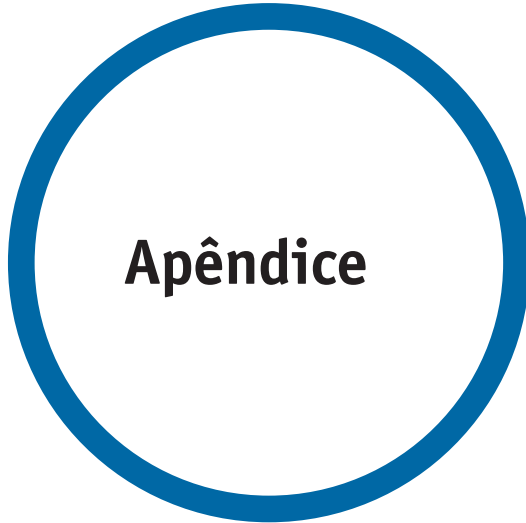
Ao passo que a cultura corporativa é, por si só, produto de uma complexa mistura de fatores, incluindo valores, objetivos, personalidades chave e setor da empresa, essa pesquisa mostrou ações fundamentais que empresas de todos os tipos podem usar para impulsionar sua capacidade de inovação. São elas:

- Promover um ambiente onde a experimentação seja valorizada e sejam toleradas eventuais falhas de algumas das

experiências.

- Assegurar que a criatividade seja valorizada e desenvolvida em todas as partes da organização, de modo que a inovação não esteja restrita a “grandes ideias” revolucionárias, ao contrário, inclua um fluxo constante de melhorias menores de produtos, serviços e processos da empresa.
- Aumentar a conscientização interna sobre a importância da colaboração entre os diversos departamentos e países, para que a organização se beneficie das diferentes abordagens dos problemas.
- Investir em melhorar as habilidades de comunicação, especialmente as necessárias para que colegas com diferentes referências culturais ou disciplina profissional se entendam.
- Construir infraestrutura e processos para compartilhamento de conhecimento e ideias nos diferentes departamentos e países.
- Ajustar conceitos de gestão de risco, para permitir novas empreitadas com retornos incertos.

Finalmente, é a vontade de imaginar e de tentar algo novo que alimente a criatividade e a inovação. Quanto mais as empresas focam em inovação, mais devem praticar o que pregam; como coloca n Schlage, da Nokia, aprender a ser inovador quando inovar. De fato, os esforços para melhorar a capacidade das empresas de inovar são, por si só, um exercício em experimentação e aprendizado contínuo. ■



## Apêndice I: Pesquisa nas empresas

A empresa em que você trabalha tem operações em PELO MENOS um outro país fora de seu mercado de origem? Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



Quais dentre as seguintes, se houver, você diria que são as três prioridades principais da sua empresa para os três próximos anos? Selecione até três opções.

(% de entrevistados)



Como você avalia a sua capacidade e a da sua empresa de inovar? Selecione até três opções.

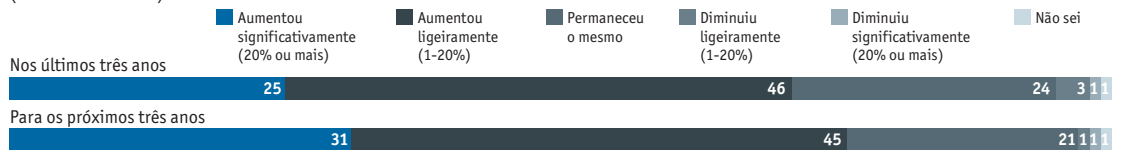
(% de entrevistados)

Excelente Boa Fraca Muito fraca Não sei

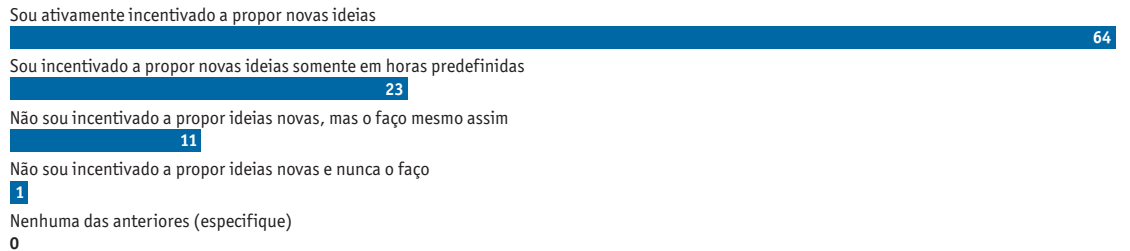




**Até que ponto, os investimentos da sua empresa em inovação (tempo e dinheiro) foram modificados?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



**Qual das situações a seguir melhor descreve a da sua empresa?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



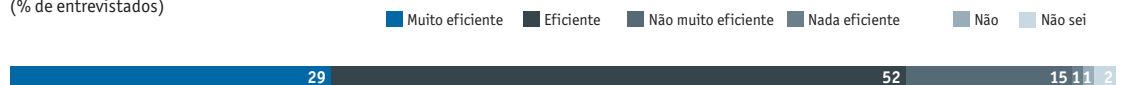
**A sua empresa tem um processo formal para compilar ideias apresentadas pelos colaboradores?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



**Você utilizou esse processo nos últimos 12 meses?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



**Na sua opinião, qual a eficiência desse processo?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



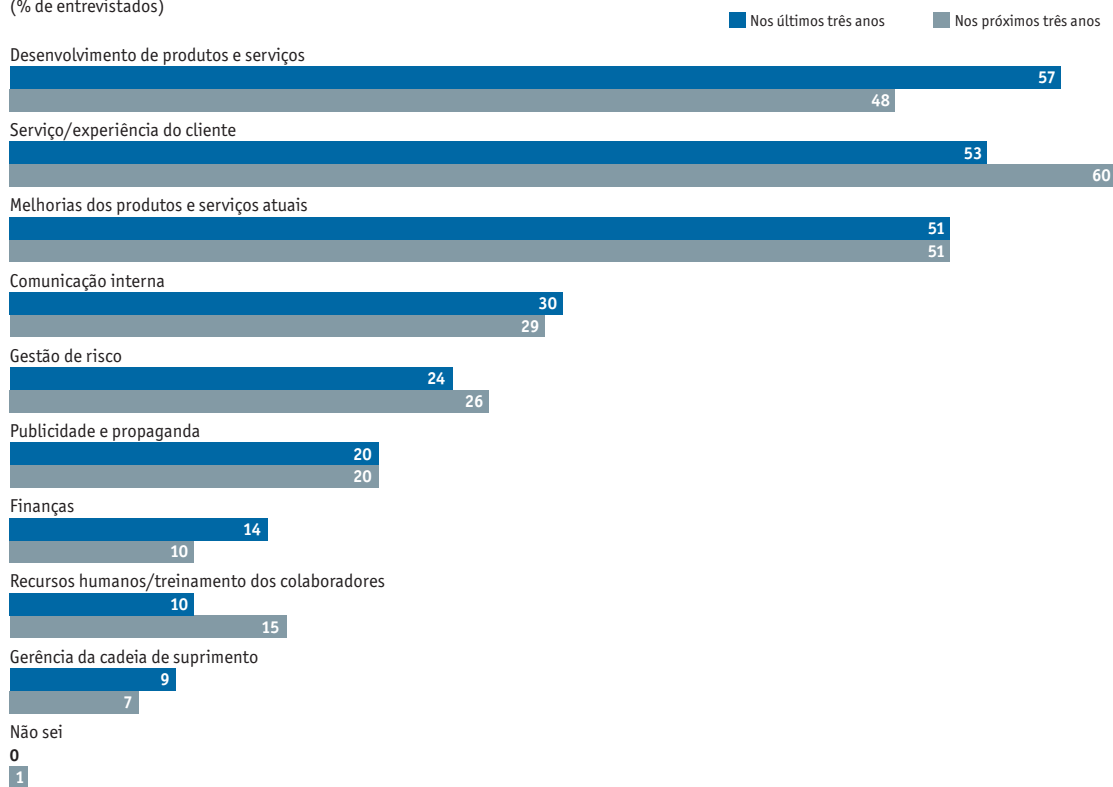
**Se um processo formal para coletar ideias da equipe fosse introduzido, qual seria probabilidade estimada de que o mesmo faria a diferença?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



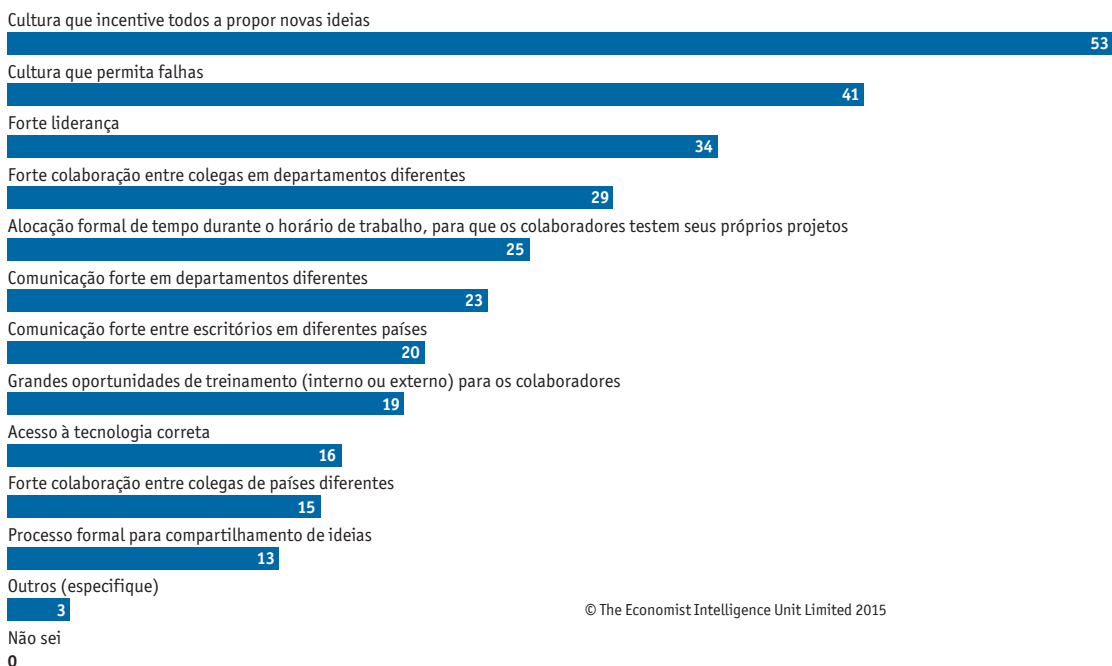
**De que maneira a introdução de um processo formal para coletar ideias da equipe afetaria o índice de inovação?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



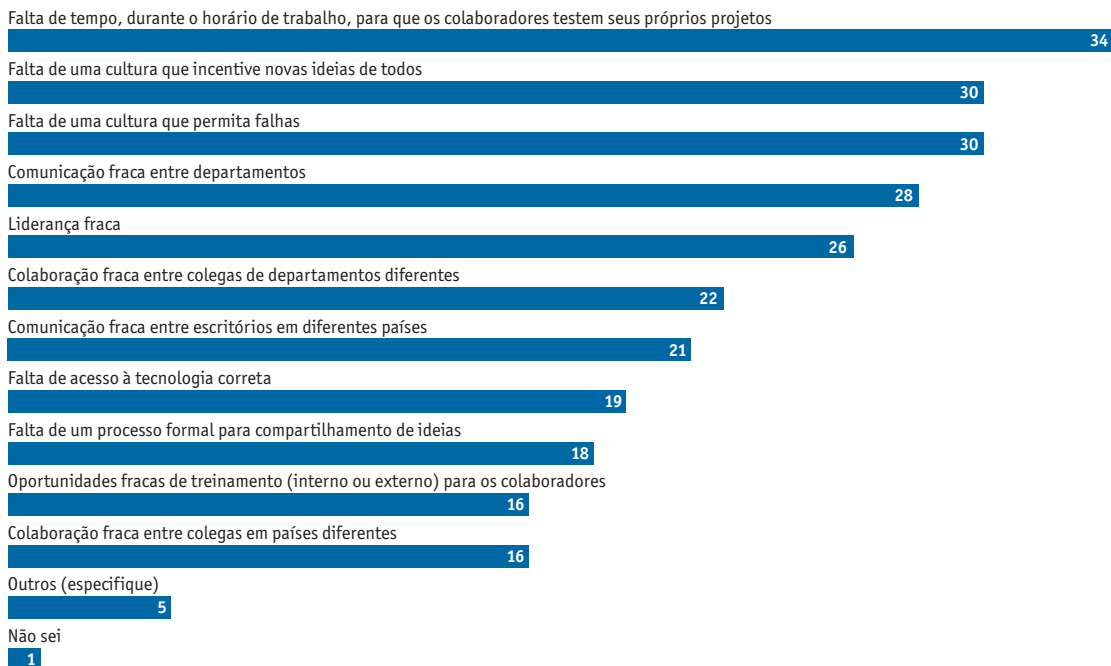
**Em qual das áreas seguintes, se houver, a inovação foi ou será focada em sua empresa?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



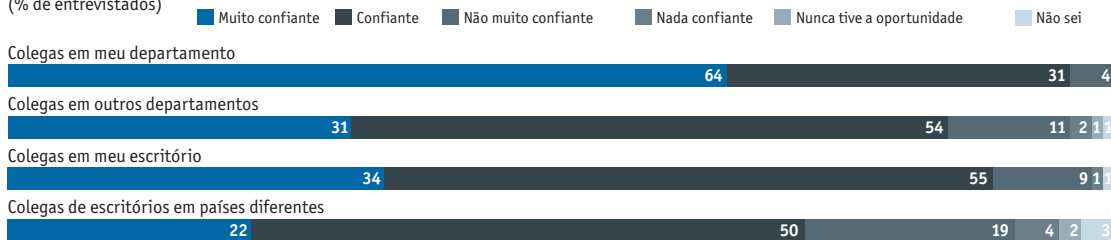
**Em sua opinião, quais das seguintes opções, se houver, você descreveria como o fator mais importante para inovação?**  
Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



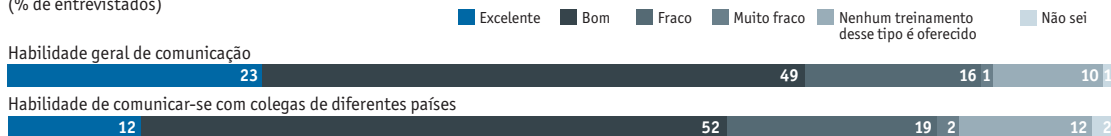
**Quais das seguintes opções, se houver, você diria que são as maiores barreiras à inovação em sua empresa?** Selecione até três opções. (% de entrevistados)



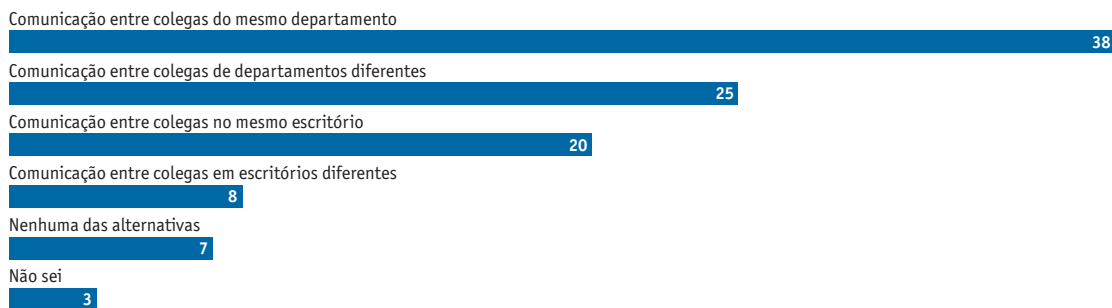
**Quanto você é confiante em sua capacidade de comunicar uma ideia nova efetivamente?** Selecione até três opções. (% de entrevistados)



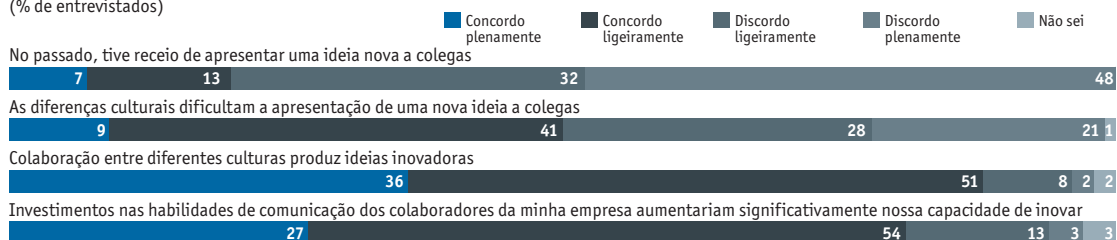
**Como você avalia o treinamento oferecido pela sua empresa para melhorar o seguinte?** Selecione até três opções. (% de entrevistados)



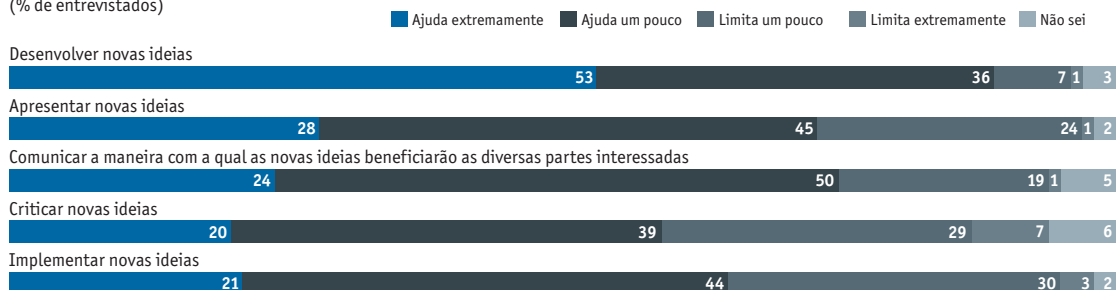
**Em quais das seguintes opções, se houver, sua empresa deveria investir para incentivar a inovação na empresa?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



**Até que ponto você concorda com ou discorda da seguinte afirmação?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



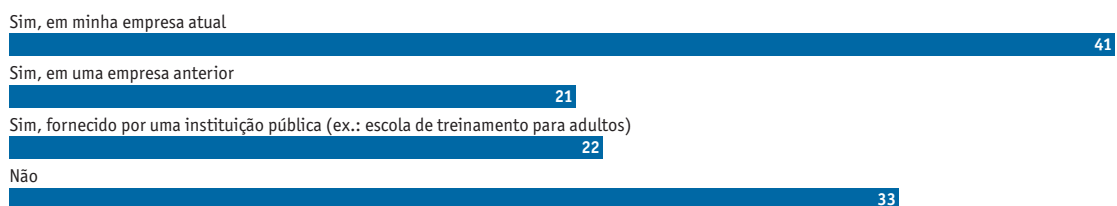
**A natureza internacional de sua empresa ajuda ou limita a sua capacidade de fazer o seguinte?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



**Indique o nível de investimento que sua empresa faz para proporcionar treinamento focado na melhoria de suas qualificações criativas.** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



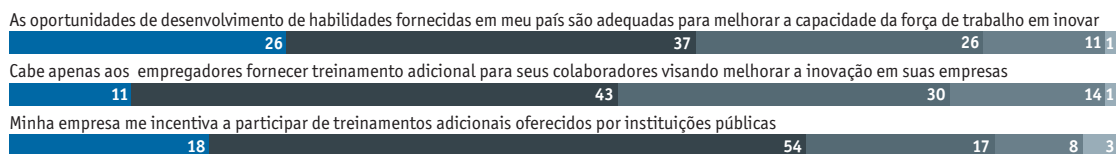
**Você já recebeu treinamento visando melhorar suas habilidades criativas?** Marque todas as alternativas aplicáveis.  
(% de entrevistados)



**Até que ponto você concorda com ou discorda da seguinte afirmação?** Selecione até três opções.

(% de entrevistados)

■ Concordo plenamente ■ Concordo ligeiramente ■ Discordo ligeiramente ■ Discordo plenamente ■ Não sei



**Em cada uma das áreas seguintes áreas, indique como você classificaria a educação disponível para adultos.** Selecione até três opções.

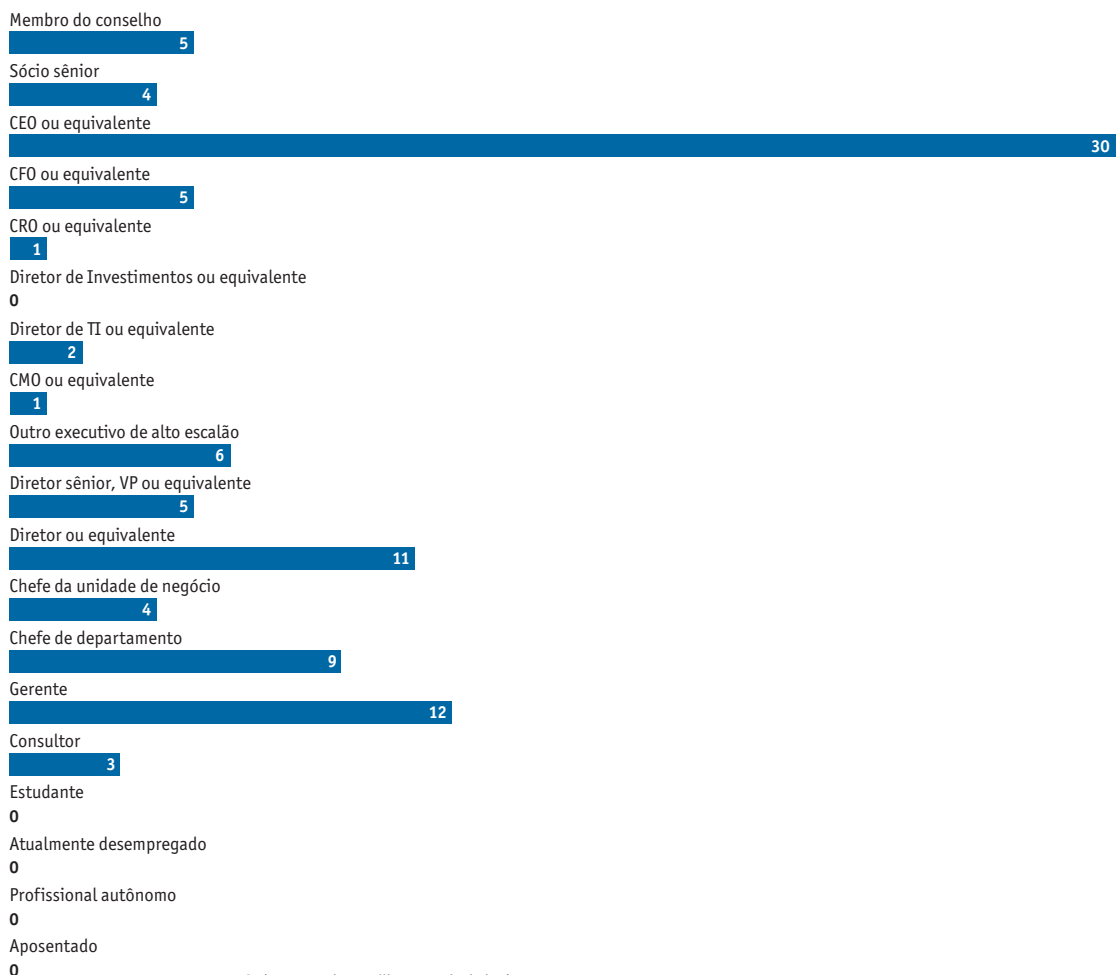
(% de entrevistados)

■ Excelente ■ Bom ■ Fraco ■ Muito fraco ■ Não disponível ■ Não sei



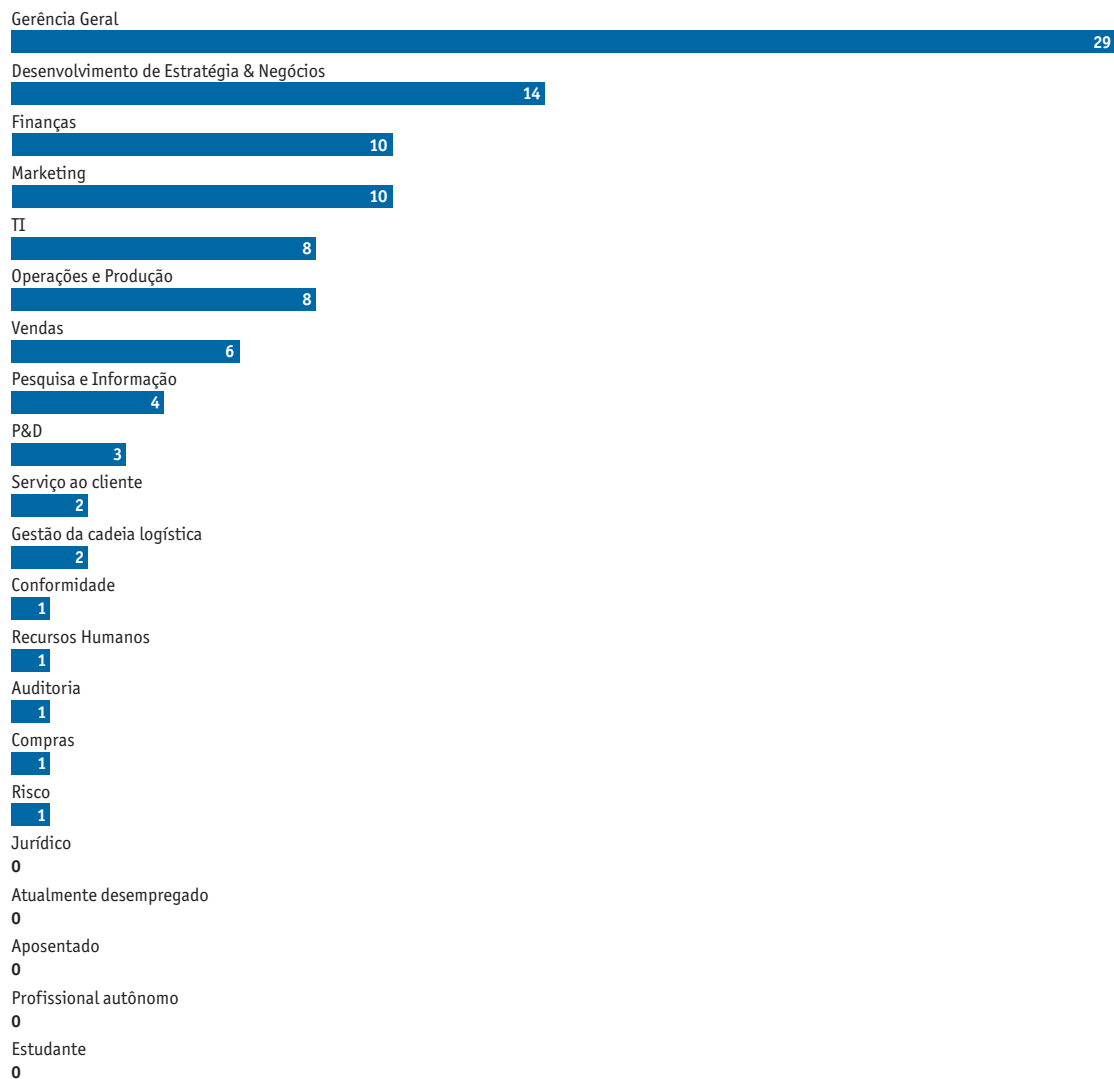
**Como você descreve sua posição atual de trabalho?**

(% de entrevistados)



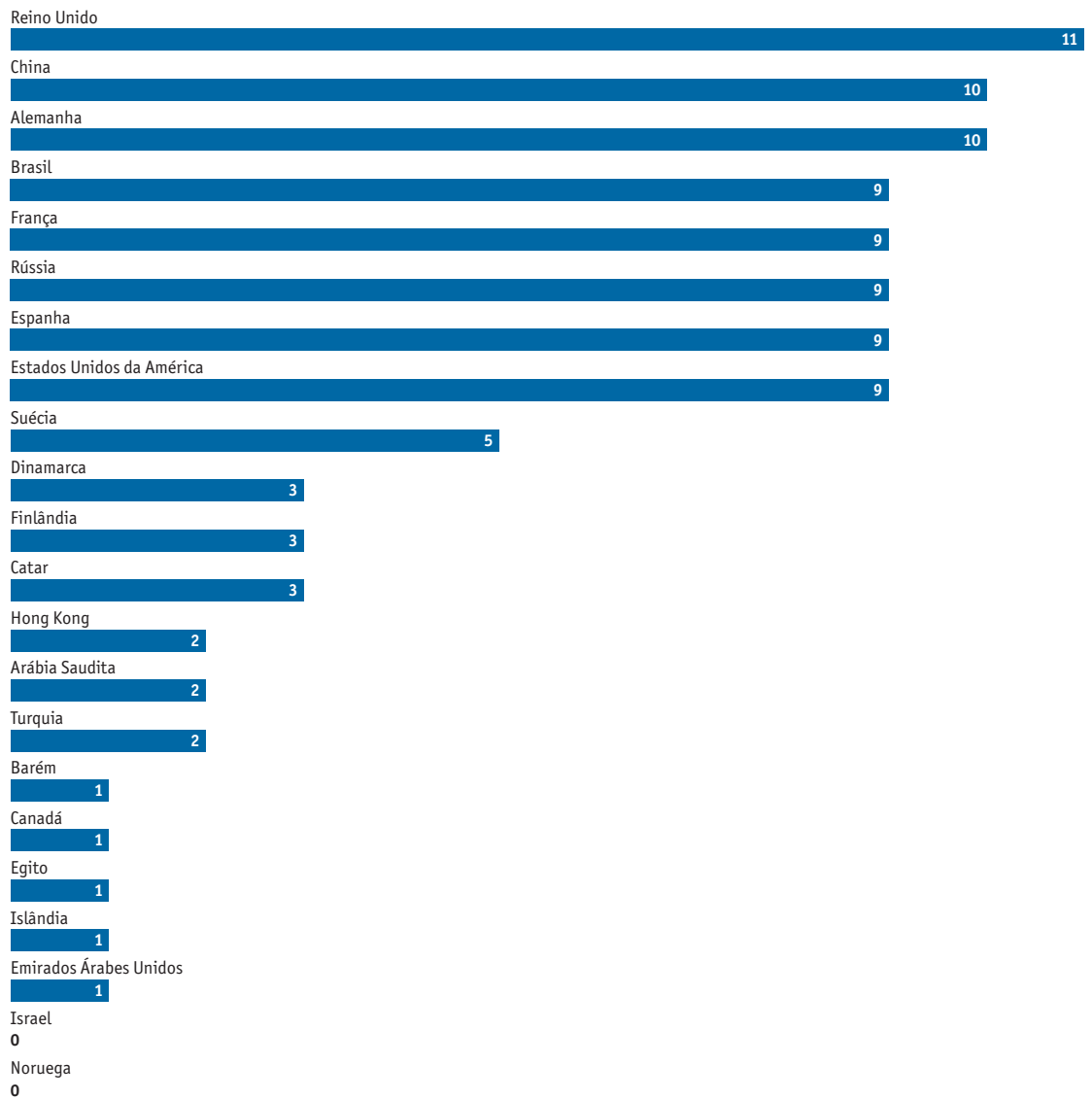
**Qual é a sua principal atividade de trabalho?**

(% de entrevistados)



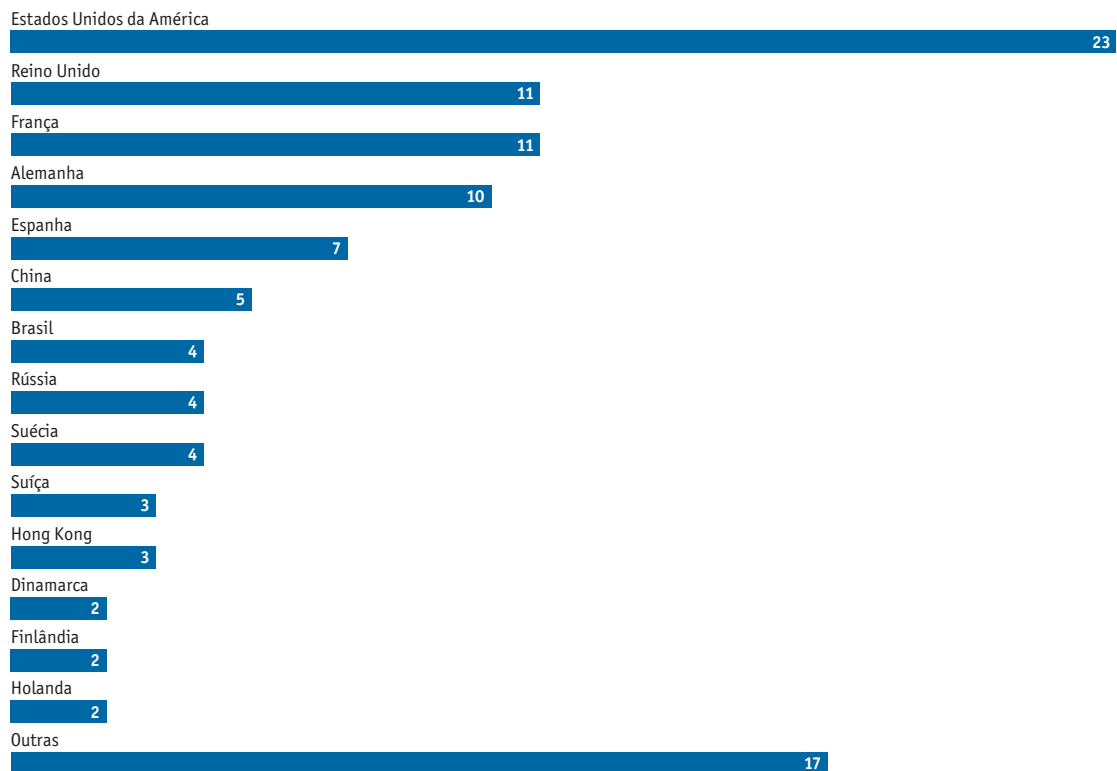
**Em que país você está alocado?**

(% de entrevistados)



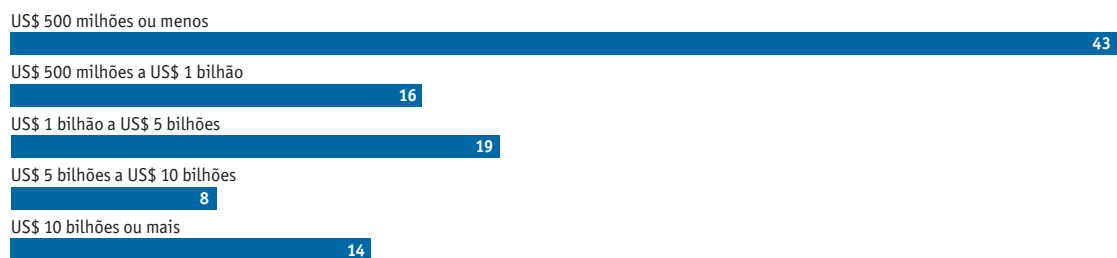
### País-sede da empresa

(% de entrevistados)



### Qual é a receita global anual da sua organização, em US\$?

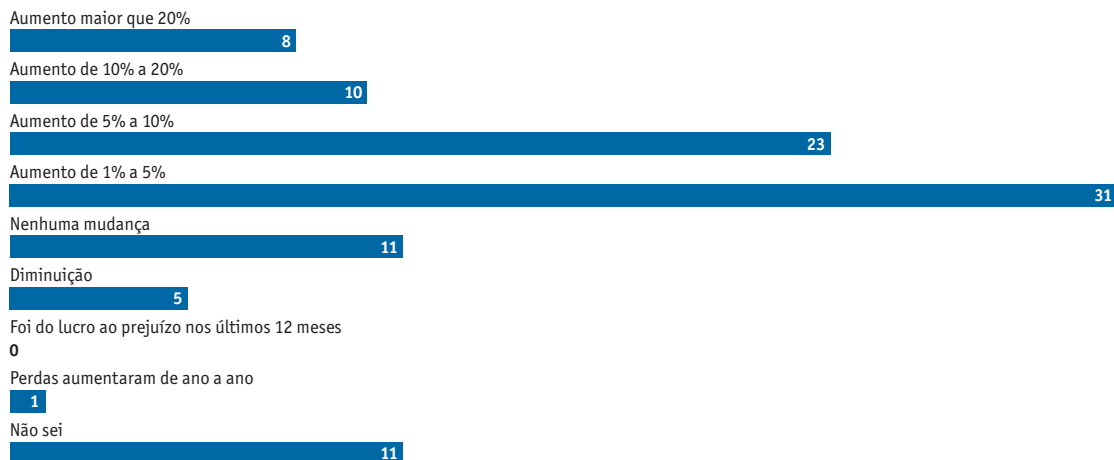
(% de entrevistados)



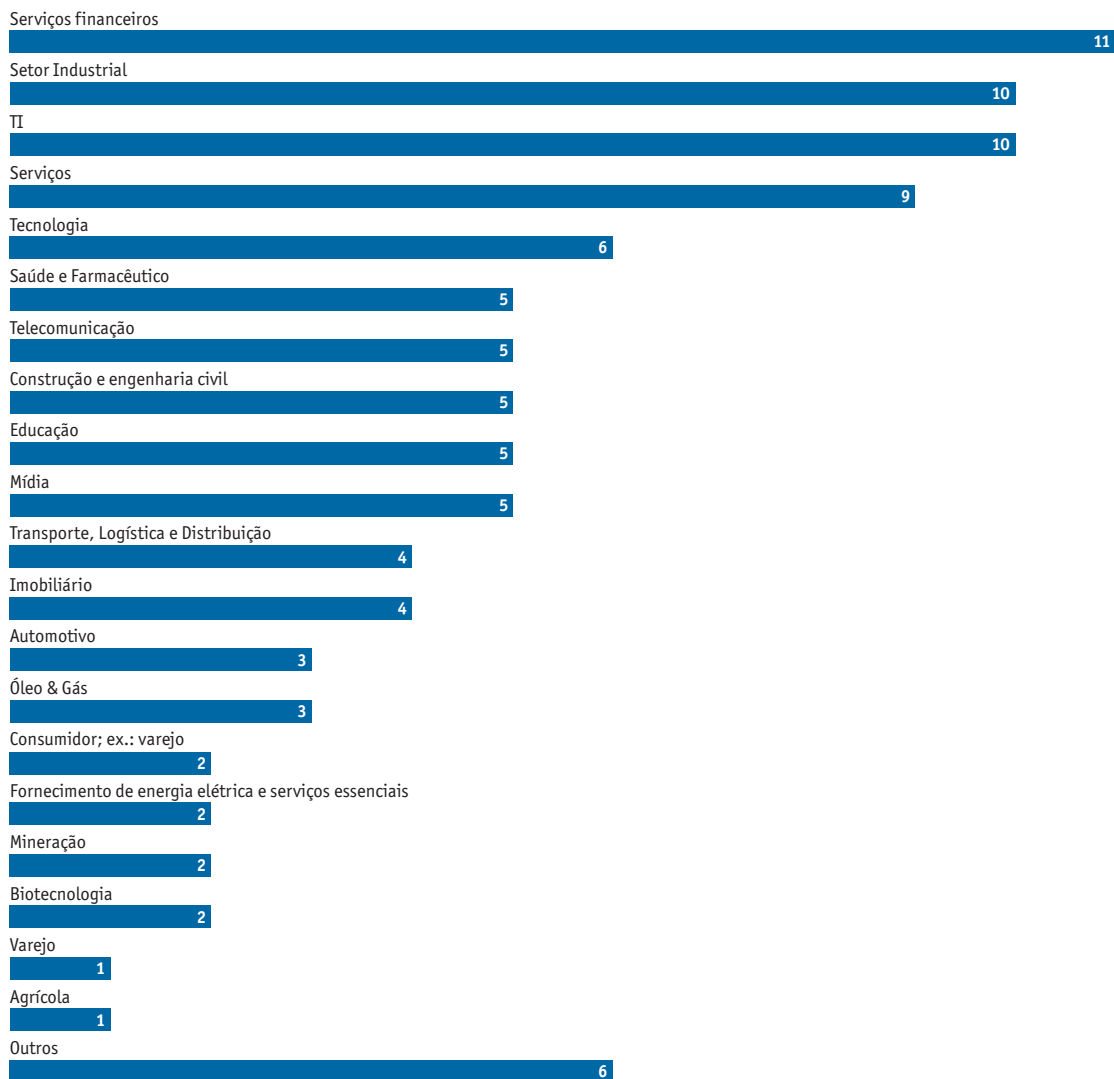


**Como o EBITDA da sua empresa mudou nos últimos 12 meses?**

(% de entrevistados)

**Em qual dos seguintes setores você trabalha?**

(% de entrevistados)



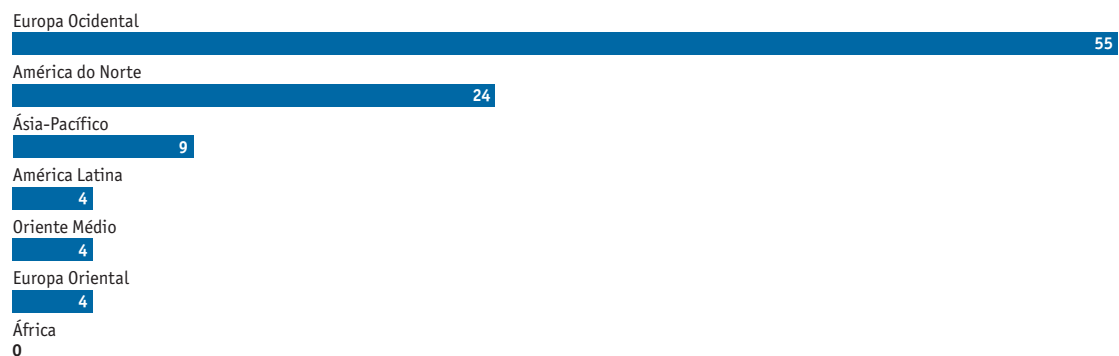
**Campo de dados incorporado: Região**

(% de entrevistados)



**Campo de dados incorporado: Região da sede**

(% de entrevistados)



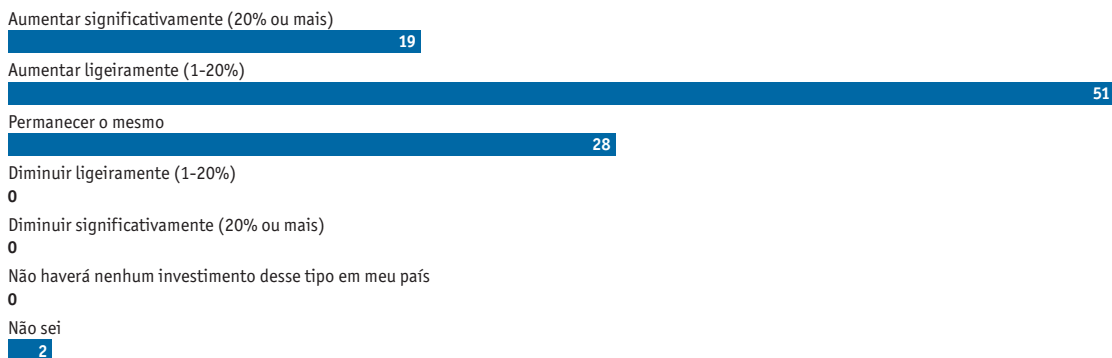
## Apêndice II: Pesquisa no governo

您是否负责或参与成人教育的设计和实施？  
(占受访者百分比)



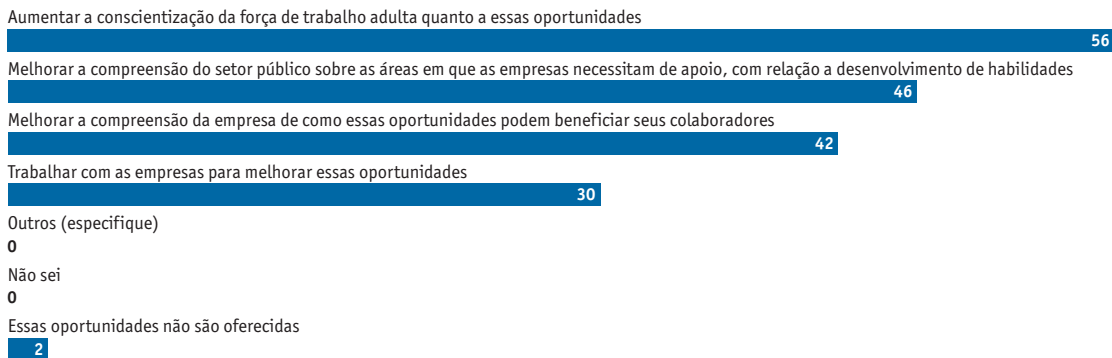
**Até que ponto, haverá alterações no investimento em oportunidades de desenvolvimento de qualificações para mão de obra adulta nos próximos três anos?**

(% de entrevistados)



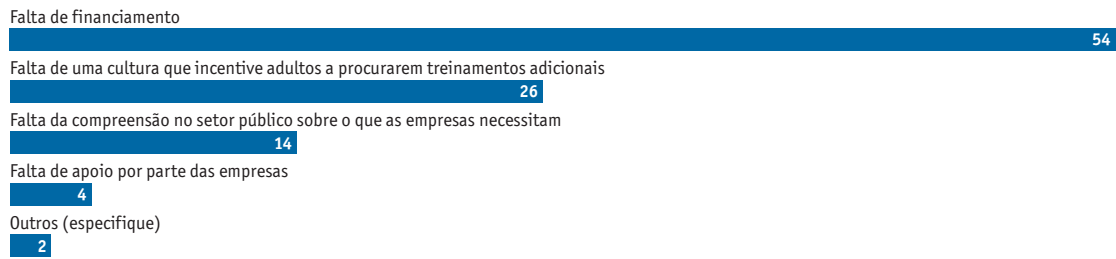
**Quais das seguintes opções, se houver, são suas prioridades para os próximos três anos em termos de oportunidades para desenvolvimento de qualificações? Seleccione até duas opções.**

(% de entrevistados)



**Quais das seguintes opções, se houver, são as maiores barreiras à melhoria do fornecimento de oportunidades para desenvolvimento qualificações da mão de obra adulta em seu país?**

(% de entrevistados)



**Para cada uma das seguintes áreas, indique como você classificaria as oportunidades para desenvolvimento de qualificações disponíveis para a mão de obra adulta em seu país.**

(% de entrevistados)

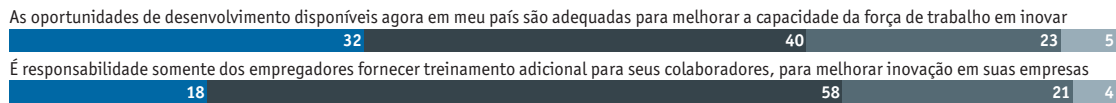
■ Excelente ■ Bom ■ Fraco ■ Muito fraco ■ Não disponível



**Até que ponto você concorda com ou discorda da seguinte afirmação?**

(% de entrevistados)

■ Concordo plenamente ■ Concordo ligeiramente ■ Discordo ligeiramente ■ Discordo plenamente

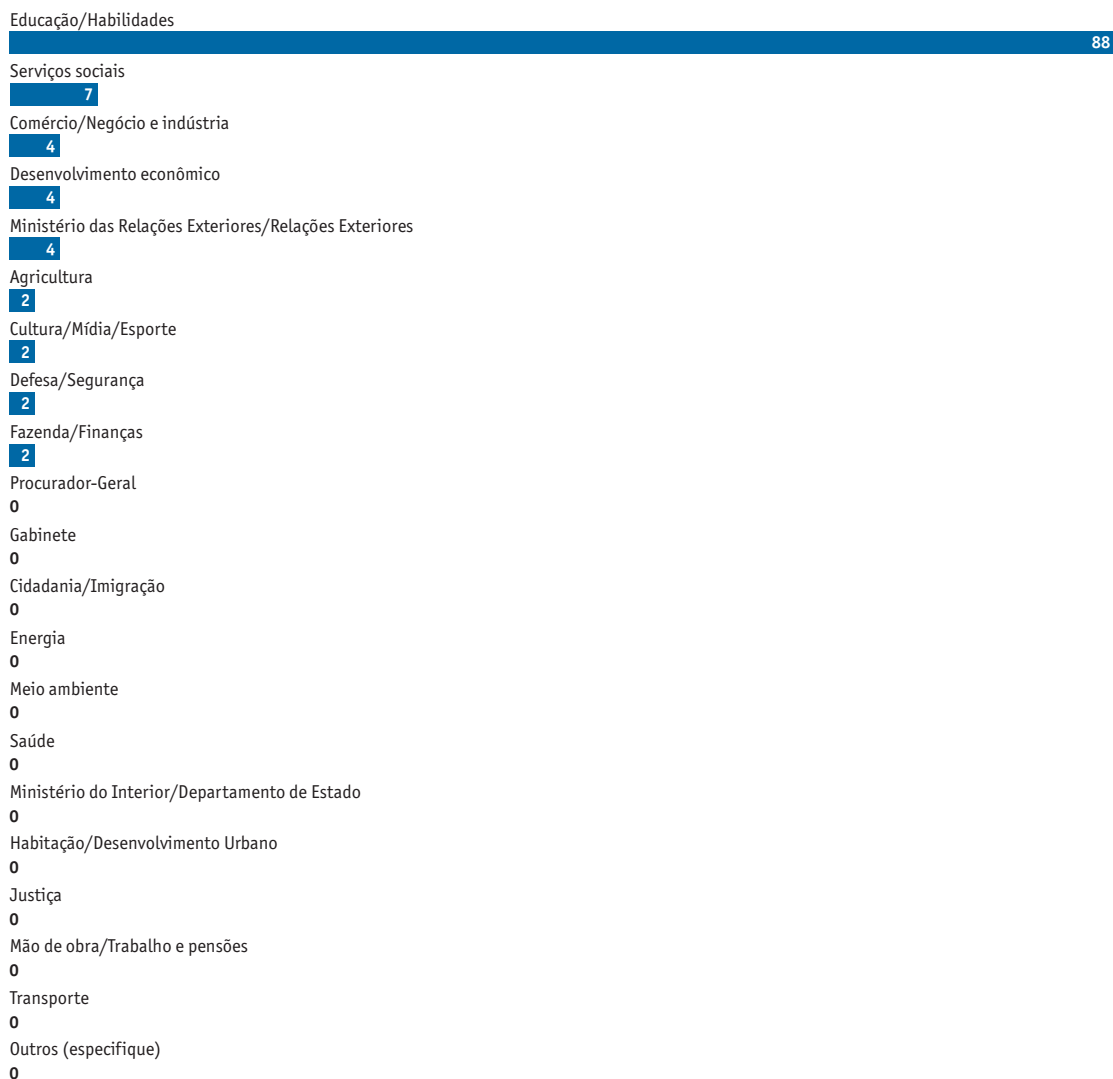


**Qual o orçamento/despesa anual da sua empresa, em US\$?**

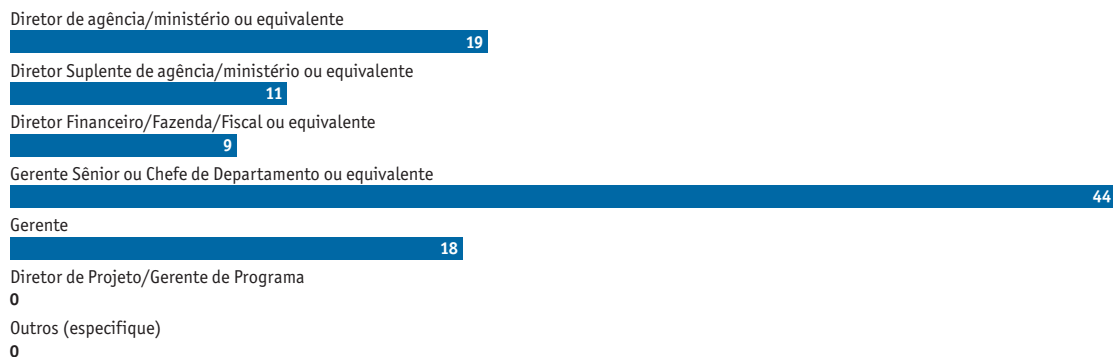
(% de entrevistados)



**Quais dentre as seguintes opções é mais semelhante ao departamento do governo em que você trabalha?** Selecione até três opções.  
(% de entrevistados)



**Qual das seguintes opções melhor descreve a sua função?**  
(% de entrevistados)



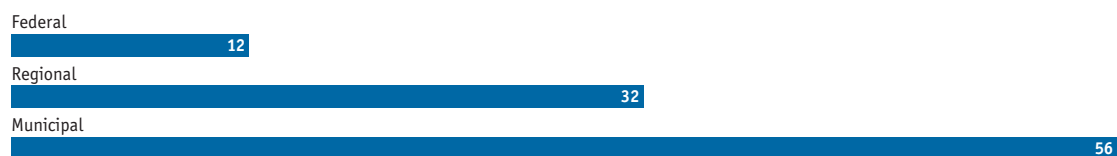
**Qual das seguintes opções melhor descreve a organização para a qual você trabalha?**

(% de entrevistados)



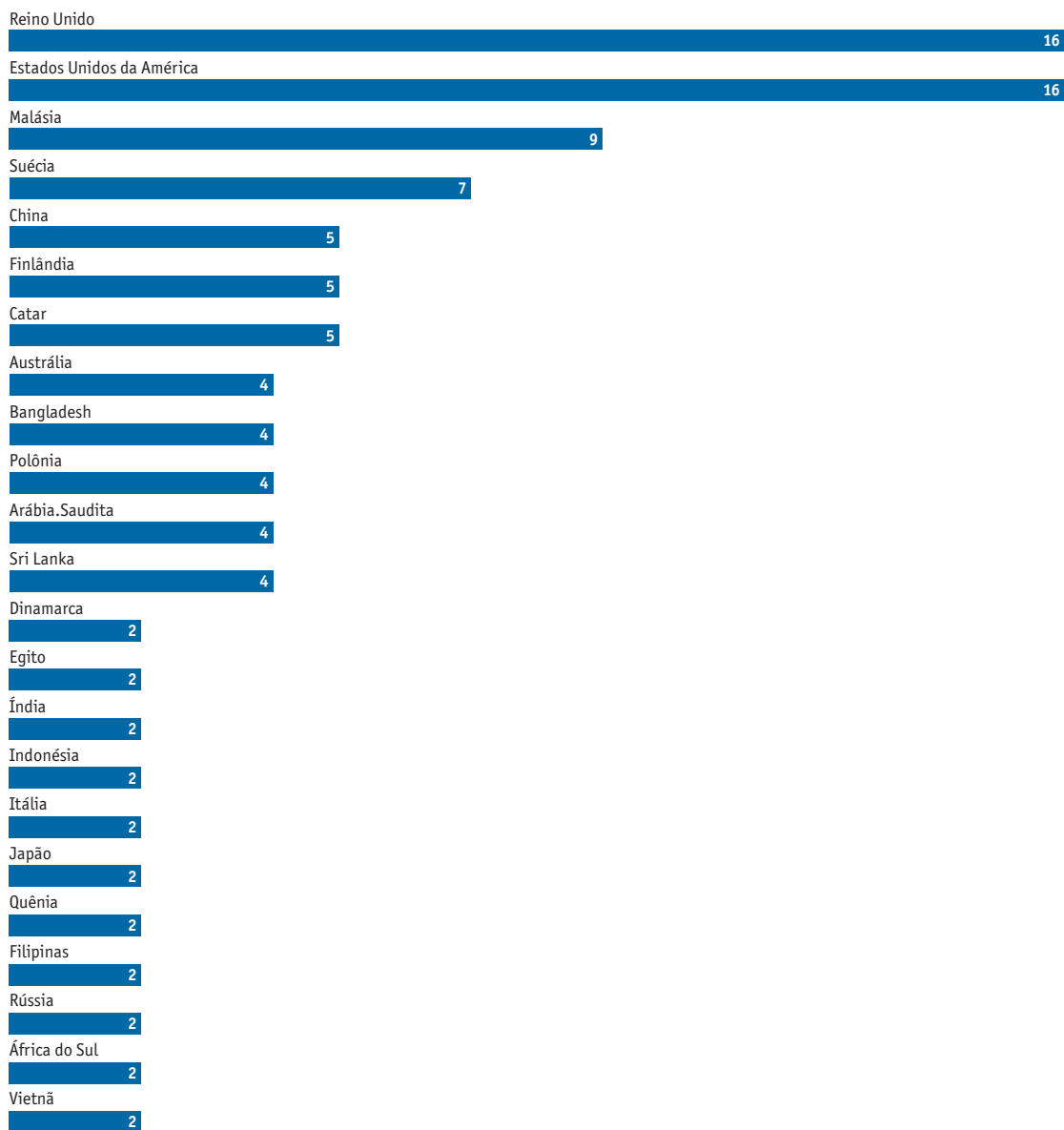
**Em qual nível da administração você trabalha?**

(% de entrevistados)



**Em que país você está alocado?**

(% de entrevistados)







Embora todos os esforços tenham sido empreendidos para verificar a precisão dessas informações, The Economist Intelligence Unit Ltd. e o patrocinador deste relatório não assumem qualquer responsabilidade ou garantem a confiabilidade de qualquer pessoa constante deste relatório, ou sobre quaisquer informações, opiniões ou conclusões resultantes deste relatório.

GENEVA

Rue de l'Athénée 32  
1206 Geneva  
Switzerland  
Tel: +41 22 566 24 70  
E-mail: [geneva@eiu.com](mailto:geneva@eiu.com)

LONDON

20 Cabot Square  
London, E14 4QW  
United Kingdom  
Tel: +44 20 7830 7000  
E-mail: [london@eiu.com](mailto:london@eiu.com)

FRANKFURT

Hansaallee 154, "Haus Hamburg"  
60320 Frankfurt am Main  
Germany  
Tel: +49 69 7171 880  
E-mail: [frankfurt@eiu.com](mailto:frankfurt@eiu.com)

PARIS

6 rue Paul Baudry  
Paris, 75008  
France  
Tel: +33 1 5393 6600  
E-mail: [paris@eiu.com](mailto:paris@eiu.com)

DUBAI

PO Box 450056  
Office No 1301A  
Thuraya Tower 2  
Dubai Media City  
United Arab Emirates  
Tel: +971 4 433 4202  
E-mail: [dubai@eiu.com](mailto:dubai@eiu.com)