

Ambientes Inovativos de Gestão



Aula 7

Realização
sociedade brasileira de
metrologia

Apoio

Sumário

7ª Aula	4
A. Objetivo da aula.....	5
B. A reordenação das forças de gestão, em suas múltiplas dimensões, visando estabelecer ambientes adequados a potencializar inovações.....	6
C. A transição - I.....	7
D. A transição - II.....	8
E. A vontade do chefe.....	10
F. Líderes facilitadores.....	12
G. O papel dos gestores durante a adoção de um ambiente inovativo - I.....	13
H. O papel dos gestores durante a adoção de um ambiente inovativo - II.....	14
I. Orientações básicas para a adoção de ambientes inovativos.....	15
1. Orientações básicas para a adoção de ambientes inovativos..	15
2. 1. Ter uma boa razão para fazer essa transformação.....	15
3. 2. Envolver as pessoas nessa mudança.....	16
4. 3. Escolher uma pessoa respeitada como encarregada do processo.....	17
5. 4. Criar equipes de gestão da transição.....	18
6. 5. Dar formação em novos valores e comportamentos.....	19
7. 6. Trazer ajuda de fora.....	20
8. 7. Estabelecer símbolos da mudança.....	21
9. 8. Agradecer e premiar pessoas.....	22
J. Outras características do líder - I.....	24
K. Outras características do líder - II.....	25
L. Outras características do líder - III.....	26
M. Outras características do líder - IV.....	27
N. Outras características do líder - V.....	28
O. Outras características do líder - VI.....	29
P. O social e o ambiental como desafio e oportunidade.....	30
Encerramento	31
Notas	32
Bibliografia	33

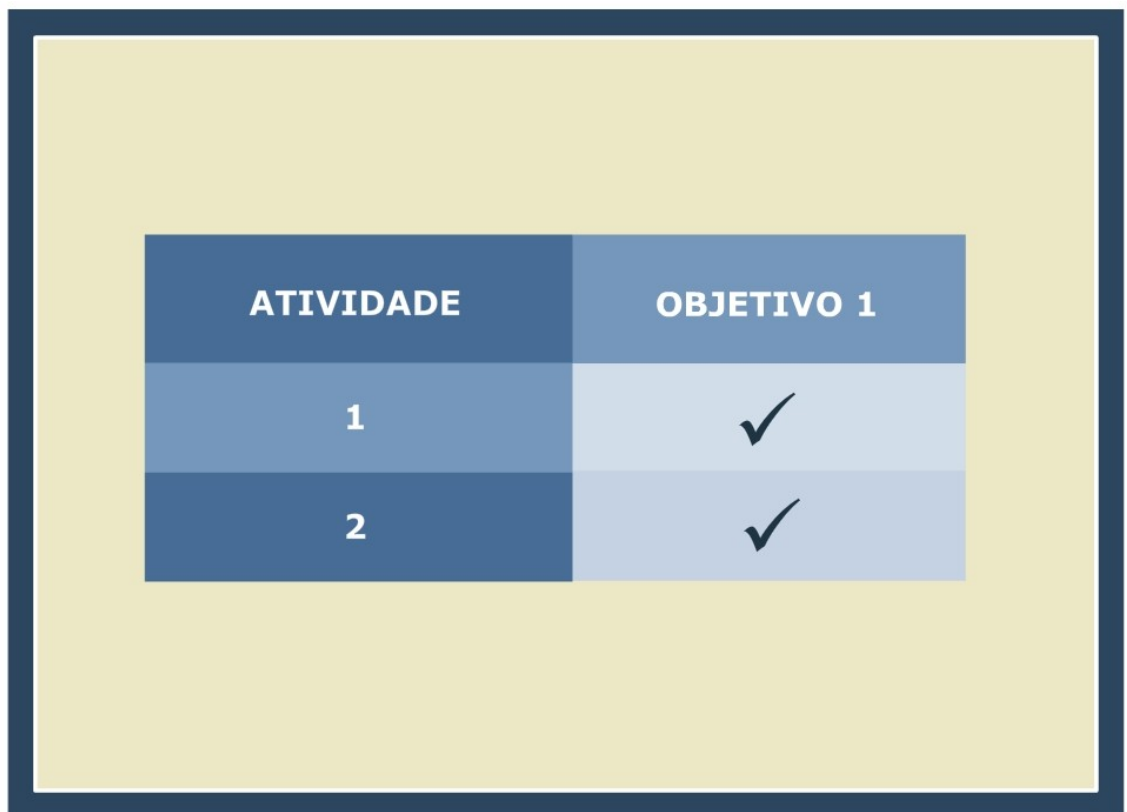
7ª Aula

Objetivo da aula	5
A reordenação das forças de gestão, em suas múltiplas dimensões, visando estabelecer ambientes adequados a potencializar inovações	6
A transição - I	7
A transição - II	8
A vontade do chefe	10
Líderes facilitadores	12
O papel dos gestores durante a adoção de um ambiente inovativo - I	13
O papel dos gestores durante a adoção de um ambiente inovativo - II	14
Orientações básicas para a adoção de ambientes inovativos	15
Outras características do líder - I	24
Outras características do líder - II	25
Outras características do líder - III	26
Outras características do líder - IV	27
Outras características do líder - V	28
Outras características do líder - VI	29
O social e o ambiental como desafio e oportunidade	30
Encerramento	31

A. Objetivo da aula

Ao final desta aula, você será capaz de:

- Objetivo1: descrever como funciona a delegação de poderes e a liderança no momento da mudança comportamental da empresa.



ATIVIDADE	OBJETIVO 1
1	✓
2	✓

Figura 1: Objetivos da aula

As atividades que permitem atingir os objetivos listados acima estão no ambiente virtual de aprendizagem, de acordo com a Figura 1. Lembre-se de fazê-las ao longo dessa semana.

B. A reordenação das forças de gestão, em suas múltiplas dimensões, visando estabelecer ambientes adequados a potencializar inovações

Ambientes inovativos são ambientes interativos, de aprendizado permanente, em que cada inovação aumenta a base de conhecimento organizacional e, permanentemente, desenvolve pessoas. São ambientes no qual todos são sempre estimulados a fazerem melhor e diferente. E, para isso, até a cultura organizacional pode ser alterada.



Leia STABEN, André Gustavo et al. *Roteiro para implantação de ambientes inovativos nas pequenas empresas*: manual do empresário. Brasília: SEBRAE, UCE, 2009.

Claro, alterar a cultura da empresa não acontece de uma hora para a outra e nem é esse o nosso objetivo. Entretanto, para que os ambientes inovativos possam fazer parte do dia-a-dia da empresa, algumas mudanças comportamentais se fazem necessárias.

C. A transição - I

A transição comportamental de um ambiente tradicional para um ambiente inovativo tende a ser lenta e difícil. Lenta no sentido de gradativa, e difícil, no sentido de progressiva, por alterar comportamentos estabelecidos e exigir grandes esforços e substanciais dispêndios. Mas isso ocorre se a liderança de poucos não conseguir obter a confiança da maioria dos envolvidos.

Caso contrário, ela não será lenta, difícil ou dispendiosa. Os resultados alcançados no curto prazo financiam a transição, e cedo todos se perguntarão: Porque não fizemos isso antes?

Porém não deve haver ilusões, há uma tendência para acreditar que a mudança pode ser instantânea e fácil. Frequentemente, os gestores esperam que as mudanças:

- Não provoquem interrupções.
- Não exijam esforços e sejam rapidamente implementadas.
- Resolvam problemas organizacionais anteriores.

D. A transição - II

Estes mitos apresentados anteriormente, podem ajudá-lo a compreender porque é que muitas organizações fazem um trabalho tão medíocre ao gerir um processo de mudança, ou são relutantes em aceitar o desafio de outras mudanças, depois de tentativas anteriores terem corrido mal.

Proceder a uma mudança profunda na cultura de uma empresa requer que as pessoas deixem o **como foi** e mudem para um período de dúvida e incerteza.



Atenção

O processo de mudança deve ser envolvente e exige bom senso. As organizações que mudam a sua cultura com sucesso gastam menos tempo em futuras mudanças.

Mudança, muitas vezes, não é mais do que uma simples reestruturação. Mas quando uma mudança maior é feita na empresa, ou uma crise séria exige resposta, o que realmente muda é a **cultura da empresa**. A forma como a organização faz as coisas. Nesta situação já não é possível continuar a ser um mero espectador. Pelo contrário, o desafio é aumentar a produtividade ao mesmo tempo em que se produzem as mudanças necessárias. Observe a figura a seguir:



Figura 2: Os colaboradores devem ajudar nas mudanças que beneficiem o ambiente de trabalho

E. A vontade do chefe

Um elemento essencial para o início da transição organizacional rumo à ambientes inovativos é o supervisor ou proprietário da empresa. Nos ambientes tradicionais empresariais a vontade coletiva exigida para alterações na cultura organizacional, tais como esta disciplina propõe, exige a concordância plena e a determinação de implementá-las do proprietário ou atual dirigente máximo.

Contra a sua vontade e sem sua vontade e sem sua proativa determinação nada avançará. Esta personalidade, aliás, é uma das características das questões tradicionais.

Conversando

Uma empresa com ambientes inovativos não é um ambiente bonzinho, sem atritos ou contradições. Isto, aliás, não existe. Em um ambiente inovativo, os atritos não são destrutivos, pois ali só se diverge para construir um presente ou um futuro comum e melhor. O que se reduz são as satisfações pessoais que se obtêm por egos autoritários e a compreensão progressiva de que ali, onde exista uma eventual fonte de conflito, existe também uma fonte de cooperação.

Na gestão tradicional, tudo é regrado e estabelecido. No ambiente inovativo também, mas nada é definitivo. Porém diferente da gestão tradicional, na qual em um dia longínquo alguém muda o estabelecido, em um ambiente inovativo os operadores dos milhares de subsistemas da empresa são convidados e instruídos a mudá-los diariamente. Ser humano é ser capaz de aperfeiçoar-se diariamente. Inclusive, na manifesta expressão externa que constitui o trabalho humano.

Em uma empresa que se organiza como ambiente inovativo, todos os trabalhadores são vistos como colaboradores do conhecimento. Eventualmente, fatores externos não controlados pela empresa, como queda de demanda, queda de preços, novos concorrentes, crises de créditos, podem trazer prejuízos às empresas e, por consequência, aos seus colaboradores. Porém, ali onde há

um ambiente inovativo, o engajamento proativo e a criatividade do conjunto dos colaboradores geram inovações. Estas produzem resultados econômicos para a empresa e não podem, em nenhum caso, prejudicar o conjunto dos colaboradores.

Nesta fase em que avançamos para a economia do conhecimento, a capacitação e o desenvolvimento das pessoas para que expressem sua criatividade voltada para as inovações constitui o próprio desenvolvimento das organizações industriais.

F. Líderes facilitadores

Uma das características dos ambientes inovativos é serem dirigidos por líderes facilitadores cujo papel essencial é ajudar a definir as linhas estratégicas essenciais da empresa. Isto a partir de um conjunto de fenômenos gerados pelo conjunto de interessados no desempenho da empresa.

A inovação no nível de cada empresa é tão importante para os seus resultados que não pode depender de um ou alguns dirigentes para acontecer. Se o comando e controle constituem os únicos valores a que se auto atribuem, os dirigentes de uma empresa dificilmente aceitarão que outras pessoas subordinadas possam ter melhores ou criativas ideias de conduzir a empresa ao sucesso. Veja a figura:

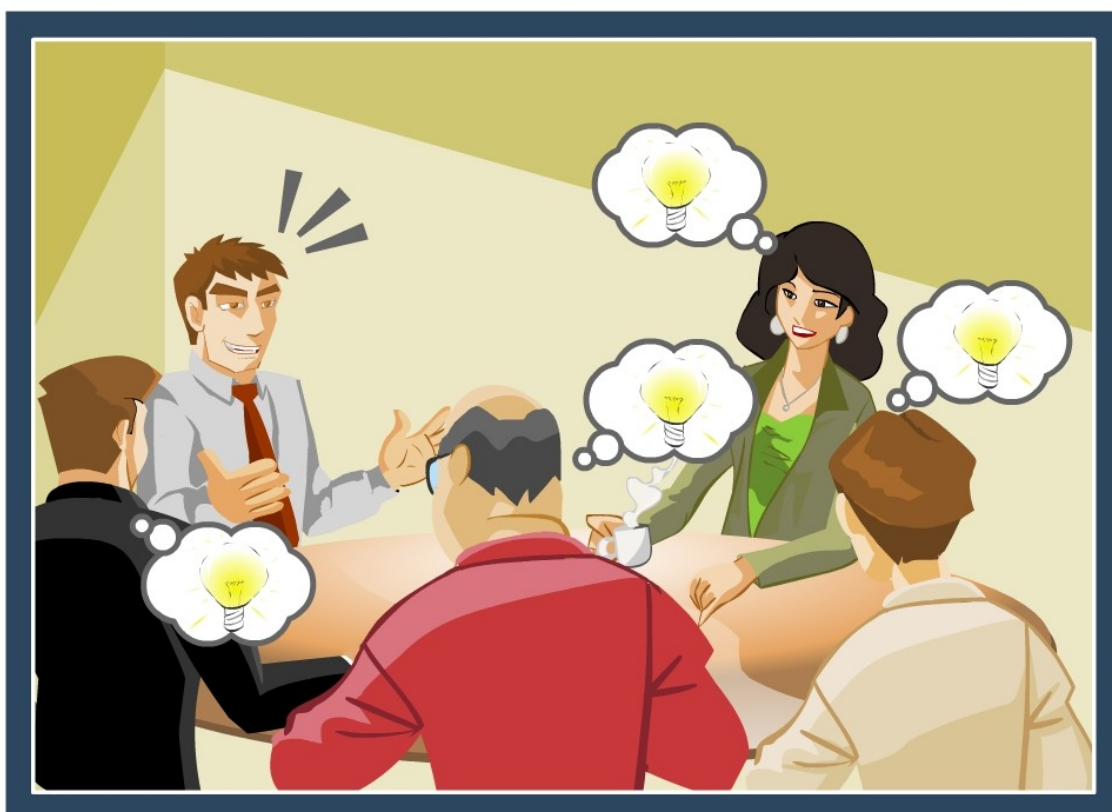


Figura 3: As ideias dos líderes podem contribuir para um ambiente inovativo

G. O papel dos gestores durante a adoção de um ambiente inovativo - I

Após decidida a implementação das mudanças objetivando transformar o ambiente em um ambiente inovativo, os gestores não necessitam esperar que seja a gestão de topo a liderar a transição dos grupos de trabalho. Muitos gestores de nível intermediário costumam esperar que as chefias lhes digam o que fazer. Ora, é exatamente isto que deve mudar.



Reflexão

Não existe uma estratégia para anunciar e implementar a mudança com eficácia. Ninguém precisa de autorização para inovar. Mas determinadas alterações exigem ou ao menos implicam em alterações em outras áreas do fluxo produtivo.

Por isso, é útil sistematizar os procedimentos que conduzem à adoção de inovações.

H. O papel dos gestores durante a adoção de um ambiente inovativo – II

Na gestão tradicional, os gestores de nível intermediário esperam por respostas. Quando não há soluções preparadas culpam frequentemente a gestão de topo por não os permitir avançar.

No ambiente inovativo, estes gestores devem parar de esperar e tornarem-se líderes das suas equipas, implementando as proposições de melhoria que sua equipe tenha criado.

Devem aprender a gerir a mudança. Esta lhes oferece incertezas e oportunidades enquanto gestores. A forma como gerirem a si próprios e aos seus grupos de trabalho fará toda a diferença.

I. Orientações básicas para a adoção de ambientes inovativos

1. Orientações básicas para a adoção de ambientes inovativos



Conceito

Lembre-se: “Ambientes inovativos são ambientes que estimulam a criatividade e a vontade de fazer melhor e diferente. São ambientes capazes de gerar uma tensão positiva nas pessoas e nos processos de modo a mobilizar a empresa para os desafios e mudanças do ambiente externo”.¹

Entretanto, transformar o seu ambiente de trabalho em um ambiente inovativo não é tão simples como parece. Há a necessidade de ter algumas condições favoráveis para que os ambientes inovativos possam ser implantados.

O que se segue são orientações para essa mudança na empresa ou na equipe visando à transformação do ambiente tradicional em ambiente inovativo. Nas próximas páginas, você conhecerá as características para ser um bom líder dessa mudança.

2. 1. Ter uma boa razão para fazer essa transformação

As mudanças comportamentais relacionadas à cultura não são normalmente agradáveis. Leve-as a sério. Certifique-se que compreendeu bem porque é que está fazendo a mudança e que ela é necessária. A transformação de um ambiente tradicional em um ambiente inovativo requer, além de tudo, muita paciência, pois isso não se faz de uma hora para outra. É extremamente necessário que todos os atores participantes tenham a consciência da importância dessa mudança para a competitividade da organização. Observe a figura:



Figura 4: Os colaboradores precisam entender e ajudar nas melhorias

3. 2. Envolver as pessoas nessa mudança

As pessoas que estão engajadas nesse processo resistem menos. Fazer parte do processo de planejamento e transição dá à pessoa um sentido de segurança, mesmo no imponderável de toda mudança. Peça opiniões sobre como fariam. Considere a possibilidade de fazer estudos e consultas a todos, como na figura:



Figura 5: Todos podem colaborar com o processo de melhoria

4. 3. Escolher uma pessoa respeitada como encarregada do processo

Cada mudança solicita que alguém a lidere. Não se trata de um chefe que vai impor a mudança aos demais (embora de maneira funcional esta pessoa, formalmente, pode estar exercendo um papel de chefia). Selecione alguém por quem o grupo tenha elevada consideração e este sinta o mesmo pelos demais e que seja capaz de exercer uma função de supervisão e de orientação, e não tenha atitudes de chefe, que não levam a nada. Observe a seguir:



Figura 6: Determinação de novos líderes

5. 4. Criar equipes de gestão da transição

Necessita de uma parte do seu grupo para planejar, antecipar, eliminar obstáculos, coordenar e realçar os esforços da mudança. Veja a figura:



Figura 7: Equipe de pessoas com ideias inovativas

6. 5. Dar formação em novos valores e comportamentos

As pessoas precisam de orientação para perceber o que significa o novo caminho e porque é mais desejável. A formação mantém os grupos unidos. Permite-lhes expressar as suas preocupações e reforçar as competências recentemente aprendidas. Observe:



Figura 8: Reunião durante o processo inovativo

7. 6. Trazer ajuda de fora

Existe, muitas vezes, mais poder no que uma pessoa de fora diz do que a mesma sugestão vinda de alguém de dentro. Isto se explica, entre outras razões, porque se supõe que o consultor é mais isento com relação aos interesses internos. Use este poder para reforçar a direção que quer seguir. Veja a figura:



Figura 9: Importância da ajuda de profissionais externos

8. 7. Estabelecer símbolos da mudança

Encorajar o desenvolvimento de cartas informativas, novos logotipos ou slogans e/ou a aprovação de eventos que ajudem a celebrar e reflitam a mudança. Observe a figura:



Figura 10: O colaboradores precisam conhecer os resultados das mudanças

9. 8. Agradecer e premiar pessoas

Logo que a mudança comece a produzir efeitos, não se esqueça de reconhecer e lembrar as realizações das pessoas que para isso contribuíram. Agradeça a força e sacrifício que as pessoas fizeram. Convém lembrar nessa empresa que se constitui como ambiente inovativo, que o desenvolvimento da empresa baseia-se no desenvolvimento das pessoas. Veja a seguir:

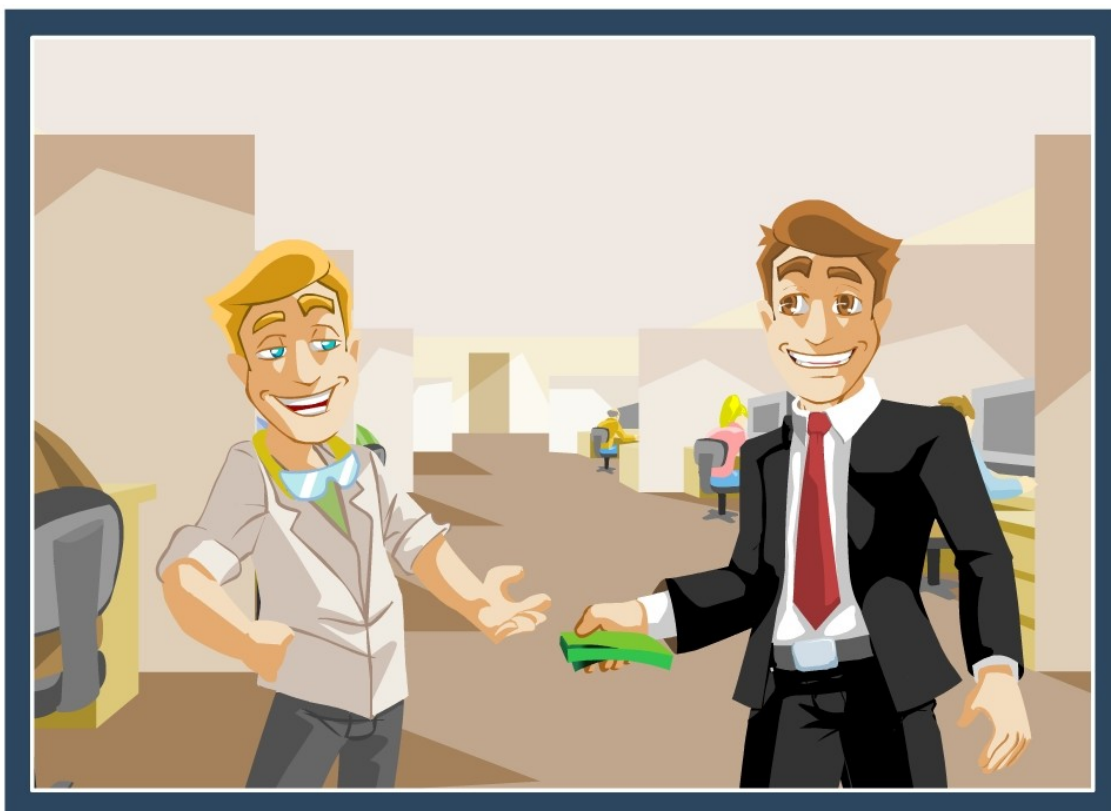


Figura 11: Colaboradores inovativos merecem congratulações

Qualquer processo de mudança requer disposição e tempo. Mexe com todas as pessoas dentro da organização. É repleto de situações inusitadas. Quem se dispõe a enfrentar tudo isto? Pense nisso.

J. Outras características do líder - I

Os verdadeiros líderes da mudança. Aqueles que fazem a diferença e acreditam que existe uma forma mais eficiente de fazer as coisas. Como são questionadores são vistos como agitadores pelos acomodados que se beneficiam do marasmo da organização.

Para ser um desses líderes de mudança, e nos ambientes inovativos todos devem ser líderes em potencial, algumas características de personalidade são importantes (Adaptado de: *Rate your skills as a manager*. Crisp Publications, 1991).

- **Olhar para além de suas fronteiras para descobrir o que de diferente pode ser feito.**
 - O líder está sempre em busca do padrão de excelência.
 - O líder tem a cabeça nas nuvens, mas, por outro lado, tem os pés bem assentes na terra.
- **Move-se além dos limites definidos.**
 - Toma a iniciativa para resolver problemas.
 - Embora sensível a eventuais sugestões dos superiores, não espera por eles para agir.
- **Coragem para desafiar as bases do poder e as normas.**
 - Coragem para sustentar o seu empenho face à incerteza e ao risco pessoal, e até mesmo certo grau de incompreensão de alguns colaboradores.
 - Não teme o fracasso, pois neste ambiente inovativo, ninguém efetua transformações isoladamente, e a intenção está sempre voltada para melhorias.
 - Demonstra capacidade para se re-erguer e, assim, contagiar os que o rodeiam.

K. Outras características do líder - II

- **Desafiar os padrões estabelecidos.**
 - O novo líder procura descobrir novas vias.
 - O líder não fica à espera, produz vitórias desde cedo. Mostra que algo está acontecendo.
 - Se não chega a ser um rebelde corporativo, certamente, neste ambiente não cabem conformistas.
- **Ter uma missão pessoal.**
 - A existência de uma missão e de objetivos pessoais elevados ajuda a ultrapassar as dificuldades e dá uma direção, um norte, de onde se quer chegar.
 - A existência de uma missão e de objetivos pessoais elevados ajuda a ultrapassar as dificuldades e dá uma direção, um norte, de onde se quer chegar.
- **Reunir aliados.**
 - A importância de formar uma coligação de apoiadores da mudança é óbvia. Este é um dos aspectos mais negligenciados em empresas na qual até então dominava um individualismo exacerbado.
- **Criar uma equipe.**
 - Transforme o grupo de apoiadores da mudança numa equipe, na qual todos sintam-se motivados e entusiasmados no estabelecimento de um ambiente inovativo.
 - A palavra-chave de um ambiente inovativo é **nós** e não **eu**.

L. Outras características do líder - III

- **Partilhar os méritos.**
 - Mesmo que a ideia inicial seja sua, o líder reparte os créditos. As pessoas precisam saber que são reconhecidas.
- **Automotivação e motivação dos outros.**
 - Não só é automotivado, como também possui a capacidade de motivar e inspirar as pessoas que o rodeiam.
 - Cria excitação e energia e dá oportunidades a todos para assumirem a responsabilidade pessoal pela mudança.
- **Preocupa-se com o tratamento das pessoas.**
 - É justo e sensível ajudando os outros a participar da mudança, convencendo-os por meio de fatos transparentes.

M. Outras características do líder - IV

- **Persiste e insiste.**

- Quando a tarefa é árdua e tudo parece difícil não é hora de desistir. Insista, procure soluções alternativas (observe a figura a seguir), mais apoiadores, que o sucesso virá.

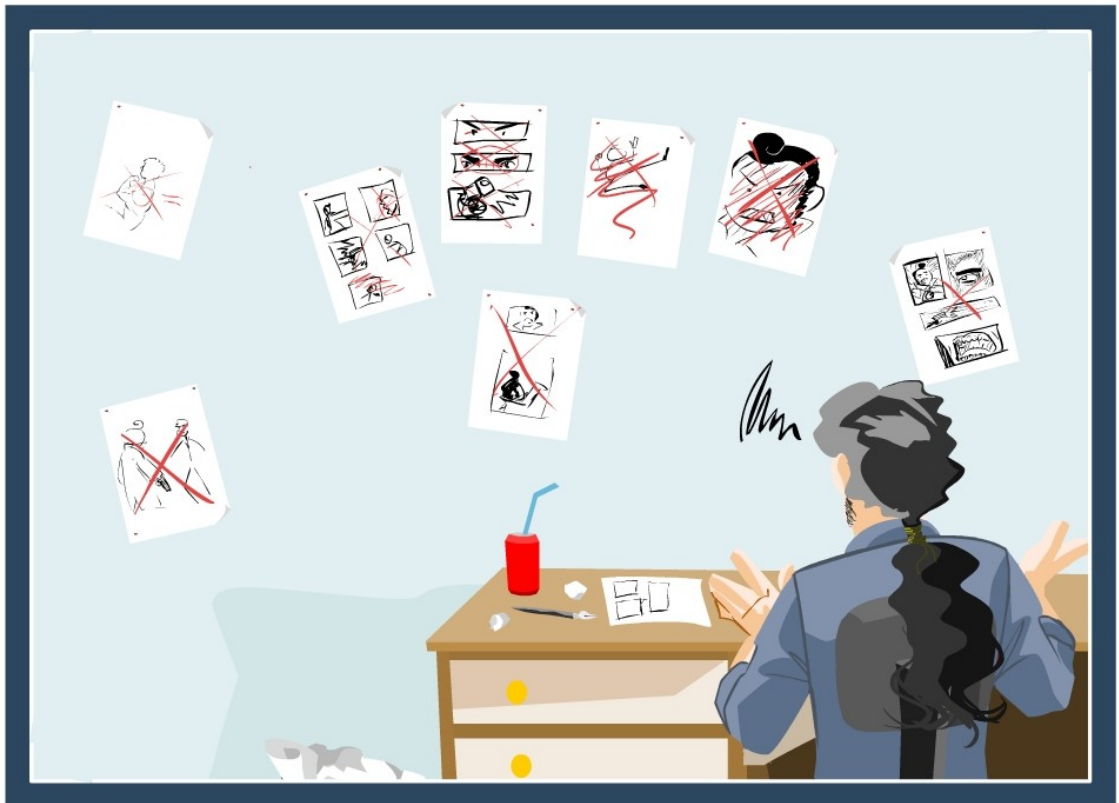


Figura 12: Persistência para ter uma ideia inovadora

- **Ter caráter.**

- Caráter também conta. É uma poderosa fonte de credibilidade.
- A primeira pedra da liderança é a clareza dos valores pessoais.

N. Outras características do líder - V

- **Tomar as decisões e assumir a responsabilidade.**
 - Se a indecisão perdurar no grupo, tome a decisão para si e implemente-a, assumindo a responsabilidade pelos resultados.
 - Um chefe por vezes é obrigado a assumir responsabilidades, um verdadeiro líder convive com a responsabilidade. Veja a seguir:



Figura 13: O líder precisa, por vezes, tomar a responsabilidade para si

- **Afirmar a personalidade.**
 - Um chefe qualquer assume tarefas cômodas ou não, enquanto um líder procura por oportunidades mais exigentes, que constituem desafios à sua capacidade de realização.

O. Outras características do líder - VI

- **Compromisso com a mudança.**
 - Acredita que o futuro da organização depende de mudanças bem sucedidas, as quais aliás, ele sabe que nunca deixam de surgir novos desafios.
 - Encara a mudança como algo excitante e que vale a pena, que vai aumentar a competitividade da organização.
- **O bom humor.**
 - Tem sentido de humor, o que lhe permite levantar o moral dos outros. Mantém o astral da equipe elevado. Veja a seguir:



Figura 14: Bom humor no ambiente de trabalho

P. O social e o ambiental como desafio e oportunidade

As inúmeras exigências de ordem social e ambiental que são crescentemente impostas às empresas são vistas como custos financeiros e dispêndio de energias organizacionais a ser evitadas ou apenas formalmente atendidas.

Este vasto processo social é, entretanto, inevitável à medida que a humanidade toma consciência da não sustentabilidade das formas atuais de produção e consumo.

Empresas instauradas como ambientes inovativos terão vantagens sobre seus concorrentes tradicionais, pois estas dimensões poderão ser vistas como desafio e oportunidade, e o corpo de colaboradores da empresa se constitui em fonte de inovações sociais e ambientes propícios e, como tal, possíveis de se transformar em soluções inovadoras valorizáveis no mercado.

Encerramento



Notas

1

STABEN, André Gustavo. *Roteiro para implantação de ambientes inovativos nas pequenas empresa: manual do empresário*. Brasília: SEBRAE, UCE, 2009.

Bibliografia

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS. *Indicadores empresariais de inovação tecnológica*. São Paulo: ANPEI, 2000.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS. *Como alavancar a inovação tecnológica nas empresas*. Disponível em: < <http://www.anpei.org.br>> Acesso em: 20 out. 2004.

CRISP PUBLICATIONS. *Rate your skills as a manager*. Monitor Editora, 1991.

GARDNER, Howard. *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

KAO, J. *Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. *Manual da inovação*, 2008.

REIS, Dálcio. *Gestão da inovação tecnológica*. São Paulo: Manole, 2004

REIS, Dálcio et al. *Tecnologia, estratégia para a competitividade*. São Paulo: Nobel, 2001.

STABEN, André Gustavo. *Roteiro para implantação de ambientes inovativos nas pequenas empresas: manual do empresário*. Brasília: SEBRAE, UCE, 2009.

SKROBOT, L. C. et al. *Reflexões sobre modelos de gestão: abordagem sóciotécnica*. IBQP, 2007.

VASCONCELLOS, E. *La empresa innovadora*. In: BID-SECAD-CINDA. *Gestion tecnologica en la empresa*. Santiago: [s.ed.], 1990.

VANGUNDY, A. Organization creativity and innovation. In: ISAKSEN, S. G. (ed.). *Frontiers of creativity research*. Buffalo: Bearly, 1987.