

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E INOVAÇÃO

Autoria: Jussara Santana de Carvalho Alves

UNIASSELVI-PÓS
Programa de Pós-Graduação EAD



CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI
Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito
Cx. P. 191 - 89.130-000 – INDAIAL/SC
Fone Fax: (47) 3281-9000/3281-9090

Reitor: Prof. Hermínio Kloch

Diretor UNIASSELVI-PÓS: Prof. Carlos Fabiano Fistarol

Equipe Multidisciplinar da Pós-Graduação EAD:

Carlos Fabiano Fistarol
Ilana Gunilda Gerber Cavichioli
Cristiane Lisandra Danna
Norberto Siegel
Camila Roczanski
Julia dos Santos
Ariana Monique Dalri
Bárbara Pricila Franz
Marcelo Bucci

Revisão de Conteúdo: Bárbara Pricila Franz
Revisão Gramatical: Equipe Produção de Materiais

Diagramação e Capa:
Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Copyright © UNIASSELVI 2018

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri
UNIASSELVI – Indaial.

AL474a

Alves, Jussara Santana de Carvalho

Administração participativa e inovação. / Jussara Santana de
Carvalho Alves – Indaial: UNIASSELVI, 2018.

145 p.; il.

ISBN 978-85-7141-276-7

1.Administração – Participação dos empregados. – Brasil. II.
Centro Universitário Leonardo Da Vinci.

CDD 658.3152



Jussara Santana de Carvalho Alves

Possui graduação Administração de Empresas e Ciências Contábeis, MBA em Administração Hospitalar, Especialização em Planejamento Implementação e Gestão da EaD pela Universidade Federal Fluminense, e especialização em Gestão de Finanças Empresariais. Atualmente cursa graduação em formação pedagógica em Matemática e especialização em gestão e Tutoria pela Uniasselvi.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	07
CAPÍTULO 1	
INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA GESTÃO PARTICIPATIVA	09
CAPÍTULO 2	
FORMAÇÃO DE EQUIPES, INOVAÇÃO E AUTOGESTÃO	33
CAPÍTULO 3	
INTRODUÇÃO À GESTÃO DA INOVAÇÃO	75
CAPÍTULO 4	
INTRODUÇÃO TECNOLÓGICA E CUSTOS	117

APRESENTAÇÃO

Olá, seja bem-vindo(a) à disciplina de Administração Participativa e Inovação.

Esta disciplina tem como objetivo levar você à compreensão do significado do sentido de gestão participativa e sua aplicabilidade dentro das empresas no contexto atual. Também objetiva apresentar o universo da inovação nas organizações e a sua importância como diferencial competitivo e sobrevivência em um mercado tão acirrado.

No 1º capítulo, apresentamos o conceito de gestão participativa comparando com o conceito tradicional de gestão diretiva envolvendo aspectos como “*empowerment*”, gestão de pessoas, estratégias de participação, comprometimento e equipes autogeridas.

No 2º capítulo, analisamos os fatores relacionados à formação de equipes profissionais dentro da lógica da gestão participativa, as ferramentas disponíveis, a criatividade no contexto organizacional e a autogestão, além de apresentação de alguns modelos de gestão participativa existentes no mercado.

No 3º capítulo trabalhamos o conceito de inovação partindo dos seus fatores condicionantes e o seu impacto na competitividade. Expomos os tipos de inovação, considerando a tecnológica e os programas de aprendizagem e educação continuada, estudando a estrutura organizacional das empresas inovadoras e a sua flexibilidade, através dos seus aspectos e características e a sua cultura organizacional.

No 4º capítulo, abordamos a inovação tecnológica como estratégia competitiva através da Tecnologia da Informação e os ambientes de Business Intelligence (BI) como uma ferramenta fundamental para empreendedores desenvolverem estratégias. Analisamos as 5 forças competitivas de Michael Porter. Finalizamos este capítulo estudando as tendências de evolução por meio das pequenas empresas e analisamos um caso aplicado no SESI do Paraná, referente ao impacto positivo das clínicas tecnológicas para as micro e pequenas empresas.

Então, agora, mãos à obra e vamos estudar!



CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA GESTÃO PARTICIPATIVA

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Compreender o conceito da administração participativa, origem e aplicabilidade.
- ✓ Identificar as estratégias de participação e saber o papel da direção.
- ✓ Analisar os modelos de administração e aplicar as estratégias de participação.



1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A administração sempre esteve presente na vida do ser humano, seja no contexto domiciliar, empresarial, organizacional ou educacional, no âmbito público ou no privado. Desde microempresas até as grandes corporações, todas têm algo em comum: a necessidade de uma boa gestão.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 9) afirmam que Fayol, o pai da administração clássica, compreendia a administração da seguinte forma:

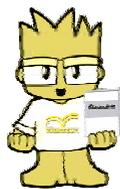
Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação; organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa, comandar é dirigir o pessoal; coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços; controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

*Administrar é prever,
organizar, comandar,
coordenar e
controlar.*

A partir deste contexto, podemos perceber a importância da participação das pessoas no processo de administrar. A administração participativa se torna uma importante ferramenta na busca de bons resultados, considerando todos os departamentos da empresa, por exemplo, o da produção, no qual os colaboradores sempre buscam estar engajados na solução de problemas relacionados à fabricação do produto, no intuito de melhoria ou de evitar o desperdício.

Partindo deste pressuposto, podemos compreender a administração participativa como um conjunto de regras dispostas de forma sistemática a ser aplicada, visando ao envolvimento das pessoas que estão relacionadas à empresa de forma direta (colaboradores) ou indireta (fornecedores, clientes) no seu processo decisório através do compartilhamento de ideias que possam contribuir para a gestão da empresa.

Neste capítulo iremos estudar os modelos de administração diretivo e participativo, as estratégias de participação, além da gestão de pessoas e dos conceitos de participação, comprometimento e *empowerment*, voltados principalmente para as microempresas.



Empowerment é uma ação da administração estratégica que consiste em delegar poder aos colaboradores, visando ao aprimoramento do capital humano através da capacitação e desenvolvimento de estratégias eficientes.

2 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO: DIRETIVO E PARTICIPATIVO

No decorrer da história, podemos perceber o surgimento de dois modelos de gestão que visavam atender às necessidades da empresa ante a um determinado mercado. Estes dois modelos são classificados como diretivo e participativo, ambos com características bem distintas. Começaremos, a priori, a analisar o modelo diretivo.

2.1 MODELO DIRETIVO

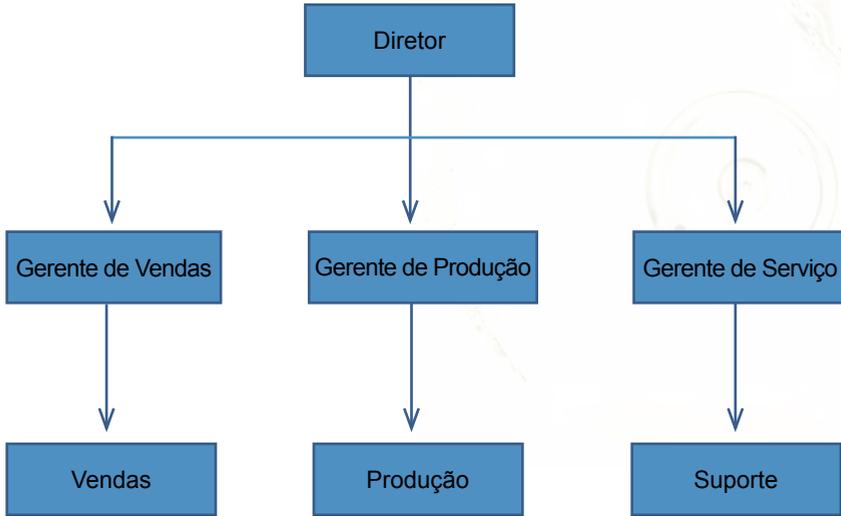
O modelo diretivo é caracterizado pela autoridade formal, visualizada na figura da direção, além de adquirir características burocráticas.

O modelo diretivo é caracterizado pela autoridade formal, visualizada na figura da direção, além de adquirir características burocráticas. Classificado como mecanicista, ele está ligado diretamente aos conceitos de:

- Autoridade.
- Hierarquia.
- Obediência.

A seguir, temos o modelo de uma estrutura hierárquica.

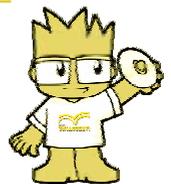
FIGURA 1 – ORGANOGRAMA



FONTE: O autor

Atualmente, este é um modelo bastante criticado por não ser considerado eficiente e eficaz do ponto de vista da organização. Os colaboradores não possuem voz ativa na empresa, o que gera a não participação do processo decisório que está todo centralizado na chefia, conforme a figura anterior que representa a organização hierárquica, ficando sob a responsabilidade do funcionário apenas a obrigação de realizar a sua atividade de forma mecanizada, repetitiva, levando à insatisfação e desmotivação, comprometendo o trabalho em equipe.

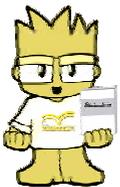
Uma dica de filme para assistir é “O diabo veste Prada” (20th Century Fox – 07/2006). No transcorrer da narrativa, é possível perceber os conceitos da administração diretiva que podem ser analisados através das atitudes da personagem Miranda.



O filme mostra que não há envolvimento, tampouco comprometimento dos colaboradores com a empresa, e isto resulta numa visível queda de desempenho, comprometendo não somente a produção, como também a qualidade do produto.



Neste contexto, é comum observar que os trabalhadores tendam ao absenteísmo (faltas), atrasos e acidentes, elevando o nível de *turnover* da empresa por causa da insatisfação com o trabalho, problema na gestão de pessoas, alto nível de autoritarismo, clima organizacional ruim, entre outras questões. Neste sentido, o *turnover* gera um custo à empresa por causa da necessidade constante do treinamento de equipe devido à rotatividade.



Turnover está relacionado à alta rotatividade dos trabalhadores da empresa, ou seja, fluxo grande de demissões e contratações ocorrendo simultaneamente.

Esse modelo de gestão também apresenta sérios problemas relacionados à comunicação, pois como o poder de decisão é centralizado, as informações ficam concentradas nas mãos de poucas pessoas e ao chegar aos setores operacionais, ela está distorcida ou incompleta. Isso compromete o processo produtivo por não ter sido gerado pelos responsáveis pelo processo (lugar em que as tarefas serão executadas de fato), produzindo somente uma obediência velada.

2.2 MODELO PARTICIPATIVO

Considerada uma simples e importante ideia para o crescimento das organizações, por ser uma filosofia ou política de administração de pessoas, o objetivo da administração participativa é trabalhar em conjunto com os colaboradores, aceitando e valorizando suas ideias dentro do processo decisório e na resolução de problemas na organização.

Coutinho (2006), no livro *Participação no trabalho*, analisou, de acordo com o estudo de vários autores, que os trabalhadores ao terem algum nível de intervenção na empresa ocasionam a cogestão.

Essa intervenção dos trabalhadores pode se manifestar em dois níveis: da organização técnica do trabalho e da política geral da fábrica. A co-gestão consiste em uma forma mais ampla de participação, na qual os trabalhadores podem determinar os meios para atingir os objetivos, o que não coloca em questão a definição dos objetivos da empresa feita pela direção (COUTINHO, 2006, p. 30).

Tal metodologia permite que os colaboradores contribuam de forma responsável, organizada e consciente, através de seus conhecimentos e experiências, gerando motivação e satisfação ao agregar valor à tarefa, além de corroborar com a competitividade das organizações.

Paiva (2016, p. 41), em seu livro *Administração participativa: impactos sobre a produtividade organizacional*, analisa a administração participativa da seguinte forma: “Incentiva à participação de todos no processo de administrar recursos gerenciais, capital, informação e recursos humanos, obtendo através desta participação o total comprometimento com os resultados, métricas como eficiência, eficácia e qualidade”.

Esse modelo de gestão vai muito além do ambiente interno dos colaboradores, no qual os clientes podem ser consultados em determinadas decisões acerca de produtos produzidos e serviços realizados pelos fornecedores, distribuidores e o pessoal de assistência técnica, e corroboram por meio de projetos de engenharia de forma simultânea.

Enquanto que no modelo diretivo predominam fatores como: autoridade, hierarquia e obediência, no modelo participativo é possível observar:

- Autonomia.
- Disciplina.
- Liderança.

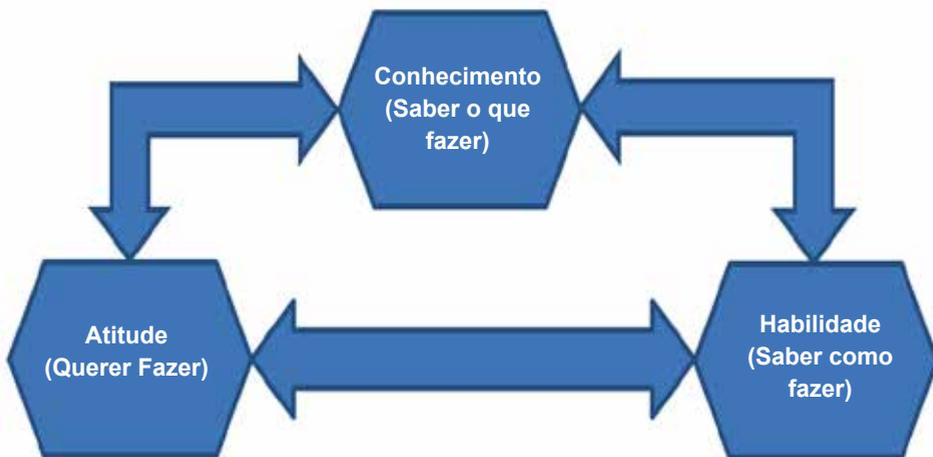
É importante observar que a administração participativa, como todo modelo de gestão, apresenta algumas dificuldades que não podem ser ignoradas, no intuito de poder mitigá-las, conforme veremos a seguir:

- A gestão deve ser reformulada, quebrando modelos tradicionais ao estar aberta para ouvir a contribuição dos colaboradores para qualquer área da empresa, sem distinção e sem ignorá-la. Se a gestão não está inclinada para escutar e utilizar, não deve se valer desta alternativa para não gerar uma insatisfação e desmotivação por parte dos colaboradores. Quanto à questão da ideia, essa deve ser analisada sobre três pontos:
 - o **Boa**: utilize-a e a valorize, reconhecendo essa importante contribuição e atribuindo o crédito necessário.
 - o **Mediana**: deve-se procurar trabalhar para melhorá-la. Esse trabalho deve ser feito juntamente com o seu criador.



- o **Ruim**: deve-se explicar ao colaborador o porquê da sua não aplicação (inviabilidade, momento inoportuno), sem deixar de estimulá-lo para realizar novas contribuições.
- A gestão deve se atentar para o nível de preparação, competência e conhecimento dos seus colaboradores antes de aderir a este modelo de gestão, evitando comprometer esta ferramenta por falta de conhecimento, habilidade e atitude (CHA) dentro da equipe. Toda equipe deve ser devidamente treinada e capacitada para que as contribuições sejam significativas.

FIGURA 2 – CHA



FONTE: O autor

- A comunicação também se apresenta como uma dificuldade significativa neste modelo de gestão, pois quando ela não ocorre de forma clara e específica, gera distorções na equipe. Por isso ela deve ser entendida por todos, dos colaboradores à gestão. Uma boa parte das empresas apresenta problemas na comunicação, independentemente do modelo de gestão adotado. Muitos colaboradores têm dificuldade de compreender quais são os objetivos da empresa e a partir disso caminhar de forma alinhada.

- Outro fator importante a ser citado aqui é a apresentação de egos inflados e a disputa de poder que pode ocorrer entre membros da equipe. Nem sempre é fácil trabalhar em equipe, pois uma ideia pode não ter espaço por causa das disputas internas. Neste caso, o trabalho em equipe deve ser contínuo para a busca do resultado global e não individual. A vaidade gera uma disputa por poder, promoção e liderança. São as conquistas individuais em detrimento do resultado positivo geral.
- A gestão participativa pode gerar problemas relacionados à hierarquia quando a equipe não possui amadurecimento profissional suficiente, pois o colaborador pode não compreender que a liderança que lhe foi atribuída não assegura o pleno poder de todo o processo. Ele ainda estará subordinado a uma liderança e deverá atender às normas estabelecidas pela empresa. Um exemplo de organização que não atua com a gestão participativa é o das Forças Armadas, nas quais a hierarquia impera em um modelo engessado de liderança, pois não há permissão para insubordinação. As ordens, nesse caso, sempre vêm “de cima para baixo”.

A administração participativa gera envolvimento, desenvolvimento, coesão, cooperação e comprometimento por parte dos colaboradores da empresa, o que resulta em sinergia (o resultado é maior do que a soma das partes).

Administração participativa gera envolvimento, desenvolvimento, coesão, cooperação e comprometimento por parte dos colaboradores da empresa, o que resulta em sinergia (o resultado é maior do que a soma das partes).

Caro acadêmico, você já parou para pensar qual é a diferença entre envolvimento e comprometimento? Vamos pensar no papel da galinha e do porco em uma omelete com bacon. Neste caso, a galinha está envolvida, mas o porco está totalmente comprometido.





Segundo Maranaldo (1989, p. 60 apud SOUZA, 2016, p. 35),

Administração participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais (capital, informação e recursos humanos), obtendo, através dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade.

Em suma, a administração participativa quebra paradigmas ao substituir os estilos tradicionais da gestão – autoritário, impositivo, indiferente – por cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. Os administradores precisam trabalhar sob a ótica de informar, envolver, delegar, consultar, comprometer e questionar para uma gestão efetiva.

No quadro a seguir podemos observar de forma comparativa as características que diferem os dois modelos de gestão:

QUADRO 1 – GESTÃO DIRETIVA X GESTÃO PARTICIPATIVA

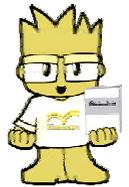
Gestão Diretiva	Gestão Participativa
Subordinado sem liberdade para discutir problemas com supervisores.	Processo de liderança envolve confiança entre superiores e subordinados
Atitudes desfavoráveis em relação à empresa.	Motivação tem por base a participação das pessoas
Informação de cima para baixo, distorcida e imprecisa.	Informação correndo livremente em todos os sentidos
Processo de interação limitado	Processo de interação livre, de modo que as pessoas influenciam os objetivos
Definição de metas feita apenas no topo da organização, sem participação dos níveis inferiores	Definição participativa com as meta
Controle centralizado	Controle disperso, baseado no autocontrole
Pessoas não se comprometem com as metas de desempenho	Metas elevadas de desempenho, aceitas por todos

FONTE: Maximiano (2002).

Um exemplo de sucesso quanto à gestão participativa é o da empresa Toyota, que foi uma das primeiras empresas a adotar este modelo de gestão, sendo seguida posteriormente por outras empresas japonesas. Este modelo começou por volta de 1960, e muitas empresas do ocidente acabaram adotando-o através do *benchmarking*, ajudando a difundir essa metodologia de gestão por todo o mundo. Um exemplo de gestão participativa é o caso da Participação nos Lucros e Resultados (PLR).



Benchmarking consiste em um processo de **comparar produtos, serviços e práticas empresariais**, através de suas ações para adotar as melhores práticas dentro da própria empresa, por meio da análise das estratégias, possibilitando a sua melhoria ao gerar um diferencial competitivo.



A seguir, iremos analisar um estudo de caso referente a uma empresa que obteve sucesso através da gestão participativa.

MORMAII, EXEMPLO DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Luciana Pereira, 21 de ago. 2011

Morongo, como é conhecido por seus funcionários, fundou a MormaII (mistura de Maira sua 1ª esposa, Morongo e Havai) em 1976, em um vilarejo em Santa Catarina. A estratégia administrativa de Marco Aurélio Raymundo é bem peculiar, e em partes contraria a pirâmide de Abraham Maslow.

Maslow diz que primeiramente, na base da pirâmide, vêm as necessidades fisiológicas, como: fome, sede, sono, sexo etc. Depois ele nomeia segurança como o segundo item mais





importante, estabilidade no trabalho, por exemplo, logo depois vêm as necessidades afetivas sociais, como: pertencer a um grupo, ter amigos, família; necessidades de status e estima, podemos exemplificar por meio da necessidade das pessoas de ter reconhecimento, por seu trabalho, por seu empenho. No topo, Maslow colocou as necessidades de autorrealização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser, explorando suas possibilidades.

A ordem pode ser invertida, uma vez que os colaboradores são estimulados, fazendo o que gostam e as pessoas alocam mais tempo nas atividades as quais estão motivadas. Sendo assim, um surfista trabalhando em uma determinada prancha pode sentir autorrealização sem necessariamente ter passado por todas as escalas da pirâmide. O raciocínio de Viktor Frankl, “vontade de sentido”, é mais coerente, pois ele chama atenção para o fato de que nem sempre a pirâmide de Maslow ocorre em todas as escalas de uma forma sequencial. De acordo com ele, o que nos move é aquilo que faz com que nossa vida tenha sentido, nossas necessidades aparecem de forma aleatória, são nossas motivações que nos levam a agir. Morongo diz: é liberdade com responsabilidade, brother.

Ele explica que não interessa quando e como vão fazer as tarefas, o importante é que façam. Dessa maneira, cada colaborador é um líder dentro da organização, cada um sabe o que, quando, como e onde fazer. O gestor desta empresa usa de democracia para gerir seu empreendimento, ele delega não só tarefas, mas poderes, isso é importante para estimular os mais diversos profissionais dentro da organização. A empresa é um negócio para todas as pessoas, não só para mim, filosofa Marco Aurélio. Com este pensamento ele possibilitou que seus funcionários obtivessem participação direta no crescimento da mesma.

Os resultados na Mormaii estão baseados no cumprimento dos objetivos. Eles têm autonomia de aproveitar o tempo e condições do mar durante o expediente para surfar. Assim estarão focados em resultados sem a preocupação de estar todo o turno na empresa. No que diz respeito à cultura organizacional, a empresa Mormaii tem como gestor, um médico aposentado que gosta de curtir a vida com qualidade, o mar é o limite. Suas atitudes e expectativas são compartilhadas por todos os componentes da equipe.

As normas e os valores dos membros é que ditam a diferença entre outras empresas. Maximiliano ressalta que a cultura tem a função de estabelecer diferenças entre uma organização e outra, assim cada empresa possui sua identidade e trabalha segundo seus valores e sua ética. Esportes aquáticos movimentam a produção da empresa, tudo é feito pensando no conforto, no estilo dos praticantes de atividades aquáticas.

Enfim, o estilo administrativo de Marco Aurélio, “sem estresse” é a fórmula do crescimento da Mormaii. Em uma entrevista concedida à revista Exame PME, Morongo afirmou que “Administrar uma empresa nada mais é do que administrar pessoas. Se você conhece as pessoas, não tem dificuldade para administrar uma empresa”. Há um registro de crescimento nas vendas dos seus produtos, as licenças concedidas só fazem aumentar o patrimônio, e um leque de produtos que levam o nome da marca, uma mistura de empreendedorismo, senso de oportunidades e sorte.

Fonte: Adaptado de <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/mormaii-exemplo-de-administracao-participativa/57656/>>. Acesso em: 5 abr. 2018.

Atividade de Estudos:

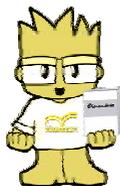
- 1) Entre os modelos de gestão administrativa, quais são as principais diferenças entre o modelo diretivo e o participativo?

- 2) Quais as principais características da gestão participativa que são apontadas no estudo de caso da empresa Mormaii?



3 As Estratégias de Participação

Para que a administração participativa ocorra, é necessário criar mecanismos ou estratégias que viabilizem este processo. O desenvolvimento de estratégias deve estar embasado em estudos que já foram realizados anteriormente, sendo adaptados para a realidade de cada organização e não somente no empirismo.



Estratégia, do grego *strategia*, significa plano, método, manobras ou estratagemas usados para alcançar um objetivo ou resultado específico.

Estratégia como habilidade, astúcia ou esperteza para desenvolver as ferramentas necessárias para a gestão participativa.

Dentro deste contexto, podemos analisar a estratégia como habilidade, astúcia ou esperteza para desenvolver as ferramentas necessárias para a gestão participativa. As estratégias são agrupadas em quatro categorias, as quais veremos a seguir.

3.1 APRIMORAMENTO DA INFORMAÇÃO

Esta estratégia está ligada à comunicação através dos seus canais, nos quais a informação deve ser muito bem trabalhada por todos os *stakeholders*, no intuito de encurtar a distância entre a empresa e a comunidade.



Stakeholder significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles.

É necessário criar canais de comunicação entre os clientes, através de ouvidoria, Serviço de Atendimento do Cliente (SAC), reuniões com os clientes, reuniões periódicas com os colaboradores, pesquisa de clima organizacional, entre outros.

Outro fator importante é realizar a redução da distância social dentro da organização através da não diferenciação de uniformes, restaurante e salas de trabalho. Normalmente, existe uma distinção nas empresas convencionais conforme o nível hierárquico.

3.2 PARTICIPAÇÃO DA DIREÇÃO

Consiste no funcionário participar da estrutura de poder (os níveis mais elevados da hierarquia) e não somente do processo decisório realizado por um líder ou setor da empresa. Esta ideia foi criada na Alemanha. As empresas desse país permitem a participação do funcionário na diretoria por meio de uma eleição realizada pelos funcionários representados por um colegiado ou comissão.

3.3 ENVOLVIMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO

O envolvimento neste contexto vai muito além de melhorar o processo de comunicação. É inserir todas as pessoas, consultando cada uma, ou também em grupos, sobre problemas relacionados diretamente com o local de trabalho, auxiliando no processo decisório. Quanto às decisões elas podem ser:

- Participativas: esse tipo de decisão envolve um aspecto consultivo que é a busca de opinião de cada indivíduo ou compartilhamento de decisões tomadas mediante ao consenso dos envolvidos e não somente de uma pessoa, gerando um compromisso de acordo entre todos.
- Equipes autogeridas: é onde acontece o *empowerment*, com informações qualificadas entre um grupo. Essas equipes apresentam características específicas, como: a autonomia nas decisões e responsabilidades pelos resultados alcançados, além da comunicação compartilhada, em que há clareza e discernimento referente às tarefas necessárias ao alcance da meta.

3.4 PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

Essa estratégia pode ser implantada em qualquer momento na empresa e sob várias formas, como participação no faturamento, dos incrementos da receita, na comissão sob vendas, na participação dos lucros e resultados (PLR) e bonificação conforme cumprimento das metas.



A base desta estratégia considera que, se o colaborador está envolvido nos problemas e decisões, então é justo que deva estar envolvido também em alguma forma de benefício oferecido como resultado do esforço empreendido, que culminou em resultado favorável à empresa.

4 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas em qualquer empresa é muito importante, não se trata apenas de um departamento, mas é o setor que trata do capital mais importante da empresa, o humano. Neste sentido, o desenvolvimento de pessoas, a identificação de talentos, a realização de treinamentos, a análise do fator humanizado no trabalho e o acompanhamento das formas de tratamento que são atribuídas aos colaboradores pelos líderes perpassam pelas atribuições do departamento de gestão.

Conforme analisamos, todo o processo da administração participativa (gestão participativa) como modelo de gestão atual e contemporâneo possui foco principal nas pessoas que fazem parte da organização. Historicamente, o ambiente empresarial sempre esteve em mudança e transformação constante, mas nunca com a intensidade, volume, velocidade e impacto dos dias atuais.

Chiavenato (2009, p. 2), em seu livro *Gestão de pessoas*, analisa os elementos envolvidos que interferem diretamente nestas mudanças:

Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Sendo assim, o papel de gestão de pessoas se torna primordial. Ter uma equipe capacitada, com conhecimento, habilidades e atitudes se torna uma peça-chave neste processo. O acompanhamento das equipes, no seu desenvolvimento, principalmente quando se trata da questão da autogestão, faz-se necessário quando se busca o sucesso da administração participativa.

Referente ao capital humano no contexto de gestão participativa, é necessário realizar o planejamento destas equipes pelas quais as decisões devem ser tomadas antecipadamente. Este processo consiste em decidir antes o que deve ser feito, e depois agir efetivamente, todavia, não é a previsão de decisões futuras, mas sim a ação de fato que irá produzir consequências futuras.

Conforme Silveira (2009, p. 1), em seu artigo *Gestão participativa: uma nova realidade*, o autor apresenta o seguinte conceito acerca da relação de RH versus gestão participativa:

Os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. O desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e de base, pois a eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados. O ser humano hoje é totalmente determinante, pois sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos e produtividade de qualquer organização.

Gestores que pretendem potencializar as competências dos colaboradores, valorizando o capital humano, devem levar em consideração toda a complexidade existente na relação homem versus organização.

Ressalta-se que para que a gestão participativa seja efetiva, a organização necessita de liderança efetiva e bem estruturada, na qual o papel do líder é fundamental para os colaboradores, sendo o responsável por trabalhar questões como motivação, recompensas, bonificações, cargos etc.

Chiavenato (2009) destaca que a maneira como as pessoas são tratadas as tornam responsáveis pelo aumento ou redução das forças e fraquezas dentro da organização, sendo uma fonte de sucesso ou de fracasso. Dessa forma, é melhor trabalhar para que sejam fontes de sucesso, portanto, elas devem ser tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional, considerando tais objetivos.

Os objetivos pessoais devem estar alinhados aos objetivos organizacionais, para uma maior produção e satisfação, pois cada colaborador se sente responsável pela produção e pelos resultados. Sendo assim, a gestão participativa compreende o capital humano como fator preponderante para que o sucesso referente aos objetivos organizacionais seja alcançado em sua plenitude.

Os novos paradigmas gerenciais requerem funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. O desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e de base, pois a eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados. O ser humano hoje é totalmente determinante, pois sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos e produtividade de qualquer organização.



Para que possamos perceber como o colaborador compreende os objetivos da empresa, verificamos se ele entende a missão dela, afinal, se não compreende o porquê da sua existência e qual o sentido norteador da organização, não saberá, por conseguinte, qual caminho seguir e nem qual a melhor decisão a tomar.



A missão trata do propósito pelo qual a organização existe, sua razão de ser e o papel dela na sociedade. Ela também demonstra interna e externamente a essência da empresa e sua função social dentro de um contexto global.

Para Chiavenato (2009, p. 63), a missão funciona da seguinte forma:

Como propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da orientação, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir os negócios.

O papel da área de gestão de pessoas é trabalhar a missão junto aos colaboradores, convergindo os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, trabalhando de forma efetiva para extrair o melhor da equipe.

Neste contexto, a gestão por competências se torna um fator importante dentro do modelo de gestão participativa, por causa de sua relação com as questões do ser humano e suas capacidades, sendo uma ferramenta fundamental na definição dos cargos e a compreensão das competências indispensáveis.

Neste contexto, a gestão por competências se torna um fator importante dentro do modelo de gestão participativa, por causa de sua relação com as questões do ser humano e suas capacidades, sendo uma ferramenta fundamental na definição dos cargos e a compreensão das competências indispensáveis.

4.1 PARTICIPAÇÃO, COMPROMETIMENTO E EMPOWERMENT

Ao pensarmos sobre participação, a ideia ou significado desta palavra remete-nos ao entendimento de fazer parte, estar inserido. Ao aplicarmos isto ao contexto empresarial, imagina-se que as pessoas passam a maior parte do seu tempo durante o dia dentro da empresa, trabalhando e convivendo com outras pessoas, os colegas de trabalho.

Participar significa compartilhar; fazer parte de; possuir parte em; unir-se por uma razão, um sentimento, uma opinião.



Neste sentido, existe uma forte relação entre participação e produtividade, e muitos fatores influenciam esta relação, conforme analisado por Paiva (2016). Os desafios do mundo globalizado, somados à concorrência, às mudanças, à busca pela produtividade e por qualidade de vida das pessoas, enquanto clientes e colaboradores, têm exigido um alto poder de adaptação e agilidade, já que este ambiente é influenciado interna e externamente.

O ambiente de trabalho precisa ser o mais agradável e harmônico possível, pois isso interfere diretamente na produção. A participação, neste caso, dentro do ambiente organizacional, faz-se importante ao permitir a melhoria do ambiente no qual todos podem opinar, participando do processo decisório através da definição das metas ou permitindo a contribuição de cada indivíduo na elaboração e não somente na execução de tarefas.

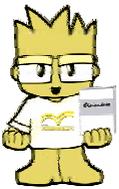
A participação dos funcionários no processo decisório da empresa, independentemente do nível de escala, permite a democratização das relações sociais, o desenvolvimento dos colaboradores e a elevação do nível educacional e da complexidade, além de intensa comunicação. O processo de participação corrobora para elevar e manter o nível de motivação, aumentando o interesse dos colaboradores de forma significativa.

Isto faz elevar a inovação da organização, fazendo com que os colaboradores analisem seu processo de forma gerencial, que faz estabelecer reconhecimento individual e coletivo, e eleva o nível de satisfação. A participação é um processo



de crescimento tanto para a empresa quanto para o colaborador e gera motivação nos colaboradores que se dedicam a estarem mais comprometidos em fazer acontecer, em contribuir mais para a melhoria da organização.

O comprometimento permite o aumento das vantagens competitivas nas organizações que se utilizam deste modelo de gestão, pois possui um fluxo contínuo de comunicação e informação através da relação e envolvimento de parceiros, gestores e funcionários, identificando os desejos e anseios do mercado, trazendo para dentro da organização, e por meio do trabalho embasado, contribuições com ideias, opiniões que respondem às expectativas do mercado e as satisfazem.



Comprometimento: ação ou efeito de comprometer ou comprometer-se; em que há compromisso, assumir compromissos.

Dentro deste cenário de participação e comprometimento dos colaboradores, uma das grandes tendências atuais em termos de ferramentas de gestão organizacional vem sendo a prática do *empowerment*, na qual o colaborador tem papel fundamental. O capital humano dentro da organização faz toda a diferença, nesse sentido, ao pensarmos em produção, crescimento e desenvolvimento, o colaborador merece tratamento especial para que isto seja refletido por meio da produção.

Paiva (2016) destaca que a produtividade é mutável e a sua variação está relacionada aos diversos fatores, como: motivação, desempenho, nível de experiência, relacionamento dos colaboradores, qualidade da informação e o tipo de gestão. O *empowerment* é formado por quatro pilares principais, que são:

- **Poder:** relacionado diretamente à palavra, este pilar está ligado com o poder atribuído às pessoas, através da delegação de autoridade e responsabilidade que ocorre em todos os níveis da organização. O “empoderamento” relaciona-se aos conceitos de importância, confiança, liberdade, autonomia e responsabilidade.
- **Motivação:** este pilar significa criar um ambiente organizacional que possa proporcionar motivação às pessoas, incentivando-as de forma contínua. Está relacionado também diretamente ao reconhecimento e

recompensa pelos bons resultados, permitindo que cada colaborador participe com seu trabalho e comemore em conjunto as metas alcançadas.

- **Desenvolvimento:** este pilar relaciona-se à ideia de proporcionar recursos referentes à capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Isso significa buscar a melhoria contínua através de treinamento, informações e conhecimento de novas técnicas, além de buscar o desenvolvimento de novos talentos na organização.
- **Liderança:** este último pilar trata da ideia de proporcionar liderança na organização, que pode ocorrer através do processo de cogestão. Refere-se à questão de orientar pessoas, traçar os objetivos e metas, trilhar novos horizontes e analisar o desempenho.

Entretanto, existe uma tendência natural de o homem ser resistente às mudanças por causa do medo do novo, do desconhecido, afinal, toda mudança pode gerar sentimentos de incerteza, intranquilidade, medos e frustrações, que culminam nessa resistência, que faz com que muitos permaneçam numa zona de conforto.

Para que o *empowerment* seja possível dentro da organização, é necessário trabalhar para que os objetivos individuais não se sobreponham aos objetivos da empresa. Dessa forma, o termo *empowerment* é percebido como um modelo revolucionário para a gestão de pessoas, embasado na ideia de que a motivação pode levar a um excelente resultado, pois atribui ao indivíduo a responsabilidade pelo próprio trabalho.

Um fator importante para que esse “empoderamento” aconteça de forma efetiva, é ter compreensão dos conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador, pois é possível verificar suas capacidades, evitando que se perca tempo e energia ou investimento em colaboradores que não poderão contribuir de forma efetiva.

Além de saber utilizar o “empoderamento” que lhe foi atribuído pela organização, também é importante que o colaborador compreenda qual é a missão da empresa, e que essa organização necessita de indivíduos responsáveis por suas ações e decisões, além de ter comprometimento com os objetivos traçados.

Para que o empowerment seja possível dentro da organização, é necessário trabalhar para que os objetivos individuais não se sobreponham aos objetivos da empresa.



Em suma, praticar o *empowerment* está muito além da constituição de uma equipe. Empoderar é, principalmente, compreender a equipe como uma força importante, e com poder e capacidade adequada e esperada para agir, mudar e transformar, auxiliando os dirigentes no processo de gestão da organização.



Atividade de Estudos:

- 1) Quando tratamos de gestão participativa, observamos que existem estratégias ou mecanismos que se tornam fundamentais para que ela ocorra. Sendo assim, acerca das estratégias que permeiam a gestão participativa, associe os itens, utilizando os códigos a seguir:

I - Aprimoramento da informação.

II - Participação da direção.

III - Envolvimento no processo decisório.

IV - Participação nos resultados.

- () Vai além de melhorar o processo de comunicação. Pode ser participativa ou por equipes autogeridas.
- () Estratégia que pode ser implantada a qualquer momento e sob formas diferentes, um exemplo seria a bonificação conforme o cumprimento das metas.
- () Está ligada aos *stakeholders* e seu intuito é encurtar a distância entre a empresa e a comunidade.
- () Conceito criado na Alemanha onde a participação do funcionário na diretoria ocorre por meio de eleição realizada pelos próprios funcionários, representados por meio de um colegiado ou comissão.

Assinale a alternativa que apresente a sequência CORRETA:

- a) () IV – II – I – III.
- b) () III – I – II – IV.
- c) () III – IV – I – II.
- d) () I – IV – III – II.

- 2) Um conceito relacionado diretamente à gestão de pessoas está ligado à missão da empresa. O papel de gestão de pessoas é fazer o colaborador compreender a missão, ou seja, o motivo da existência da empresa, facilitando assim o entendimento dos objetivos e a definição de qual melhor decisão tomar, conforme Chiavenato (2009). Sobre o funcionamento da missão da empresa e os colaboradores, classifique V para verdadeiras e F para falsas.
- () Uma missão formal e descrita, é o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico, afirmando que os funcionários saibam para onde e como conduzir os negócios.
 - () Serve para clarificar e comunicar os objetivos da orientação, seus valores básicos e a estratégia organizacional.
 - () Compartilhar, fazer parte de, possuir parte em; unir-se por uma razão um sentimento, uma opinião.
 - () Como propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA?

- a) () V – V – F – V.
- b) () V – V – F – F.
- c) () F – F – V – V.
- d) () F – V – F – V.

5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Neste capítulo estudamos sobre a gestão participativa, apontando as diferenças de gestão entre o modelo diretivo e o participativo.

Verificamos também as quatro estratégias de participação que envolvem a questão do aprimoramento da informação dentro da organização, a participação da direção por parte do funcionário, compreendendo a estrutura de poder, o envolvimento no processo decisório de forma participativa ou através de equipes autogeridas e a participação nos resultados.



Analisamos também todo o conceito de gestão de pessoas e sua importância, papel e relevância dentro do processo decisório, com enfoque nos conceitos de Chiavenato (2009), relacionando treinamento, desenvolvimento, capital humano, delegação, motivação e sucesso, além de correlacionar a missão da empresa com os objetivos que devem ser traçados e alcançados.

Por fim, foram estudados os conceitos de participação, comprometimento e *empowerment*, e sua relação e relevância com a gestão participativa. Ademais, a comunicação aparece dentro deste processo como parte importante para o sucesso deste modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. **Administração**: teorias e processos. São Paulo Pearson, 2005.

CHIAVENATO, A. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COUTINHO, M. C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2002

OLIVEIRA, Paulo de. **Afiando o machado**: liderança para administração participativa. 2. ed. Vale Livros.

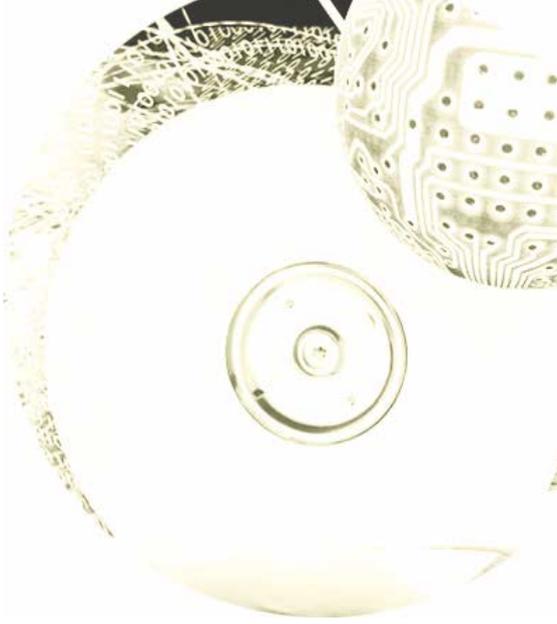
OYARZABAL. **Administração participativa como diferencial competitivo**. São Paulo: Age, 2010.

PAIVA, F. J. de. **Gestão participativa**: impactos sobre a produtividade organizacional. Curitiba: Appris, 2016.

PEREIRA, L. Mormaii, exemplo de administração participativa. **Revista Administradores**, 2011. Disponível em: <<http://>

SILVEIRA, V. S. B. da. **Gestão participativa**: uma nova realidade. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5856/gestao-participativa-uma-nova-realidade.html>>. Acesso em: 23 dez. 2017.

SOUZA, J. C. de; **Administração legal**: os benefícios da administração profissional nos escritórios jurídicos. 2. ed. Curitiba: Appris, 2016.



CAPÍTULO 2

FORMAÇÃO DE EQUIPES, INOVAÇÃO E AUTOGESTÃO

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Conhecer as ferramentas utilizadas para a formação de equipes.
- ✓ Identificar os aspectos da organização.
- ✓ Compreender o conceito de autogestão.
- ✓ Realizar a aplicação das ferramentas para a formação de equipes.
- ✓ Utilizar a criatividade como fator competitivo em negócios de pequenos volumes de produtos ou serviços.



1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Caro acadêmico, neste capítulo você estudará fatores importantes no que tange à formação de equipes profissionais, avaliando as ferramentas disponíveis dentro do contexto da gestão participativa, na qual a equipe se torna um diferencial competitivo.

Será trabalhada também a importância da criatividade para a gestão de pequenos negócios como possibilidade de gerenciamento da empresa pelos próprios empregados, que é caracterizado pela autogestão através da delegação de atividades.

Ademais, iremos abordar alguns aspectos que compreendem a organização, tais como: estrutura, visão sistêmica, que está associada à habilidade de entender os sistemas, possuindo o conhecimento do todo para analisar e interferir quando necessário, além da questão comportamental que afeta diretamente todas as organizações, inclusive o aspecto ético da profissão.

No final do capítulo, apresentar-se-á modelos de administração participativa que são conhecidos no mercado, demonstrando suas características e os resultados obtidos através desta modalidade de gestão.

2 FERRAMENTAS PARA FORMAÇÃO DE EQUIPES

Atualmente, há uma forte tendência de busca de formação de equipes para preencher as lacunas existentes na organização, fortalecendo-a na competitividade, conquistando novos objetivos, fazendo perdurar seu tempo no mercado nacional e internacional, além de fazer elevar seu valor de forma gradativa.

A formação de equipes é bastante indicada nas fases de inauguração e pré-lançamento das empresas, como também é importante para reformulação e troca de equipes que já existem, ou seja, a formação de equipes é uma ferramenta usada para qualquer período de modificação na empresa. Dessa forma, é gerada inovação ao garantir ou mesmo auxiliar na formação de um grupo profissional integrado, pois todos estarão dispostos a suprir os anseios e as exigências do gestor da empresa. Contudo, encontrar os profissionais certos para os cargos adequados não é uma tarefa simples. Vejamos:

A formação de equipes é bastante indicada nas fases de inauguração e pré-lançamento das empresas, como também é importante para reformulação e troca de equipes que já existem, ou seja, a formação de equipes é uma ferramenta usada para qualquer período de modificação na empresa.

Chiavenato (1999, p. 419-420), em seu livro *Administração dos novos tempos*, cita as vantagens e desvantagens da estrutura baseada em equipes:

Vantagens da estrutura baseada em equipes:

Focalização externa. A focalização da organização é para fora, isto é, dirigida ao cliente, e não dirigida para dentro, isto é, ao chefe. A pessoa focaliza o cliente na linha horizontal, e não o chefe na linha vertical.

Comunicações diretas. A organização economiza tempo e dinheiro devido à pouca necessidade de passar informação para cima e para baixo dentro da hierarquia e entre as unidades organizacionais. Na Gráfica Alpha, o cliente faz o pedido diretamente à equipe que executa o processo relacionado. Todas as pessoas que necessitam tomar decisões sobre o pedido estão dentro da equipe.

Autogestão. As equipes promovem o autogerenciamento pelos próprios funcionários, o que produz maior satisfação com o trabalho devido ao maior envolvimento das pessoas.

Autossuficiência. Cada grupo deve ter pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades para trabalhar juntas e dotar a equipe de autossuficiência para realizar completamente o trabalho. Isso amplia as habilidades de cada indivíduo. Na Alfa, os desenhistas das equipes de processos adquirem conhecimentos sobre vendas e oficina gráfica. Todas as pessoas se tornam capacitadas a falar com os clientes sobre todos os aspectos do trabalho.

Agilidade. Com a maior rapidez nas decisões, os tempos de ciclos operacionais são reduzidos, o que proporciona pronta resposta aos clientes.

Menores custos administrativos. A estrutura por equipes tende a compactar a organização, reduzindo o número de níveis hierárquicos e os custos administrativos e exigindo menos mecanismos de coordenação e integração.

Engajamento das pessoas. A filosofia da organização horizontal é: todas as pessoas envolvidas em um processo de trabalho devem compreender o processo total, como ele serve ao cliente e como elas podem contribuir pessoalmente para o trabalho. Isso é vital para a sobrevivência das organizações de hoje. As pessoas tornam-se responsáveis solidariamente pelo trabalho feito e pela satisfação do cliente.

Limitações da estrutura baseada em equipes:

Necessidade de nova mentalidade das pessoas. O redesenho para uma estrutura por equipes envolve uma grande transformação na organização, na cultura e mentalidade de pessoas envolvidas. Essa mudança consome muito tempo e dinheiro, exigindo novo treinamento, remuneração e avaliação de cargos até sistemas de inventários, contabilidade e informação.

Necessidade de suporte de staff. A estrutura por equipes funciona melhor quando cada equipe possui todas as especializações necessárias e interação de habilidades para executar o processo. Isso significa autossuficiência para

proporcionar autogestão. Nesse caso, a organização deve manter alguns especialistas funcionais para prestar assessoria adequada.

Dupla subordinação. Na estrutura horizontal, cada equipe deve ter um líder e, em muitos casos, os membros de equipe podem vir de outros departamentos regulares da organização. Nesse caso, cada membro tem dois chefes: o líder da equipe e o chefe do departamento funcional como ocorre na organização matricial.

Dessa forma, se as limitações forem trabalhadas, a estrutura baseada em equipes será uma importante ferramenta para o gestor atuar no intuito de maximizar os resultados da empresa. A seguir apresentamos uma síntese das vantagens e limitações:

QUADRO 1 – VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA ESTRUTURA BASEADA EM EQUIPES

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> * Algumas vantagens da estrutura funcional. * Barreiras reduzidas entre departamentos. * Decisões mais rápidas e menor tempo de resposta. * Moral elevado, entusiasmo das pessoas, decorrente do envolvimento. * Custos administrativos reduzidos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Lealdade dual e possíveis conflitos de subordinação. * Descentralização não planejada. * Tempo e recursos dispendidos em reuniões. * Pulverização do controle.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 420)

O empreendedor deverá ter uma visão amplamente apurada e conhecimentos que vão além da parte gerencial. Considere como exemplo, que isto é tal como uma partida de xadrez, na qual é necessária uma ponderação racional e sensível acerca de cada peça do jogo, pois cada movimento determinado pelo jogador é baseado nos pontos principais e nos indivíduos (peças) mais adequados para preenchê-los.

Todavia, não devemos confundir o empreendedor com o administrador, pois apesar de serem conceitos muito próximos, a definição de ambos é bem distinta, conforme aponta Chiavenato (1999, p. 193), claramente a função de cada um:

Não devemos confundir o empreendedor com o administrador.

O empreendedor é diferente do administrador. Aquele relaciona-se com a introdução de mudanças na produção, enquanto este relaciona-se com a coordenação do processo de produção. O empreendedor é um fenômeno descontínuo que aparece para



iniciar mudanças no processo de produção, então desaparece até reaparecer novamente para iniciar outra mudança. Drucker assevera que o empreendedor está relacionado com a mudança e sempre responde a ela e a explora como uma verdadeira oportunidade.

As organizações buscam pessoas capazes de conduzi-las, gente que seja dinâmica, proativa e resolutiva, gerando novas ideias e caminhos, criando novos produtos e serviços, buscando novos meios de satisfazer o cliente e, sobretudo, procurando pessoas que possam torná-las competitivas perante os concorrentes.

Neste sentido, Chiavenato (1999, p. 192-193) relata como a empresa percebe o empreendedor:

A principal característica do espírito empreendedor é a habilidade de assumir os fatores de produção – humanos, materiais, financeiros, mercadológicos e administrativos – e utilizá-los para produzir novos produtos ou serviços cada vez melhores. O empreendedor percebe oportunidades onde outras pessoas não veem ou percebem. Ele assume a responsabilidade pelos riscos envolvidos. Alguns empreendedores usam a informação disponível a todos para criar algo inteiramente novo, graças à sua intuição. Um dos mais famosos empreendedores, Henry Ford, não inventou nem o automóvel e nem a divisão do trabalho, mas conseguiu aplicar a divisão de trabalho na produção de carros através de uma nova maneira, a linha de montagem. Akio Morita, o presidente da Sony, o gigante japonês de produtos eletrônicos de consumo, percebeu que os produtos já existentes na companhia poderiam ser adaptados para criar um novo e criativo produto, o walkamn pessoal. Geralmente o empreendedor percebe uma necessidade e então reúne e coordena pessoas, materiais e capital necessário para oferecer algo novo para os clientes, empregados ou outros parceiros.

Por sua vez, o conceito de administração participativa deve estar associado às ferramentas para formação de equipes, conforme citado por Oyarbal (2010, p. 29):

O conceito de administração participativa traz em seu escopo a proposta de que cada membro da organização tenha conhecimento e se comprometa com a satisfação de todas as pessoas que recebem o resultado de seu trabalho. Todos têm que saber verdadeiramente para quem trabalham, para quem agregam valor, ou seja, quem é o seu cliente.

Outrossim, faz-se necessário ter uma visão reflexiva de cada funcionário: as qualidades e aperfeiçoamentos que deverá possuir para encaixar-se no perfil da organização. Constituir uma boa equipe é primordial para garantir o sucesso e a gestão da empresa, já que diversos fatores podem influenciar na escolha.

Logo, é preciso buscar pessoas que tenham comportamentos empreendedores e, ao mesmo tempo, devem estar dispostos a atuar na construção dos objetivos e atender à missão da empresa. As organizações buscam trabalhar mais com o conceito de equipes e com o *empowerment*, conforme estudamos no capítulo anterior. Os métodos de hierarquia vertical estão se tornando obsoletos, caracterizando-os como incongruentes em relação ao modelo de gestão participativa.

É preciso buscar pessoas que tenham comportamentos empreendedores e, ao mesmo tempo, devem estar dispostos a atuar na construção dos objetivos e atender à missão da empresa.

Ao retomarmos o conceito de auto-organização que permite formalizar e fornecer sustentação científica a outros conceitos distintos, oriundos de outros tempos e associados de forma superficial e dispersa, como organizações em rede, times autogerenciáveis, *empowerment* (empoderamento) e *learning organization* (aprendizagem organizacional). Nesta perspectiva, Bauer (1999, p. 241, grifos nossos) aponta uma descrição para cada item:

As organizações em rede buscam maior agilidade, pela eliminação de níveis hierárquicos intermediários, bem como sinergia, pelo estabelecimento de canais de comunicação entre as pessoas ao longo de toda a organização. Além da vertente de estudos mais conceitual, voltada, por exemplo, à compreensão das relações de poder em tais organizações, existe uma pujante vertente tecnológica, voltada ao estudo dos meios computacionais necessários à consecução da chamada IT – enabled network firm. Isso inclui esforços rumo ao chamado home office que, por sua vez, possibilita a concepção da “empresa virtual”. Todas essas linhas baseiam-se na construção de facilidades eletrônicas para a ampliação das trocas de informação entre as pessoas, ou seja, de duas interações;

Os times autogerenciáveis são um esforço complementar, na medida em que eliminam o papel dos supervisores de equipe. Seus objetivos são a autonomia, a flexibilidade, a criatividade, e também a sinergia. Conceito anterior a essa ideia e correlato a ela é o dos grupos semiautônomos, oriundo da chamada escola sócio técnica. Ambos representam um primeiro esforço rumo à auto-organização, ainda que de forma restrita aos trabalhadores de linha de frente nas empresas.

O *empowerment* significa maior autonomia e liberdade de decisão e ação para as pessoas, objetivando estimular-lhe a iniciativa e a criatividade. É complementar às linhas anteriores, na medida em que substitui ou recicla o papel da supervisão hierárquica.

E *learning organization* é a organização que promove e preserva o aprendizado, renovando e ampliando os estoques de conhecimento organizacional – ou seja – renovando a si própria e ampliando sua complexidade. Um requisito a qualquer organização que se pretenda auto-organizante é a capacidade de estar continuamente aprendendo.

Uma ferramenta importante no processo de administração participativa é a criação das equipes de autodesempenho, considerando que as tarefas grupais estão tomando o lugar da tarefa individual realizada anteriormente. Isto acontece devido à demanda, a cada dia maior, de conhecimentos diversificados para suprir resultados aspirados, o que objetiva na formação de equipes de pessoas que complementam na busca dos resultados almejados.

A estrutura em equipes está se mostrando benéfica para a gestão, ao passo que torna a empresa mais flexível ao ambiente competitivo global.

A estrutura em equipes está se mostrando benéfica para a gestão, ao passo que torna a empresa mais flexível ao ambiente competitivo global. Isso se deve ao fato de que existe uma enorme necessidade de adaptação e agilidade nos projetos e implementações para se atingir os requisitos dos clientes. A importância de se requerer produção das diversas partes da organização de uma forma participativa é primordial para atingir os objetivos efetivamente. Essa reação nada mais é do que uma forma de se permanecer no mercado e ainda garantir sua competitividade.

Conforme estudamos no capítulo anterior, dentro do contexto das ferramentas para a formação de equipes preparadas e capacitadas na gestão participativa, a gestão de pessoas torna-se a peça-chave neste processo.

3 CRIATIVIDADE EM PEQUENOS NEGÓCIOS

A criatividade em pequenos negócios é o diferencial para empreendedores que desejam obter sucesso no mercado, principalmente quando pensamos na situação de recessão que o país vive atualmente. Diante desse cenário, as empresas precisam se adaptar a essa configuração contemporânea que se dispõe no mercado, inovando em seus modelos de negócio.

Este papel é fundamental tanto para as empresas, que já atuam no mercado, quanto para os empreendedores que pretendem abrir seu próprio negócio, buscando espaço e autonomia para desenvolverem-se durante os tempos de crise.



Criatividade - inventividade, inteligência e talento, natos ou adquiridos, para criar, inventar, inovar, quer no campo artístico, quer no científico, esportivo etc.

A criatividade é uma habilidade humana não mensurável, capaz de desenvolver algo novo a partir do já existente ou criar alguma coisa que seja aproveitável, útil e que realmente tenha importância.

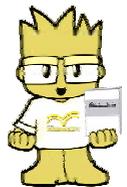
Ao analisarmos a criatividade pelas perspectivas filosófica e psicológica, Loures e Schlemm (2006, p. 41) apresentam-nos a esta definição:

No campo da filosofia, a CRIATIVIDADE já foi vista como inspiração divina, loucura, prerrogativa de gênios intuitivos, força inerente à vida e força cósmica. Dentre as teorias de base psicológica, pode-se destacar o pensamento criador como resultado da ativação de conexões mentais, busca de solução para um problema, resposta a um conflito no inconsciente ou no pré-consciente e capacidade do indivíduo de permanecer aberto ao mundo.

Em um mercado volátil, em que as mudanças são constantes e sazonais, podemos perceber que a nova economia é formada por novos tipos de negócios diferenciados da seguinte forma:

- **Os criativos:** que será bastante abordado neste tópico, pois compreende aqueles que possuem o dom e geram a inovação disruptiva. São indivíduos que se realizam ao gerar faturamento, executando atividades nas quais têm afinidade e prazer em realizá-las.
- **Inovadores de organizações:** são empreendedores presentes dentro das empresas que trabalham com o dinheiro dos acionistas. Apesar de não serem reconhecidos pelos empreendedores profissionais, são de extrema importância para as organizações que necessitam inovar ao fugir dos modelos tradicionais.
- **Escaláveis:** neste tipo de negócio busca-se criar algo que possa ser alcançado e comercializado de forma rápida para gerar um retorno breve.
- **Sociáveis ou de impacto:** neste tipo de negócio o seu resultado é refletido na sociedade e não na arrecadação.

Tecnologia disruptiva: designação atribuída a uma inovação tecnológica (produto ou serviço) capaz de derrubar uma tecnologia já preestabelecida no mercado que acaba por interromper o seguimento normal de um processo.



Exemplo: até os anos 1980, os discos de vinil LPs eram a febre do momento, após isso, com o advento dos *Compact Discs* – CDs –, quase não se houve falar de discos de vinil, preservados apenas por colecionadores e museus. O mesmo acontece com as máquinas fotográficas de filmes reveláveis, as quais estão em processo de substituição pelas máquinas digitais.

Quando se pretende iniciar um pequeno negócio, é necessário entender o tamanho do desafio, pois necessita ser organizado e ter estratégias estabelecidas, além de realizar um bom gerenciamento e coordenação de equipes, independentemente do formato e dimensão do projeto elaborado.

Quando se pretende iniciar um pequeno negócio, é necessário entender o tamanho do desafio, pois necessita ser organizado e ter estratégias estabelecidas, além de realizar um bom gerenciamento e coordenação de equipes, independentemente do formato e dimensão do projeto elaborado.

As ferramentas de gestão possibilitam realizar a prevenção de orçamentos e projetos, a delegação de tarefas entre os colaboradores, organizar prazos de vencimento, acompanhar a evolução do projeto, realizar prognósticos e realizar a alteração de documentos, sendo possível todo esse gerenciamento por meio de dispositivos móveis.

Loures e Schlemm (2006, p. 44, grifos nossos), em seu livro sobre a inovação em ambientes organizacionais, demonstram que existe um modelo proposto de criatividade estruturado a partir de seis fatores, que se desdobram em diversas variáveis:

O primeiro fator diz respeito à inteligência que se sustenta em três habilidades cognitivas, a saber: habilidade sintética para redefinir problemas, habilidade para reconhecer as ideias nas quais se deve investir, habilidade para persuadir os outros quanto à pertinência das próprias ideias.

O segundo fator refere-se aos estilos intelectuais, os quais os autores propõem que sejam três: legislativo (formula problemas e cria novas regras); executivo (trabalha a partir das regras estabelecidas); judiciário (emite julgamentos, avalia). No tocante a estilos intelectuais os autores corroboram a posição de Kneller de que a escola enfatiza mais o estilo executivo, em detrimento dos demais.

O terceiro fator de criatividade proposto diz respeito ao conhecimento, enfatizando que conhecer o estado da arte de uma determinada área é condição para a criatividade, sob pena de se criar o que já está criado. O conhecimento está relacionado, de um lado, às condições de acesso ao que está produzido e sistematizado e, de outro, à dimensão interna dos sujeitos e sua disposição para estar sempre aprendendo.

A personalidade é outro fator do modelo dos autores e tem como características correr risco, confiança em si mesmo, tolerância à ambiguidade, coragem para expressar novas ideias e autoestima.

A motivação apresenta uma dimensão intrínseca, relacionada ao compromisso e ao “amor” pelo que se realiza, e uma

dimensão extrínseca relacionada ao reconhecimento e à recompensa.

O contexto ambiental, segundo autores, “afeta a produção criativa” de três maneiras distintas: a) grau em que favorece a geração de novas ideias; b) extensão em que encoraja e dá suporte ao desenvolvimento de ideias criativas, possibilitando a criação de produtos tangíveis; c) avaliação que é feita do produto criativo.

Para que o processo criativo ocorra, é necessário propiciar um ambiente que gere condições para a formação do pensamento criativo, que parte do real interesse pelo assunto e da necessidade de sua resolução, passando pelo conhecimento específico e pela liberdade de pensar, sem correr o risco de ser censurada ou restringida a possibilidade de trabalhar a imaginação.

De acordo com Pereira Filho, Rocha e Silveira (2005, apud POSSOLLI, 2012), existem quatro etapas durante o processo criativo: a preparação, a incubação, a inspiração e a validação, vejamos:

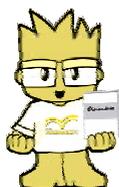
QUADRO 2 – ETAPAS DO PROCESSO CRIATIVO

Etapas	Descrição
Preparação	Diz respeito à delimitação do problema e à "tempestade" de possíveis soluções que possam resolvê-lo.
Incubação	É um período de devaneios, de "gestação inconsciente" no qual não se procuram respostas elaboradas. A incubação requer tempo. No entanto, caso não haja avanços, esse processo deve ser temporariamente abandonado.
Inspiração	Refere-se à incidência de uma ideia repentina, que pode ocorrer em momentos inusitados. É a base para a solução de determinado problema.
Validação	É o momento de avaliar a viabilidade prática da solução encontrada. Vale ressaltar que, por vezes, a validação é frustrante, pois nem todas as ideias são viáveis.

FONTE: Adaptado de Possolli (2012, p. 23)

Assim, a partir do quadro anterior, podemos dizer que a expressão de ideias inovadoras que contribuam com a organização exige que a pessoa se sinta valorizada na atividade que exerce para que haja estímulos para desenvolver o seu potencial de pensamento criativo sem medo de ser criticado, ameaçado ou punido por suas contribuições.

A criatividade, quando aplicada aos processos ou fatos existentes de forma voluntária, ou seja, na resolução de problemas, ou involuntária – insight criativo –, apresenta-nos como resultado a inovação que pode ser individual ou coletiva.



Insight: clareza súbita na mente, no intelecto de um indivíduo; iluminação, estalo, luz. Compreensão ou solução de um problema pela súbita captação mental dos elementos e relações adequados.

Em ambas as situações, para garantir que o processo criativo nos pequenos negócios ocorra de fato, é necessário compreender o processo da empresa, principalmente no cenário atual, através do estabelecimento de metas, plano de gestão e acompanhamento dos resultados. O cenário externo também deve ser analisado através do acompanhamento das relações econômicas, tais como: taxa de juros, inflação, incidência de determinados impostos conforme a região, novas tecnologias e inovações de mercado nacional e internacional, entre diversas outras análises que por ventura possam surgir.

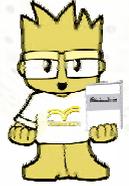
Ao analisarmos o processo criativo, podemos perceber que a criatividade se relaciona com a inovação, de forma a se integrar através de processos organizacionais concomitantes, entretanto se diferenciam à medida em que cada geração de novas ideias é fornecida.

Em essência, o processo criativo estará mais relacionado ao indivíduo ou aos pequenos grupos, incidindo dentro e fora das rotinas da organização. Sobre a questão da relação entre criatividade e inovação, Possolli (2012, p. 22, grifo nosso) apresenta duas ideias sobre as quais é importante refletirmos:

Embora sejam utilizadas em diferentes ocasiões como sinônimas e estejam relacionadas, há uma importante diferença entre criatividade e inovação: enquanto o primeiro termo se refere à geração de ideias, o segundo diz respeito à aplicação e ao funcionamento de um novo produto ou processo. Em outras palavras, criatividade é crucial para a inovação, mas não é suficiente por si só. Nesse sentido, criatividade e inovação são indissociáveis.

Portanto, a criatividade e a inovação, tanto individual quanto coletiva, são reconhecidas como uma riqueza intangível na atualidade. A criatividade permite o surgimento da economia criativa, que vem crescendo de forma significativa na geração de renda e na geração de emprego.

Economia Criativa: é um termo utilizado para nomear as atividades econômicas e modelos de negócios oriundos a partir do conhecimento, da criatividade e do capital intelectual.



O empreendedor criativo, que busca alcançar êxito no seu negócio, precisa focar em criatividade, imaginação e inovação, além de estar atento aos produtos, serviços, tecnologias, processos, modelos de negócios e modelos de gestão para conseguir alcançar êxito em seu negócio.

No filme *A rede social* (Columbia Pictures – 12/2010), é possível perceber os conceitos sobre inovação, criatividade e empreendedorismo, características analisadas no personagem que criou a rede social mais conhecida da atualidade – Facebook –, uma boa opção de filme.



O mercado está embasado em ideias inovadoras. Sabe-se que alguns dos aspectos mais promissores das empresas internacionais e brasileiras estão voltados para gestão e administração com fundamentação e propostas criativas para resolubilidade de problemas, contudo, esse sucesso terá dificuldades de ser atingido, ou o mesmo não será alcançado, se essas empresas não optarem por essa forma de gerenciamento.

O mercado está embasado em ideias inovadoras.

Acerca dos conceitos relacionados à inovação, sua análise e tratativa irão ocorrer com maior criticidade no próximo capítulo.

Quando se trata do auxílio às micros e pequenas empresas, existe uma entidade que trabalha com este fim. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos. Conforme as informações disponibilizadas no site da entidade, podemos compreender sua função e fomento:

É um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país.



Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Onde tem Brasil, tem Sebrae. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 unidades da Federação.

O Sebrae Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem ações de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais. Em todo o país, mais de 5 mil colaboradores diretos e cerca de 8 mil consultores e instrutores credenciados trabalham para transmitir conhecimento para quem tem ou deseja abrir um negócio.

O Sebrae é agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. Articula (junto aos bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito) a criação de produtos financeiros adequados às necessidades do segmento. Também orienta os empreendedores para que o acesso ao crédito seja, de fato, um instrumento de melhoria do negócio (SEBRAE, 2018, s.p.).

O Sebrae atende aos seguintes públicos:

- Pessoa que pensa em abrir seu próprio negócio: toda pessoa que pretende montar a sua empresa.
- Pessoas que já possuem um negócio: independentemente do ramo de negócio ou do tempo que está no mercado ou há quanto tempo está na empresa, o Sebrae está preparado para incentivá-las para que obtenha crescimento.
- Pessoas que querem ir mais longe: soluções para os negócios que já estão estabelecidas no mercado, todavia não querem ficar estagnadas.
- Pessoas que acreditam na força da união: motiva a cooperação entre empresas e empreendedores, pois acredita que pequenos negócios podem ser fortalecidos através da união entre empresas e empreendedores.
- Pessoas que pretendem formalizar o seu negócio: apresenta para os empreendedores o MEI como uma das possibilidades de formalização.

Lembrando que esta entidade não é uma instituição financeira, portanto, não oferece financiamentos. Entre os setores atendidos pelo Sebrae, estão:

- **Indústria:** têxtil e confecção, madeira e móveis, alimentos e bebidas industrializados, biotecnologia, construção civil, cosméticos, couro e calçados, eletroeletrônicos, gemas e joias, indústrias gráficas, metal-

mecânico, olaria e cerâmica, pedras e rochas ornamentais, petróleo e gás, plástico, químico, tecnologia da informação, brinquedos, equipamentos médico-odontológico-hospitalares, fármacos, papel e papelão.

- **O setor de comércio e serviços:** além dos segmentos tradicionais do comércio, o Sebrae incentiva setores com potencial emergente e aposta no desenvolvimento de novos negócios e formatos comerciais. É o caso do turismo, do artesanato e da economia criativa, partindo desde empresas de logística até empresas de serviço técnico especializado.
- **O setor de agronegócio:** prioriza o atendimento coletivo de empreendedores rurais, com enfoque na profissionalização da gestão das empresas cujas atividades se concentram no campo.

Por meio dos itens pontuados anteriormente, é possível observar a amplitude e a vastidão de negócios que poderão estar associados e incentivados no que se refere à gestão e ao gerenciamento de micro e pequenas empresas.

O Sebrae também apresenta soluções diversificadas, conforme o quadro a seguir:

QUADRO 3 – SOLUÇÕES DISPONÍVEIS DO SEBRAE

Informação	Pesquisas, artigos, publicações, notícias e muito mais. Informações úteis para que as micro e pequenas empresas de diferentes setores da economia encontrem tudo que precisam saber para continuar por dentro do que acontece no mundo dos negócios.
Consultoria	Com milhares de consultores espalhados pelo Brasil, prontos para realizar uma análise completa do seu negócio, o Sebrae presta consultoria em seus postos de atendimento ou diretamente em sua empresa.
Cursos	O Sebrae conta com mais de 40 cursos e palestras, presenciais e a distância, para atender a quem já tem e quer ampliar seu negócio ou quem pensa em abrir a sua própria empresa. São cursos feitos sob medida para quem quer aprender desde as noções básicas de empreendedorismo até a gestão do próprio negócio.
Publicações	Com publicações sobre os mais diversos temas e setores do empreendedorismo, o Sebrae ajuda quem tem ou quer abrir um negócio a buscar conhecimento, no seu ritmo e no seu tempo, seja em casa ou na própria empresa.
Premiações	O Sebrae reconhece e divulga a sua visão empreendedora para todo o país por meio de premiações que valorizam, incentivam e estimulam os pequenos negócios a crescer cada vez mais.

FONTE: Sebrae (2018)



Para ter mais informações sobre o que esta entidade tem a oferecer, acesse: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos>.

Algumas dicas podem ser oferecidas para quem almeja o sucesso no empreendimento:

- Procure ofertar um produto ou serviço que tenha importância no mercado.
- Monte um plano de negócio a partir da sua ideia.
- Antes de lançar um produto, realize um teste com o seu público, no intuito de melhorá-lo.
- Se houver pessoas interessadas em investir na sua ideia, apresente pesquisa qualitativa e quantitativa sobre o produto ou serviço.
- Criatividade deve estar aliada ao conhecimento, então busque capacitação.

Portanto, em linhas gerais, não importa o tamanho ou característica do seu negócio. O importante é ter conhecimento investido em qualificação dos serviços e preparo para o mercado que são preceitos básicos para todos os empreendedores. A apropriação do conhecimento e o aperfeiçoamento contínuo se fazem necessários para as empresas, independentemente do tipo do negócio.

Não importa o tamanho ou característica do seu negócio. O importante é ter conhecimento investido em qualificação dos serviços e preparo para o mercado que são preceitos básicos para todos os empreendedores.



Atividade de Estudos:

- 1) Escreva quatro vantagens e desvantagens que podemos observar nas estruturas administrativas baseadas em equipes:

-
-
-
- 2) Loures e Schlemm (2006), em seu livro sobre a inovação em ambientes organizacionais, demonstram que existe um modelo proposto de criatividade estruturado a partir de seis fatores, os quais se desdobram em diversas variáveis. Para tanto, defina estilos intelectuais segundo os autores citados.

4 AUTOGESTÃO

A autogestão, como vimos anteriormente, é relacionada diretamente à administração participativa e aos conceitos como empreendedorismo, liderança, trabalho em equipe, conhecimento, criatividade e motivação.

Chiavenato (1999) apontava que uma característica comum entre todos os programas de administração participativa é justamente a utilização da tomada de decisão conjunta, pela qual o colaborador compartilha um grau significativo de poder no processo decisório com seus superiores imediatos. Sendo que boa parte dessas decisões é descentralizada, permitindo que ocorra, dentro da organização, valorização da diversidade de ideias e conhecimentos.

O autor ainda indicava que a gestão participativa só seria efetiva se houvesse um tempo adequado para a participação, momento em que os assuntos tratados pelos colaboradores deveriam ser relevantes aos seus próprios interesses, além da necessidade dos subordinados terem a capacidade (inteligência, conhecimentos técnicos, habilidades de comunicação) para participar das decisões, além de disseminar a cultura organizacional democrática o suficiente para apoiar e incentivar o envolvimento das pessoas, almejando o bem comum na empresa e para ela.



Atualmente, a maior parte das empresas não apresenta mais um modelo engessado de gestão, em que não há contribuição dos colaboradores com ideias inovadoras relacionadas diretamente com a atividade e busca da melhoria no processo, mas apenas a obediência a um gestor conforme o organograma da empresa.

Esses modelos administrativos estão mais adaptados ao mundo contemporâneo. Aproximam-se de diversos campos ainda não explorados que, anteriormente, pareciam imutáveis. Dessa forma, constroem-se novos conceitos ampliados, captando novos horizontes e expandindo-os inexoravelmente.

Autogestão consiste na concessão de autonomia aos colaboradores, ao delegar autoridade para os que participam da gestão de forma democrática, ocasionando o aumento de produtividade do colaborador.

Dentro deste cenário surge o conceito de autogestão, que consiste na concessão de autonomia aos colaboradores, ao delegar autoridade para os que participam da gestão de forma democrática, ocasionando o aumento de produtividade do colaborador. Assim, o colaborador, a partir de um conjunto de regras e acordos firmados previamente e de forma coletiva, deixa de se reportar a um superior. Tais acordos demonstram como ocorre a delegação para cada membro da equipe.

Neste contexto, a ideia é suprimir o conceito burocrático da empresa em que o poder é centralizado e funciona verticalmente, para dar lugar a um modelo participativo e de promoção da autonomia. No modelo participativo, a figura do chefe que repassa tarefas é substituída pelo trabalho em equipe, no qual seus membros, por meio de um consenso, decidem pela alternativa que melhor auxilie no funcionamento e gestão.



Por que a administração compartilharia o poder de decisão por uma equipe formada pelos seus colaboradores?

Há uma considerável quantidade de razões. A priori, os cargos estão se tornando cada vez mais complexos e o gestor não consegue saber tudo o que os subordinados fazem. Logo, a participação apontaria para os colaboradores que sabem como contribuir mais para a organização, o que resultará na obtenção das melhores decisões.

O uso da metodologia de tarefas interdependentes demanda dos colaboradores consultas intensivas entre si e com pessoas de outros departamentos ou unidades de trabalho, aumentando, assim, a necessidade de equipes, comissões e reuniões grupais para resolver assuntos que afetam todos os envolvidos, suprimindo as dificuldades e os problemas que surgem nas empresas.

A participação também gerou um aumento no comprometimento dos colaboradores com as decisões tomadas, pois quando as pessoas compartilham as decisões, elas tendem a não abandonar a atividade até a total resolução ou complementação. Além disso, ela oferece recompensas íntimas aos colaboradores, permitindo que eles percebam seus cargos de forma mais significativa e interessante aos colaboradores envolvidos nas atividades laborais.

Para que a autogestão ocorra, é necessário que a empresa descentralize o processo decisório através da delegação de poder. Assim, a gerência produz junto com a empresa, apoia-se no material humano e não em estruturas e comandos rígidos. A comunhão dessas ideias, valores e conhecimentos transforma essas pessoas em profissionais mais engajados e peças fundamentais na montagem, na produção e no alcance das metas empresariais.

Os colaboradores, quando percebem que também são responsáveis pelo processo decisório, sentem-se motivados pelo desafio, respondendo com contribuições progressivas e criativas. Para o processo de maturidade da empresa, isso expressa o investimento humano e profissional, pois a gerência está trabalhando em uma função educativa e na promoção de condições, de fato, para o aumento da produção.

Matos (1980, p. 100) aponta de forma resumida as vantagens da descentralização:

Decisões em nível de execução – neste caso dota-se como critério estender a decisão aos que lidam com os problemas mais próximos, portanto das fontes de informação, o que diminui o risco de distorções e protelações.

Desenvolvimento gerencial – com o exercício da decisão o delegado estará desenvolvendo sua capacidade de pesquisa, análise iniciativa e criatividade.

Avaliação da capacidade executiva – o exercício da decisão é o melhor processo de avaliação gerencial, pois neste pode-se apreciar a incidência de erros e a média de acertos.

Descoberta de valores – desafiados à ação, os promissores e capazes poderão ser melhor identificados.

Para que a autogestão ocorra, é necessário que a empresa descentralize o processo decisório através da delegação de poder.

Os colaboradores, quando percebem que também são responsáveis pelo processo decisório, sentem-se motivados pelo desafio, respondendo com contribuições progressivas e criativas.

Melhor clima humano – será a consequência final de efeito duradouro já que as pessoas estarão sendo atendidas em suas necessidades de autoestima, prestígio e autorrealização.

Caso a descentralização seja a atitude recomendável para gerar a iniciativa dos colaboradores, tornando-os mais participativos e impelindo-os a contribuírem de forma mais criativa, faz-se necessário o processo inverso, ou seja, voltar ao formato de centralização.

O problema neste caso é que esse processo inverso pode gerar frustração, desmotivação e baixa moral por parte destes colaboradores. Sendo assim, o processo inverso só deve ocorrer em momentos críticos, ou seja, momentos em que o reestabelecimento do comando se faz necessário devido às crises conjunturais, às reorganizações administrativas e às drásticas racionalizações de custos.

Matos (1980) ainda aponta como a delegação é a designação de tarefas com responsabilidade e autoridade de decisão, para tanto, duas características fundamentais se apresentam: cada responsabilidade corresponde a poderes equivalentes; e a delegação não exclui a responsabilidade do delegante. Dessa forma, é viável ponderar criticamente todas essas modificações que estão sempre ocorrendo durante tais processos.

Tais características são compatíveis com três princípios básicos e dois complementares, conforme observaremos a seguir:

- **A aceitação da responsabilidade:** fica mais evidente sua observância de acordo com as atividades extras e missões especiais, já que, em geral, a maior parte das delegações está implícita na definição do cargo, de acordo com os manuais da empresa.
- **A transmissão a pessoa habilitada:** refere-se à verificação prévia se a pessoa delegada possui as condições necessárias, no tocante à qualificação técnica e funcional. Acerca da qualificação técnica, cabe como alternativa analisar a possibilidade de propor treinamento ao colaborador em tempo hábil.
- **A comunicação perfeita:** está relacionada à perfeita compreensão do colaborador enquanto atividade delegada a ele. Esse tipo de comunicação é caracterizado pela objetividade (informação sucinta), clareza (sem risco de dúvidas) e concisa (o mínimo de palavras).
- **Existência de condições necessárias à realização:** corresponde ao fato de que o colaborador precisa receber toda a autoridade necessária para agir e para que essa condição seja vista e reconhecida por todos.

- **Acompanhamento pela gerência:** trata-se de função educativa e de controle da gerência, tornando-se uma função importante para os resultados efetivos por parte do colaborador.

Portanto, para uma perfeita delegação, o gestor precisa, mediante o colaborador, conhecer, motivar, treinar, acompanhar e definir objetivos claros, apresentando os métodos e os procedimentos necessários para alcançá-los definitivamente e significativamente.

Alguns problemas podem vir a existir, causando insucesso no processo de delegação relacionado à comunicação, principalmente. A falta de oportunidade também tem reflexo na produtividade, pois quando o colaborador não se sente valorizado ou reconhecido no ambiente de trabalho, isso acaba gerando sentimentos de frustração, insatisfação e desmotivação, bloqueando, assim, o desenvolvimento total de sua capacidade e potencial.

Outros riscos dizem respeito a alguma sabotagem e aos atrasos nos processos, causados, justamente, pelos funcionários desvalorizados e insatisfeitos com o emprego e com os trabalhos desenvolvidos. Assim, deve-se atentar a tais fatores que prejudicam de forma substancial a empresa.

Em continuidade ao estudo de Matos (1980, p. 102), observemos os insucessos ocorridos no processo de delegação de forma reduzida:

- Delegar atribuições a quem já está sobrecarregado;
- Delegações imprecisas e indefinição de responsabilidades;
- Delegações aparentes, o gestor decide sempre;
- Delegação a mais de um colaborador;
- Delegação a subordinado de outros gestores;
- Delegação a colaboradores dos gestores imediatos;
- Delegar sem segurança da capacidade do colaborador;
- Delegar apenas tarefas desagradáveis;
- Delegar como quem se exime de responsabilidade;
- Delegar em excesso e sem controle.

É possível perceber que delegações amplas, de forma não delimitada e sem especificidades verbais, podem prejudicar o controle e criam insegurança no colaborador. Quando os objetivos não estão bem delimitados, os planejamentos se apresentam como ineficientes e, quando somados a outros problemas funcionais e estruturais, resultam na falta de um sistema racional e efetivo de delegação dentro da organização.

O nível de delegação está diretamente relacionado ao nível de maturidade profissional do colaborador, assim como a descentralização organizacional



Delegar não é uma tarefa simples, pois necessita de um esforço no sentido de educar e investir na pessoa, sendo que à medida que recebem investimento, elas evoluem e aumentam sua disponibilidade para o exercício da decisão.

acompanha níveis de maturidade dos grupos e da organização de maneira geral. Delegar não é uma tarefa simples, pois necessita de um esforço no sentido de educar e investir na pessoa, sendo que à medida que recebem investimento, elas evoluem e aumentam sua disponibilidade para o exercício da decisão.

É necessário um ambiente sadio, sem rivalidades, temores, ciúmes, onde a corresponsabilidade e a participação sejam práticas habituais e reforçadas com programas de reciclagem constantes. Tendo como base este clima organizacional, deve-se trabalhar com a delegação de autoridade como fator de promoção e crescimento dos colaboradores dentro da organização, de forma madura e responsável.

A partir do momento em que a delegação ocorre de forma responsável, madura e consciente, é possível observar na organização a autogestão ocorrendo, de fato, dentro do processo de administração participativa.

A partir do momento em que a delegação ocorre de forma responsável, madura e consciente, é possível observar na organização a autogestão ocorrendo, de fato, dentro do processo de administração participativa. Tal dinâmica traz vários benefícios, tais como os elencados a seguir:

- Permite que a liderança ocorra em toda a equipe, mesmo sendo situacional e não somente atribuída a uma única pessoa.
- Desenvolve a equipe e a organização a partir da participação no processo decisório.
- Promove liderança e a melhoria do relacionamento interpessoal entre os colaboradores.
- Sentimento de valorização a partir do momento em que os colaboradores têm acesso às informações e às atividades da organização.
- Os colaboradores sentem-se motivados a cumprir as metas e a apresentar os melhores resultados.
- As necessidades dos colaboradores são enxergadas pela organização que busca trabalhar para que estes sejam alcançados de forma recíproca.
- Permite autonomia nas atividades dos colaboradores que passam a realizá-la com mais afinco e responsabilidade.
- Equipes autogeridas são engajadas porque tal forma de trabalho desenvolve o senso crítico do colaborador, que passa a enxergar os seus pontos fracos e busca a melhoria contínua.

Por fim, terminamos esta etapa do estudo sobre autogestão com algumas dicas de Chiavenato (1999, p. 507-508) referente aos enganos comuns que ocorrem com as equipes autogeridas.

QUATRO ENGANOS COMUNS A RESPEITO DAS EQUIPES AUTOGERIDAS



1 As equipes autogeridas não necessitam de líderes? O oposto é verdade. As equipes sempre necessitam de algum tipo de líder – que pode ser chamado de “impulsionador” ou “facilitador” – que possa transferir o que se chamava tradicionalmente de liderança aos membros da equipe. O papel do líder varia de equipe para equipe, mas os líderes têm definitivamente um papel orientador a desempenhar.

2 Os líderes perdem poder na transição para as equipes? O poder é um recurso flexível. Apesar de exercer poder dentro do grupo para controlar pessoas, os líderes de equipes autogeridas modificam seu poder e o utilizam para romper as barreiras dentro da organização a fim de tornar a sua equipe eficaz.

3 Novas equipes formadas são automaticamente autogeridas? Nem sempre, pois o desenvolvimento de equipes toma muito tempo. As novas equipes levam certo tempo para se tornar autogerenciáveis. Os grupos devem caminhar em um processo de desenvolvimento antes que possam funcionar como equipe bem-sucedida.

4 Os empregados estão empolgados para alcançar o empowerment? Alguns consultores estimam que cerca de 25% a 30% dos trabalhadores americanos – qualquer que seja a sua posição na organização – não querem o empowerment, pois temem dificuldades de adaptação.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 507-508)

5 ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO: ESTRUTURA, VISÃO SISTÊMICA E COMPORTAMENTO

A organização apresenta alguns aspectos que devem ser observados enquanto estudamos e analisamos o contexto geral da gestão participativa e inovação. Estes aspectos possuem relação, pois envolvem a estrutura, a visão sistêmica do administrador e a parte comportamental formada pelos organismos vivos da organização. Trataremos de cada aspecto separadamente. Vejamos:

5.1 ESTRUTURA

Toda empresa necessita manter o foco em seus objetivos, logo, a sua estrutura organizacional se torna elementar ao processo.

Toda empresa necessita manter o foco em seus objetivos, logo, a sua estrutura organizacional se torna elementar ao processo. Sua base é constituída a partir da definição da missão, visão, valores organizacionais e estratégias de mercado.

Trata-se do conjunto ordenado de autoridade, responsabilidade, comunicação e decisão das unidades, demonstrando como as atividades são direcionadas, organizadas e coordenadas, o que reflete diretamente na cultura da organização.

Toda a estrutura organizacional da empresa tem uma ligação direta com aspectos relacionados à estratégia, englobando os recursos físicos, humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos. Chiavenato (1999, p. 367, grifo nosso) classifica a estrutura organizacional da seguinte forma:

A estrutura organizacional é a maneira como as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas.

A estrutura organizacional é a maneira como as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da organização.

Chiavenato (1999) retrata a estrutura organizacional como uma espinha dorsal, ou seja, o esqueleto que sustenta e articula todas as demais partes integrantes. Dessa forma, a estrutura organizacional, de modo geral, demonstra uma estrutura predominantemente estática, referindo-se à configuração dos órgãos e das equipes da empresa.

Dentro da estrutura organizacional, cada subdivisão é tratada como unidade, logo, cada divisão, departamento, seção, grupos de trabalho e equipes recebem esta classificação.

De acordo com a estrutura organizacional, Chiavenato (1999) apresenta, conforme a figura a seguir, os fatores que envolvem o desenho organizacional da empresa.

FIGURA 1 – OS FATORES ENVOLVIDOS NO DESENHO ORGANIZACIONAL



FONTE: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 367)

De acordo com a figura anterior, é possível observar que de um lado temos os clientes que são pessoas ou instituições que utilizam o produto ou serviço oferecido pela organização. Esse cliente pode ser interno – utiliza o serviço ou o produto gerado por outra unidade interna da organização ou colaborador; e/ ou externo – a visão mais comum que temos –, pois se trata do consumidor do produto produzido pela organização ou usuário do serviço e que não tem vínculo empregatício com a empresa.

Do outro lado, temos o fornecedor que é uma pessoa ou instituição que fornece um produto ou serviço e que também pode ser interno ou externo. Interno é uma unidade dentro da organização que disponibiliza o produto ou serviço. Externo é a unidade que trata de outra organização que também fornece produtos e serviços.

A função administrativa desempenha o papel de organizar, conduzindo a geração da estrutura organizacional. Quando trabalhamos com um conjunto de tarefas formais, relações de subordinação e os sistemas de coordenação que existem na empresa, uma estrutura vertical, esta pode ser visualizada através do organograma.

A função administrativa desempenha o papel de organizar, conduzindo a geração da estrutura organizacional.

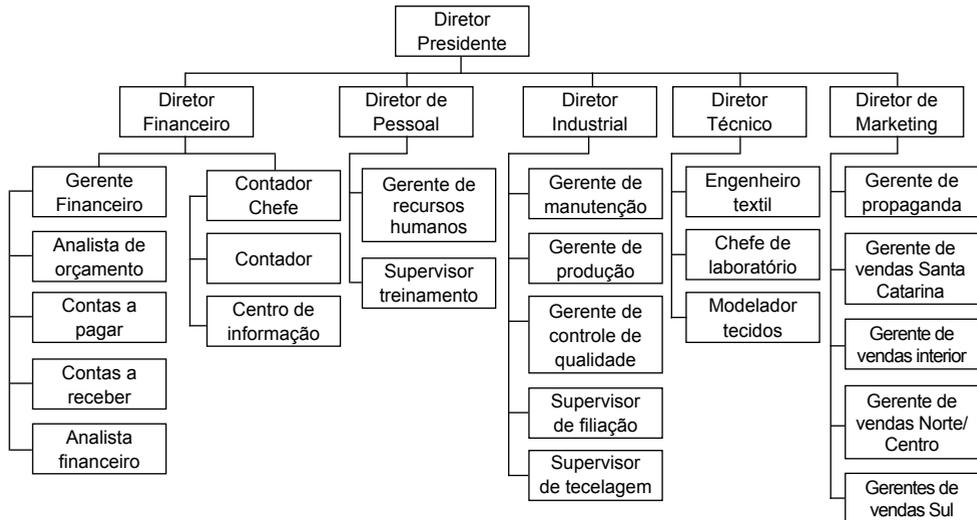


A eficácia e a eficiência da estrutura organizacional podem ocorrer quando, no caso da primeira, facilita o alcance dos objetivos, e, na segunda, quando o faz utilizando o mínimo de custos ou recursos.

Entre os tipos de estrutura organizacional, podemos verificar a estrutura linear, a estrutura funcional e a estrutura linha staff.

A estrutura linear ou estrutura vertical é o tipo de estrutura mais simples e antiga. Sua origem está nas forças armadas, baseada em uma estrutura piramidal de linhas diretas e únicas, de total responsabilidade entre superiores e subordinados. Neste tipo de estrutura temos como características: a autoridade linear, a centralização das decisões e o aspecto piramidal, além da comunicação totalmente formalizada.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DE UMA EMPRESA TÊXTIL



FONTE: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 369)

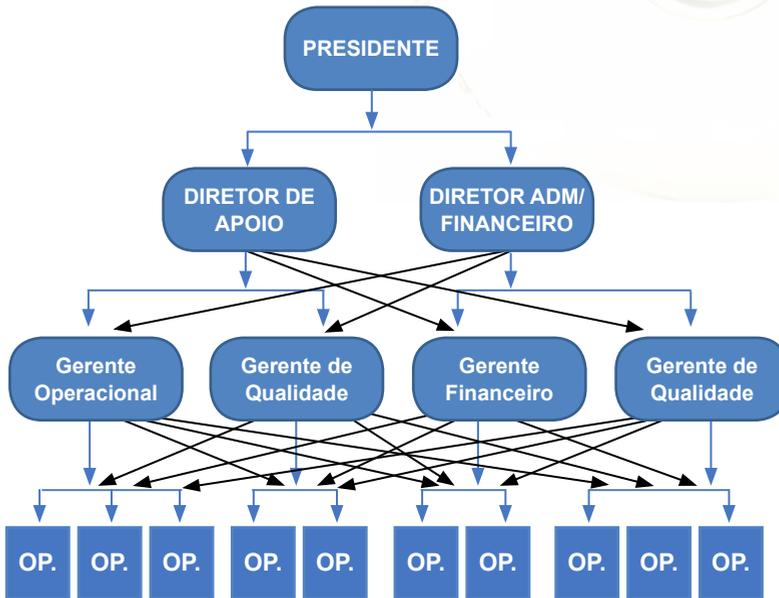
Estrutura funcional: neste tipo de estrutura a base é a especialização das funções: separa cada função distinguindo-as, e depois especializando-as. Consiste em um processo de dividir as funções, tornando-as mais fáceis. Assim, cada colaborador pode responder para diferentes superiores de forma simultânea, todavia, cada superior não interfere nas especialidades dos demais, respondendo somente pelas suas.

O processo decisório, neste caso, baseia-se na especialidade e não no cargo conforme a estrutura hierárquica. As características neste modelo estão relacionadas à descentralização das decisões, além de uma comunicação direta, a autoridade é funcional ou dividida, e está focada principalmente na especialização.

O processo decisório, neste caso, baseia-se na especialidade e não no cargo conforme a estrutura hierárquica.

A estrutura organizacional funcional é baseada na estrutura em linha, mas o que a diferencia da estrutura linear é que os colaboradores de uma área devem se reportar a todos os diretores. Para exemplificar, suponha que o colaborador do departamento de finanças seja chamado pelo gerente de TI referente às questões relacionadas a esta área, assim como pelo de qualidade, entre outros. Vejamos a seguir um organograma:

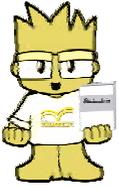
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DE ESTRUTURA FUNCIONAL



FONTE: A autora

A próxima estrutura que estudaremos é a **linha Staff**. Ela é uma combinação das duas estruturas apresentadas anteriormente, contudo, há uma incidência maior da estrutura linear da qual se tira o melhor de cada uma das estruturas. Suas características são basicamente as mesmas da estrutura linear, diferenciando-se apenas por causa da adição dos órgãos de apoio ou assessoria junto aos gerentes de linha, denominados de staff.

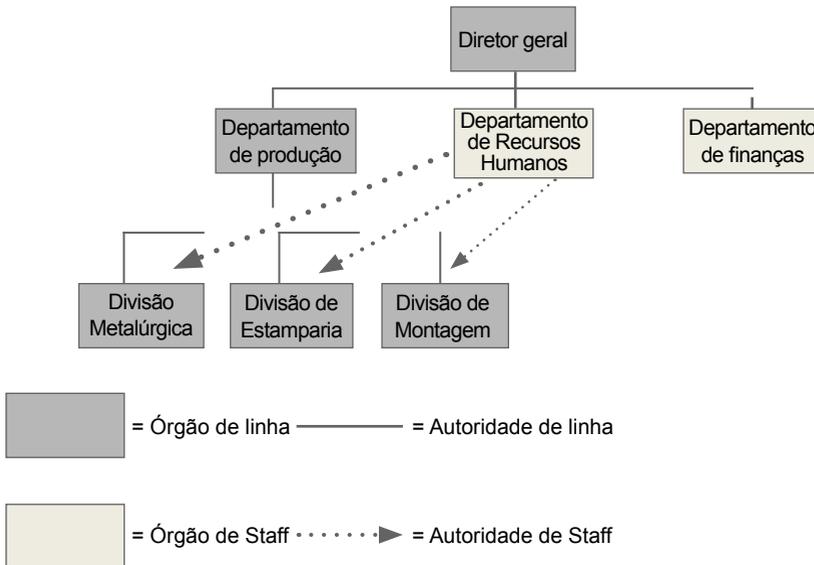
As unidades responsáveis pelas atividades fins da organização, ou seja, as atividades diretas, são consideradas de linha. O que está fora disso, ou seja, indiretamente, são classificadas como staff.



Staff: pessoal; grupo de pessoas que fazem parte do quadro de funcionários de uma empresa, instituição ou evento por meio de assessoramento a um político, dirigente, administrador etc.

A autoridade dos órgãos staff é uma autoridade funcional, já que trabalham com a assessoria, planejamento, controle e consultoria, indicando as melhores alternativas para os órgãos de linha, responsáveis pelo processo decisório.

FIGURA 4 – ESTRUTURA DE LINHA E STAFF



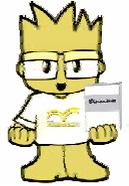
FONTE: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 375)

Ademais, temos as estruturas baseadas em projetos, indicadas para as organizações que trabalham com dinamismo e criatividade, como desenvolvedores de softwares, escritórios de arquitetura, entre outros, que têm como característica a presença de especialistas e a liderança alterna de acordo com cada projeto. São as estruturas matriciais para empresas que trabalham com campanha de marketing e as que lançam frequentemente novos produtos.

5.2 VISÃO SISTÊMICA

Para entendermos o significado de visão sistêmica, a princípio, precisamos compreender o que significa sistema.

Sistema: conjunto de elementos entre os quais haja uma relação, disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si e que formam uma estrutura organizada.



A partir do significado de sistema, podemos entender melhor como funciona a visão sistêmica. O líder com essa característica busca resultados sem deixar de acompanhar o desenvolvimento das pessoas, ofertando mais oportunidades, como: a questão da sustentabilidade, seus valores pessoais em consonância com os da organização, dentre outros. Ele trabalha com a política do ter e do ser integradamente.

Pessoas dotadas de visão sistêmica conseguem enxergar o todo a sua volta, toda a relação do sistema e assim trabalham para a congruência dos elementos ao alcance dos objetivos. A visão sistêmica consiste em mudar padrões mentais para poder enxergar o sistema como um todo e realizar a integração entre todos os elementos que integram tal organismo.

É um tipo de inteligência que permite ser capaz de compreender os fatos da vida e os comportamentos das pessoas, analisando os componentes que os geram, as causas, as relações e, entre tudo isso, as consequências de cada movimento destes componentes. Quando não a temos, acabamos por concluir os fatos rápidos demais pelo nosso julgamento precipitado sobre fatos e pessoas.

Afinal, quais fatores dificultam a nossa visão sistêmica?



Um dos fatores deve-se à necessidade constante que nossa mente tem de dar sentido aos fatos rapidamente, buscando sempre a analogia mais próxima disponível em nossa memória, o que compromete a análise das situações porque nos limitamos a uma visão fragmentada, deturpada, da realidade.

À medida que o tempo passa, acreditamos que estamos mais experientes e, por isso, passamos a julgar mais rapidamente. Essa ideia de que adquirimos mais conhecimento na medida que alcançamos maturidade etária pode falsear a nossa análise dos fatos, fazendo-nos perder gradativamente a capacidade de enxergar as razões reais para cada fato ocorrido. Sendo assim, é possível confundir consequências e fatos, daquilo que realmente aconteceu para o que imaginamos que aconteceria.

A visão sistêmica, para alguns, é mais comum, pois possuem uma habilidade nata de visualizar todas as partes do sistema. Contudo, mesmo que a pessoa não tenha esta habilidade, é possível desenvolvê-la através da otimização das inteligências, obtendo ótimos resultados.

Por fim, observamos que quanto mais evoluímos na questão da visão sistêmica, mais consideraremos que existir é manter uma relação, seja na vida particular ou na empresa, e que esta relação pode nos educar ou não, sempre através de um processo de construção ou de desconstrução.

5.3 COMPORTAMENTO

Já passamos pela questão estrutural e a visão sistêmica dentro da organização, agora completamos o tripé de nosso estudo com a questão comportamental.



Comportamento: maneira de se comportar; procedimento, conduta, ato.

Toda organização possui seu próprio conjunto de crenças, visão, missão, valores e objetivos organizacionais que, por meio das atitudes de todos que estão dentro deste contexto, formam a cultura e estrutura organizacional.

Todos esses fatores apresentados pela organização, principalmente na sua cultura organizacional, interferem diretamente no bem-estar e estilo de vida de seus colaboradores e em todas as pessoas que têm alguma relação, como: clientes, profissionais terceirizados e até mesmo os familiares dos colaboradores dessas empresas.

Essa influência causa um impacto direto nos comportamentos do capital humano que, inserido numa sociedade, também é um influenciador na mudança de comportamento das pessoas no local em que convivem.

Dessa forma, a questão comportamental torna-se bastante importante e crítica quando analisamos sua interferência e, conseqüentemente, seu impacto no processo produtivo. Não tratamos aqui somente do comportamento dos colaboradores, mas também dos gestores, pois todos fazem parte do capital humano da empresa.

A diversidade cultural, as crenças e valores podem variar muito entre os indivíduos, portanto, a empresa, através da sua unidade de gestão de pessoas, deve estar atenta e buscar uma equipe homogênea.

Assim, a análise do comportamento organizacional busca estudar o comportamento humano a fim de desenvolvê-lo, verificando cada indivíduo que atua dentro de uma equipe e a quais grupos pertence cada unidade, além de toda a sua estrutura, permitindo, dessa forma, promover ações de motivação e desenvolvimento das potencialidades de cada um para o sucesso da organização.

A questão comportamental também envolve o aspecto ético, no qual cada profissional deve apresentar uma conduta embasada na moral e na ética da profissão, procurando, não prejudicar e nem conspurcar a imagem da organização. Neste contexto, Chiavenato (1999, p. 198) cita a visão do presidente da IBM acerca do comportamento ético:

John Akers, presidente da IBM, dizia que, sem administradores éticos, a companhia não conseguirá ser competitiva no âmbito nacional ou internacional. Para ele, “ética e competitividade são inseparáveis”. Nós competimos com uma sociedade. E nenhuma sociedade poderá competir durante longo prazo ou ser bem-sucedida com pessoas que procuram enganar umas as outras; com pessoas tentando iludir as outras; com tudo precisando receber confirmação porque não se acredita em

ninguém; com cada pequena discussão terminando em litígios intermináveis; e com governos redigindo leis regulatórias para atar as mãos e os pés dos negócios.

De acordo com a visão do autor, entendemos que a ética e a competitividade são inseparáveis dentro da organização, na qual, para manter-se competitiva e perdurar no mercado, seus administradores não podem ser desleais, buscando somente o lucro desenfreado e, acima de tudo, sem atender a um código de princípios e valores morais.

6 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Nesta seção, segue-se o caso de três empresas brasileiras que adotaram a administração participativa como modelo de gestão. Vejamos.



MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA – MARISOL S.A.

Vinicius Sebastião Borges da Silveira

É o que ocorre na Marisol S.A. A organização implantou a gestão participativa há 15 anos. De acordo com Marcos Roberto Zick, gerente de RH, a organização adotou essa estratégia porque acredita que as pessoas é que fazem a diferença e de que quanto maior for o envolvimento dos profissionais nas decisões corporativas, maior será o engajamento para concretizar os objetivos da companhia.

Ao ser questionado sobre os benefícios gerados pela gestão participativa, o gerente do RH comenta que através dessa medida, têm-se as decisões previamente avaliadas e condensadas pelos comitês, o que facilita a deliberação da diretoria. Dessa forma, as decisões deixam de ser de um departamento apenas, sendo compartilhada por todos na organização.

FONTE: Disponível em: <<https://www.passeidireto.com./arquivo/6191234/modelos-de-gestao-participativa-trabalho>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

O caso da Marisol demonstra a importância da administração participativa como estratégia de gestão, no qual todos estão engajados através do comprometimento em alcançar os objetivos traçados.

MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA – ITAIPU

ITAIPU Binacional



Ao ser questionado sobre os benefícios gerados pela gestão participativa, o gerente do RH comenta que através dessa medida, tem-se as decisões previamente avaliadas e condensadas pelos comitês, o que facilita a deliberação da diretoria. Dessa forma, as decisões deixam de ser de um departamento apenas, sendo compartilhadas por todos na organização. A gestão e implementação do programa socioambiental são eminentemente participativas. Suas ações são desenvolvidas por meio de parcerias entre a Itaipu e instituições públicas e privadas, entidades sociais e ambientais. A organização e operação deste processo são feitas por meio de comitês gestores.

A gestão e implementação do programa socioambiental são eminentemente participativas. Suas ações são desenvolvidas por meio de parcerias entre a Itaipu e instituições públicas e privadas, entidades sociais e ambientais. A organização e operação deste processo são feitas por meio de comitês gestores. O cultivando Água Boa conta com mais de 2.200 parceiros na BP3, entre prefeituras, cooperativas, associações de classe, produtores rurais, ONGs, órgãos governamentais e sociedade civil organizada. Os parceiros estão organizados em comitês gestores estabelecidos por lei em cada um dos 29 municípios atendidos pelo programa.

Eles atuam transversalmente em todas as ações que estão sendo desenvolvidas, além dos comitês específicos dos programas transversais, que permeiam todo o tecido social da BP3. Os membros do comitê gestor se reúnem periodicamente para dialogar sobre o andamento das ações do Cultivando água Boa no município. O comitê faz também a articulação junto aos órgãos públicos do Executivo, do Judiciário e dos órgãos ambientais para ajudarem a encaminhar soluções, principalmente relacionadas às pequenas propriedades.

O processo de implantação do programa é composto pelas seguintes etapas:

1. Seleção da microbacia

Inicia-se dialogando com a comunidade, autoridades e lideranças locais sobre os conceitos e fundamentos da conservação dos recursos hídricos, com a definição da microbacia a ser trabalhada em cada município, priorizando as dos mananciais que abastecem a cidade.

2. Sensibilização

Encontros com as comunidades e lideranças para sensibilizar sobre os problemas, ações corretivas necessárias, práticas ambientalmente corretas e sobre o que é o Cultivando Água Boa.

3. Comitês gestores

São criados comitês gestores com representantes dos governos programas e projetos socioambientais da Itaipu, órgãos municipais, estaduais e federais, cooperativas, empresas, sindicatos, entidades sociais, universidades, escolas e agricultores.

4. Oficinas do futuro

Inspirada na metodologia do Instituto Ecoar para a Cidadania (Agenda 21 do Pedaço) que traz à tona a possibilidade de diálogo e a ação de vários atores sociais que interferem no ambiente e na qualidade de vida. As comunidades (jovens, crianças, adultos e idosos) são reunidas em suas sedes/clubes e convidadas a uma reflexão socioambiental no processo das oficinas do Futuro, que compreendem quatro momentos:

- **Muro das lamentações:** identifica-se os danos ao meio ambiente e reclamações da comunidade, que avalia a sua conduta, em especial em relação ao seu rio, e aponta os problemas a serem resolvidos;
- **Árvore da esperança:** manifesta-se as aspirações de hoje e de amanhã (sonhos), respondendo à pergunta: Como gostariam que o pedaço fosse?

- **Caminho adiante:** define-se as ações corretivas dos problemas identificados, comprometendo-se com uma nova conduta, com base na ética do cuidado, na convivência solidária entre os seres humanos e entre eles e os demais seres, respondendo às perguntas: O que é necessário fazer com urgência para salvar nosso rio? Qual é a nossa parte?
- **Pacto das águas:** momento de celebração do compromisso pelo cuidado com as águas, em que a comunidade apresenta aos atores sociais envolvidos em uma síntese dos resultados das oficinas do futuro, mostrando o verdadeiro retrato da comunidade, seus problemas, anseios, compromissos e prioridades. O pacto mobiliza toda a sociedade, tanto financeiramente quanto na construção do respeito mútuo e de solidariedade entre os seres, servindo também como subsídio ao comitê gestor nos encaminhamentos referentes ao projeto. Esse documento é chamado de Carta do Pacto das Águas, que a comunidade, lideranças e autoridades assinam como compromisso com a sustentabilidade (Agenda 21 do Pedágio).

5. Convênios, acordos, termo de compromisso

Uma vez celebrado o Pacto das Águas (compromisso coletivo), a Itaipu Binacional, prefeitura e os demais parceiros assinam os convênios e outros instrumentos em que estão claramente estabelecidas as condições e as contrapartidas das partes, para viabilizar a execução das ações previstas.

6. Ajustes de parcerias

Antes do início das ações são realizados ajustes referentes à participação e contribuição de cada um dos parceiros envolvidos com a causa.

7. Futuro no presente

Ação que se realiza durante e após a solução dos passivos ambientais, quando acontecem oficinas de sensibilização para despertar a consciência de cuidado com o que está sendo reconstruído. Uma grande parceria para resolver os passivos ambientais apontados é firmada entre os diversos segmentos das comunidades locais e das instituições envolvidas.

Com seus potenciais distintos, desencadeiam o processo de ajuda mútua, legitimando nos comitês gestores, que garantem a tomada de decisões de forma democrática e se constituem em espaços fundamentais de planejamento, execução, monitoramento e proposições de ações para a melhoria contínua das bacias hidrográficas regionais.

FONTE: Adaptado de: <<https://www.itaipu.gov.br/meioambiente/modelo-de-gestao-participativa>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

No caso de Itaipu, analisamos que o processo de gestão participativa se apresenta de forma bem específica ao analisarmos a questão do processo decisório que ocorre de maneira horizontal.

Com a participação de todos os colaboradores, a ideia é discutida por aqueles que são atuantes no processo produtivo. Isso permite uma gestão democrática através de uma visão in loco das intercorrências no processo de produção que interfere no resultado, permitindo intervenções diretas e decisões mais assertivas por parte da direção.



GESTÃO PARTICIPATIVA – FIO CRUZ

O modelo do sistema de governança possui destaque singular no âmbito da administração pública brasileira em razão de estar estruturado com princípios, estruturas e práticas participativas e democráticas incorporadas nos processos de tomadas de decisões corporativas, resultando em deliberações colegiadas em todos os níveis organizacionais. Nessa estrutura de governança constam os colegiados institucionais: congresso interno, o conselho superior e a ouvidoria, o coletivo de gestores, as câmaras e fóruns técnicos, os órgãos de autocontrole como auditoria e procuradoria. O sistema de governança democrática da fundação é um exemplo de modelo de gestão pública, pois é efetivo em termos de resultados institucionais, eficaz na busca de soluções eficientes para as demandas de saúde da população e transparente na prestação de contas à sociedade brasileira.

Conselho superior

O conselho superior da Fiocruz tem por missão exercer o controle social em nome da sociedade civil. É responsável, entre outras atividades, por acompanhar a execução de planos estratégicos, e recomendar providências que julgar convenientes para a adequação das atividades técnicas e científicas da Fiocruz à consecução dos seus objetivos. Os critérios para composição do Conselho Superior são definidos no art. 8º do Regimento da Fiocruz: é integrado necessariamente por membros que não pertençam ao quadro de servidores da instituição, com exceção do presidente da Fiocruz, que o preside. Os representantes podem ser membros da sociedade civil, representantes do poder público, personalidades de reconhecida competência técnico-científica, representantes do SUS, da área de Ciência e Tecnologia e de outros setores, tais como Educação, Ambiente, Previdência, Agricultura e Trabalho.

Congresso interno

O congresso interno é o órgão máximo de representação da comunidade da Fundação Oswaldo Cruz. A ele compete deliberar sobre assuntos estratégicos relacionados ao macroprojeto institucional, sobre o regimento interno e propostas de alteração do estatuto, bem como sobre matérias de importância estratégica para os rumos da instituição. O evento, que acontece a cada quatro anos, é presidido pelo presidente da Fiocruz e composto por delegados eleitos pelas unidades, em número proporcional aos de seus servidores.

Conforme definido no regimento interno da Fiocruz, o congresso interno é convocado, ordinariamente, pelo presidente da Fiocruz no seu primeiro ano de mandato ou, extraordinariamente, por iniciativa do presidente; por iniciativa de dois terços dos membros do conselho deliberativo da Fiocruz; por cinquenta por cento mais um dos delegados; ou por um terço dos servidores estatutários da Fiocruz. Os critérios para a composição do congresso interno, incluindo a representação proporcional por unidade ou grupo funcional, são definidos pelo conselho deliberativo da Fiocruz.

Conselho deliberativo

Instância deliberativa, sendo o órgão superior de formulação e condução da política de desenvolvimento institucional que delibera sobre a programação de atividades e a proposta orçamentária anual; acompanha e avalia o desempenho das unidades; recomenda a implementação de melhorias; decide sobre a política de pessoal, criação e extinção de unidades, bem como sobre a destituição dos seus diretores; e designa a comissão eleitoral para escolha do presidente da instituição.

O conselho deliberativo é composto, conforme atualização do texto do estatuto em novembro de 2015, pelo VII congresso interno, pelo presidente, vice-presidentes, chefe de gabinete, por um representante do Sindicato de Servidores de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública (ASFOC-SN), pelos dirigentes máximos das unidades técnico-científicas, técnico-administrativas, pelo auditor chefe, procurador-chefe e ouvidor, pelo dirigente da Diretoria Regional de Brasília. O conselho deliberativo é presidido pelo presidente da Fiocruz, sendo suas deliberações adotadas pela maioria simples dos votos dos seus membros, exceto os diretores das unidades técnico-administrativas. A presidência organiza a sua pauta de decisões para reuniões que acontecem ordinária ou extraordinariamente em consonância com as demandas institucionais e com o plano estratégico definido no congresso interno.

Câmaras técnicas

Fornecem assessoria às decisões estratégicas do conselho deliberativo da Fiocruz, além de constituírem espaços privilegiados de debate ampliado de questões estratégicas para a instituição referentes às áreas de atuação da fundação (pesquisa, produção de insumos em saúde, laboratório de referência, ensino, gestão, atenção de referência). São compostas por representantes das unidades e vice-presidências que atuam nestas diferentes áreas, cabendo aos vice-presidentes a coordenação daquelas vinculadas à sua área.

FONTE: Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/pt-br/content/gest%C3%A3o-participativa>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

A Fio Cruz, através do seu modelo de governança, trabalha a gestão participativa por meio de práticas participativas e democráticas que não estão inseridas dentro do seu processo decisório e que compreendem todos os níveis da organização, através de colegiados. Estes colegiados estão divididos em: congresso interno; o conselho superior; a ouvidoria; o coletivo de gestores; as câmaras e fóruns técnicos; e os órgãos de autocontrole como auditoria e procuradoria.

A empresa dentro da gestão pública é um exemplo de como a aplicação da gestão participativa através da governança democrática é efetiva em termos de resultados institucionais, eficaz na busca de soluções eficientes para as demandas de saúde da população e transparente na prestação de contas à sociedade.

Atividade de Estudos:



- 1) A autogestão é um processo da administração participativa que consiste na concessão de autonomia aos colaboradores, delegando autoridade aos que participam da gestão de forma democrática, o que faz aumentar significativamente a produtividade do colaborador. Essa autonomia ocorre através da delegação de poder.

Quanto aos critérios relacionados à delegação e a quando podemos observar o insucesso, classifique em V para verdadeiras e F para falsas:

- () Quando se delega atribuições a quem já está sobrecarregado.
- () Delegações imprecisas e indefinição de responsabilidades.
- () Quando as delegações são aparentes, pois a equipe decide sempre.
- () Delegação a mais de um colaborador.
- () Quando se delega à subordinados da mesma unidade e de outros gestores.
- () Delegar apenas tarefas agradáveis deixando o colaborador sempre na “zona de conforto”.

Assinale a alternativa correta.

- a) () V – V – F – V – F – V.
- b) () F – F – V – V – V – V.
- c) () F – V – V – V – V – F.
- d) () V – V – V – V – F – V.



- 2) Chiavenato – uma das grandes referências na área da Administração – em sua obra da *Administração nos novos tempos*, realizou um estudo sistemático das organizações sobre diferentes aspectos, partindo da origem da administração, com os conceitos de administração científica, passando pela parte estrutural, comportamental, participativa, delegada e os aspectos de liderança, chegando ao conceito da administração nos dias atuais. Nesta obra de 710 páginas ele aponta quais são os “quatro enganos comuns a respeito das equipes autogeridas”. Partindo dessa análise, marque a alternativa INCORRETA.
- a) () **As equipes autogeridas não necessitam de líderes?** O oposto é verdade. As equipes sempre necessitam de algum tipo de líder – que pode ser chamado de “impulsionador” ou “facilitador” – que possa transferir o que se chamava tradicionalmente de liderança aos membros da equipe. O papel do líder varia de equipe para equipe, mas os líderes têm definitivamente um papel orientador a desempenhar.
- b) () **Os líderes perdem poder na transição para as equipes?** O poder é um recurso flexível. Apesar de exercer poder dentro do grupo para controlar pessoas, os líderes de equipes autogeridas modificam seu poder e o utilizam para romper as barreiras dentro da organização a fim de tornar a sua equipe eficaz.
- c) () **Novas equipes formadas são automaticamente autogeridas?** Nem sempre, pois o desenvolvimento de equipes toma muito tempo. As novas equipes levam pouco tempo para se tornar autogerenciáveis. Os grupos devem caminhar em um processo de desenvolvimento antes que possam funcionar como equipe bem-sucedida.
- d) () **Os empregados estão empolgados para alcançar o empowerment?** Alguns consultores estimam que cerca de 25% a 30% dos trabalhadores americanos – qualquer que seja a sua posição na organização – não querem o *empowerment*, pois temem dificuldades de adaptação.
-

7 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Neste capítulo, analisamos os fatores importantes relacionados à formação de equipes profissionais, através de um trabalho bem estruturado e estratégico do setor de gestão de pessoas. Avaliamos, também, as ferramentas disponíveis dentro do contexto da gestão participativa, e observamos a importância do capital humano e como ele pode ser tornar um diferencial competitivo.

Consideramos a importância da criatividade dentro do contexto organizacional, inclusive para a gestão de pequenos negócios, assim como a possibilidade de gerenciamento da empresa pelos próprios empregados, o que definimos como autogestão. Conforme o transcorrer do estudo, compreendemos que a autogestão ocorre através da delegação de responsabilidade e do poder decisório atribuído às equipes.

Observamos que esta delegação só é possível quando a estrutura da organização não é verticalizada, ou seja, não é possível delegar quando a estrutura organizacional é escalonada (em formato de pirâmide) e engessada. A organização precisa apresentar além da estrutura horizontal, uma visão sistêmica para poder realizar as intervenções adequadas, conforme sua análise. Avaliamos também a importância da questão ética relacionada.

Ademais, abordamos alguns aspectos que compreendem a organização, como sua estrutura, visão sistêmica, a qual está associada à habilidade de entender os sistemas, possuindo o conhecimento do todo, para analisar e interferir quando necessário, além da questão comportamental que afeta diretamente todas as organizações, inclusive no aspecto ético e no exercício da gestão e sua relação direta com a competitividade.

Concluimos, apresentando alguns modelos de administração participativa que são conhecidos no mercado e os seus respectivos resultados, e correlacionamos o desempenho obtido com a utilização desta estratégia de gestão.

REFERÊNCIAS

BAUER. **Gestão da mudança, caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus 1999.

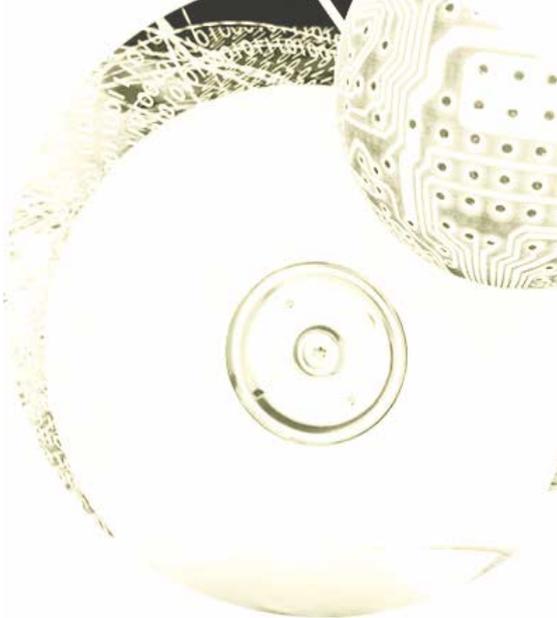
LOURES, R. C. R. e SCHLEMM, M. M. **Inovação em ambientes organizacionais: teorias, reflexões e práticas**. Curitiba: Ibpex, 2006.

MATOS, Francisco Gomes de. **Gerência participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do exército, 1980.

OYARZABAL, Clovis Fernandes. **Administração participativa como diferencial competitivo**. São Paulo: Age, 2010.

POSSOLLI, Gabriela Eyng. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SEBRAE. **O que é o Sebrae?** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos>. Acesso em: 15 jan. 2018.



CAPÍTULO 3

INTRODUÇÃO À GESTÃO DA INOVAÇÃO

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Compreender o conceito de inovação.
- ✓ Reconhecer os tipos de inovação e mecanismos de desenvolvimento para produtos e serviços.
- ✓ Caracterizar a estrutura organizacional de empresas que possuem características inovadoras.
- ✓ Identificar a utilização das novas tecnologias disponíveis e aplicáveis às empresas com pequeno volume de produtos ou serviços.



1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo, vamos estudar o conceito de inovação junto a uma análise dos fatores condicionantes e seus impactos na competitividade. Iremos também verificar as fontes de inovação e conhecimento, além da inovação tecnológica que está totalmente relacionada ao desenvolvimento e competitividade. A partir desse pressuposto, poderemos analisar essa inovação que pode ser produzida por meio próprio ou adquirida, mais os programas de aprendizagem e educação continuada que visam ao desenvolvimento das equipes.

Passaremos também pelos tipos de inovação e mecanismos de desenvolvimento aplicados tanto na área de produtos quanto a de serviços, verificando, assim, como a inovação funciona como um diferencial competitivo.

Ademais, estudaremos a estrutura organizacional das empresas inovadoras, através dos seus aspectos e características, a cultura organizacional e a flexibilidade apresentada na estrutura dessas organizações.

2 CONCEITO DE INOVAÇÃO

Você já pensou alguma vez sobre o que seria inovação? Em como efetivá-la dentro do ambiente organizacional? Ao pensarmos nisso tendemos a lembrar dos exemplos diários trazidos pela mídia, como os novos serviços, os produtos ou as tecnologias. Isto permite que fique mais clara nossa compreensão.

As constantes transformações ocorrem de forma acelerada na vida humana e no mercado de trabalho, independente do ramo de atividade da empresa. Para superarmos os desafios contínuos que se configuram neste cenário tão volátil, a inovação se faz necessária.

Neste contexto, não é uma tarefa tão simples conceituar a inovação, já que esta é relacionada a diversas áreas do conhecimento, sendo ainda definidas sobre linhas de pensamento e princípios científicos distintos conforme a sua aplicabilidade.

Aqui podemos relacionar o conceito de inovação à determinada mudança na qual se insere uma novidade ou várias. Embasa-se em fazer uso de algo novo que pode ser uma ideia, um serviço, um conceito, uma prática buscando a elevação da produtividade. Então, inovar significa produzir ou tornar algo novo, renovar, restaurar.

Inovar significa produzir ou tornar algo novo, renovar, restaurar.



Inovação: deriva da palavra latina *innovātus*, in, significa movimento para dentro, somado ao adjetivo *novus*, significa novo. Portanto, inovação é o movimento em busca do novo.

A lei da inovação nº 10.793/04 é classificada como a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”.

Contudo, não podemos confundir inovação com invenção, apesar de que inúmeras vezes sejam atribuídas como sinônimos, elas têm diferenças distintas. Ambas partem do mesmo conceito: a mudança de paradigmas. A princípio, o conceito de invenção tem como base a ideia, por sua vez, a inovação caracteriza-se por tornar novo, ou aprimorar alguma ideia, projeto ou produto.

A confusão referente aos conceitos existe porque muitas vezes somos levados a pensar que grandes inventores e cientistas como Graham Bell, Einstein e Thomas Edson eram inovadores. Contudo, ao analisarmos cada um deles podemos perceber que é possível identificar algo em comum, apesar de terem trabalhado em linhas bem específicas, referente ao processo que foi seguido por todos através de uma ordem lógica:

- **Vontade:** relacionada a um forte desejo de se produzir algo impossível, até que fosse inventado de fato.
- **Mentalidade:** possuíam uma predisposição psicológica em pensamentos que os levaram a acreditar que a invenção daria certo.
- **Conhecimento:** buscavam a informação através do conhecimento e da criatividade para viabilizar e concretizar a invenção.
- **Concepção:** o último passo do processo de invenção que se constitui a partir da prática através de inúmeros testes ao se trabalhar com a lógica da tentativa e erro.

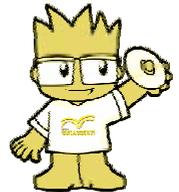
Vamos analisar o perfil de cada uma destes grandes inventores, começando por Thomas Edson, que durante o seu processo de criação realizou 9.999 tentativas para aperfeiçoar a lâmpada elétrica, todas sem sucesso, contudo, sua perspectiva era positiva e não se deixou sucumbir. Quando alguém lhe perguntou se ele iria inteirar os 10.000 fracassos, ele respondeu que não havia fracassado, mas apenas descoberto outras formas de não se inventar a lâmpada elétrica.

Quando pensamos no computador, lembremo-nos do Steve Jobs, o fundador da Apple, ou quando pensamos em ciência já nos vem à mente Albert Einstein, mas não foi Jobs que inventou o computador ou Einstein que criou a ciência. Em ambas as situações esses gênios não atuaram na invenção e sim, na inovação em suas respectivas áreas.

Tanto a área de informática como a área da ciência estão em constante transformação e evolução. Neste contexto, a inovação está inserida, pois se utiliza de algo já existente e implanta melhorias, através da modificação do processo de realização.

Neste contexto, a inovação está inserida, pois se utiliza de algo já existente e implanta melhorias, através da modificação do processo de realização.

Uma dica de filme referente ao Steve Jobs e ao Bill Gattes seria **Piratas do Vale do Silício** (Warner Home Vídeo – 1999). O filme mostra a história dos cofundadores da Apple e da Microsoft respectivamente. A trama é fascinante, pois mostra a capacidade criativa de Steve Jobs e a mente estrategista de Bill Gates dentro do contexto de toda a evolução da informática. Principalmente a trajetória do dono da Microsoft que, à época, ofertou o sistema Operacional em Disco (DOS) a IBM, que foi o fator desencadeador de sua fortuna. Devido a sua capacidade de negociação, visão de negócio e empreendedorismo.



Ao observamos o cenário atual, o qual está sempre em transformação pela velocidade da informação, é possível perceber a importância da inovação e, neste contexto, ser inovador não implica em tanto talento, mas, sim, em vontade e persistência. A inovação é oriunda da insatisfação acerca de como algo é realizado hoje e pelo fomento de melhorar este processo para o bem da organização.

No quadro a seguir podemos visualizar através de um comparativo, algumas diferenças entre inovação e invenção.

Inovação é oriunda da insatisfação acerca de como algo é realizado hoje e pelo fomento de melhorar este processo para o bem da organização.



QUADRO 1 – INVENÇÃO X INOVAÇÃO

Invenção	Renovação
Descoberta de algo novo.	Introdução de diferenciais e a realização de análise crítica da aplicação das invenções.
Ideia original colocada em prática que até então não existia e resulta na solução de um problema.	Realização de algo diferente aproveitando as oportunidades para melhorar produtos e processos.
Relação com produtos e processos ou o próprio produto ou processo.	Relação direta com a aplicação: utilização de ideias inventivas aplicadas em produtos, serviços e processos.

FONTE: Adaptado de Mario de Almeida (2015). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/voce-sabe-a-diferenca-de-invencao-e-inovacao/86315/>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

Atualmente, é fácil perceber que várias empresas, independente do ramo e porte, ensejam por novas e diferentes alternativas, em razão da globalização que gerou essa necessidade, bem como a manutenção do conhecimento garantido através da inovação, um diferencial competitivo.

Assim, a inovação está muito além de criar produtos diferenciados de forma eficiente e com qualidade. Ele implica na necessidade de ofertar novidades e aperfeiçoamentos ou características totalmente novas para um produto já utilizado ou um serviço já oferecido.

Isto é pontual, pois é necessário ter foco em relação ao produto, ao processo ou ao modelo de negócio. A seguir, podemos analisar como cada foco é descrito e exemplificado.

QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO QUANTO AO FOCO

Tipo	Descrição	Exemplo
Inovação de produto	Abrange mudanças nas propriedades do produto, alterando-se o modo como os clientes e participantes da cadeia produtiva percebem-no.	Um automóvel com câmbio automático que se distingue dos modelos convencionais.
Inovação de processo	Diz respeito às modificações no processo de produção de um produto ou serviço, mas não causa obrigatoriamente alterações no produto final. Gera melhorias significativas no processo de produção, como a redução de custos e aumento da produtividade.	Um automóvel produzido com o auxílio de robôs.

Inovação de modelo de negócio	Referem-se às alterações que dizem respeito a maneira como o produto ou o serviço é apresentado ao mercado. Na maioria das vezes, essa inovação não causa mudanças no produto ou no processo de produção.	A possibilidade de um automóvel ser alugado para o consumidor, que passaria a pagar mensalidades para utilizá-lo. Com isso, ele teria direito ao seguro e à manutenção.
-------------------------------	---	---

Fonte: Adaptado de Possolli (2012, p. 19)

Podemos dizer que a inovação não está relacionada somente aos produtos ou serviços, mas também ao processo produtivo através das novas tecnologias ou ao processo administrativo pelo seu poder e autonomia na tomada de decisão.

O processo de inovar consiste em produzir novas ideias e viabilizá-las gerando mudanças tanto no ambiente interno como no externo da empresa, antecipando-se aos concorrentes para influenciar o ambiente e conquistar vantagens competitivas.

Na dinâmica de mercado que se configura na atualidade, as vantagens competitivas precisam ser reinventadas, pois os setores providos de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento acabam sendo suprimidos quando se trata de participação econômica. A necessidade de se produzir mais e melhor vai sendo substituída no mercado pelo desafio de se inovar através dos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais.

O processo de inovar consiste em produzir novas ideias e viabilizá-las gerando mudanças tanto no ambiente interno como no externo da empresa, antecipando-se aos concorrentes para influenciar o ambiente e conquistar vantagens competitivas.

O quadro a seguir, nos permite visualizar de forma objetiva os diferentes segmentos de mercado, apontando o seu setor de atividade que se relaciona com um foco de inovação e o tipo de inovação aplicada:

QUADRO 3 – TIPO DE INOVAÇÃO EM DIFERENTES ORGANIZAÇÕES

Empresa	Setor de atividade	Foca da inovação	Tipo de inovação
Banco do Brasil	Financeiro	Tecnologia	Pioneiro e líder na utilização de ferramentas web (portal e leilão eletrônico) para aperfeiçoar o relacionamento com agentes do agronegócio.
Brasilata	Metalúrgica	Produto	Novo sistema de fechamento de latas de tintas.
Copesul	Química e Petroquímica	Gestão	Nova arquitetura organizacional, baseada em processos empresariais conduzidos por unidades de negócios e times semi-autônomos.



Embrapa	Pesquisa e Agropecuária	Processo	Mudança de paradigma a fim de entender pesquisa e desenvolvimento como um negócio.
Monsanto	Agroquímicos e Biotecnologia	Modelo de Negócio	Pioneirismo e mudança de paradigmas no desenvolvimento de um novo campo tecnológico: a biotecnologia agrícola.

Fonte: Adaptado Chibas, Pantaleon e Rocha (2013, p. 19)

Com relação aos vínculos da inovação, Possolli (2012, p. 17) faz a seguinte afirmação:

Inovações também podem estar vinculadas às novas modelagens de negócio, a novos mercados, métodos, processos organizacionais e a novos tipos de fontes de suprimentos. Diante disso, é comum confundirmos inovação e processo de inovação com o aprimoramento constante de produtos, métodos, serviços, processos etc. Por isso, devemos saber que a inovação gera um impacto significativo para a organização ou para o conjunto de pessoas nela envolvidas, se considerarmos esse processo como um todo e não apenas em seus aspectos isolados.

Então, conforme a visão de Possolli (2012), o significado de inovação se distingue de melhoria contínua que, por sua vez, não envolve a capacidade de gerar mudanças duradouras ou vantagens competitivas em um espaço de tempo médio ou longo.

A ideia de inovação ainda pode ser compreendida através da divisão entre dois grupos: os radicais ou de ruptura e incremental ou processo de melhoria contínua. Os primeiros estão relacionados à dissolução de paradigmas e vinculados a custos mais altos de implementação em que seu retorno será de médio a longo prazo. A segunda está ligada a um aprimoramento constante e sequenciado, o qual se diferencia da outra forma por conter baixos custos, ademais, o seu desenvolvimento pode ocorrer em setores isolados.

Para exemplificar, o quadro a seguir demonstra o tipo de inovação conforme descrição e exemplo relacionado:

QUADRO 4 – CLASSIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO QUANTO AO FOCO

Tipo	Descrição	Exemplo
Incremental	Gera pequenos aprimoramentos em produtos ou serviços. Isso representa, em geral, um acréscimo progressivo nos benefícios recebidos pelo consumidor. No entanto, o modo de consumo ou o modelo de negócio não é modificado.	A evolução do CD normal para o CD duplo, que é capaz de armazenar o dobro de músicas.
Radical	Corresponde a uma transformação drástica na maneira como o produto ou serviço é recebido pelo consumidor. Representa um novo padrão dentro do segmento de mercado e modifica o modelo de negócios corrente.	O uso de um aparelho de MP3 para escutar músicas, em vez de um CD.

FONTE: Adaptado de Possolli (2012, p. 19)

Jonash e Sommerlatte (2001, p. 44) definem o processo de inovação de geração mais avançada da seguinte forma:

O processo de inovação de geração mais avançada começa com aprimorados conceitos de negócio, prossegue com rapidez e flexibilidade e termina com valor elevado transmitido a uma grande variedade de clientes. Esse não é o antigo e lento processo de administração de projeto ou de desenvolvimento de produto regido pelo orçamento. É mais do que um processo bem arquitetado e já consagrado. Ele se caracteriza por uma inovação homogênea do conceito até o cliente, é uma dança ágil da qual participa toda a empresa ampliada e que se inicia com o nascimento de uma ideia, avança de forma rápida e flexível à elaboração de protótipos, à análise detalhada e ao lançamento.

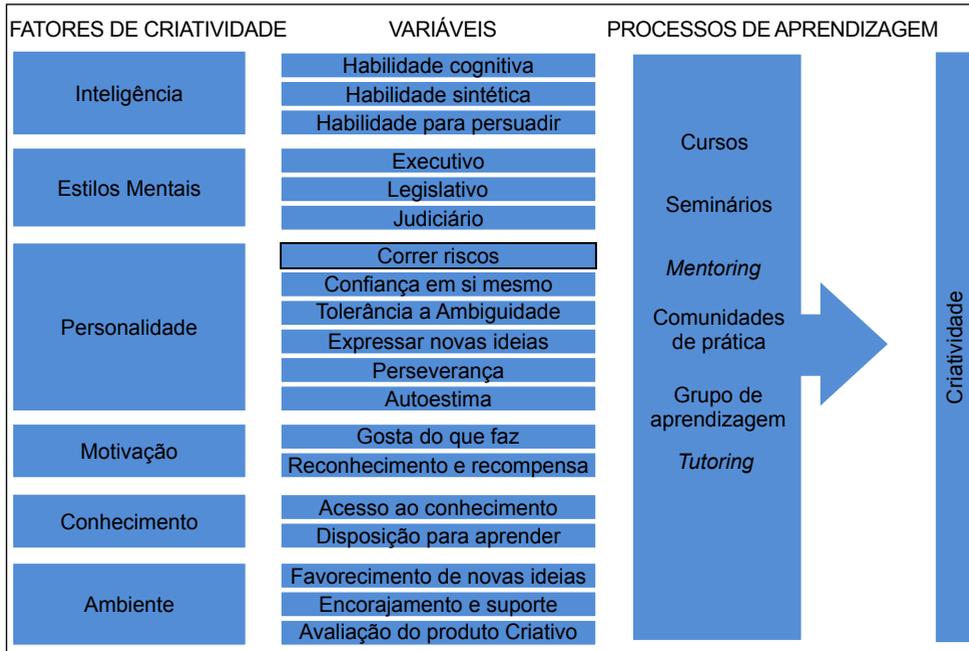
A inovação está diretamente relacionada aos conceitos como criatividade, aprendizagem e conhecimento. Quanto ao tocante da criatividade, Loures e Schlemm (2006) apresentam sugestões indicando que estas devem emergir da criatividade dos indivíduos e dos grupos que pretendem estimular a criatividade no ambiente de trabalho.

A inovação está diretamente relacionada aos conceitos como criatividade, aprendizagem e conhecimento.

Ainda sob a perspectiva de Loures e Schlemm (2006), a figura a seguir, apresenta parte da premissa de que os seis fatores de criatividade apontados na primeira coluna, quando relacionados às variáveis apresentadas na segunda coluna podem ser apoiados por processos de sua respectiva aprendizagem, os quais estimulam a criatividade.



FIGURA 1 – ESQUEMA CONCEITUAL DE CRIATIVIDADE



FONTE: Adaptado de Loures e Schelmm (2006, p. 49)

A figura demonstra que temos diversos fatores de criatividade que, por sua vez, não estão relacionados somente a uma variável e podem ser adquiridos por processos de aprendizagem distintos.

Loures e Schelmm (2006) nos mostram a definição de criatividade sustentada sobre quatro categorias:

- Pessoas que criam: considera os aspectos fisiológicos, temperamento, atitudes, hábitos e valores.
- Processos mentais para a criação: entre os quais encontram-se a motivação, a percepção e o aprendizado.
- Influências ambientais: vista aqui como estímulo e reconhecimento.
- Produtos do ato criativo: considerados como as teorias, invenções e manifestações artísticas como pinturas, esculturas, poemas.

Acerca dos produtos, é importante salientar que a criatividade não está relacionada apenas ao campo estético, mas à invenção e ao pensamento científico, ou seja, a todas as vertentes do ato de empreender.

A criatividade empresarial é um fator importante, e dentro do cenário das organizações, é uma ferramenta que contribuirá efetivamente para o sucesso independentemente da área de atuação.

Com um mercado competitivo, a criatividade influencia efetivamente na adaptação e no equilíbrio para a concorrência da empresa na atualidade. Dessa forma, poderá se obter dos profissionais um *feedback* para ajudar nas soluções dos mais variados problemas que por ventura possam surgir nos trabalhos executados.

A constante busca do aperfeiçoamento e do potencial humano está intimamente ligada à motivação que cada um terá no ambiente empresarial, e as práticas laborais do dia a dia devem estar voltadas à busca incessante de aprimoramento. Isto só é possível de alcançar através da socialização e do compartilhamento entre os profissionais de uma forma que incentive o real senso criativo que existe em todos os seres humanos.

As metas e experiências devem ser compartilhadas, onde o aprendizado poderá, a princípio, ser remodelado por diversas vezes e, após um tempo, o referido aprendizado se modifica e se aprimora para cada pessoa através dos acertos e erros. Dessa forma, os profissionais vão sempre se aprimorando de forma contínua e de maneiras diferentes nas tarefas e atividades diárias. Assim, melhoram-se os processos, os métodos, incentivando a criatividade e o aperfeiçoamento.

A cada modificação surge um resultado novo e desconhecido que deverá ser visto como um desafio, pelo qual o gestor será responsável por organizar e integrar a equipe para que as falhas sejam mitigadas rapidamente. A vivência e a troca de conhecimentos reduzirão o desperdício de tempo, durante os processos de inovação na empresa.

É fundamental que a gestão tenha conhecimento dessas mudanças, as quais devem estar sempre ativas e ocorrendo simultaneamente junto às oscilações do mercado concorrente, de forma inteligente e participativa com os colaboradores.

Para que as empresas inovadoras e criativas possam ter os proventos oriundos do sucesso, é preciso aprimorar os conhecimentos e estar fielmente antenado às exigências do mercado. A criatividade como um ponto estratégico, contribuirão com os objetivos da organização, e com o seu perfil de desenvolvimento que são exigidos pelo mercado na atualidade.

Gerir uma empresa exige muito mais que o exercício das funções comuns de um administrador, pois as mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades diversificadas e ações humanas, visando facilitar aos trabalhos realizados e sem deixar de lado os diversos fatores que influenciam direta ou indiretamente o caminho trilhado pela gestão.

As metas e experiências devem ser compartilhadas, onde o aprendizado poderá, a princípio, ser remodelado por diversas vezes e, após um tempo, o referido aprendizado se modifica e se aprimora para cada pessoa através dos acertos e erros.

Gerir uma empresa exige muito mais que o exercício das funções comuns de um administrador, pois as mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades diversificadas e ações humanas, visando facilitar aos trabalhos realizados e sem deixar de lado os diversos fatores que influenciam direta ou indiretamente o caminho trilhado pela gestão.

A empresa deve manter satisfatoriamente seu relacionamento com os clientes e seus colaboradores, garantindo a fidelização das partes, pois perder cliente ou mesmo colaboradores fará perecer o seu tempo no mercado global. A globalização faz com que se torne imprescindível que a organização possua uma gestão criativa e estratégica para o sucesso almejado e para obter competitividade no mercado.

Cruz (2011, p. 33) nos apresenta uma pesquisa em nível mundial demonstrando, no *ranking* dos países, a posição do Brasil referente à inovação, conforme todos os componentes do pilar da inovação:

O Brasil ficou em 43º lugar em inovação. Analisando os componentes do pilar da inovação, o país está mais bem colocado em capacidade para inovar (28º), gastos de empresas em pesquisa e desenvolvimento (29º), colaboração entre universidade e indústria em P&D (34º) e qualidade das instituições de pesquisa científica (41º). As notas ruins são para patentes de utilidade (59º), que descrevem como uma invenção funciona e como pode ser usada; disponibilidade de cientistas e engenheiros (60º), e compras, pelo governo, de produtos avançados de tecnologia (60º).

Através desta pesquisa, podemos observar o quanto o país evoluiu, contudo, tem muitos campos ainda a serem melhorados, principalmente no que tange à questão das patentes, a disponibilidade de profissionais e o investimento do governo nesta área.



CRUZ, Renato. **Inovação**: a revolução do conhecimento das empresas brasileiras. São Paulo: Senac, 2011.

LOURES, Rodrigo Costa da Rocha; SCHLEMM, Marcos. **Inovação em Ambientes Organizacionais**: teorias, reflexões e práticas. Curitiba: Ibpex, 2006.



Atividade de Estudos:

1) Inovação e criatividade são processos distintos e ao mesmo tempo congruentes. A criatividade, coligada ao conhecimento consiste na base do processo de inovação. No desenvolvimento deste processo surgem novas dificuldades e problemáticas que vão depender novamente da criatividade para serem resolvidas em um processo cíclico. Partindo dessa relação, analise as alternativas a seguir:

- () Inovar consiste em implementar algo novo ou realizar a melhoria em algum produto, processo ou serviço já existente, usando a criatividade e o conhecimento.
- () Para que a inovação aconteça, é necessário desenvolver a capacidade criativa dos indivíduos e da organização.
- () Inovar é colocar a criatividade em ação, para criar um produto ou serviço totalmente novo.
- () Para inovar a organização necessita que as pessoas sejam criativas na abordagem dos problemas.

Assinale a alternativa correta conforme ordem que se apresenta.

- a) () V – V – F – V.
- b) () F – F – V – V.
- c) () F – V – V – V.
- d) () V – V – V – F.

2) O processo criativo envolve determinadas etapas que ocorrem de forma sequencial, como preparação, incubação, inspiração e validação. Sinalize a alternativa que corresponde à etapa de validação.

- a) () Refere-se à incidência de uma ideia repentina que pode ocorrer em momentos inusitados. É a base para a solução de determinado problema.
- b) () É o momento de avaliar a viabilidade prática da solução encontrada. Vale ressaltar que, por vezes, a validação é frustrante, pois nem todas as ideias são viáveis.
- c) () Diz respeito à delimitação do problema e à **tempestividade** de possíveis soluções que possam resolvê-lo.
- d) () É um período de devaneios de **gestação inconsciente**, no qual não se procuram respostas elaboradas. A incubação requer tempo. No entanto, caso não haja avanços, esse processo deve ser temporariamente abandonado.

3 FATORES CONDICIONANTES À INOVAÇÃO E SEU IMPACTO NA COMPETITIVIDADE

Os fatores condicionantes estão relacionados a todas as variáveis tanto internas como externas, que podem interferir de maneira favorável ou não ao processo de inovação. Quando a interferência destes fatores ocorre dentro deste processo, permite que a organização tenha um diferencial competitivo.

As organizações necessitam adquirir conhecimento dos diferentes formatos e processos de inovação para que, assim, possam optar pelo que julgarem mais apropriados de acordo com as suas condições e realidade.

Esse diferencial é uma ferramenta muito importante já que o mercado demonstra uma forte competitividade em vários fatores, como produtos, clientes e mercados percebidos pelas organizações, onde é vital ser inovador. Logo, as organizações necessitam adquirir conhecimento dos diferentes formatos e processos de inovação para que, assim, possam optar pelo que julgarem mais apropriados de acordo com as suas condições e realidade.

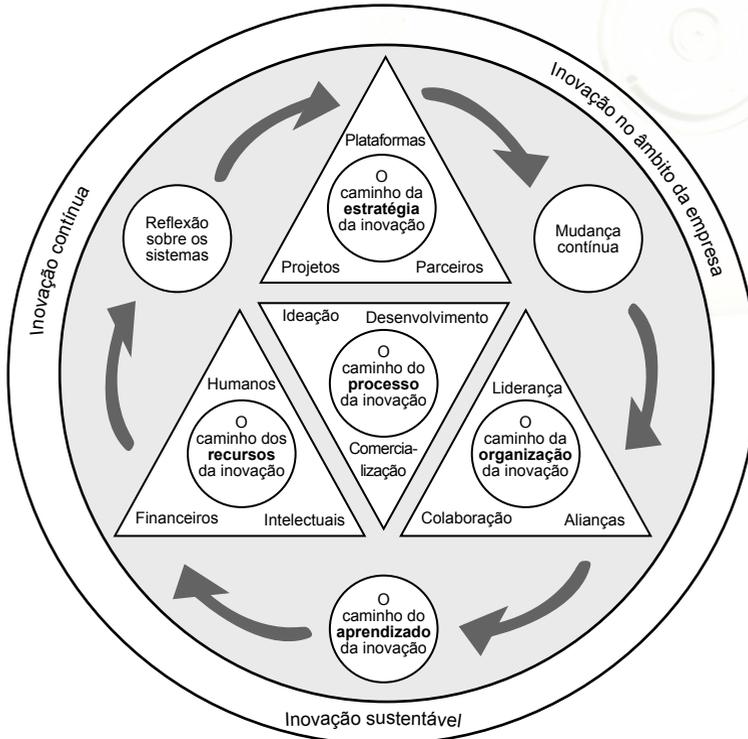
Os fatores organizacionais, ou seja, os condicionados ao ambiente interno podem ser divididos em cinco categorias:

- **Fatores humanos e culturais:** relacionados à autonomia para expor ideias, exercício da liderança, bom clima organizacional, tarefas desafiadoras, fomento pela aprendizagem, expectativa de recompensa e gratificação, liberdade de expressão etc.
- **Processos:** produção de sinergia, geração da gestão do conhecimento, eficiência e eficácia gerada e percebida, resolução de conflitos nas unidades.
- **Estrutura:** formato da organização, nível de formalização, padronização e influência no processo decisório da organização.
- **Recursos:** tempo investido para inovação, produção da informação, disponibilização dos recursos financeiros, técnicos e humanos, faixa etária dos gestores e nível de formação dos colaboradores.
- **Estratégia organizacional:** através do planejamento e inteligência competitiva, em que parte da alta direção oferece suporte e atua de forma engajada e comprometida.

O mercado indica que o progresso de uma organização só é possível quando responder à altura da concorrência ao focar na inovação. Por isso, para que tal progressão ocorra, é necessária a inserção de recursos, estratégias e processos.

A figura a seguir, demonstra de forma esquematizada a relação de todos os fatores acerca do foco na inovação.

FIGURA 2 – ESTRUTURA DA INOVAÇÃO DE GERAÇÃO MAIS AVANÇADA E DE ALTO DESEMPENHO



FONTE: Adaptado de Possolli (2012, p. 4)

Conforme Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a Gestão da Inovação necessita estar presente em toda a empresa, abrangendo todos os colaboradores, sendo internos ou externos, os quais corroboram com o processo de gestão, sendo eles clientes, fornecedores e parceiros.

Este modelo é caracterizado como o mais moderno, de acordo com os seus princípios fundamentais:

- **Conduzir a inovação da companhia como um todo para se gerar valor:** busca destacar o conceito de que as inovações são resultados do estímulo interno e externo e, portanto, não acontecem de maneira isolada.
- **Gerar alavancagem tecnológica e competências para fortalecer a inovação de maneira sustentável e obter vantagem competitiva:** só acontece através da sua correlação com a tecnologia e competências

Gestão da Inovação necessita estar presente em toda a empresa, abrangendo todos os colaboradores, sendo internos ou externos, os quais corroboram com o processo de gestão, sendo eles clientes, fornecedores e parceiros.

Carvalho, Reis e Cavalcante (2011 apud SAUKA, 2016) explicam todas as etapas do processo de Gestão da Inovação.

- **Fase do Levantamento:** fase inicial do processo no qual se busca maior quantidade de ideias com o objetivo de antecipar tendências do mercado e de realizar o levantamento de todas as oportunidades, através do conhecimento do grupo de diferentes unidades da organização e experiências.
- **Fase da Seleção:** corresponde à segunda etapa do processo em que se analisa as opções e seleção de oportunidades que contribuam na redução de custos/prazos, desenvolvimento e aceitação no mercado além da escolha pela melhor estratégia.
- **Fase da Definição de Recursos:** corresponde à fase que determina os recursos de infraestrutura, humanos, financeiros e tecnológicos. Em suma, são os recursos necessários através da sua compatibilização com as competências internas.
- **Fase da Implementação:** penúltima fase do processo que corresponde à realização dos projetos de inovação com ferramentas que gerenciem e garantam o uso necessário e correto dos recursos e definição de escopo do projeto, congruentes às atividades de introdução ao *marketing* e vendas.
- **Fase de Aprendizagem:** fase final que implica na revisão do projeto com as ferramentas que apoiam a aprendizagem, e em especial, a gestão do conhecimento, e a análise e verificação de erros e acertos que ocorreram durante a execução do projeto com reciclagem e maximização dos pontos fortes.

No mercado, infelizmente, não existem estratégias e práticas específicas que possam conduzir a empresa diretamente à gestão da inovação, existem diretrizes que precisam estar em vigor internamente nas organizações para que ocorra a inovação.

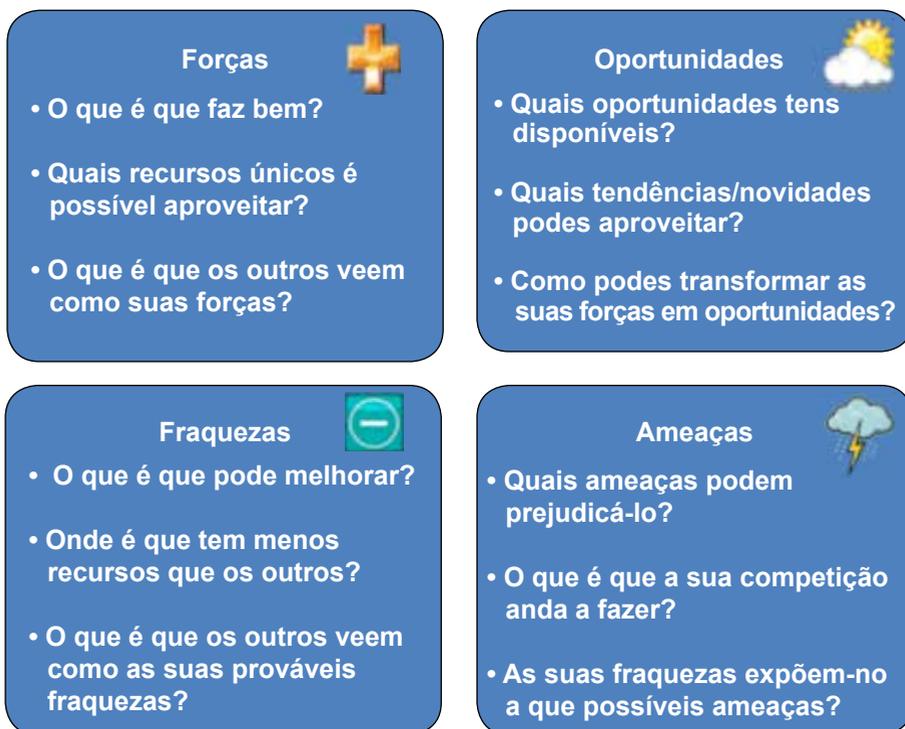
Outro fator condicionante que aqui será apresentado é o conceito da construção de plataformas e não apenas produtos. De acordo com a linha de análise, é possível utilizar diferentes plataformas de agregação de valor ao processo de inovação, sustentadas através da execução de várias rotinas, ferramentas e técnicas.

Nos modelos de gestão de inovação, os quais possuem em suas plataformas a dimensão estratégica, podemos analisar um conceito bem tradicional de administração aqui aplicado. A análise da Matriz SWOT, sigla

No mercado, infelizmente, não existem estratégias e práticas específicas que possam conduzir a empresa diretamente à gestão da inovação, existem diretrizes que precisam estar em vigor internamente nas organizações para que ocorra a inovação.

com termos originários do inglês que significam: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). No Brasil, o termo é chamado de FOFA, em que Forças e Fraquezas referem-se ao ambiente interno da organização, e Oportunidades e Ameaças ao ambiente externo.

FIGURA 4 – CLASSIFICAÇÃO DA MATRIZ SWOT (OU FOFA)



FONTE: Adaptado de Thiago Silva (2009). Disponível em: <<http://www.comocriarsualojavirtual.com.br/analise-swot-ou-fofa/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

Quando analisamos a matriz SWOT podemos compreender que o ambiente interno é composto por questões que a organização pode trabalhar, ou seja, reconhecer e valorizar suas forças, buscando potencializá-las, e trabalhar suas fraquezas, mitigando-as ou transformando-as também em forças.

QUADRO 5 – EXEMPLOS DE FORÇAS E FRAQUEZAS

Forças	Fraquezas
• Gestão capacitada	• Gestão ineficiente
• Marca Forte	• Marca fraca
• Equilíbrio Financeiro	• Desequilíbrio financeiro
• Liquidez	• Baixa Liquidez
• Boa capacidade instalada (Estrutura e equipamentos)	• Pouca capacidade instalada
• Equipe qualificada	• Equipe pouco qualificada
• Qualidade dos Produtos	• Baixa qualidade dos produtos
• Capacidade de Inovação	• Capacidade de inovação baixa ou inexistente
• Boa comunicação	• Comunicação ineficiente
• Produtos com boa reputação no mercado	• Produtos com reputação duvidosa

FONTE: A autora

Já no ambiente externo estão os fatores cujo a empresa não pode controlar, apenas identifica e acompanha as oportunidades do mercado e procura diminuir o impacto causado pelas ameaças.

QUADRO 6 – EXEMPLOS DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mercado em expansão	Novos concorrentes
Alianças estratégicas	Preço baixo da concorrência
Política Monetária (fortalecimento da moeda)	Política monetária (enfraquecimento da moeda)
Novo segmento no mercado	Política fiscal (novos tributos)
Demanda de novos produtos e/ou serviços	Instabilidade na Política
Saída de um concorrente	Eventos da natureza (enxurradas, vendavais, granizo)
Novas Tecnologias	Novas Tecnologias
Crescimento da economia	Crise na Economia

FONTE: A autora



Neste caso, podemos observar que um fator pode ser tanto ameaça quanto oportunidade, conforme o seu contexto no mercado, ou seja, as novas tecnologias, podem ser uma oportunidade (quando a empresa a detém) ou ameaça (quando a empresa não a detém).

No caso de empresas mais modernas, as plataformas são compostas informalmente, estruturadas por pessoas organizadas de forma simples em torno de campos particulares de especialização. Logicamente, quando essas empresas modernas planejam uma estratégia de geração mais avançada, elas necessitam identificar e caracterizar cada plataforma por nível, de acordo com quatro abordagens ou planos administrativos distintos.

Dentro deste contexto, vamos identificar cada uma destas plataformas, classificando em quatro níveis, sendo eles: em plataforma de conhecimento e aprendizado; plataforma de excelência e construção de liderança; plataformas de inovação e desenvolvimento; plataforma desempenho e crescimento do negócio.

Agora que já classificamos as plataformas por nível, vamos caracterizá-las partindo do último nível ao primeiro:

- **Plataforma de nível quatro:** conhecimento e aprendizado; esta plataforma é formada por uma área cuja a organização tenha pouco conhecimento e, portanto, necessite se apropriar mais disto. Embasada na parte de conhecimento e aprendizado, esta plataforma se mostra promissora para se trabalhar com a inovação.
- **Plataforma de nível três:** excelência e construção de liderança; nesta plataforma a organização avalia uma tendência, uma tecnologia em desenvolvimento ou uma transformação, conforme a necessidade dos clientes, vislumbrando um impulso acerca dos negócios da empresa. Apesar da gerência ainda não enxergar o impacto que poderá ocorrer, a referida gestão está ciente da necessidade de monitoramento da situação. Visando estar à frente da concorrência. A gestão define trabalhar com o foco de atingir uma posição de comando e liderança, tornando-se competente em algo específico através de um maior investimento de recursos.
- **Plataforma de nível dois:** inovação e desenvolvimento; é nesta plataforma que surgem os novos produtos e serviços a serem utilizados pela empresa e, para que isto aconteça de fato, a referida empresa investe de forma maciça. A gerência é controladora, analisando de forma crítica o potencial de inovações deste nível e instituindo de forma clara quanto será a receita e o ganho da empresa.

- **Plataformas de nível um:** desempenho e crescimento do negócio, é nesta plataforma que se define o departamento que, apesar de já está bem-sucedido por ter produzido um produto ou serviço os quais foram bem aceitos no mercado. O objetivo é continuar a desenvolver produtos, protegendo, assim, a sua posição diante da concorrência. Se confirma o valor do negócio, apresentando responsabilidade pelo crescimento ou refinamento perceptível, além de uma equipe bem organizada e motivada.

Tendo como base estas quatro plataformas, a organização compõe a essência da escolha estratégica mais avançada. Os gestores devem estar cientes que nem todas as áreas de especialização podem determinar a medida de empenho gerencial necessário para levá-los ao nível um. Podemos perceber que cada nível destas plataformas exige um grau diferente de controle gerencial, o alinhamento estratégico e investimento, geralmente com maior gasto no nível um, pois atrai mais atenção frequentemente.

Os gestores devem estar cientes que nem todas as áreas de especialização podem determinar a medida de empenho gerencial necessário para levá-los ao nível um.

Portanto, para definir quanta aplicação de tempo, atenção e recursos que cada área irá receber, será necessário ponderar outros componentes estratégicos, por exemplo, clientes; parcerias; mercado. Essa é uma decisão que não pode ser adotada sem avaliação e nem de forma isolada.

3.1 FONTES DE INOVAÇÃO E CONHECIMENTO

O processo de inovação inicia-se por uma ideia, enquanto algumas pessoas acreditam que é extremamente complicada a associação entre uma ideia gerada e a estratégia da gestão, outras pessoas já analisam essa concepção como extremamente desafiadora e motivadora.

Você já parou para pensar qual seria a fonte de inovação?





Existem várias fontes possíveis de inovação, mas as três principais são: uma que está relacionada ao ambiente interno da empresa que é o seu capital humano – funcionários; duas estão relacionadas ao ambiente externo através de seus clientes e parceiros, e conforme a estratégia de inovação escolhida, a organização tem a possibilidade de optar pelas fontes que serão prioritárias para o processo.

Toda organização precisa conhecer o conceito da forma aberta e fechada para poder trabalhar seu próprio processo decisório. Vamos verificar a seguir, as características de cada uma.

a) Forma fechada

Neste formato a organização apresenta algumas características específicas como:

- Pressupor que necessita ter um controle das patentes intelectuais e, assim, não permitindo que os concorrentes tenham acesso.
- Acreditar que possui os melhores profissionais do seu segmento, por ter sido pioneira dentro de um segmento específico no mercado, a empresa se classifica como dona do referido mercado.
- Idealizar que a receita com planejamento e desenvolvimento só ocorrerá através do desenvolvimento e inserção dos seus próprios resultados.
- Acreditar que o sucesso está atrelado e garantido pela quantificação e qualificação das próprias ideias apresentadas, sendo relacionadas ao setor industrial.

b) Forma aberta

As características apresentadas neste formato são:

- Acreditar que o sucesso é resultado da utilização das ideias internas e externas.
- Pressupor que a possibilidade de geração de lucro está vinculada à geração de novas ideias, mas que não necessitam ser somente da própria organização.
- Acreditar que através da utilização de produtos patenteados, é possível gerar receita, como também comprar patentes de outros, buscando a melhoria do próprio negócio.
- Imaginar que a pesquisa e desenvolvimento (P&D) externa pode agregar valor, enquanto a P&D interna também corrobora na conquista de valores.
- Compreender que não possui exclusivamente os melhores profissionais da área, dessa forma, entende que necessita dos melhores, que estão tanto no ambiente interno como no ambiente externo da organização.

Ao analisarmos as duas formas, é possível perceber que à medida que o mercado evolui, o modelo fechado vai se tornando cada vez menos usual. Já o modelo aberto consiste em diversos modelos de colaboração para a inovação a partir do seu ambiente externo, ou seja, através dos clientes, fornecedores, concorrentes, instituições de ensino e centros de pesquisa.

Essa colaboração para inovação proveniente do ambiente externo ocorre da seguinte forma: inicia-se pela prestação de serviço (aplicação de testes) por uma instituição de ensino ou centro de pesquisa, passando pela compra ou movimentação de tecnologia e chega até a fase da formação de alianças estratégicas e consórcios de pesquisa e desenvolvimento.

A globalização nos torna reféns porque gera a necessidade de estarmos amplamente conectados e por isso, somos frequentemente bombardeados de novidades e mudanças. Neste cenário, as buscas constantes por essas mudanças obrigam os concorrentes a terem criatividade e inovar amplamente sem tempo de ociosidade. Deve-se trazer para sua empresa uma inovação em rede, ou seja, uma inovação com o auxílio e utilização de subsídios externos à corporação.

Deve-se trazer para sua empresa uma inovação em rede, ou seja, uma inovação com o auxílio e utilização de subsídios externos à corporação.

Com isso, é possível produzir internamente pela empresa recursos mais favoráveis às necessidades do mercado, ou permitir que a empresa produza inovações e recursos ainda desconhecidos pelo mercado externo.

O intercâmbio com parceiros, a interação com clientes, instituições de ensino ou até mesmo concorrentes pode proporcionar a implementação de inovações que possibilitam a vantagem competitiva.

O intercâmbio com parceiros, a interação com clientes, instituições de ensino ou até mesmo concorrentes pode proporcionar a implementação de inovações que possibilitam a vantagem competitiva.

Não é novidade que as vantagens competitivas são cada dia menos sólidas, e este fato nos leva a constituir a inovação como uma ferramenta que deverá ser praticada constantemente, de forma metódica, aperfeiçoada.

Sabemos que a administração é uma ciência em movimento. Dessa forma, o processo de gestão nos leva a estudarmos e pesquisarmos constantemente como as teorias, os sistemas e as práticas organizacionais são edificadas, estabelecidas e conceituadas.

Ao mesmo tempo, estão ocorrendo influências externas muito intensas que podem modificar ativamente uma metodologia que está estabelecida e conceituada há tempos, por grandes nomes e autores da área de gestão e administração.

Estas contribuições de nomes referenciados à área de gestão são bastante significativas e nos leva a buscar atualizações constantes para implantar e implementar os novos conceitos apresentados. Contudo, é importante realizar uma análise da empresa quanto à necessidade de aplicação desses novos conceitos e a sua viabilidade para que não sejam despendidos recursos de forma desnecessária, evitando, assim, que processo seja mais oneroso do que lucrativo.

Assim, o conhecimento existente nas empresas, nos processos e nas pessoas (clientes/consumidores) deverá apresentar-se como algo que gradualmente necessita de mensuração e reconhecimento adequado dos gestores para que se possa estar sempre avançando no mercado competitivo.

A adaptação neste contexto se faz necessária, é um fator importante que deve ser lembrado e utilizado sempre que possível no gerenciamento das empresas e na utilização dos recursos tecnológicos existentes.

Dessa forma, é importante ressaltar que a inovação é uma realidade empresarial e o nível de organização dessas empresas inovadoras está intimamente relacionado ao tipo de negócio, mercado, tecnologia e estratégias de negócios adotados. O que pode afetar o desempenho das empresas de forma significativa.

Toda organização necessita internamente compartilhar e gerar bens, armazenando o seu conhecimento adquirido de forma eficaz, gerando, assim, a **gestão do conhecimento**, mas para que este processo de gestão do conhecimento realmente aconteça, a organização precisa enxergar e compreender algumas condições preparatórias que são conhecidas como capacitadoras.

Estas condições preparatórias definidas como capacitadoras, por sua vez, são classificadas da seguinte forma: autonomia, flutuação, intensão e caos criativo, redundância e variedade de requisitos. Para a nossa melhor compreensão, o quadro a seguir apresenta cada categoria e as suas respectivas descrições:

QUADRO 7 – CONDIÇÕES CAPACITORAS PARA A CRIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Categoria	Descrição
Intenção	As organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, ao formular as intenções organizacionais. Em vez de confiar somente no pensamento e no comportamento do próprio indivíduo, a empresa pode reorientá-lo e promovê-lo por meio de compromisso coletivo.
Autonomia	Todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma, conforme as circunstâncias. Ao permitir essa autonomia, a empresa amplia a chance de introduzir oportunidades de inovação.
Flutuação e caos criativo	Se as organizações adotam uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, elas podem explorar a ambiguidade, a redundância ou os ruídos desses sinais para aprimorar o seu próprio sistema de conhecimento. É preciso estimular o exercício de transformar o caos em oportunidades de mudanças positivas.
Redundância	O termo redundância pode soar mal devido as suas conotações ao desperdício ou à superposição desnecessária de informações. A redundância, na verdade, é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais de informações dos membros da organização. O compartilhamento de dados redundantes promove a conversão de conhecimentos tácitos, pois os indivíduos conseguem sentir que os outros estão tentando se expressar com mais facilidade e rapidez.
Variedade de requisitos (variedade de conhecimentos)	Os membros da empresa podem enfrentar muitas situações se possuírem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada por meio do acesso e da combinação de informações. É importante ressaltar que todos os funcionários devem acessar a maior quantidade possível de informações.

FONTE: Adaptado de Possolli (2012, p. 102)

Os gestores das organizações, seja ela pública, ou privada, deverão impreterivelmente se direcionar efetiva e ativamente nos princípios que tangem ao conhecimento organizacional e inovação.

Além disso, devem estar dispostos a se apropriarem dessas ferramentas administrativas, simultaneamente às mudanças de mercado para que possam ser competitivos. Isto permite que se consiga manter a empresa estabelecida em um mercado competitivo e globalizado, repleto de influências e fatores externos.

Os gestores das organizações, seja ela pública, ou privada, deverão impreterivelmente se direcionar efetiva e ativamente nos princípios que tangem ao conhecimento organizacional e inovação.



A criação do conhecimento organizacional passa por algumas etapas apresentadas no quadro a seguir:

QUADRO 8 – ETAPAS PARA A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

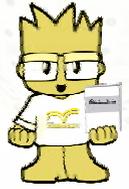
Compartilhamento do conhecimento tácito	Essa fase está relacionada às tarefas de alta complexidade. Dificilmente pode ser expressa em procedimentos organizacionais formais e compartilhada de forma explícita.
Criação de Conceitos	Etapa na qual a comunidade procura exteriorizar o conhecimento tácito por meio de conceitos. Aliar o tempo necessário para que as novas ideias possam ser expressas e compreendidas por todos é a maior dificuldade dessa fase.
Justificação de Conceitos	Trata-se da avaliação de um conceito criado. Ela deve estar aliada a uma estratégia bem elaborada, além de estar relacionada a certos objetivos de negócios. Nessa fase, podem estar envolvidos: pessoas da comunidade, gerente de negócios, chefes de departamento, a alta administração, fornecedores, clientes, entre outros.
Construção de arquétipos ou protótipos	É a etapa em que é construído um protótipo, ou seja, uma forma intangível do conceito, mediante a combinação do novo conceito com produtos, componentes, procedimentos e conceitos já existentes. Podem participar dessa fase as equipes de marketing, de fabricação, de planejamento estratégico, e de manutenção, além da comunidade que elaborou o conceito.
Difusão interativa do conhecimento ou nivelção do conhecimento	Nessa etapa, o grau de nivelção do conhecimento em toda organização deve ser continuamente acompanhado e aumentado.

FONTE: Adaptado de Possolli (2012, p. 110)

3.2 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Saenz e Garcia Capote (2002 apud Possolli, 2012) observam que o processo de inovação é a integração de conhecimentos novos e de outros existentes para criar produtos, processos, sistemas ou serviços originais ou melhorados. Já a inovação tecnológica é a primeira utilização – abrangendo a negociação e comércio nos casos em que se aplica – de produtos, processos, sistemas ou serviços, novos ou aprimorados.

Inovação tecnológica refere-se à admissão de produtos, processos e serviços baseados em novas tecnologias.



Essa inovação tecnológica pode ser compreendida como um processo desenvolvido por uma organização que anseia colocar no mercado produtos e processos incorporadores de novas soluções técnicas, funcionais ou estéticas. Completamente novas, caso ainda não tenham sido difundidas por outras corporações, tal proposta caracterizará uma inovação classificada como pioneira (uma novidade absoluta). Em contrapartida, se essas soluções já tiverem sido utilizadas por outras organizações, a inovação será considerada relativa, e sua classificação será, portanto, uma novidade relativa.

Inovação tecnológica pode ser compreendida como um processo desenvolvido por uma organização que anseia colocar no mercado produtos e processos incorporadores de novas soluções técnicas, funcionais ou estéticas.

Diante de todo este contexto, podemos observar que a inovação tecnológica é um processo difícil e que envolve diversas fases, desde o conceito inicial, gerada de um problema ou de uma oportunidade de negócio, até no desenvolvimento do produto (processo). Sendo assim, seu lançamento no mercado.

Lemos (1999 apud Possolli, 2012) ressalta que, atualmente, a ciência não pode mais ser considerada a fonte absoluta de inovação, assim como o mercado também não deve ser notado como o único componente definitivo da ocorrência dessa inovação, pois os mais variados aspectos da inovação formaram um processo complexo, interativo e não retilíneo, mas intrincado.

Atualmente, a ciência não pode mais ser considerada a fonte absoluta de inovação, assim como o mercado também não deve ser notado como o único componente definitivo da ocorrência dessa inovação.

O intercâmbio é um elemento fundamental para a inovação. Nesta perspectiva, Possolli (2012) assegura que a disposição não inova sozinha. Ela precisa de fontes de informações e conhecimentos, as quais podem estar fora ou dentro do ambiente físico da corporação. Dessa forma, a inovação é um processo interativo que acontece através do auxílio de vários agentes (econômicos e sociais).

É importante lembrar que esse intercâmbio de informações e conhecimentos pode acontecer entre os diferentes setores da própria empresa, por exemplo, instituições de pesquisas, faculdades e centros universitários. Essas redes sociais funcionam igualmente: dependem da interação de diversos agentes – internos

e externos à organização – que estejam dispostos a partilhar informações, objetivando o aprendizado organizacional e, conseqüentemente, colaborando com a edificação de novos conhecimentos.

A inovação deve surgir da combinação das necessidades sociais e das demandas do mercado pelos meios científicos e tecnológicos. Mesmo considerando que a pesquisa e o desenvolvimento são imprescindíveis para incentivar as inovações, não os consideram exclusivos. Também é observável que se deve salientar a importância de abranger as atividades tecnológicas, científicas, produtivas, financeiras e comerciais, no processo inovador.

Ainda que as nações menos evoluídas possam aperfeiçoar e melhorar sua produtividade ao abraçar tecnologias existentes e fazer melhorias complementares em alguns departamentos, para aqueles que alcançaram o estágio de desenvolvimento movido pela inovação, por sua vez, não é tão necessário aumentar a produtividade.

Para isso, é necessário que haja uma demanda de investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), especialmente pelo setor privado, pela presença de instituições de pesquisa científica de alta qualidade, cooperação extensiva em pesquisa entre instituições de ensino e indústria, e proteção à propriedade intelectual.

As corporações nesses países precisam de uma projeção para desenvolver materiais e metodologias de ponta para sustentar a vantagem competitiva. Isso demanda um ambiente que estimule a atividade inovadora, amparado tanto pelo setor privado, quanto pelo público.

Para isso, é necessário que haja uma demanda de investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), especialmente pelo setor privado, pela presença de instituições de pesquisa científica de alta qualidade, cooperação extensiva em pesquisa entre instituições de ensino e indústria, e proteção à propriedade intelectual.

Neste momento de colapso e crise de mercado, será importante resistir às influências e pressões para reduzir os custos em P&D, tanto no setor público, quanto no privado, os quais serão importantes ao desenvolvimento sustentável no futuro.



Você já pensou o que fomenta a inovação?

A inovação por base é fomentada pela necessidade de competitividade das empresas e nações. A inserção de qualquer tecnologia dentro do ambiente organizacional deve ocorrer mediante a realização de estudos sobre o que precisa ser produzido, adquirido ou compartilhado referente a uma tecnologia de sucesso e inovadora. A empresa buscará, então, este conhecimento internamente e/ou externamente, no intuito de atender à necessidade do mercado ao desenvolver o produto adequado.

Outra possibilidade de geração de uma inovação ocorre quando a empresa visualiza a disponibilidade de uma tecnologia ou conhecimento, que pode ser produzido internamente em seu próprio centro de pesquisa ou por meio de uma universidade.

Em ambas as formas, a empresa poderá gerar e ofertar um produto inovador com diferencial competitivo. Toda organização busca, então, o conhecimento necessário, internamente e/ou em terceiros, para desenvolver o produto que atenda às demandas do mercado.

Toda organização busca, então, o conhecimento necessário, internamente e/ou em terceiros, para desenvolver o produto que atenda às demandas do mercado.

3.2.1 Desenvolvimento próprio

Quando a organização busca o conhecimento necessário de forma interna, visando a inovação para atender à demanda do mercado ou porque encontrou uma oportunidade, ela está gerando o desenvolvimento próprio.

No Brasil, Cruz (2011) nos apresenta um caso de empresa nacional que trabalha a inovação através de desenvolvimento próprio.

Usando nanotecnologia, a empresa brasileira Aquamare criou um processo que transforma água do mar em potável. Com a marca H2Ocean, o produto estava sendo exportado, em 2008, para os Estados Unidos, onde foi homologado pela Food and Drug Administration (FDA), agência responsável por atestar a qualidade de alimentos e remédios. Aqui a Aquamare ainda não tinha conseguido um sinal verde da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). “A dessalinização não é prevista pelas normas brasileiras”, afirmou Rolando Viviani Jr., gerente de marketing da Aquamare. “Aqui nós





podemos produzir a água, mas não podemos envasar”. Para que a Anvisa pudesse avaliar o seu produto, a Aquamare preparava a tradução de uma norma internacional para apresentar à agência. A empresa criou o processo de dessalinização em 2004, mas já havia começado a trabalhar nele em 1998, com investimento de cerca de US\$ 2,5 milhões.

A H2Ocean passou a ser vendida nos Estados Unidos, principalmente na Flórida, em 2008. Na época, foram enviados para o país alguns contêineres com a água, produzida na fábrica de Bertioga (SP). “O Brasil deixou de ser prioridade para nós, por causa da morosidade burocrática”, explicou o gerente da Aquamare. O caso da Aquamare é um retrato das dificuldades para a inovação no Brasil. Em 2010, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou a pesquisa de Inovação tecnológica (Pintec) 2008. Em relação ao levantamento anterior, 2005, os dados mostraram uma melhora. O total de empresas inovadoras no país passou de 34,4% para 38,6%. A pesquisa apontou que os setores com as maiores taxas de inovação foram: automóveis, caminhonetes, utilitários, caminhões e ônibus (83,2%), produtos farmacológicos e farmacêuticos (63,7%), outros produtos eletrônicos e ópticos (63,5%), produtos químicos (58,1%), equipamentos de comunicação (54,6%), equipamentos de informática e periféricos (53,8%), máquinas e equipamentos (51,0%) e componentes eletrônicos (49,0%) (IBGE, 2010).

FONTE: Adaptado de Cruz (2011, p. 177).

3.2.2 Adquirida

Essa tecnologia deverá ser inserida no ambiente produtivo através da aquisição de matéria-prima, equipamentos ou serviços, visando a reduzir o tempo e aumentar o desenvolvimento, valendo-se das oportunidades de ganhos.

Essa tecnologia deverá ser inserida no ambiente produtivo através da aquisição de matéria-prima, equipamentos ou serviços, visando a reduzir o tempo e aumentar o desenvolvimento, valendo-se das oportunidades de ganhos. Contudo, este modelo não permite dominar a tecnologia adquirida.

Voltamos aqui a apresentar outro exemplo de empresa inovadora trazido por Cruz (2011), onde a inovação é adquirida por meio de parceria.



A relação entre empresa e universidade costuma ser difícil no Brasil. Algumas iniciativas, no entanto, como a parceria entre a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e companhias como a Microsoft e Telefônica, começam a mudar este cenário. “Essas empresas buscam contato com a fronteira do conhecimento”, afirmou, em 2009, Carlos Henrique de Brito Cruz, diretor científico da Fapesp. “São parcerias benéficas para as empresas e para as universidades”. A Microsoft apoia projetos como o Borboleta, da USP, para uso de tecnologia sem fio por agentes de saúde, e o e-Farms, da Unicamp, para informatização de pequenas propriedades rurais. “Procuramos fomentar a área de TIC (sigla de tecnologias da informação e comunicação)”, disse, em entrevista por telefone, Rico Malvar, um carioca que é diretor-geral da Divisão de Pesquisas da Microsoft na sede da empresa em Redmond, nos Estados Unidos. “O desenvolvimento do setor de TIC leva a uma melhora geral da condição social do país”. Malvar trabalha há mais de dez anos nos laboratórios da Microsoft, em Redmond. Ele ingressou na empresa como pesquisador em 1997. Como diretor-geral, é responsável por trinta grupos de pesquisa, cerca de trezentos pesquisadores. Malvar aponta que acordos com a da Fapesp são importantes para fomentar a colaboração e dar visibilidade internacional ao trabalho feito no Brasil.

O convênio com a Fapesp começou em 2007, quando a empresa disponibilizou US\$ 1,5 milhão para projetos de tecnologia das universidades. Naquele ano foram selecionados cinco e, no ano seguinte, mais dois. “Vamos continuar investindo”, garante Malvar. Além do dinheiro, a Microsoft doa softwares para os projetos e coloca os pesquisadores do Brasil em contato com Microsoft Research, na matriz. O Projeto Borboleta começou em 2006, como uma iniciativa do Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Matemática e Estatística (IME) da USP e do Centro de Saúde Escola do Butantã (CSEB), ligado à faculdade de Medicina da USP. Seu projeto foi criar um sistema de software para dar suporte aos programas de atendimento domiciliar do Sistema Único de Saúde (SUS). “Nos dois primeiros anos, o projeto não tinha financiamento e foi desenvolvido voluntariamente por alunos de graduação”, conta Fabio Kon, professor da USP que está à frente do projeto. “Nesse período, o desenvolvimento foi bem lento”. O apoio da Microsoft permitiu o pagamento de bolsas de pesquisa para alunos de



graduação, mestrado e doutorado. Atualmente, seis professores doutores, seis profissionais de centro de saúde e cerca de dez alunos desenvolvem pesquisas relacionadas aos projetos.

FONTE: Adaptado de Cruz (2011, p. 157)

3.2.3 Programas de aprendizagem e educação continuada

Para Possolli (2012), a busca da inovação continua através do desenvolvimento de novos processos e produtos, da implementação de tecnologias avançadas, gestão da qualidade, diferenciação perante a concorrência do posicionamento de marca, entre outras ações, visa a garantir altos níveis de eficácia, competitividade e produtividade nas organizações.

Para tanto, é necessária a construção constante de conhecimentos e habilitação tecnológica, que ocorrem somente através de práticas de aprendizagem organizacional.

Para tanto, é necessária a construção constante de conhecimentos e habilitação tecnológica, que ocorrem somente através de práticas de aprendizagem organizacional, em que essa aprendizagem é compreendida como o processo mais significativo para a inovação tecnológica.

Isso ocorre porque todo processo de educação, conhecimento e aprendizagem é fundamental dentro das organizações, considerando o mercado atual caracterizado pelo seu dinamismo, interdependência e imprevisibilidade, o qual se transforma de maneira constante. O desenvolvimento de como se deve aprender é necessário para a evolução das organizações a qual implicará diretamente na garantia e geração de empregos.

As organizações, através das suas políticas de promoção de educação continuada, possibilitam a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento humano, assegurando que o capital intelectual da empresa será desenvolvido, visando a garantir o processo de inovação.

O processo de aprendizagem é o resultado de interações sociais que são estabelecidas no ambiente organizacional, em especial, nas organizações empresariais. Conforme o entendimento de Possolli (2012), é possível compreender a aprendizagem organizacional como um processo de mudança resultante da prática ou da experiência anterior que pode vir ou não a gerar uma mudança perceptível de comportamento dos colaboradores.

O aprendizado dentro da organização refere-se a compreender os eventos e aprimorar-se através da discussão de situações já ocorridas, através de um processo de ação-reflexão a fim de guiar novas ações.

O foco da aprendizagem educacional é a busca da inovação como resultado, pelo qual os colaboradores aprimoram continuamente suas capacidades ao trabalhar de forma conjunta na investigação ou em assuntos de maior complexidade, buscando a consciência das profundas modificações pessoais que possibilitam revisar os seus modelos mentais, proporcionando ambientes seguros para que outras pessoas possam fazer o mesmo.

Neste contexto, as organizações de aprendizagem são aquelas que proporcionam um ambiente de aprendizagem ao construir conhecimento através de seus programas estabelecidos previamente com foco para o negócio da empresa e da educação continuada, a fim de desenvolver a capacidade de construir, obter e repassar conhecimentos, além de alterar comportamentos.

4 TIPOS DE INOVAÇÃO E MECANISMOS DE DESENVOLVIMENTO

Algumas correntes consideram que a inovação está distribuída em três tipos, sendo: produtos, serviços e mercado, operacional, e ainda podemos considerar as de **modelo de negócios**. Sendo que esta última é o foco principal dos presidentes das empresas e por ser mais extrema, dificulta que seja imitada pela concorrência.

Outras correntes consideram que temos quatro tipos de inovação no mercado de: produto, processo, *marketing* e organizacional. Falaremos a respeito da definição desses quatro tipos.

4.1 PRODUTOS E SERVIÇOS

As inovações de produto e serviço utilizam novos conhecimentos ou tecnologias, ou combinações para ambos. Neste contexto, são inseridos novos bens diferenciando-os de outros existentes. Diariamente podemos observar através dos produtos disponíveis no mercado, assim como a inovação vem acontecendo constantemente.

As modificações nestes produtos estão relacionadas ao *design*, função, mecanismos, *software*, *hardware* e afins que ocorrem nas soluções postas no mercado através dos mesmos. Este conceito também pode ser aplicado na execução de um serviço através do acréscimo de tecnologia ou até mesmo por meio de uma ideia nova que foi implantada.

A inovação neste tipo compreende a parte da concepção, que está relacionada ao desenvolvimento e ao incremento de inovações ao produto que não pode ser confundida com a alteração na concepção que não interferem de forma significativa em suas características funcionais ou na forma já esperada de sua utilização, ou ainda, nas atualizações ou alterações periódicas.

4.2 DE PROCESSOS

A inovação neste caso está relacionada ao processo, através de ações necessárias para alcançar algum objetivo da empresa. Assim, pode ser aperfeiçoado em seu processo produtivo, através do aumento da produtividade e da redução dos custos.



Processo: do latim *procedere*, significa método, sistema, maneira de agir ou conjunto de medidas realizadas para se atingir determinado objetivo.

Consiste em implantar uma nova forma de produção ou distribuição, ou implementar algo que já foi melhorado. Estas mudanças estão relacionadas aos métodos produtivos, envolvendo técnicas, softwares e equipamentos que são empregados para a produção de bens e serviços diversos.

Podemos exemplificar essas novas metodologias de produção que surgem através dos novos equipamentos de automação em uma linha produtiva e a implementação de cinco designs, auxiliado por um suporte de computador que serve para a elaboração do produto.

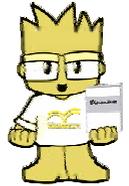
Os processos de produção são norteados pela logística da corporação e seus equipamentos, pelas técnicas de produzir e fornecer insumos, *softwares*. Alocar esses suprimentos e distribuir posteriormente como produtos finais.

Partindo deste pressuposto, é possível apresentar um exemplo desse novo método de distribuição: a admissão de um sistema que possa rastrear bens por códigos de identificação via satélite, rádio frequência ou mesmo reconhecimento por códigos de barras.

Avaliando agora a relação da inovação com *marketing*, podemos analisá-lo como o campo de estudo que analisa o comportamento dos mercados e consumidores, verificando a gestão comercial das organizações com o intuito de fidelizar os clientes. Isso se dá através da satisfação das necessidades verificadas.

Os processos de produção são norteados pela logística da corporação e seus equipamentos, pelas técnicas de produzir e fornecer insumos, softwares. Alocar esses suprimentos e distribuir posteriormente como produtos finais.

Marketing é o processo usado para definir quais produtos ou serviços irão despertar interesse nos consumidores, assim como a estratégia escolhida na questão das vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio.



O *marketing*, por essência, busca identificar as necessidades e desejos do cliente, trabalhando no intuito de satisfazê-las, obtendo, assim, em longo prazo, benefícios mediante esta ação.

Para Possolli (2012), o departamento de *marketing* necessita identificar, avaliar e selecionar as oportunidades do mercado, estabelecendo estratégias para alcançar o reconhecimento e atingir grande performance, nos mercados-alvo.

Alguns autores defendem que o *marketing* pode ter diferentes orientações: em relação ao produto (ocorre quando a empresa monopoliza a atenção do mercado e é limitada a melhorar o processo de produção), às vendas (acontece quando há um esforço para se aumentar a participação da empresa no mercado) e ao mercado (refere-se em situações em que o produto precisa ser adaptado ao gosto do consumidor). O *marketing* pode, portanto, ser analisado com base em diferentes pontos de vista, sendo que existem discrepâncias quanto ao seu alcance (POSSOLI, 2012, p. 58).



Como visto anteriormente, as inovações criam vantagens competitivas e o ato de inovar torna-se fundamental para a sustentabilidade futura da organização. Isso se deve pelo fato de que ela agrega valor aos seus produtos ou serviços, gerando, assim, um diferencial.

Se considerarmos que o mercado está bastante competitivo, os produtos ofertados são praticamente equivalentes entre os ofertantes, as empresas inovadoras obtêm uma posição vantajosa comparada às demais, independentemente do tipo de inovação aplicada.

A partir deste pressuposto, inovar se torna imprescindível, pois permite que as organizações produzam conhecimentos novos e diferenciados, disponibilizando-se para novos mercados, adquirindo novas parcerias, agregando valor à marca e incrementando a receita. Esse crescimento não se limita somente a organização, pois o local onde ela está inserida também se beneficia pelo aumento no número de emprego e renda dos trabalhadores.

Para a organização que pretende trabalhar a inovação, é necessário o desenvolvimento de competências gerenciais, tecnológicas e mercadológicas de forma integrada e com a participação de todos os seus departamentos.

Neste contexto de inovação organizacional, Possolli (2012) nos mostra que o objetivo de se conseguir corroborar com as organizações, no intuito de construir seus modelos de gestão da inovação de forma adequada, é necessário buscar a sensibilização e capacitação de seus recursos humanos.

Portanto, para a organização que pretende trabalhar a inovação, é necessário o desenvolvimento de competências gerenciais, tecnológicas e mercadológicas de forma integrada e com a participação de todos os seus departamentos.

5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS INOVADORAS

Em geral, a estrutura organizacional tem o poder de influenciar a atitude estratégica, sendo um fator importante por impactar diretamente na inovação, gerando a sua elevação e, por conseguinte, garantindo a competitividade e longevidade da organização. Dentro deste contexto, podemos perceber que no Brasil tem crescido o número de empresas que têm trabalhado e investido na Inovação.

As organizações, independente do segmento, apresentam comportamentos bem semelhantes quando analisamos a sua relação com: a sociedade, a concorrência, os clientes, a liderança, os colaboradores e, finalmente, com a inovação, pois suas estruturas são semelhantes.

A estrutura organizacional inovadora tem em suas premissas um ambiente dinâmico, pois trabalha com a educação continuada e o aprendizado contínuo, além de estar bastante atento ao ambiente externo e principalmente com o comportamento do cliente, tendo uma relação total com a era da informação na atualidade.

Para realizar a análise da estrutura organizacional das empresas inovadoras, vamos dividi-la em três partes: aspectos e características, cultura organizacional e estrutura flexível.

5.1 ASPECTOS E CARACTERÍSTICAS

A Organização Inovadora busca desenvolvimento contínuo de suas competências e habilidades que se entende como necessárias para cada função, permitindo o desenvolvimento de cada profissional.

O departamento de gestão de pessoas participa ativamente como um facilitador da organização através da análise e reavaliação das competências e habilidades, conforme sua pertinência tanto ao contexto externo, quanto ao contexto interno.

O trabalho envolve o desenvolvimento ou aprimoramento das competências e habilidades disponíveis e necessárias dentro da organização, através da descrição das atribuições pertinentes a cada cargo.

Essas descrições de cargos estão contidas em um manual de cargos e salários, em que o departamento responsável pela atividade de recrutamento e seleção da organização se baseia através das informações ali contidas para realizar as contratações.

Quando analisamos este contexto nas organizações inovadoras, percebemos que elas buscam aprimorar essas habilidades e competências necessárias utilizando ferramentas como: treinamentos; reuniões; materiais de comunicação através da comunicação visual; recursos impressos; além dos recursos de multimídia.

O departamento de gestão de pessoas participa ativamente como um facilitador da organização através da análise e reavaliação das competências e habilidades, conforme sua pertinência tanto ao contexto externo, quanto ao contexto interno.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional das empresas com foco em inovação gera a cultura da inovação, apresentando dois conceitos que apresentam congruência: criatividade e inovação. Depende da criatividade como o processo inicial que levará ao resultado que, neste caso, é a inovação. É possível correlacionar a criatividade com a inspiração (criação, descoberta) e a inovação com a transpiração (atitude, realização, trabalho).

Assim, a cultura organizacional nos conduz a comportamentos subentendidos que corroboram para a construção da definição, sendo responsável pelas propriedades únicas de cada corporação ao contribuir para a constituição da identidade organizacional, como: inovadora de prestígio e reconhecimento.

Nesta formatação, a inovação é condicionada a um ambiente em que a cultura seja a favor de processos transparentes e bem estruturados que incitem e sejam favoráveis para o implante dos conceitos e de ideias com projetos inovadores, originando, assim, o que podemos ajuizar e considerar como características organizacionais.

5.3 ESTRUTURA FLEXÍVEL

A Organização Inovadora possui uma estrutura horizontal e flexível, permitindo que ela se torne pouco burocratizada, a qual, mediante a cada situação nova, adapta-se de maneira mais veloz. Os colaboradores estão cientes de suas responsabilidades e possuem autonomia na tomada de decisão das unidades onde operam, reduzindo o nível hierárquico.

As equipes são multifuncionais e autogeridas, ou seja, a redução da verticalização corresponde aos níveis hierárquicos, a qual permite que a organização tenha mais flexibilidade.

As equipes são multifuncionais e autogeridas, ou seja, a redução da verticalização corresponde aos níveis hierárquicos, a qual permite que a organização tenha mais flexibilidade. Esses fatores, somados à capacitação e ao *empowerment* (poder atribuído), criam um ambiente que permite aos colaboradores gerir suas atividades, cujo controle não é mais realizado de acordo com cada atividade, mas, sim, a partir dos resultados almejados.

O ambiente organizacional, quando é bem estruturado, inspira o comprometimento de quase todos os colaboradores, que se sentirão mais valorizados e recompensados (inclusive financeiramente) devido ao sucesso da Organização. Os dados gerenciais obtidos dos sistemas informatizados utilizados podem ser acompanhados pela própria equipe sem a necessidade de vários chefes e a utilização de controles manuais, otimizando, assim, tempo e esforço.



Atividade de Estudos:

- 1) Algumas correntes consideram que temos quatro tipos de inovação no mercado classificadas como: produto, processo, marketing e organizacional. Analise cada tipo e a sua descrição conforme se apresenta a seguir:

I - Produtos ou serviços.

II - De processos.

III - Marketing.

IV - Organizacional.

- () Ocorre através de ações necessárias para alcançar algum objetivo da empresa.
- () Utilizam novos conhecimentos ou tecnologias, ou combinações para ambos. Neste contexto, são inseridos novos bens diferenciando.
- () É o campo de estudo que analisa o comportamento dos mercados e consumidores, verificando a gestão comercial das organizações com o intuito de fidelizar os clientes.
- () Tipo de inovação que está relacionada ao desenvolvimento de competências gerenciais, tecnológicas e mercadológicas de forma integrada e com a participação de todos os seus departamentos.

Com base nos tipos de inovação ordenados e as respectivas descrições, marque a sequência correta.

- a) 1,2,3,4
- b) 2,1,3,4
- c) 1,3,4,2
- d) 2,1,4,3

- 2) Ao observar as oportunidades de inovação de forma afunilada, é possível descrever o processo de inovação por cinco etapas, seguindo a seguinte sequência: (I) é o levantamento de ideias, (II) seleção e análise das opções dispostas, (III) definição de recursos, (IV) implementação do projeto e (V) aprendizagem com a revisão do projeto. Partindo da análise dessas etapas, descreva cada uma.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. **Você sabe a diferença de invenção e inovação?** 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/voce-sabe-a-diferenca-de-invencao-e-inovacao/86315/>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

CARVALHO, H. C. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymará, 2011. Série UTFinova, p. 99-113.

CRUZ, R. **Inovação: a revolução do conhecimento das empresas brasileiras**. São Paulo: Senac, 2011.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

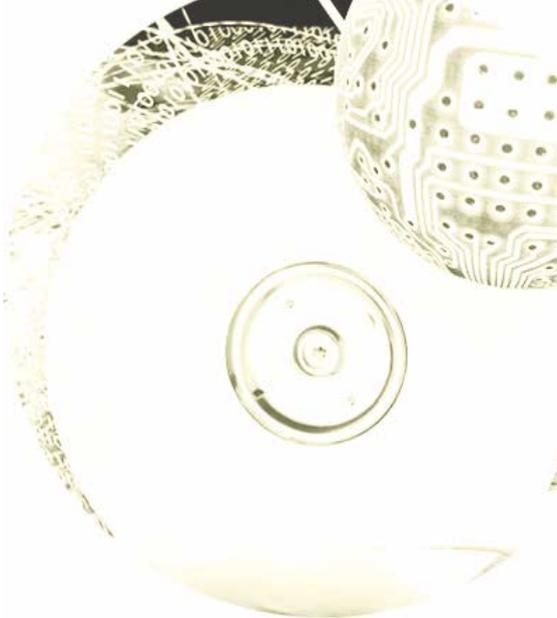
LOURES, R. C. R.; SCHLEMM, M. **Inovação em ambientes organizacionais: teorias, reflexões e práticas**. Curitiba: Ibpex, 2006.

ORTIS, F. C.; PANTALEON, E.; ROCHA, T. A. **Gestão da inovação e da criatividade hoje: apontes e reflexões**. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/270409182_GESTAO_DA_INOVACAO_E_DA_CRIATIVIDADE_NA_ATUALIDADE/>. Acesso em: 18 jan. 2018.

POSSOLLI, G. E. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SAUKA, J. El. **Fatores condicionantes na gestão da inovação em empresas incubadoras tecnológicas na cidade de Curitiba**. UTFPR, 2016. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1832/1/CT_PPGTE_M_Sauka%2c%20Jean%20Elizeu_2016.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.





CAPÍTULO 4

INTRODUÇÃO TECNOLÓGICA E CUSTOS

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Compreender as inovações tecnológicas que são utilizadas como estratégias competitivas pelas empresas.
- ✓ Realizar análise de setor, localização e tamanho da empresa.
- ✓ Realizar o cálculo do custo da inovação aplicado, principalmente, às pequenas empresas.



1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo vamos compreender a inovação tecnológica como estratégia competitiva, a partir das razões e perpassar pela análise da competitividade e suas vantagens e estratégia baseada na inovação.

Por conseguinte, analisaremos as cinco forças de Michael Porter (2004), as quais causam impacto direto sobre a lucratividade em determinado setor, tais forças são: as ameaças de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; as ameaças de serviços substitutos; rivalidade entre as organizações existentes.

Passaremos também pelos custos do processo de inovação que envolve os gastos para aquisição de recursos da área de tecnologia da informação.

Por fim, terminaremos este capítulo estudando as tendências de evolução por meio das pequenas empresas com análise de um caso aplicado no SESI do Paraná.

2 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A inovação é a matriz energética da gestão na era moderna, é através dela que conseguimos atrair e envolver todos os stakeholders. Considerando o cenário do mercado atualmente, a competição é cada vez mais acirrada e quando associamos à globalização, percebemos que as organizações que não investem na inovação estão fadadas ao fracasso.

Inovação tecnológica é definida como uma nova tratativa utilizada para resolver alguma inconformidade apresentada no produto, que vai resultar em um novo produto a ser disponibilizado no mercado ou em uma nova maneira de se fazer um produto.





A globalização gera obstáculos diferenciados às organizações conforme o porte, atividade, localização, concorrência, reputação, entre outros fatores. Além de deixar os produtos e serviços muito similares entre as empresas, tornando a sobrevivência delas gradativamente mais difícil e gerando a necessidade de inovar para diferenciar.



Com produtos tão similares disponíveis no mercado, o que te faz optar por um produto em vez do outro?

No mercado, onde os produtos são tão similares, inclusive no preço, optamos por aquele que apresenta alguma inovação através da embalagem, por exemplo, imaginemos uma lata de extrato de tomate. Uma necessita de abridor, e a outra apresenta uma característica mais inovadora, com anel de abertura.

Percebemos que as mudanças não são tão simples e fáceis de realizar, pois a inovação do passado que fora um diferencial já não funciona mais. Seguindo essa lógica, entendemos que existe a necessidade das organizações continuarem a trabalhar com novas formas de análise, planejamento e implementação.

As organizações precisam gerar inovação através do processo de apropriação, pelo qual é possível enlaçar os retornos oriundos deste investimento e mitigar a ação da concorrência. Isso irá permitir que a organização fique protegida em relação ao mercado, além de potencializar a sua diferenciação perante os outros.

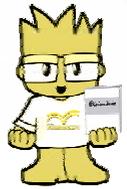
As organizações precisam gerar inovação através do processo de apropriação, pelo qual é possível enlaçar os retornos oriundos deste investimento e mitigar a ação da concorrência.



Qual é a relação da tecnologia da informação com a inovação tecnológica?

A tecnologia da informação se relaciona com a inovação tecnológica por ser uma das ferramentas utilizadas pela empresa para alcançar a referida inovação. Os processos e produtos podem conquistar uma mudança significativa quando se utiliza de soluções de tecnologia da informação através de um novo sistema, um processo diferenciado para o desenvolvimento de um *software*, em uma solução de BI (*Business Intelligence*) utilizada pela alta gestão da organização no processo decisório ou em um novo banco de dados com capacidade superior na questão de armazenamento dos dados.

Business Intelligence (Inteligência de Negócios) está relacionado ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que apresentam suporte à gestão do negócio através da transformação de dados em informações úteis e importantes para a análise do negócio.



As tecnologias BI são capazes de suportar quantidades significativas de dados brutos e desestruturados que auxiliam a identificar, desenvolver e até mesmo gerar uma nova oportunidade de estratégia de negócios. Seu objetivo é permitir que grandes volumes de dados fossem interpretados, o que permitiria a identificação de novas oportunidades e a implementação de estratégia com base em tais dados, permitindo promover vantagens competitivas e estabilidade no mercado em um espaço longo de tempo.

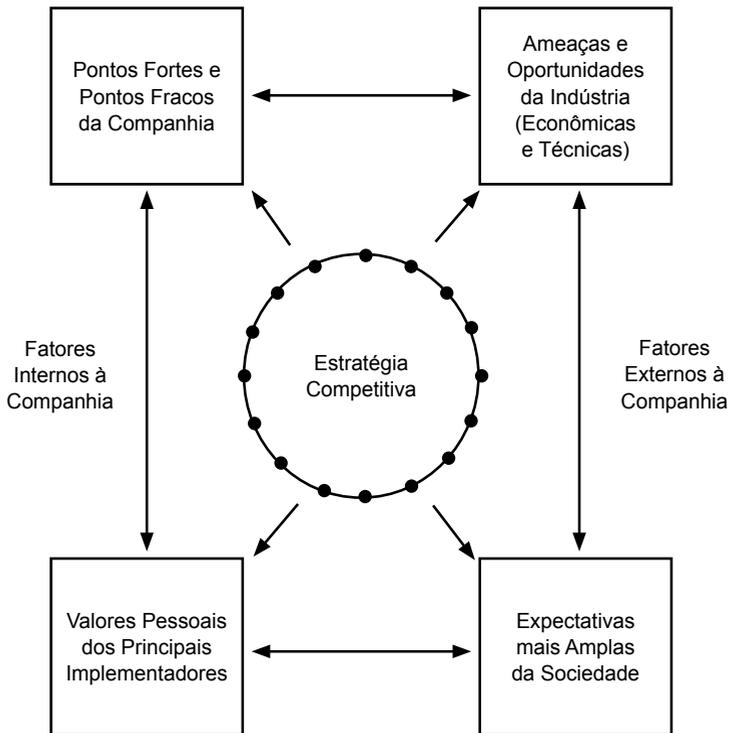
As tecnologias BI são capazes de suportar quantidades significativas de dados brutos e desestruturados que auxiliam a identificar, desenvolver e até mesmo gerar uma nova oportunidade de estratégia de negócios.

Elas permitem consultar dados históricos, além de fornecer a posição atual e prever situações das operações de negócios, através de relatórios, análises (*on-line*), cruzamento de dados complexos, gerenciamento de desempenho dos negócios, diagnósticos previsíveis e prescritivos.

A tecnologia BI pode ser aplicada à atividade econômica através da Matriz SWOT, como vimos anteriormente, por meio da identificação de forças e fraquezas da organização e do monitoramento dos stakeholders para antecipação de ameaças à organização e o mais perfeito aproveitamento das oportunidades de negócios.

A partir da análise SWOT aplicada a estratégia competitiva da organização, a figura a seguir, nos apresenta esta relação da estratégia com os fatores internos e externos da organização:

FIGURA 1 – CONTEXTO EM QUE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA É FORMULADA



FONTE: Adaptado de Porter (2004, p. 27)

Laurindo (2002) destaca que ao analisar a estratégia de TI, vários modelos foram apresentados, relacionando a estratégia de negócio da empresa com a estratégia de TI ou com o portfólio de aplicações de TI.

Também ocorreram tentativas de se elaborar modelos mais voltados à avaliação de aplicações (passadas, presentes e futuras) em TI acerca do aspecto de impacto da estratégia da organização. Considerando todos os modelos apresentados no mercado, só terão destaque aqueles que operacionalmente são mais fáceis e importantes para a análise do papel da estratégia da TI perante a atividade.

2.1 RAZÕES

Como observamos anteriormente, o mercado está paulatinamente competitivo e acirrado, e as organizações dependem que seja agregado um valor aos seus produtos através da inovação, tanto em produtos como em processos.

Atualmente, um produto inovador dentro de um mercado concorrente é analisado como superior, gerando vantagem competitiva e criando barreiras aos concorrentes diretos e indiretos.

Dentro do cenário atual, a inovação deixou de estar relacionada somente à criatividade, mas passou a ser classificada também como um fator de sobrevivência das organizações e, neste contexto, a tecnologia da informação se torna essencial.

Jonash e Sommerlatte (2001, p. 101) nos apresentam as seguintes razões quanto aos lucros oriundos das vantagens competitivas:

Uma empresa que deseje colher os lucros da vantagem competitiva e conquistar a confiança do acionista precisa assegurar o crescimento sustentável e a criação de valor, e a conquista destes objetivos gêmeos reside na capacidade da empresa de aprimorar constantemente o processo de coleta e compartilhamento de seu conhecimento, de suas plataformas de tecnologia e inovação e de suas aptidões essenciais. Esses elementos, por sua vez, podem crescer e prosperar somente em um ambiente que preze o conhecimento e as ideias como recursos de primeira qualidade e que os oriente e distribua de maneira eficaz entre todos os colaboradores da empresa. Em resumo, uma organização precisa criar uma atmosfera de aprendizado que exista não pelo aprendizado em si, mas também pelo bem da inovação.

Atualmente, um produto inovador dentro de um mercado concorrente é analisado como superior, gerando vantagem competitiva e criando barreiras aos concorrentes diretos e indiretos.

Dentro do cenário atual, a inovação deixou de estar relacionada somente à criatividade, mas passou a ser classificada também como um fator de sobrevivência das organizações e, neste contexto, a tecnologia da informação se torna essencial.

Por sua vez, ao analisarmos esta temática a partir da perspectiva de Jonash e Sommerlatte (2001), notaremos que a razão para a inovação ocorrer e ser utilizada como estratégia está relacionada à criação de valor através do compartilhamento do conhecimento e utilização da tecnologia da informação.

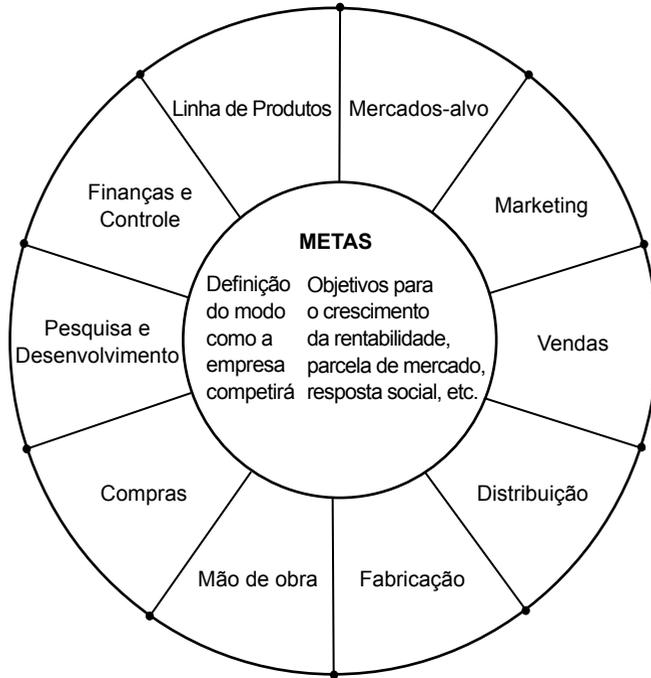
Começamos a estudar a respeito de Porter (2004) e suas estratégias. Ele é um famoso e referenciado estrategista americano, autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade – considera que a diferenciação é uma das formas de competição, a qual se torna possível através da inovação de um produto, serviço, ou empresa, como também no universo tecnológico, um conhecimento de grande valor.

Potter (2004) em sua análise acerca de como se desenvolve uma estratégia competitiva considera que, basicamente, é necessário definir como a organização irá competir, quais devem ser os seus objetivos e políticas aplicadas para que os objetivos sejam alcançados.



Na figura a seguir, Porter (2004) nos apresenta o que se tornou padrão neste campo, que é visto como o método clássico para a formulação de estratégias, partindo dos departamentos da empresa na qual suas atividades devem estar estritamente alinhadas às metas da organização.

FIGURA 2 – A RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA



FONTE: Porter (2004, p. 26)

A figura ilustra como a estratégia competitiva, neste caso, pode ser analisada como uma combinação das metas almeçadas pela organização e da política adotada para o seu alcance. Cada organização poderá utilizar uma nomenclatura própria para se distinguir umas das outras.

Para exemplificar, o que uma organização chama de objetivo, a outra chama de meta, ou ainda, missão. Contudo, em linhas gerais, a ideia principal de estratégia está relacionada à distinção entre resultado alcançado (fim) e política adotada (meio).

Porter (2004) analisa a Roda da Estratégia Competitiva como um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa, na qual o centro da roda contém as metas da empresa, que é a definição global da forma como ela almeja competir e as suas metas econômicas e não econômicas. Já os raios

O que uma organização chama de objetivo, a outra chama de meta, ou ainda, missão. Contudo, em linhas gerais, a ideia principal de estratégia está relacionada à distinção entre resultado alcançado (fim) e política adotada (meio).

da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa pretende atingir o que foi traçado. Cada tópico da roda deve possuir – tendo por base as atividades da companhia – uma declaração clara e objetiva acerca das políticas básicas desta área.

2.2 COMPETITIVIDADE E SUAS VANTAGENS

Estamos na era da informação, momento em que as organizações devem analisar as suas teorias administrativas para se adaptar, podendo trabalhar com a inovação como estratégia e gerar a vantagem competitiva.

Quanto às teorias na era da informação, Chiavenato (1999, p. 59) nos traz a seguinte análise:

Embora não tenha surgido ainda um corpo estruturado e integrado de ideias capazes de formar uma nova teoria administrativa, as modernas abordagens em plena era da informação privilegiam aspectos organizacionais como simplicidade, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipe e células de produção, unidades autônomas, além de aspectos culturais como ampla participação, comprometimento, focalização no cliente interno e externo, orientação para metas e resultados, busca da melhoria constante e a excelência. A competitividade costuma ser o resultado de toda essa preocupação.

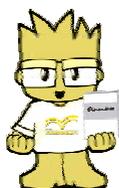
Estamos na era da informação, momento em que as organizações devem analisar as suas teorias administrativas para se adaptar, podendo trabalhar com a inovação como estratégia e gerar a vantagem competitiva.

FIGURA 3 – A NOVA ORIENTAÇÃO EM PLENA ERA DA INFORMAÇÃO

Aspectos Organizacionais	Aspectos Culturais
* Redes Internas de Equipes e Grupos	* Participação e Envolvimento
* Células de Produção	* Comprometimento Pessoal
* Unidade Estratégicas de Negócios	* Orientação para o Cliente ou Usuário
* Simplicidade e Agilidade	* Focalização em Metas e Resultados
* Organicidade e Flexibilidade	* Melhoria Contínua
* Competitividade	* Comportamento Ágil e Proativo
* Excelência	* Visão Global e Ação Local
* Adequação ao Negócio e à Missão	* Proximidade, Intimidade com o Cliente
* Aprendizagem Organizacional	* Mudança Cultural e Comportamental

FONTE: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 60)

A Figura 3, nos permite entender que as organizações buscam ênfase na qualidade e na competitividade, pois estamos em um mundo de transações rápidas e globais. Essas organizações ao trabalhar através das técnicas de redução e enxugamento por meio da reengenharia de processos, das linhas de produção mais enxutas, da utilização do sistema *just in time*, das empresas virtuais e das redes de equipes culminaram no surgimento de novas ideias sobre como administrar os negócios de forma mais simples, dinâmica e, principalmente, competitivo.



Just in time: termo inglês que significa, literalmente, *na hora certa ou momento certo*. Portanto, pode ser entendido como um sistema de gestão do processo produtivo que define que não podem ocorrer a produção, o transporte ou a compra antes da hora certa.

As organizações que apresentaram elevado desempenho passaram a ser examinadas e analisadas em profundidade. Todas apresentam oito características comuns de empresas bem-sucedidas conforme quadro a seguir:

QUADRO 1 – AS OITO CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EXCELENTES

- | |
|---|
| <p>1) Propensão à ação: as empresas bem-sucedidas valorizam a ação, o fazer e o acontecer. Elas contam com pessoas que fazem, tentam e também praticam erros.</p> |
| <p>2) Proximidade do cliente: as empresas bem-sucedidas são orientadas para o cliente. O valor dominante é a satisfação das necessidades do cliente, através da qualidade, excelente serviço, confiabilidade ou inovação do produto. Vendas e serviços pós-vendas são intensamente valorizados. Os gerentes entram em contato com eles, conhecem suas necessidades e aprendem novas ideias.</p> |
| <p>3) Autonomia operacional e espírito empreendedor: a estrutura organizacional das empresas inovadoras encoraja a mudança e a inovação. O pessoal técnico é localizado próximo ao pessoal de <i>marketing</i> para trabalhar em conjunto. As unidades organizacionais são pequenas para criar um senso de bem-estar e de adaptabilidade. Empresas como a Hewlett-Packard, 3M e IBM dão plena liberdade aos campeões de ideias e aos grupos conjuntos e os encorajam a assumir riscos e a gerar novas ideias e produtos criativos.</p> |

4) Produtividade através de pessoas: as pessoas são consideradas as raízes da qualidade e produtividade nas empresas excelentes. Elas são encorajadas a participar nas decisões de produção, *marketing* e novos produtos. As ideias conflitantes são levadas à solução. A habilidade de trabalhar através do consenso preserva a confiança e proporciona um sentimento de família, o que aumenta a motivação e facilita tanto a inovação como a eficiência. É o respeito pelo indivíduo.

5) Orientação para valores: as companhias excelentes são muito claras quanto ao seu sistema de valores. Os gerentes e funcionários sabem o que a empresa pretende. Os líderes proporcionam uma visão do que deve ser feito e dão aos empregados um senso de propósito e significado. Eles se envolvem em problemas de todos os níveis. No McDonald's, os quatro valores principais são: qualidade, serviço, limpeza e valor. Eles são levados a sério.

6) Focalização no negócio: as empresas bem-sucedidas agarram firme o negócio que elas conhecem e compreendem. Elas são estreitamente focalizadas em seus negócios. A Boeing, a Intel e a Genentech foram reduzidas a uma simples linha de produtos de aviação comercial, circuitos integrados e engenharia genética, respectivamente. Elas fazem exclusivamente aquilo que sabem fazer melhor. Com um detalhe: melhor do que ninguém.

7) Formato simples e staff enxuto: a forma estrutural e sistêmica das empresas excelentes são: elegantes, simples e com pouco pessoal nas posições de assessoria (staff). As grandes empresas são subdivididas em pequenas divisões ou unidades estratégicas de negócios. A hierarquia vertical é extremamente compactada.

8) Controles simultaneamente soltos e apertados: pode parecer um paradoxo, mas as empresas excelentes utilizam controles apertados e severos em algumas áreas e controles frouxos e soltos em outras. O controle centralizado e apertado é utilizado para os valores básicos da companhia. No McDonalds, nenhuma exceção é feita para os valores básicos de qualidade, serviço, limpeza e valor. Na IBM, a alta direção não tolera nenhum desacordo com os valores culturais de respeito ao indivíduo como ser humano. Já em outras áreas, os empregados são plenamente livres para experimentar, inovar e assumir riscos de modo que possam ajudar a organização a encontrar novos meios para atingir os seus objetivos.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 60-61)



No mercado competitivo é importante gerar vantagens, e não podemos deixar de analisar aspectos como qualidade e melhoria contínua. Sobre tal aspecto Chiavenato (1999, p. 681) diz:

O envolvimento dos funcionários na busca de soluções de qualidade. A ênfase na melhoria contínua reflete a tentativa de manter uma vantagem de qualidade ao longo do tempo, sempre buscando novos meios para melhorar incrementalmente o desempenho atual. A filosofia básica de melhoria contínua é que cada pessoa nunca deve estar satisfeita com o que faz, mas está sempre na busca constante do aperfeiçoamento. Essa melhoria contínua – o chamado *Kaisen* para os japoneses – é a alma de todo o processo. Uma maneira de combinar o envolvimento das pessoas e a melhoria contínua é a utilização do conceito de círculos de qualidade [...]. O Círculo de qualidade é um grupo de pessoas – não mais do que dez – que se reúne regularmente para discutir meios de melhorar a qualidade e aplicar todo o potencial criativo de seus membros para que isso ocorra. Esse fortalecimento das equipes – o chamado *empowerment* – resulta geralmente em economias de custo da qualidade melhorada e maior satisfação do cliente, além de melhorar o comprometimento pessoal e elevar o moral. Isso significa que o gerente e o supervisor não tem o monopólio do cérebro e da inteligência. É através dos círculos de qualidade que se realiza a melhoria contínua a partir das operações diárias.

A visão do autor sobre qualidade é uma ferramenta importante dentro da organização que, quando utilizada com comprometimento e de forma contínua, traz a melhoria que não será passageira. Isto permite, portanto, que a empresa conquiste uma vantagem competitiva perante o mercado.

2.3 ESTRATÉGIA BASEADA NA INOVAÇÃO

Estratégia e inovação possuem uma relação intrínseca.

Estratégia e inovação possuem uma relação intrínseca. No processo de elaboração de estratégias para inovação existem alguns elementos que são essenciais:

- **Necessidade de conhecimento do mercado:** consiste em identificar o mercado de interesse ao avaliar o tipo de cliente, suas necessidades e desejos, e como é o canal de distribuição.
- **Proposta de produtos e serviços novos ou aperfeiçoados:** realizar o levantamento de hipóteses e a construção de uma ferramenta de TI que permita analisar e validar, além de aprender como o seu negócio agrega valor para a empresa e para o cliente.
- **Definir o modelo de captura de valor:** deve ocorrer por meio de propriedade intelectual existente na empresa, pela arquitetura (plataformas), cadeia de valor ou por ruptura.

- **Ter uma boa equipe:** montar equipe com profissionais dotados de conhecimento, habilidades e atitudes comprometidas com a empresa.
- **Proporcionar produtos ou serviços novos ou diferenciados:** buscar diferenciais para que os produtos tenham um valor agregado e possam se destacar perante os outros, a fim de garantir uma boa fatia do mercado.

Ao analisarmos as estratégias criadas na empresa visando à inovação, percebemos a necessidade de trabalhar com recursos tecnológicos, afinal vivemos em um mundo globalizado. Lidar com recursos tecnológicos significa laborar com a tecnologia da informação.

A seguir verificaremos o *grid* estratégico que nos permite analisar os impactos das aplicações de TI.

FIGURA 4 – GRID ESTRATÉGICO: IMPACTOS DAS APLICAÇÕES DE TI

Impacto Presente	Alto	Fábrica (ex.: companhias aéreas)	Estratégico (ex.: bancos, seguradoras)
	Baixo	Suporte (ex.: indústrias)	Transição (ex.: editoras, e-commerce)
		Baixo	Alto

Impacto futuro

FONTE: Adaptado de Laurindo (2002, p. 36)

Através do *grid* estratégico podemos realizar algumas análises referentes ao posicionamento da TI, conforme a estrutura da organização e além da forma de como ocorre o gerenciamento deste departamento.

No quadrante Fábrica, define-se que a TI deve estar situada em um alto nível hierárquico, contribuindo no processo decisório. Neste ponto, podemos imaginar que foi alcançada a eficácia, logo, busca-se a eficiência.

No quadrante Suporte, a área de TI não necessita de um posicionamento de destaque dentro da hierarquia da organização porque exerce baixa influência na estratégia atual e futura do negócio.

No quadrante Estratégico, a TI necessita está posicionada em um alto nível da estrutura hierárquica, devido a sua grande influência na estratégia geral do negócio. É recomendável focar em garantir a eficácia, para que o ganho de eficiência possa ser elevado.

Através do grid estratégico podemos realizar algumas análises referentes ao posicionamento da TI, conforme a estrutura da organização e além da forma de como ocorre o gerenciamento deste departamento.



No quadrante Transição, a TI evolui para uma posição de maior destaque dentro da hierarquia da empresa. Para tanto, é necessário focar na eficácia.



Uma dica de filme para assistir, Na roda da Fortuna (Warner Broz – março de 1994). O enredo do filme se desenrola após o suicídio do fundador das indústrias Hudsucker, Waring Hudsucker (Charles Durning). Um grupo de diretores visa a adquirir o controle da empresa e, para isso, colocam um colaborador desqualificado para assumir o controle da empresa ao pretender diminuir o seu valor de mercado e de suas ações. Em síntese, o filme ilustra o percurso padrão de uma inovação de produto, partindo da rejeição inicial até o momento em que cai nas mãos do usuário certo.

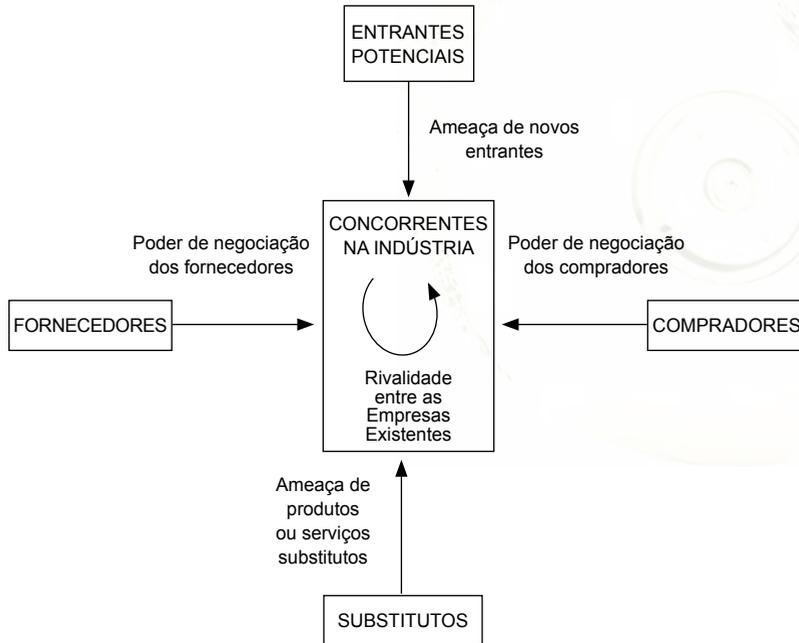
3 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Porter (2004) criou, em 1986, o modelo das cinco forças, o qual podemos compreender como uma ferramenta que corrobora com a definição da estratégia utilizada pela organização, considerando os ambientes interno e externo (SWOT). As cinco forças competitivas de Porter são:

- ameaças de novos entrantes;
- poder de negociação dos fornecedores;
- poder de negociação dos compradores;
- ameaças de serviços substitutos;
- rivalidade entre as empresas existentes.

As cinco forças conseguem causar impacto sobre a lucratividade de um determinado departamento, e cada uma delas precisa ser avaliada de forma detalhada, pois a empresa só desenvolverá uma estratégia competitiva se estiver em congruência com a estrutura apresentada por Porter, conforme figura a seguir:

FIGURA 5 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



FONTE: Adaptado de Porter (2004, p. 4)

- **As cinco forças competitivas:** entrada; ameaça de substituição; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; rivalidade entre os atuais concorrentes. Apresentam a abrangência dos concorrentes que irão além dos que já foram estabelecidos previamente pelo mercado.

Porter (2004) indica que todas as cinco forças, quando trabalhadas em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria, assim como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas se sobressaem, tornando-se cruciais do ponto de vista da estratégia, por exemplo, uma organização com posição consolidada no mercado de uma indústria em que não existe ameaça de inserção de novas empresas pode ter um retorno baixo, caso se depare com um produto substituto que seja superior e de menor valor.

A junção dessas forças irá determinar o potencial de desempenho da organização. Se traçarmos uma relação do modelo de Porter com a análise das ameaças, poderemos identificar os itens que compõem a estrutura de um determinado setor e estabelecer a relevância de cada um no referido contexto.

Porter (2004) indica que todas as cinco forças, quando trabalhadas em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria, assim como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas se sobressaem, tornando-se cruciais do ponto de vista da estratégia.

A junção dessas forças irá determinar o potencial de desempenho da organização.



É possível compreender os fatores críticos dos concorrentes, tanto internos, quanto externos que interferem na performance, através do desenvolvimento de estratégias que irão gerar efeito.

O conceito do modelo apresentado por Porter (2004), tem por base a ideia de que as forças que atuam no sentido de elevar a concorrência em um dado setor interferem na taxa de retorno sobre o capital investido, trazendo-o para perto da taxa competitiva básica.

Tendo como base a análise de Braga (2013), ponderaremos sobre cada uma das cinco forças de Porter (2004), a seguir:

- **Ameaça de novos entrantes:** a ameaça de novos entrantes está condicionada às barreiras existentes a sua entrada, bem como do poder de reação das empresas já inseridas neste mercado. Essa força está totalmente relacionada ao nível de competitividade do mercado e à capacidade das empresas em entrar num mercado já consolidado para competir por seus clientes. Porter (2004) analisava que a entrada de novas empresas em um determinado setor permitia a vinda de novas capacidades, além do desejo de conquistar o espaço, garantindo a participação no mercado e, em linhas gerais, a inserção de recursos substanciais. Em contrapartida, as barreiras apontadas para esses novos concorrentes seriam as barreiras de entrada e a reação dos competidores que já estão consolidados.

O mercado moderno está sempre disponível às empresas que desejam se instalar. E isso se torna uma eterna ameaça às concorrentes que já estão em atividade por mais tempo. Fatores como: a pouca diferenciação de produtos, necessidade de pouco capital para investimento, subsídios do governo, entre outros, geram as condições favoráveis para a inserção de novos concorrentes.

- **Ameaça de produtos substitutos:** são produtos da concorrência que apesar de não apresentar similaridade aos produtos ofertados pela sua empresa, conseguem atender as mesmas necessidades dos seus clientes. Isso se deve ao fato de que, atualmente, temos disponíveis no mercado diversos produtos que são desenvolvidos com o intuito de substituir outros produtos que já estão consolidados. Portanto, mesmo que as empresas não estejam competindo diretamente no mercado, as ofertas desses produtos tendem a reduzir a sua participação no mercado.

Devemos considerar que o ciclo de vida dos produtos está, a cada dia, mais curto, e muitas empresas buscam a inovação ou o que gera a inserção de novos

O mercado moderno está sempre disponível às empresas que desejam se instalar. E isso se torna uma eterna ameaça às concorrentes que já estão em atividade por mais tempo.

produtos ou produtos diferenciados. Isso faz com que seja reduzido o tempo de vida útil do produto, tornando-o rapidamente obsoleto e/ou com poucas vantagens competitivas, sendo suprimido por estes produtos mais modernos e com custo-benefício superior. Portanto, nesta força que se fomenta a necessidade de se investir em avanços tecnológicos para elevar a inovação e garantir o melhor desempenho do seu produto.

- **Rivalidade entre os concorrentes:** considerada a mais importante, essa força é a principal determinante da competitividade do mercado. Com a elevação constante de empresas concorrentes ofertando produtos similares, a tendência é a maior rivalidade entre essas empresas. Isso significa que há muitas empresas competindo pelo dinheiro e poder de compra dos mesmos clientes. O nível de rivalidade é diretamente proporcional aos altos níveis de recessão ou redução do crescimento, ou seja, a elevação dos níveis de rivalidade leva à ocorrência de guerra de preços, investimentos para a melhoria da qualidade do produto ofertado, disputas por meio de propagandas, promoções, ofertas e melhores condições de pagamento para os clientes. Portanto, apesar de ser prática comum realizar somente campanhas e reduzir o valor do que é comercializado visando a atrair clientes, mas que culmina numa prestação de serviços deficientes, não é a estratégia adequada. Por outro lado, atuar estrategicamente e atuando para gerar diferenciais competitivos, principalmente no atendimento e prestação de serviços de alta qualidade, é um bom diferencial competitivo neste mercado tão acirrado no tocante à concorrência.
- **Poder de Negociação dos Compradores:** é a força relacionada à capacidade de barganha da clientela com as empresas fornecedoras do segmento, além do seu poder decisório pelo qual o produto tem seus atributos qualitativos avaliados, além do preço. Normalmente, esse poder de barganha força as empresas a praticarem: preços mais baixos, aumento dos serviços e melhoria da qualidade dos produtos, estimulando o aumento da concorrência. Assim, a ocorrência dessa força se dá quando as compras realizadas pelos clientes correspondem a grande quantidade, ou valor, e os produtos não apresentam elementos de diferenciação. As margens de lucro do segmento são apertadas, e há ameaça de redução de custos devido aos produtos substitutos do mercado se os produtos ofertados não forem importantes para a qualidade dos compradores. Vários concorrentes vendendo para grupos menores compostos por clientes com alto poder de compra.

Podemos dizer que a relação entre o poder de negociação dos consumidores é inversamente proporcional à atratividade do setor, ou seja, quanto maior for o



poder de negociação dos consumidores, menor será o índice de atratividade do setor, já que os clientes ganham força junto às empresas no tocante à redução do preço praticado, elevação da qualidade dos produtos e serviços, e melhores condições de pagamento.

- **Poder de barganha dos fornecedores:** atuando de forma inversa da força anterior, neste caso, a empresa possui o poder de barganha por fornecer os produtos/serviços, ou seja, ela agora é cliente. Os fornecedores, geralmente poderosos, podem usar estratégias de barganha para aumentar os preços e/ou redução da quantidade dos produtos ofertados.

Esse poder de barganha pode se tornar elevado quando o segmento é dominado por poucos fornecedores, ou por produtos ofertados no mercado que são bastante diferenciados. O custo para trocar de fornecedor é elevado e o comprador tem pouca importância e representatividade para o fornecedor e a ameaça de produtos substitutos é pequena etc.

Vamos estabelecer uma relação entre as cinco forças competitivas de Porter (2004), com a Tecnologia da informação, que atualmente é vital quando se estabelece estratégias competitivas para a inovação. Neste contexto, vamos observar a análise de Laurindo (2002, p. 37), “para avaliar o impacto estratégico, é necessário realizar a análise das cinco questões básicas sobre as aplicações de TI, relacionadas às forças competitivas”.

Estabelecer barreiras à entrada de novos competidores no mercado; influenciar trocas de fornecedores, bem como alterar o poder de barganha; alterar a base da competição (baseada em custo, diferenciação e enfoque); alterar o poder de barganha nas relações com os compradores; gerar novos produtos.

É possível observar que o modelo das cinco forças competitivas formuladas por Porter (2004), é uma grande referência à análise de cenários competitivos, na qual a organização avalia o seu ambiente a partir das referidas forças, analisando com criticidade os métodos de gestão utilizados, visando a seu aperfeiçoamento para melhoria da organização.

As cinco forças competitivas demonstram uma preocupação de Porter (2004), com as influências externas da organização que permitam a análise e o desenvolvimento da força interna através da elaboração de estratégias que visam se aproveitarem das oportunidades e mitigar as ameaças de mercado. Esse modelo, de fato, é uma ferramenta primordial para a mensuração das forças do ambiente interno o qual serve como pilar para a elaboração de estratégias competitivas de forma eficaz.

As cinco forças competitivas demonstram uma preocupação de Porter (2004), com as influências externas da organização que permitam a análise e o desenvolvimento da força interna através da elaboração de estratégias que visam se aproveitarem das oportunidades e mitigar as ameaças de mercado.

Se você quiser conhecer mais sobre as 5 forças de Porter (2004), ou outras estratégias relacionadas à inovação, aqui fica uma dica para leitura de Michael Porter:

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



4 CUSTO DA INOVAÇÃO

Ao pensarmos em custo da inovação, somos levados a pensar no custo de aquisição de novas tecnologias que permitam essa inovação. Assim, relacionamos o custo da inovação com as tecnologias da informação.

Neste sentido, ao analisarmos as tecnologias da informação, avaliamos as questões relacionadas à eficiência e eficácia. A eficiência aqui pode ser entendida como fazer as coisas de maneira correta, enfatizando os fatores e comparando-os à qualidade e custo dos sistemas de informação.

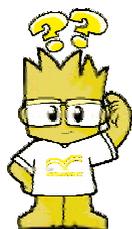
A eficácia, por sua vez, seria fazer as coisas certas, ou seja, de uma maneira que permita uma melhoria no desempenho do negócio da organização por meio dos sistemas de informação. Laurindo (2002, p. 33) faz a seguinte análise quanto à eficiência e eficácia relacionada à tecnologia da informação:

Pode-se entender EFICIÊNCIA no uso da TI como implantar o sistema ao menor custo, desenvolver o sistema de acordo com o levantamento efetuado, usando os recursos da melhor forma possível, no desempenho da aplicação no computador. Assim, uma empresa estaria conseguindo um aumento de eficiência, ao adotar uma nova metodologia de desenvolvimento de sistemas, conseguindo reduzir erros de programação e, portanto, aprimorar a qualidade e a precisão de resultados. A EFICÁCIA no uso da TI consiste em implantar ou desenvolver sistemas que melhor se adaptem às necessidades dos usuários, da área de negócio e da empresa, que sejam consistentes com a estratégia global da corporação, que melhor contribuam para aperfeiçoar as atividades e as funções desempenhadas pelos usuários e ainda que tragam ganhos em competitividade e produtividade para a empresa. Um caso típico de eficácia de TI foi a implantação de sistemas on-line de reservas de passagem em companhias aéreas, que proporcionou grandes ganhos de competitividade para as empresas e mudou a forma como elas operavam.



No âmbito da TI, a eficiência está relacionada aos aspectos internos da atividade, enquanto a eficácia prende-se ao seu relacionamento com a empresa e os possíveis impactos na sua operação e estrutura.

Existe um paradoxo em ser inovador no setor de TI ao garantir a infraestrutura e os sistemas, absorvendo o máximo da capacidade sem aumentar os custos operacionais. O processo de inovação exige que sejam realizados testes na base da tentativa e erro, pois os processos nem sempre dão certo **de primeira**, ou seja, é um processo de expectativa x realidade, onde essas tentativas geram custos.



Como incentivar a inovação garantindo custos baixos?

A resposta para esta questão está além da simples opção por inovar ou manter a forma atual, pois inovar, como já percebemos, é vital para as organizações. Nos deparamos com o fato de substituir algo e sem perder o controle dos custos, afinal, o que foi inovação no passado, não vai mais suprir as necessidades de inovação da atualidade.

Um problema identificável nas organizações relacionado ao nosso questionamento, implica no fato do departamento de TI não ser visualizado por muitas organizações como estratégico, mas sim como operacional e classificado como centro de custo, estando subordinado à direção administrativa. Em algumas empresas chega ao ponto de ficar em um prédio separado, distanciando-se dos setores como a gestão, *marketing* e vendas.

Esse distanciamento faz com que a organização subutilize o potencial deste departamento como estratégico e fundamental para a inovação. Isso se deve ao fato de que muitos gestores não consigam identificar a função da TI, sendo levados a imaginar que apenas se apresenta como um departamento que gera custos elevados, pois seus resultados são apenas o de atender às atividades do cotidiano.

Os gestores precisam compreender que a função do departamento de TI deve estar focada na criação de novos modelos de negócios para a organização. Isso implica em priorizar o entendimento do negócio e a criação de estratégias para gerar inovação, deixando em segundo plano as atividades do dia a dia.

Ademais, é preciso empenhar mais tempo e energia em trabalhar com executivos de negócios internos ou externos, em eventos de negócios, valendo-se de uma visão avançada do uso da tecnologia aplicada ao negócio e deixando de lado o paradigma de que o departamento de TI está voltado somente à implantação e manutenção dos recursos tecnológicos da empresa no dia a dia, e que trabalha somente no setor operacional.

Ao tratarmos dos custos da inovação, devemos entender que estes gastos precisam ser visualizados pelos gestores como investimentos, pois o resultado irá agregar valor ao produto ou à marca da empresa.

5 TENDÊNCIA DE EVOLUÇÃO POR MEIO DAS PEQUENAS EMPRESAS

Atualmente, o ambiente organizacional demonstra a necessidade das empresas em trabalharem de forma associada e conjunta formando o conceito de redes, algo oriundo da ciência sociológica. Nesta visão de desenvolvimento empresarial, de forma associada, temos a possibilidade de trabalhar por meio de associação, compartilhamento, troca e ajuda mútua.

Podemos observar que as redes de empresas se apresentam no mercado como uma forma inovadora ante a competitividade e sobrevivência no mercado de trabalho, no qual a competição é acirrada.

Para manter a competitividade, tanto no mercado nacional, quanto no internacional, as redes de cooperação tornam-se uma excelente estratégia inovadora, garantindo um diferencial competitivo.

A globalização acentuou a competição entre as organizações, considerando que trouxeram novos padrões de qualidade e produtividade, forçando as organizações a se adaptarem através da adoção de novas formas de gestão de trabalho, buscando atender aos novos padrões de mercado e inovar para se diferenciar.

Neste contexto, quando pensamos em estratégias possíveis para serem adotadas, principalmente para a manutenção e sobrevivência de pequenas e médias empresas, percebemos que a criação de associações ou rede de empresas gera uma inovadora forma de arquitetura organizacional.



A questão das pequenas empresas, as quais não possuem estruturas tão complexas como as grandes corporações ou indústria, dependem da criatividade, de boas ideias. Embora, as boas ideias não sejam suficientes para garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa, devido à falha na previsibilidade e a volatilidade constante do mercado e os seus procedimentos estruturados se mostram como insuficientes para adequar a empresa à nova realidade apresentada.

Uma das grandes dificuldades que se apresentam às pequenas e médias empresas está relacionada à questão do preço ofertado, pois elas têm dificuldades referente aos custos em várias situações, como: compra de matérias-primas, acesso às linhas de crédito, aluguéis, fretes, treinamentos, entre outras situações.

Em nível de estratégia, todas as técnicas podem ser utilizadas em qualquer organização, independentemente do seu tamanho, basta que seja adaptada e adequada a cada contexto. Cada empresa precisa encontrar a melhor forma de aplicar e programar a estratégia em busca do sucesso, levando em consideração sua cultura, seus valores, sua capacidade financeira e suas metas.

Ao analisarmos os tipos de estratégia, possuímos duas formas que visam a garantir a sobrevivência de pequenas e médias empresas: a conservadora e a empreendedora. A definição desta postura estratégica ocorrerá conforme a vontade do empreendedor. As duas posturas são incongruentes, a conservadora atua de forma discreta e com pouca inclinação para assumir riscos, competir e inovar, atuando de forma tradicional. Por sua vez, a postura empreendedora trabalha buscando constantemente adquirir inovação pelos produtos e tecnologia, são agressivos, assumem riscos e são bastante competitivos.

Conforme essas empresas se desenvolvem e adquirem características profissionais, elas necessitam permitir que outros colaboradores sejam inseridos no processo decisório. No entanto, as empresas têm uma estrutura pequena e os profissionais não são donos, a contribuição acaba sendo de forma mais técnica.

As micros e pequenas empresas normalmente possuem uma estrutura hierárquica bem simples e básica, e o poder normalmente está centralizado no proprietário. São classificadas como empreendedoras e os colaboradores normalmente se reportam ao proprietário, pois ele tem o conhecimento e domínio do processo produtivo e é responsável pelas decisões estratégicas.

A seguir, um estudo sobre a aplicação de tecnologia e seu efeito em micros e pequenas empresas.



CLÍNICAS TECNOLÓGICAS: UM CHOQUE POSITIVO NO DESEMPENHO DE MICROS E PEQUENAS INDÚSTRIAS

O sonho de muitos profissionais é abrir o seu próprio negócio. Muitos trocam seus empregos, com boas condições, estabilidade e conforto para se transformarem em empreendedores. Outros, mais cautelosos, tentam escapar dos riscos e buscam manter um negócio de forma paralela a seus empregos. Isso foi revelado em uma pesquisa do Grupo Catho: de 20% a 29% dos executivos são empregados e empresários, ou seja, têm um negócio próprio e trabalham em uma empresa.

Sabe-se que no Brasil e em outras nações em desenvolvimento, essas empresas quando pequenas ou micro correm sérios riscos de desaparecimento nos primeiros anos de existência. Não é diferente quando são indústrias, tampouco quando paranaenses.

Dos inúmeros fatores que contribuem para isso, a tecnologia aplicada aos processos e produtos é, justamente com a falta de capital de giro sem muita chance de erros, o mais significativo deles.

O Sistema FIEP, por meio da Rede de Tecnologia do Paraná (RETEC), com execução do SENAC, lançou mão de uma ferramenta de grande praticidade e aplicabilidade, que, segundo as avaliações registradas por aqueles que participam desse processo, trará muitos benefícios ao processo produtivo: a CLÍNICA TECNOLÓGICA. É uma forma de sanar e minimizar as mazelas tecnológicas, das micro e pequenas indústrias paranaenses.

A clínica tecnológica “coloca o empresário em contato direto com consultores, propiciando – em um mesmo ambiente – a abordagem de vários aspectos do seu negócio (processo, gestão e produto)”. As clínicas são organizadas a partir do estudo das necessidades de um determinado setor produtivo, buscando, assim, a melhoria da qualidade dos produtos e a competitividade da empresa. A partir de então, são elaboradas soluções adequadas à realidade do empresário.

A metodologia desenvolvida no Sistema FIEP consiste em um trabalho cooperativo com sindicato e associações patronais,



especialmente nos coletivos empresariais, sejam estes Arranjos produtivos Locais (APLs) ou não, a partir de um levantamento de carências tecnológicas e de gestão, obtido de forma democrática e participativa em um workshop, no qual atuam pessoas diretamente ligadas ao processo produtivo e de gestão das empresas.

Assim que estejam claras as carências do agrupamento econômico, são eleitos, democraticamente, quatro ou mais temas específicos, que serão objeto da ação de consultorias expeditas, executadas por especialistas cuja competência e credibilidade sejam inquestionáveis perante os empresários. Além desses, são também elencados dois ou mais temas, que serão considerados transversais, ou seja, de interesse geral das empresas.

Quando os temas específicos e os transversais estão definidos, inicia-se a busca pelos consultores, nos bancos de dados da RETEC e de seus parceiros. Todas essas providências acontecem com bastante antecedência ao evento. Em caso de haver dois ou mais especialistas por tema que efetivamente atendam aos requisitos, a decisão de quem será o consultor na clínica cabe aos representantes das empresas.

Durante dois dias, na ocasião agendada, as empresas podem inscrever seus gestores, técnicos e empresários, em número limitado de participantes por tema – que podem chegar a no máximo 20 pessoas, com direito de interação com o consultor – e um número não definido de ouvintes. Nesses dias de clínica, os quatro temas são divididos em dois temas por dias e horários cruzados e de maneira que uma empresa possa ser participante de todos os temas, se houver interesse, e à noite são trabalhados os temas transversais, ou seja, de interesse geral das empresas.

Quando os temas específicos e os transversais estão definidos, inicia-se a busca pelos consultores, nos bancos de dados da RETEC e de seus parceiros. Todas essas providências acontecem com bastante antecedência ao evento. Em caso de haver dois ou mais especialistas por tema que efetivamente atendam aos requisitos, a decisão de quem será o consultor na clínica cabe aos representantes das empresas.

Durante dois dias, na ocasião agendada, as empresas podem inscrever seus gestores, técnicos e empresários, em número limitado

de participantes por tema – que podem chegar a no máximo 20 pessoas, com direito de interação com o consultor – e um número não definido de ouvintes. Nesses dias de clínica, os quatro temas são definidos em dois temas por dia em horários cruzados, de maneira que uma empresa possa ser participante de todos os temas, se houver interesse. À noite, são trabalhados os temas transversais, sendo um por noite, em forma de palestras.

Desde seu lançamento em 2004, já foram e continuam a ser realizadas no Paraná várias clínicas tecnológicas; foram duas em 2004, nove em 2005 e, para este ano de 2006, existem dezesseis clínicas planejadas.

De modo geral, é possível com a realização de uma clínica, atender a até 80 empresas em dois dias, com um índice de satisfação elevado (o índice de satisfação atingiu mais de 90% segundo registros dos participantes, os formulários de avaliação de satisfação distribuídos ao final do evento), como foi com os panificadores da região metropolitana de Curitiba, em 2006, quando micro e pequenos empresários tiveram oportunidade de compartilhar seus problemas de gestão e tecnologia com um mestre padeiro francês, cuja vinda se deveu a um acordo de cooperação técnica entre o SENAI e uma instituição da França.

O especialista, em visita às empresas participantes, solucionou problemas e melhorou procedimentos encontrados nessas organizações, provocando impactos relevantes no aumento do desempenho dessas padarias e confeitarias. Pode-se citar, como exemplo de imediata aplicação das sugestões do consultor ao processo produtivo, uma pequena panificadora que não vinha obtendo sucesso na estocagem das massas de pão, chegando a perder, nessa má conservação, cerca de 50% das massas prontas. Contudo, ao ajustar corretamente as temperaturas de estocagem, resolveu completamente o problema.

O sucesso dessa iniciativa deve-se principalmente ao fato de que as soluções tecnológicas sugeridas durante as clínicas serem de aplicação imediata, pois o participante, após ser ouvido pelo consultor e expor suas dificuldades de gestão ou tecnologia, recebe sugestões de melhoria que podem ser colocadas em prática no mesmo instante, trazendo um novo desempenho para seu processo, produto ou gestão.



Outro parâmetro que deve ser considerado é a sinergia entre os partícipes do evento, pois cada um leva consigo uma questão a ser discutida, podendo ser uma peça produzida, uma ferramenta ou elementos quaisquer que, de alguma forma, têm causado algum descompasso de processo ou gestão na empresa.

Considera-se essa iniciativa coroada de êxito, principalmente porque os consultores são orientados a buscar soluções que não remetam a novos investimentos, visto que as clínicas são levadas a efeito de APLs, basicamente formados por micro e pequenas empresas de baixo fôlego financeiro. Com isso, a interatividade produz uma aceleração do aprendizado e da liberação do conhecimento, levando a um crescimento profissional do gestor e do técnico, que, quase em tempo real, veem suas competências e habilidades alcançarem níveis mais elevados.

Temas que versam sobre tecnologia e gestão empresarial são importantes, porém não são os únicos que podem ser trabalhados nessa metodologia interativa. Existem dinâmicas especiais que produzem ótimos efeitos nos participantes, sendo uma delas o LABORATÓRIO DE CRIATIVIDADE, cuja eficácia pode ser comprovada em várias ocasiões.

O emprego dessa técnica amplia os horizontes dos participantes, estimulando uma visão diferenciada sobre seus processos e métodos, buscando na sutileza dos detalhes da rotina diária um constante e criativo renovar, de modo a facilitar a vida daqueles que dedicam suas energias aos repetitivos processos industriais. Para a micro e pequena indústria, a diferença entre manter-se no mercado e fazer parte da estatística da mortalidade empresarial pode muito bem-estar na aplicação de alternativas inovadoras e criativas em seu cotidiano.

Considerando-se as condições de dificuldades técnicas e financeiras em que sobrevivem as micro e pequenas empresas no Paraná e no Brasil, as clínicas tecnológicas trazem uma excelente oportunidade de atualização, por meio da consultoria direta de renomados especialistas, a um custo quase simbólico, menos de R\$ 50,00 (cinquenta reais) por empresa participante, o que é, sem dúvida, um investimento pequeno comparado aos potenciais ali inseridos.

Um fator importante e de grande valor é a sinergia entre os empresários e os colaboradores no momento do evento, proporcionando a todos uma troca de experiências e informações úteis, tanto ao processo produtivo e aos produtos, quanto a gestão de negócios.

FONTE: Loures e Schlemm (2006, p. 185)

Atividade de Estudos:



1) Porter criou em 1986 o modelo das cinco forças que podemos compreender como uma ferramenta que corrobora com a definição da estratégia utilizada pela organização, a partir da análise do ambiente interno e externo (SWOT). As cinco forças competitivas de Porter são:

- () Ameaças de novos entrantes.
- () O poder de negociação dos fornecedores.
- () O poder de negociação dos compradores.
- () As ameaças de serviços substitutos.
- () A rivalidade entre as empresas existentes.

Agora temos a definição referente a cada uma das forças:

I - Atuando de forma inversa à força anterior já que, neste caso, a empresa possui o poder de barganha por fornecer os produtos/ serviços, ou seja, ela agora é cliente.

II - É a força relacionada com a capacidade de barganha da clientela com as empresas fornecedoras do segmento, além do seu poder decisório em que são avaliados os atributos qualitativos do produto além do preço;

III - Está condicionada às barreiras existentes a sua entrada, assim como o poder de reação das empresas já inseridas neste mercado;

IV - Considerada a mais importante, essa força é a principal determinante da competitividade do mercado.

V - São produtos da concorrência que, apesar de não apresentar similaridade aos produtos ofertados pela sua empresa, conseguem atender as mesmas necessidades dos seus clientes.

Relacionando a força com a definição, temos a seguinte sequência correta:

- a) V-II-III-I-IV.
- b) III-I-II-V-IV.
- c) IV-III-I-II-V.
- d) I-II-III-IV-V.

6 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Caro acadêmico, chegamos ao final do último capítulo referente à disciplina de Gestão Participativa e Inovação.

Neste último capítulo foi possível compreendermos a inovação tecnológica como estratégia competitiva através da Tecnologia da Informação e os ambientes de BI como uma ferramenta muito importante para os empreendedores desenvolverem estratégias através de cruzamento de informações e projeção de cenários, além do acompanhamento da produção.

Para tanto, partimos de um tripé envolvendo as **razões** que motivam as organizações a trabalhar com a gestão estratégica, passando pela **análise da competitividade** entre as empresas no mercado, além de avaliarmos as **vantagens** pela qual a Estratégia e a Inovação se estabelecem, fortalecendo amplamente o perfil no desempenho das empresas.

Analisamos também as cinco forças competitivas criadas pelo americano Michael Porter, considerado na atualidade um dos maiores autores quando se trata da temática estratégia. Vimos como essas cinco forças causam impacto direto sobre a lucratividade em determinado setor e que são definidas como: as ameaças de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, as ameaças de serviços substitutos e, por último, a rivalidade entre as organizações existentes.

Verificamos como os custos estão relacionados ao processo da inovação e que englobam os gastos acerca da aquisição de recursos da área de tecnologia da informação, e finalizamos avaliando tais custos.

Finalizamos este capítulo estudando as tendências de evolução por meio das pequenas empresas no cenário atual, considerando toda a competitividade e o mercado que se apresenta como volátil e dinâmico, lendo com a análise de um caso aplicado no SESI do Paraná referente ao impacto positivo das clínicas tecnológicas para as micros e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

BRAGA, A. **As cinco forças de Porter**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-cinco-forcas-de-porter/73859/>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRUZ, R. **Inovação: a revolução do conhecimento das empresas brasileiras**. São Paulo: Senac, 2011.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

LAURINDO, Fernando J Barbin. **Tecnologia da informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002.

LOURES, R. C. R.; SCHLEMM, M. **Inovação em ambientes organizacionais: teorias, reflexões e práticas**. Curitiba: Ibpex, 2006.

POSSOLLI, G. E. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.