

Ambientes Inovativos de Gestão

Aula 1



Apoio

Sumário

Introdução	4
1ª Aula	4
A. Objetivos da aula.....	6
B. A empresa como um conjunto sociotécnico de atores econômicos.....	7
C. A abordagem sociotécnica.....	9
D. Origens da abordagem sociotécnica.....	10
E. Exemplo de abordagem sociotécnica.....	11
F. Determinantes da organização do trabalho.....	12
G. Subsistema técnico e subsistema social.....	13
H. Características da abordagem sóciotécnica - I.....	14
I. Características da abordagem sóciotécnica - II.....	15
J. Modelo de abordagem sociotécnica.....	18
K. Conclusões.....	19
Encerramento	20
Glossário	21
Notas	22
Bibliografia	23

Introdução

“Contar com colaboradores constantemente insatisfeitos com a situação atual da sua organização”, essa frase, que a primeira vista colocaria qualquer gestor em pânico, é o foco para a criação de um ambiente inovativo.



Conceito

“Ambientes inovativos são ambientes que estimulam a criatividade e a vontade **individual** 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

Ambientes inovativos não estão necessariamente em empresas ultra-avanzadas tecnologicamente ou poderosas financeiramente, estão em organizações compostas por pessoas proativas, que conseguem ver a empresa dez, vinte, trinta anos à frente, e para isso pensam constantemente em como fazer melhor o trabalho que já fazem no seu cotidiano.

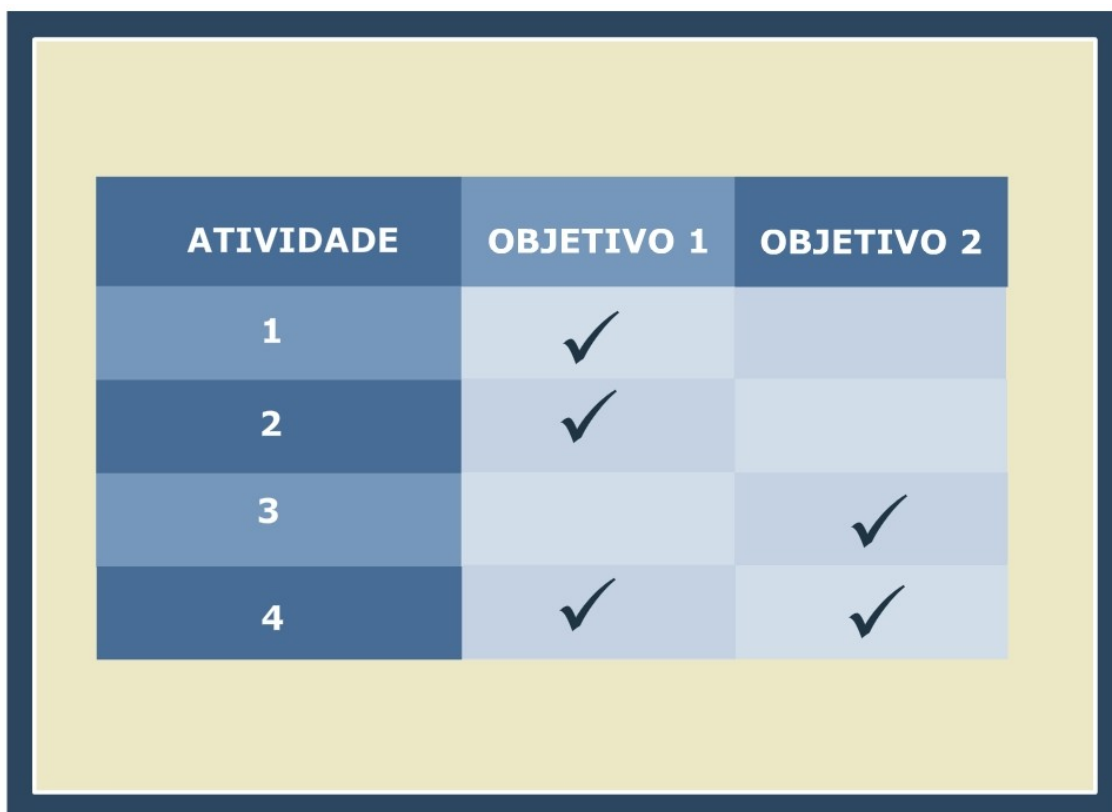
1ª Aula

Objetivos da aula	6
A empresa como um conjunto sociotécnico de atores econômicos	7
A abordagem sociotécnica	9
Origens da abordagem sociotécnica	10
Exemplo de abordagem sociotécnica	11
Determinantes da organização do trabalho	12
Subsistema técnico e subsistema social	13
Características da abordagem sóciotécnica – I	14
Características da abordagem sóciotécnica – II	15
Modelo de abordagem sociotécnica	18
Conclusões	19
Encerramento	20

A. Objetivos da aula

Ao final desta aula, você será capaz de:

- Objetivo 1: identificar algumas características do desenvolvimento industrial brasileiro.
- Objetivo 2: listar as atividades capazes de otimizar o trabalho humano.



ATIVIDADE	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2
1	✓	
2	✓	
3		✓
4	✓	✓

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 empresa como um conjunto sociotécnico de atores econômicos

Antes de compreender o tema ambientes inovativos propriamente ditos e para entender toda a complexidade que envolve o tema inovação, você precisa ver a empresa na qual trabalha como um conjunto sociotécnico, ou seja, perceber a empresa como um conjunto de relações sociais e de um subsistema técnico, profundamente interligado.

Veja a figura a seguir:



Figura 2: Como deve ser enxergado o ambiente de trabalho

Mas para isso, precisaremos voltar um pouco na história, para uma época em que foram se formando as empresas que hoje compõem o sistema produtivo brasileiro*.

Voltaremos mais precisamente aos anos 1930, década de início do processo de industrialização brasileiro. Esse processo pode ser historicamente dividido em dois grandes períodos com dinâmicas diferenciadas. Um inicial, dos anos 1930 até o ano de 1980 e outro dos anos 1980 até os dias de hoje. Você saberia distinguir os principais fatos e as principais características que marcaram esses dois períodos? Veja na próxima página.



A migração das pessoas que moravam no campo influenciou na industrialização das cidades.

Figura 3: Fator decorrente da industrialização do país

C. A abordagem sociotécnica

Desde o início da segunda fase, o Brasil sempre teve grandes dificuldades para criar dinâmicas de crescimento estável. Entretanto, ultimamente, o país tem dado os primeiros sinais de que pode voltar a atingir um crescimento sustentável na economia, mesmo com anos de atraso em relação aos países mais desenvolvidos.



Atenção

A criação de uma dinâmica sustentável de crescimento deve-se principalmente à implantação de novas formas de gestão e, principalmente, requer uma mudança de cultura, o que se sabe, não acontece de uma hora para outra.

E para que essa mudança aconteça, ela deve ser baseada em teorias mais avançadas e absorvidas por todos os atores que fazem parte de uma organização, os colaboradores. Surge aí então a importância da abordagem sociotécnica como modo de pensar e agir nas empresas.

D. Origens da abordagem sociotécnica

Existe muita discussão sobre os fatores determinantes da produção em uma organização. Até que ponto a organização é determinada por procedimentos técnicos (determinismo tecnológico) e até que ponto a organização é determinada pelas relações sociais existentes (determinismo sociológico)?

Veja a figura a seguir:



Figura 4: O consenso sobre quais são os fatores determinantes na produção de uma organização ainda não foi atingido

Refleta sobre isso antes de seguir à próxima página.

E. Exemplo de abordagem sociotécnica

Uma montadora de veículos é um exemplo de abordagem sociotécnica, conforme figura a seguir:



Figura 5: Ter esta sintonia é um pressuposto para o desenvolvimento de ambientes inovativos

F. Determinantes da organização do trabalho

“Existem muitos debates sobre as determinantes da organização do trabalho. Por exemplo, em que medida a organização do trabalho é determinada pelos procedimentos técnicos (determinismo tecnológico), ou, ao contrário, a organização do trabalho é totalmente definida pelas relações sociais existentes na empresa (determinismo sociológico)?

A definição de uma abordagem sociotécnica está relacionada ao trabalho em grupo, em particular o de grupos semiautônomos. A autonomia proporcionada a esses grupos seria uma iniciativa fundamental para induzir o comportamento dos trabalhadores a atender, de forma conjunta, às características do subsistema técnico e do subsistema social da organização. Assim os resultados passariam a ser obtidos menos por coerção e mais por indução de comportamentos estimulados por um projeto organizacional coerente.”²

G. Subsistema técnico e subsistema social

O **subsistema técnico** é aquele que compreende máquinas, ferramentas* e procedimentos* usados no trabalho e está sujeito a restrições físicas de espaço, maquinário, tipos de materiais processados, tipos de produto e outras que envolvem os sistemas de produção. Já o subsistema social compreende os diferentes sistemas de contratação e remuneração, a divisão do trabalho individual e em equipe e os métodos de coordenação que gerenciam ferramentas e procedimentos, ajustando-os às condições psicológicas e sociais que afetam a interação entre cada uma e o conjunto das pessoas que operam os vários processos que mantém a empresa competindo no mercado.

H. Características da abordagem sóciotécnica – I

A abordagem sociotécnica é fundamentada no princípio de que a organização é um sistema aberto, com capacidade de interagir plenamente com o ambiente social, cultural, econômico e natural onde se insere.

Ela também permite ver que uma empresa não é composta de máquinas industriais e máquinas humanas. Ela nos mostra que em toda organização a técnica (máquinas) e a mobilização das pessoas andam sempre juntas e não devem ser analisadas de forma separada. Um determinado padrão técnico, ou seja, o modo como se reúnem os conhecimentos contidos nas máquinas com aqueles obtidos pelos colaboradores, não tem o poder de determinar um único modo de organização da empresa, embora todas as mudanças técnicas que ocorrem, certamente, incidem e modificam-na.

I. Características da abordagem sóciotécnica – II

Veja as figuras a seguir:

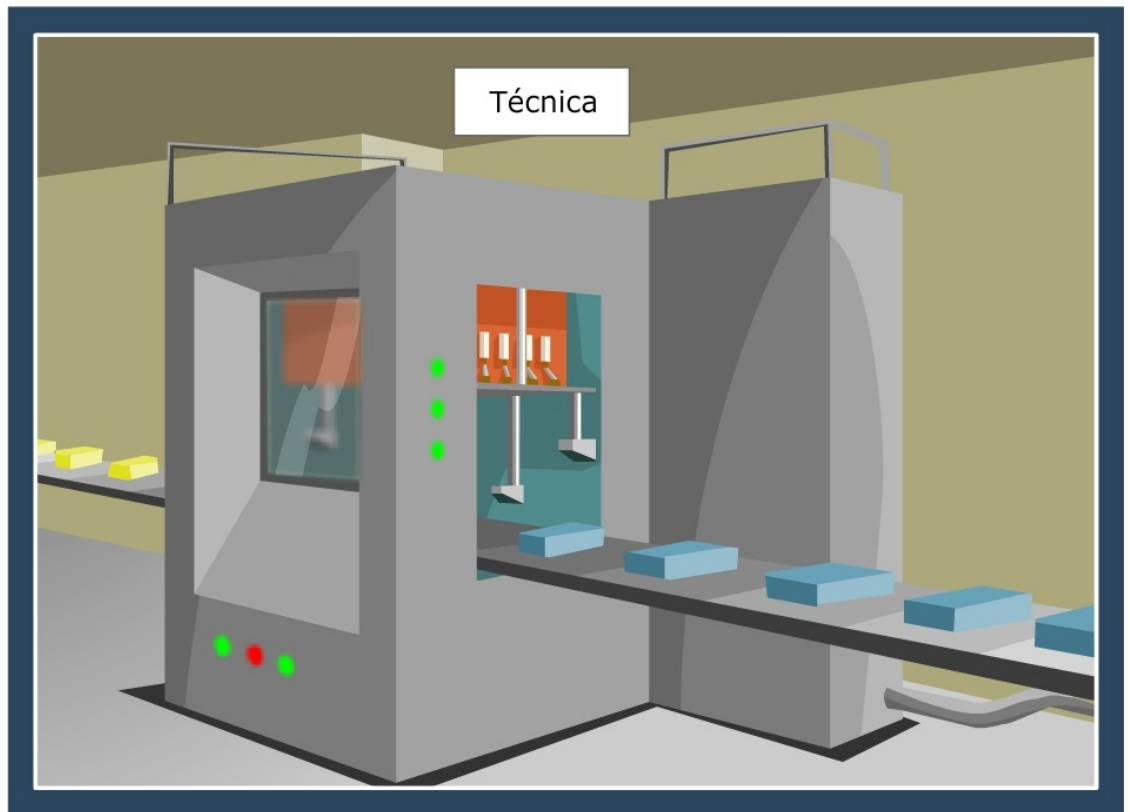


Figura 6: Exemplo de abordagem técnica

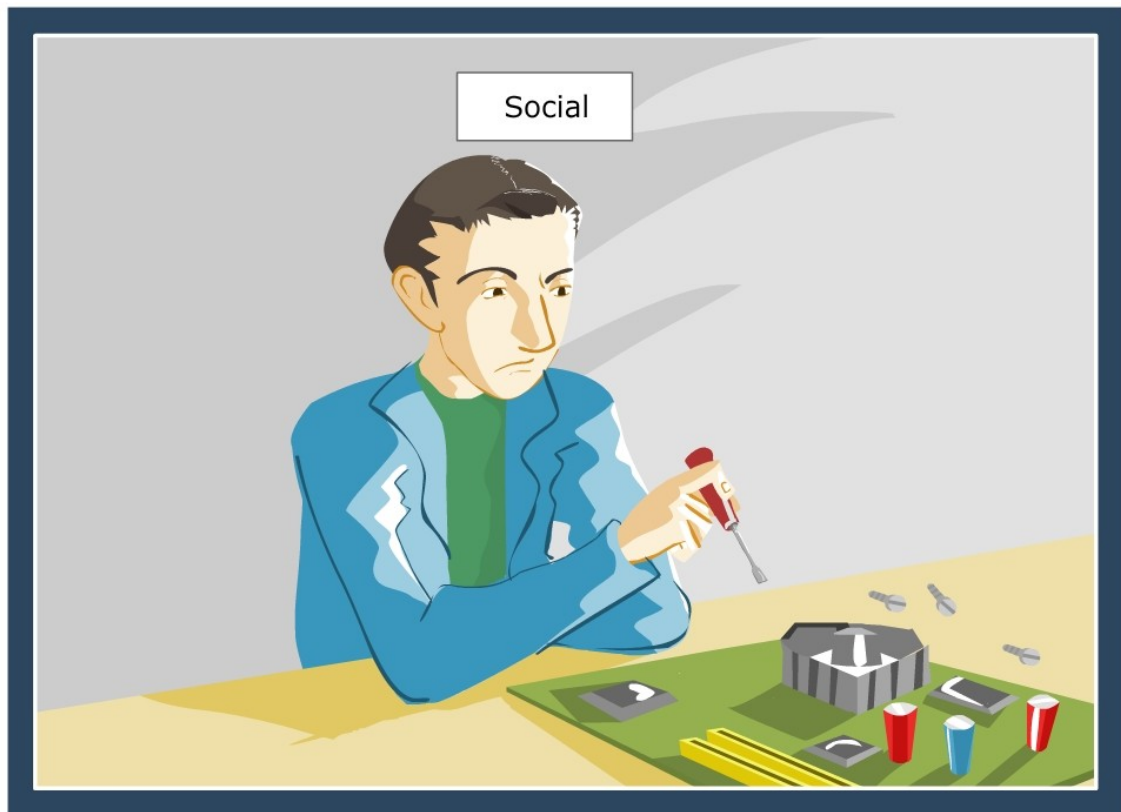


Figura 7: Exemplo de abordagem social



Figura 8: Exemplo de abordagem sociotécnica

Da mesma forma, a abordagem sociotécnica nos mostra que em toda organização as relações sociais entre as pessoas definem as condições de aplicação ou não de determinadas técnicas, ou ainda, ao menos, o maior ou menor sucesso do resultado da aplicação de determinadas técnicas. Neste sentido, mudanças nos padrões de relações sociais também incidem e modificam a organização da empresa.

J. Modelo de abordagem sociotécnica

Um modelo constitui-se, simplesmente, em um modo de refletir sobre um determinado fenômeno ou é realizado a partir de algumas variáveis consideradas essenciais para melhor compreender a realidade desejada.

Assim, quando falamos em modelo de abordagem sociotécnica de uma empresa significa entender algumas das características básicas de qualquer empresa e como são articuladas no desenrolar das atividades empresariais.

K. Conclusões

Por fim, a abordagem sociotécnica de gestão tem como objetivo introduzir a flexibilidade na alocação dos postos de trabalho; criar um ambiente favorável ao crescimento profissional; ampliar a capacidade de reação das empresas a ambientes externos imprevisíveis e instáveis; reduzir os custos de produção, otimizando o trabalho humano.



Atenção

Esse objetivo da abordagem sociotécnica permite à empresa criar um ambiente favorável às pessoas, estimulando sua criatividade e sua proatividade.

As empresas atentas à economia mundial já perceberam que as pessoas passaram a ocupar o lugar de destaque na organização, são as pessoas que interagem, debatem, discutem, trocam informações e conhecimentos. Sendo assim, a abordagem sociotécnica passou a ser o “gancho” entre as pessoas e a organização, entre os homens e as máquinas.



Reflexão

A abordagem sociotécnica permite entender que uma empresa não é determinada nem apenas pelo subsistema técnico ou social, mas pela permanente e cotidiana interação entre ambos.

Encerramento



Glossário

Sistema Produtivo Brasileiro

É o conjunto das atividades econômicas realizadas por todas as empresas do Brasil.

Ferramentas

Instrumentos e objetos utilizados pelo colaborador visando cumprir com suas tarefas no trabalho.

Procedimentos

Processos utilizados pelos colaboradores no manuseio das máquinas.

Notas

1

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

2

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

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. *Gestión 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.