

**Great
Place
To
Work®**

**IVR: Entenda de uma vez por todas
o que significa esse indicador e o
que ele revela sobre a sua empresa**



Índice

O que é o IVR?	4
A origem do IVR.....	5
Como o IVR é medido?	6
Proporção de colaboradores prontos para inovar	7
As situações de atrito no movimento de inovação.....	8
Medo cotidiano.....	8
Falta de vínculo de propósito	9
Reduzindo ao extremo.....	10
Mindset organizacional antigo e estagnado.....	11
Impacto do líder “linha de frente”	11
Como saber o nível de IVR da sua empresa?	12
Nível acelerado de inovação	13
Nível funcional de inovação.....	13
Nível de atrito à inovação.....	14
A influência do ambiente de trabalho	15
Os benefícios de ser uma empresa inovadora.....	16
Aumente a produtividade.....	16
Adapte-se com mais facilidade	16
Reduza a rotatividade de pessoal.....	17
Potencialize as receitas	17
Mantenha as pessoas satisfeitas.....	17
Obtenha o melhor dos colaboradores	17
Como o GPTW pode ajudar a sua empresa?	18
Identifique as formas de como aumentar os níveis de inovação	18
Aprenda como incentivar ideias e sugestões	19
Entenda como reconhecer pessoas.....	19
Implemente melhores formas para trabalhar.....	20

Com as mudanças tecnológicas, contamos com um grande volume de informação, e as organizações que conseguem rapidamente criar novas maneiras de fazer as coisas saem na frente. Por isso, com a pesquisa GPTW também é possível medir a velocidade de inovação da empresa, o IVR, e monitorar e acompanhar essa importante métrica.

O **Innovation Velocity Ratio** mede o quanto a organização está apta a inovar. E, como mostraremos a seguir, esse indicador influencia a produtividade, adaptabilidade, satisfação dos colaboradores e receitas organizacionais, entre outros fatores.

Neste e-book, tiramos as principais dúvidas e mostramos como o indicador pode ser aplicado. Continue a leitura e conheça essa métrica determinante para sobrevivência e crescimento das organizações!



O que é o IVR?

Você sabe exatamente onde a sua empresa está em relação à [inovação](#)? O **Innovation Velocity Ratio (IVR)** é o indicador-chave que responde a essa questão fundamental no mundo de hoje, e vale a pena conhecê-lo.

A todo momento, os ambientes interno e externo convidam as organizações a serem inovadoras. No entanto, nem sempre as empresas estão preparadas para receber bem esse estímulo e transformá-lo em uma oportunidade.

No ambiente interno, insights, ideias, estratégias e feedbacks estão lá para serem identificados e utilizados. No externo, mudanças no mercado, avanços tecnológicos e movimentos dos concorrentes deveriam tirar qualquer organização da inércia.



Com o IVR, medimos a capacidade de navegar por esse mundo de mudanças constantes e tirar proveito das informações internas e externas. É saber **quão rápido nos adaptamos à mudança, geramos novas ideias e implementamos soluções.**

A origem do IVR

O IVR é fruto do trabalho realizado pelos analistas e cientistas de dados do GPTW. Após mais de 500 mil pesquisas com colaboradores em 800 empresas, colocamos um desafio para os nossos especialistas:



Qual é o diferencial das melhores empresas para trabalhar em relação às demais organizações do mercado?

A partir da análise de dados, as características de inovação dessas organizações se sobressaíram.



E, como mensurar é uma das condições para implementar melhorias, o IVR foi modelado como o **indicador-chave de performance para ajudar as empresas a serem mais inovadoras.**

Para alcançar a velocidade de inovação, a empresa precisa ter sido bem-sucedida em diversos fatores. Isto é, o indicador é uma consequência de vários outros elementos que precisam funcionar bem dentro de um sistema.

Um exemplo é o nível de participação dos funcionários. Se apenas algumas poucas pessoas estão autorizadas a inovar, a tendência é que, em seu conjunto, a organização tenha menos velocidade de inovação.

O bem-estar dos colaboradores também ilustra bem a questão. Será que os talentos assumiriam os riscos de buscar a inovação se estiverem em um ambiente que prejudica a saúde física e mental?

Em síntese, o IVR é fruto de uma série de condições favoráveis à inovação que precisam estar presentes no ambiente da empresa. É, portanto, um indicador que captura muito mais informação do que parece em um primeiro momento.

Como o IVR é medido?

O IVR define o estágio da empresa em relação à velocidade de inovação. Para chegar ao indicador, utilizamos os resultados da [pesquisa de clima organizacional](#). Nela, haverá questões sobre as principais barreiras à inovação, que seriam **causadoras de atrito**.

Na Física, o atrito resiste ao movimento de um objeto, reduzindo sua velocidade. É possível que, no vácuo, uma bola prossiga indefinidamente, enquanto sua tendência é perder velocidade, até estacionar, se estiver deslizando em um campo de futebol.

Nas empresas, quando o colaborador está em situação de atrito, sua tendência é gradativamente perder o movimento em direção à inovação. E, se a maioria dos profissionais está nessas condições, a empresa em seu conjunto apresenta um IVR baixo.





Proporção de colaboradores prontos para inovar

A comparação chave após o tratamento de dados da pesquisa de clima é diferenciar a proporção entre dois grupos de colaboradores:

- **prontos para inovar**
(*ready to innovation*);
- **experimentando atrito**
(*experience friction*).

A razão de 11 funcionários prontos para inovar para 2 experimentando atrito caracteriza as empresas em estágio **acelerado de inovação**.

Já quem está na razão 5 por 2 está em **estágio funcional**. Por fim, as organizações com 3 por 2 estão em **estágio de atrito**.

Perceba que, no estágio acelerado, o baixo nível de atrito traz fluidez para os movimentos de inovação. Além disso, cerca de 81% das pessoas estarão prontas para inovar, o que caracteriza um conjunto de condições que envolve a esmagadora maioria dos talentos.

A inovação, portanto, não está restrita ao setor de tecnologia, pesquisa e desenvolvimento. O IVR é um indicador que, entre outras condições, reflete a capacidade de envolver todos os departamentos e níveis hierárquicos da empresa.

As situações de atrito no movimento de inovação

Boa parte do cálculo do IVR é apurado a partir do entendimento das condições do ambiente de trabalho, especialmente as causadoras de atrito. Nesse sentido, cinco barreiras à inovação se destacam.

Medo cotidiano

Quando o colaborador não se sente seguro para iniciar os movimentos de inovação, temos caracterizada a situação de medo cotidiano. Não há confiança na empresa para que o profissional assuma os riscos de fazer algo novo ou esse espaço é limitado.

Nos questionários da pesquisa de clima, os colaboradores são convidados a refletir sobre diversos pontos nessa direção:

- se o profissional tem **medo de se ausentar do trabalho** quando necessário;
- se ocorre o encorajamento ao **equilíbrio entre vida pessoal e profissional**;



- se há **interesse sincero dos gestores** pelo colaborador enquanto pessoa;
- se o **ambiente de trabalho** é saudável psicológica e emocionalmente;
- se existe a possibilidade de **ser ouvido** em caso de tratamento injusto para alinhar expectativas.

Se, na perspectiva do profissional, as condições de trabalho são insatisfatórias nesses quesitos, não haverá a segurança necessária para inovar, e o colaborador estará experimentando atrito.

Falta de vínculo de propósito

A inovação nas empresas enfrentará dificuldades se não houver boas razões para os profissionais assumirem esse risco. Será que vale a pena dar algo a mais diante das recompensas, das crenças do líder e do reconhecimento oferecido pela empresa?

Entre outros, os pontos de reflexão sobre o tema são os seguintes:

- se o trabalho tem um **sentido especial** ou se é apenas mais um emprego;
- **se a pessoa está orgulhosa** do que é realizado na empresa;
- se existe a sensação de **fazer a diferença**;
- se todos tem oportunidades de receber um **reconhecimento especial**.

Um ambiente em condições favoráveis à inovação consegue dar um sentido para o colaborador. Pense em alguém lá na ponta, que realiza o atendimento ao cliente, por exemplo. Será que essa pessoa acha que vale a pena dar uma sugestão para o supervisor?



Reduzindo ao extremo

As condições materiais para realizar um bom trabalho também influenciam o resultado do IVR. Será que as pessoas contam com recursos adequados para suas necessidades de trabalho? E na vida pessoal, elas estão bem?

O excesso de escassez retira a inovação da pauta enquanto prioridade das pessoas. Na pesquisa, as seguintes reflexões ajudam a entender esse nível:

- se as pessoas são **pagas adequadamente** pelos serviços realizados;
- se a quantia recebida como **participação nos resultados da empresa** é justa;
- se o colaborador recebe **equipamentos e recursos necessários** para trabalhar;
- se as **instalações da empresa** contribuem para um bom ambiente de trabalho;
- se os gestores **coordenam as pessoas e distribuem as tarefas** adequadamente.

Imagine um colaborador que está cansado de fazer horas extras, sem pagamento adequado, tampouco compensação de jornada. Será que ele estará disposto a inovar na empresa?

Pense, igualmente, no profissional que recebe tão pouco que vem enfrentando sérias dificuldades para pagar as contas, é dele que esperamos um trabalho além das funções básicas do cargo?



Mindset organizacional antigo e estagnado

A mentalidade que impera na empresa pode ser um obstáculo para a inovação. Quando o processo para inovar é burocrático, requer um cargo de alta hierarquia, usa apenas consultorias externas sem ouvir os colaboradores e situações afins, há uma experiência de atrito.

Os pontos relevantes para entender o *mindset* organizacional são os seguintes:

- ✓ se o gestor considera sinceramente as **sugestões e ideias** dos colaboradores e incentiva essa participação;
- ✓ se a **iniciativa de fazer algo** novo é valorizada independentemente dos resultados obtidos;
- ✓ se os **erros não intencionais** são reconhecidos como parte do negócio;
- ✓ se as pessoas se adaptam às mudanças **necessárias** para o sucesso do negócio.

O *mindset* organizacional captura muito bem se o discurso é vivido na prática. Será que o gestor realmente ouve o colaborador ou já pergunta com uma decisão prévia e definitiva? Será que o movimento de inovação é valorizado ou a empresa só reconhece quando o resultado é positivo?

Impacto do líder “linha de frente”

A última barreira é saber como é o comportamento do gestor imediato das equipes. Será que esse profissional encontra as condições ideais para incentivar e coordenar a inovação junto aos colaboradores?

Pouco antes, apontamos o exemplo do supervisor de equipe que precisaria ouvir o colaborador responsável pelo atendimento ao cliente. Agora, esse gestor encontra incentivo para fazer isso ou não faz nenhuma diferença?

Os atritos de *mindset* organizacional antigo e estagnado, redução dos recursos ao extremo, falta de vínculo de propósito e medo cotidiano se aplicam a esse profissional.

Como saber o nível de IVR da sua empresa?

Após a pesquisa de clima organizacional do GPTW, a empresa entenderá qual é o nível de IVR. Nessa pesquisa, por amostragem ou por resposta de todos os colaboradores, conseguimos o retrato da empresa pela perspectiva dos funcionários.

São os colaboradores que, perguntados sobre as condições do ambiente de trabalho, vão se posicionar sobre as condições para inovação. E, cruzando dados sobre as avaliações realizadas, entenderemos se as pessoas estão prontas para inovar ou submetidas a experiências de atrito.

Como visto, em relação à velocidade da inovação, a empresa pode estar em um de três estágios de velocidade da inovação:

- nível acelerado;
- nível funcional;
- nível de atrito.



Existe uma relação de grau entre os níveis, e o objetivo é levar a empresa para o ritmo acelerado. Mesmo organizações bem-sucedidas têm motivos para fazer isso, pois haverá sempre potencial não realizado nos níveis funcional e de atrito.

Nível acelerado de inovação

No ritmo acelerado, o ambiente da organização oferece **plenas condições para os movimentos de inovação**. Além disso, o exercício deles não está restrito a um grupo, mas abrange a ampla maioria dos colaboradores.

São envolvidos todos os níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Há também um senso de propósito compartilhado por todos, de que vale a pena inovar na empresa.

Os colaboradores, nesse sentido, sentem-se confiantes e reúnem os poderes para trabalhar em suas ideias e iniciativas. Há liberdade para criar novas maneiras de fazer as coisas ou, ao menos, a certeza de que as sugestões e ideias serão ouvidas e consideradas.

As pessoas são valorizadas e o esforço de inovação é reconhecido. Mesmo quando há erros involuntários ou a proposta não atinge o sucesso esperado, os gestores compreendem que os riscos fazem parte do processo e transmitem confiança aos talentos.

Nível funcional de inovação

As empresas em nível funcional realizam movimentos de inovação, mas os atritos os tornam **lentos, inconstantes ou incompletos**. Portanto, o ritmo da inovação está aquém do desejado.

É muito comum a empresa conseguir gerar novas ideias, mas não implementá-las. Igualmente, pode ser que o estímulo à inovação seja detectado, sem que haja algo a mais para reagir apropriadamente.

Um exemplo ocorre quando o projeto de inovação (implementar um novo software, fazer mudança no processo de atendimento, criar uma nova rotina de trabalho, etc.) causa resistência em grande parte dos colaboradores ou líderes. Assim, a demora em realizar as mudanças aumenta os custos e causa prejuízos desnecessários à organização.

Para as empresas em nível funcional, é difícil competir com as empresas que estão no topo do IVR. No entanto, também é importante reconhecer que já existem alguns avanços a serem identificados e reforçados no processo de melhoria.

Nível de atrito à inovação

A organização em atrito não chega sequer a ter metade dos colaboradores prontos para inovar. É uma empresa em que, via de regra, as iniciativas são barradas e desencorajadas.

Por vezes, a causa é o excesso de formalidades. Excesso de etapas de aprovação, burocracias desnecessárias e centralização dos poderes para gerar ideias nos níveis mais altos são alguns problemas desse tipo.

Pode, igualmente, faltar confiança ou o sistema de recompensas não premiar o colaborador que assume os riscos de inovar.



Além disso, muitas vezes, o líder imediato não está alinhado ao propósito de promover a participação e criatividade dos colaboradores.

As pessoas, em geral, não estão abertas a mudanças, tampouco para experimentar novas abordagens. Há, nesse sentido, um grande potencial humano desperdiçado pela situação instalada na empresa.

A inovação ainda é um tema recente nas empresas, e muitas organizações buscam maneiras de melhorar esse indicador. Entre as melhores empresas para trabalhar em 2021, percebemos essa caminhada em direção ao IVR mais elevado.

Entre as 150 melhores ranqueadas, **33 empresas já alcançaram o estágio acelerado de inovação (22%)**. A maioria delas está em progresso nessa direção, de modo que 68 delas alcançaram o nível funcional (45%).

Já o **estágio de atrito alcança 49 dessas empresas (33%)**. Portanto, mesmo organizações bem-sucedidas, por exemplo, em ter uma alta produtividade nas tarefas diárias, com bons ambientes de trabalho, contam com potencial não realizado na área de inovação.

A influência do ambiente de trabalho

A relação entre a qualidade do ambiente de trabalho e os resultados de inovação fica claro quando comparamos os resultados obtidos pelas melhores organizações para trabalhar e as demais empresas avaliadas na pesquisa de clima. Veja os percentuais:



Acelerado

- ✓ 150 melhores empresas GPTW (22%);
- ✓ Não melhores certificadas GPTW (7%);

Funcional

- ✓ 150 melhores empresas GPTW (45%);
- ✓ Não melhores certificadas GPTW (23%);

Atrito

- ✓ 150 melhores empresas GPTW (32%);
- ✓ Não melhores certificadas GPTW (68%).

Quanto melhor for a qualidade do ambiente de trabalho, a tendência é aumentar o IVR. Além disso, a empresa pode mapear as lacunas de experiência específicas, que causam atritos aos movimentos de inovação. Em ambos os casos, terá uma série de benefícios.

Os benefícios de ser uma empresa inovadora

As análises de dados realizadas pelo GPTW incluem o cruzamento dos indicadores internos com indicadores de mercado. Dessa forma, entre outras coisas, conseguimos mapear quais são os impactos de ter um IVR acelerado nos negócios, mostrando por que ficar atento a esse indicador.

Aumente a produtividade

A inovação é um dos elementos que impulsionam a produtividade das organizações. Além do aspecto de ter colaboradores mais satisfeitos, o desempenho é impulsionado pela alta qualidade de ideais e velocidade de implementação. Nesse sentido, as organizações com IVR elevado alcançam uma diferença positiva de **32% de produtividade** em relação às demais empresas.

Adapte-se com mais facilidade

Outro benefício da capacidade de inovar é melhorar em **33% os indicadores de adaptabilidade**. São empresas que respondem às informações do ambiente externo e interno com soluções rápidas e de boa qualidade. Assim, conseguem se diferenciar dos seus concorrentes.





Reduza a rotatividade de pessoal

As pessoas desejam permanecer mais em empresas inovadoras, o que **reduz o risco de rotatividade em 14%**. Poder inovar é um diferencial para os melhores talentos, que geralmente têm o desejo de realizar o próprio potencial.

Potencialize as receitas

A grande diferença é que as empresas com IRV elevado contam com **5,5 vezes a receita das demais organizações**, em média. Inovar significa colocar novas soluções, satisfazer necessidades e ser recompensado por isso, em termos de vendas e faturamento.

Mantenha as pessoas satisfeitas

Os colaboradores das empresas mais inovadoras são **9 vezes mais propensos a considerarem suas organizações excelentes lugares para trabalhar**. Além disso, demonstram 4 vezes mais propensão a estarem orgulhosos no trabalho.

Obtenha o melhor dos colaboradores

As condições para inovar incentivam os colaboradores a darem o melhor para a empresa. Percebe-se uma diferença de **4 vezes na motivação para dar mais de si para concluir o trabalho**. Assim, é uma das formas de contar com mais engajamento na organização.

Como o GPTW pode ajudar a sua empresa?

○ **Innovation Velocity Ratio (IVR)**

explica o nível de desenvolvimento organizacional em uma das questões mais importantes para a sobrevivência e crescimento dos negócios: quão hábil a empresa é em produzir e implementar ideias de alta qualidade.

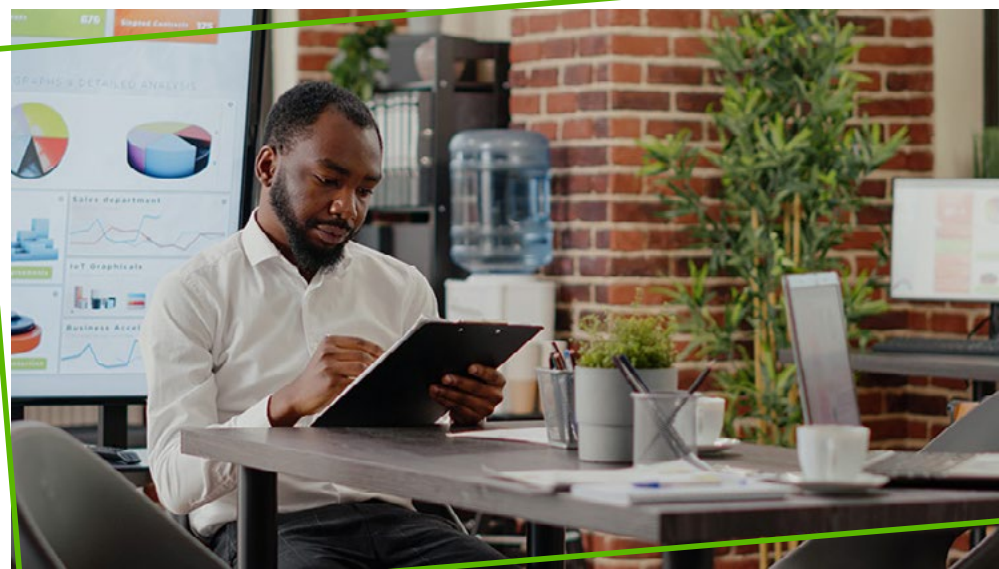
Também percebemos, ao longo do conteúdo, que as melhores empresas para trabalhar saem na frente em relação ao crescimento desse indicador de desempenho. Quem oferece as melhores condições no ambiente de trabalho se destaca mais em relação à velocidade de inovação.

O GPTW pode ajudar a sua empresa a traçar uma rota de desenvolvimento para ser mais inovadora. Para isso, realizamos o diagnóstico do IVR por meio da pesquisa de clima organizacional.

Identifique as formas de como aumentar os níveis de inovação

Os resultados da pesquisa podem ser trabalhados junto com os nossos consultores especializados para traçar um plano de ação para sua empresa. Assim, haverá um mapa para realizar as melhorias necessárias.

Logo, a empresa vai, gradativamente, satisfazer as lacunas de experiência, eliminando atritos que bloqueiam o potencial de inovação dos talentos.



Aprenda como incentivar ideias e sugestões

Os gestores podem ser capacitados para incentivar ideias e sugestões no ambiente de trabalho. Para isso, com o GPTW podem ser feitas diversas iniciativas, como workshops e consultorias, orientando os profissionais-chave sobre como serem facilitadores dos movimentos de inovação.

Entenda como reconhecer pessoas

Também abordamos as melhores práticas de gestão de pessoas para reconhecer aqueles que se esforçam para ter novas ideias. Os desafios são muitos, como gerar o senso de justiça, saber lidar com erros e transmitir confiança, e os especialistas podem contribuir bastante para a melhora da empresa nessas áreas.





Implemente melhores formas para trabalhar

O trabalho realizado também buscará melhoria na forma como a empresa realiza o trabalho. É possível, por exemplo, realizar capacitações de liderança, buscar ajustes para equilibrar vida pessoal e profissional, aplicar práticas de RH para motivar e incentivar inovação no trabalho, entre outras medidas.

Em síntese, o GPTW pode auxiliar a organização em toda a sua jornada até alcançar o nível de IVR acelerado. Com a pesquisa de clima organizacional e apoio dos nossos consultores, levantamos e apontamos diversos pontos de melhoria. Logo, ajudamos a sua empresa a construir uma cultura de inovação organizacional. **Conheça as nossas soluções ou tire suas dúvidas com nossos consultores!**