

Ambientes Inovativos de Gestão



Aula 5

Realização
sociedade brasileira de
metrologia

Apoio

Sumário

5ª Aula	4
A. Objetivos da aula.....	5
B. A força de trabalho e a expressão de seus diferenciados serviços - I.....	6
C. A força de trabalho e a expressão de seus diferenciados serviços - II.....	7
D. O operário moderno.....	9
E. A inovação sugerida.....	10
F. O colaborador inovador.....	12
G. O processo de aprendizagem.....	14
H. Aprender a ver.....	15
I. Aprender a fazer - I.....	16
J. Aprender a fazer - II.....	17
K. Trabalhar em equipe.....	18
L. Aprender a refletir.....	19
Encerramento	22
Bibliografia	23

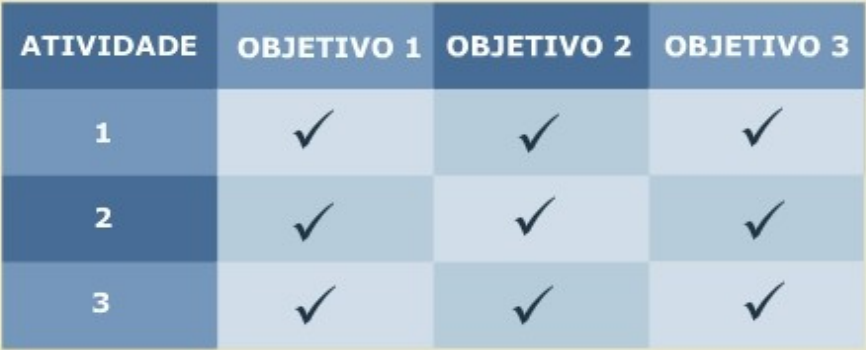
5ª Aula

Objetivos da aula	5
A força de trabalho e a expressão de seus diferenciados serviços - I	6
A força de trabalho e a expressão de seus diferenciados serviços - II	7
O operário moderno	9
A inovação sugerida	10
O colaborador inovador	12
O processo de aprendizagem	14
Aprender a ver	15
Aprender a fazer - I	16
Aprender a fazer - II	17
Trabalhar em equipe	18
Aprender a refletir	19
Encerramento	22
Bibliografia	23

A. Objetivos da aula

Ao final dessa aula, você será capaz de:

- Objetivo 1: diferenciar os colaboradores do sistema clássico de gestão dos colaboradores de algumas empresas nos dias de hoje.
- Objetivo 2: definir o que é um colaborador inovador.
- Objetivo 3: listar as vantagens de contar com trabalhadores inovadores.



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

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 força de trabalho e a expressão de seus diferenciados serviços - I

O sistema clássico fordista de produção, conhecido pela sua produção em massa para um consumo em massa, possuía certo tipo de colaborador. As empresas de hoje em dia, pressionadas pelo mercado, adotaram várias mudanças nos seus métodos de gestão. Nestas empresas um novo tipo de colaborador se faz necessário.

A força de trabalho dos colaboradores entrega às empresas que os contratam, o seu trabalho. Neste, genericamente, estão sempre presentes seus três componentes principais: a força muscular, o controle neuronal e a inteligência humana. Embora sempre presentes, as proporções destes componentes em cada trabalho variam significativamente.

No início dos sistemas industriais os empresários precisavam da força muscular dos operários para atividades mais pesadas e duras nas empresas. Esta capacidade era então essencial enquanto os dois outros componentes existentes neste tipo de trabalho eram menos exigidos.

C. A força de trabalho e a expressão de seus diferenciados serviços - II

Havia outros trabalhos, mas em menor quantidade de postos, que eram baseados nas capacidades de controle neuronal, o qual era utilizado nas atividades que exigiam mais coordenação, precisão no controle de máquinas e ferramentas e registros de resultados. Fora das atividades industriais, o controle neuronal era o componente principal do trabalho dos artesãos.

Poucos eram os postos de trabalho onde o maior componente residia nas capacidades de raciocínio lógico, abstração de fenômenos e aplicação prática de conhecimentos científicos que caracterizam o uso da inteligência humana, a imaginação e a criatividade. A inteligência dos operários era menos mobilizada, ou seja, os operários não eram estimulados a pensar, e em muitos casos, não eram permitidos sugerir melhorias nos seus trabalhos. Por essa divisão técnica do trabalho, explica-se porque a inteligência dos operários era o componente menos utilizado. Observe a figura da página a seguir:



Figura 2: Operário e o desenvolvimento de atividade física

D. O operário moderno

Atualmente, parte ponderável da força muscular foi substituída por máquinas. Uma ampla parcela dos trabalhadores possui qualificações para executar tarefas complexas, onde mais que a força muscular, também faz uso, predominantemente das habilidades de controle neuronal e de seus conhecimentos.

Empresários modernos passaram a dar mais atenção à inteligência e à criatividade dos operários, pois estes, além de vivenciarem o dia-a-dia da organização, podem sugerir melhorias na execução dos processos produtivos da empresa.



Atenção

Saber mobilizar a iniciativa, a inteligência, a criatividade e a imaginação dos operários é hoje um diferencial competitivo das empresas.

Observe um exemplo na figura a seguir:



Figura 3: O operário e o desenvolvimento de novas ideias

E. A inovação sugerida

Esse operário, ao passar ideias de melhoria ao supervisor, acabou dando origem a uma inovação nos processos da sua empresa, colaborando significativamente com a rentabilidade da empresa e facilitando seu próprio trabalho.

O supervisor percebeu que poderia realizar um trabalho melhor se estimulasse a iniciativa dos membros de uma equipe.

E este trabalhador percebeu poder mobilizar não só suas habilidades musculares e de controle neuronal como também aplicar sua inteligência em melhorias de procedimento. E com isto realizar-se como pessoa. Veja na figura a seguir um exemplo de reconhecimento no trabalho:



Reflexão

Ser colaborador não é apenas realizar o que foi solicitado, é ser colaborador dos processos produtivos em que esteja envolvido.

Veja a figura a seguir:



Figura 4: Reconhecimento de trabalho

F. O colaborador inovador

Esse profissional, ao dar uma ideia de melhoria de processo para o supervisor, caracteriza-se como um colaborador inovador.

Ser um colaborador inovador é o primeiro passo para se tornar um líder dentro da sua organização, pelas características das pessoas inovadoras e dos líderes serem muito parecidas, como por exemplo, as seguintes:

- Proatividade.
- Criatividade.
- Curiosidade.
- Inteligência.

Conversando

A força de trabalho dos trabalhadores entrega às empresas que os contratam o seu trabalho. Nestes, genericamente, estão sempre presentes seus três componentes principais: a força muscular, o controle neuronal, para movimentos mais precisos, e a inteligência humana. Embora sempre presentes, as proporções destes componentes em cada trabalho variam significativamente.

No início dos sistemas industriais, os empresários precisavam, sobretudo, da força muscular dos colaboradores para atividades mais pesadas e duras nas empresas. Essa capacidade era, naquela época, essencial, enquanto os dois outros componentes que existiam nesse tipo de trabalho eram menos exigidos, embora fossem fundamentais.

Havia outros trabalhos, mas em menor quantidade de postos que eram baseados na capacidade de controle neuronal. Essa era utilizada nas atividades que exigiam mais coordenação, precisão no controle de máquinas e ferramentas e registros de resultados.

Fora das atividades industriais, por exemplo, o controle neuronal era o componente principal do trabalho dos

artesãos, embora, como sempre, complementado pelo uso da força muscular e da inteligência. Poucos eram os postos de trabalho em que o maior componente residia nas capacidades de raciocínio lógico, abstração de fenômenos e aplicação prática de conhecimentos científicos, que caracterizam o uso da inteligência humana, da imaginação e da criatividade. A inteligência dos colaboradores era menos mobilizada, ou seja, os colaboradores não eram estimulados a pensar e refletir e, em muitos casos, de sugerir melhorias aos seus trabalhos.

Por essa divisão técnica do trabalho, explica-se porque a inteligência dos operários era o componente menos utilizado.

Atualmente, parte ponderável da força muscular foi substituída por máquinas. Uma ampla parcela dos trabalhadores possui qualificações para realizar complexas tarefas, em que, mais que a força muscular, predominam as qualidades de controle neuronal e conhecimentos aplicados. Os empresários passaram a dar mais atenção à inteligência e à criatividade dos colaboradores, pois estes vivenciam o dia-a-dia da organização e podem sugerir melhorias na execução dos processos produtivos da empresa.

Saber mobilizar a iniciativa, a inteligência, a criatividade e a imaginação dos colaboradores é, hoje, o principal diferencial competitivo das empresas.

G. O processo de aprendizagem

O processo de aprendizagem de um colaborador inovativo é um ciclo contínuo que quando aplicado em toda a empresa, fortalece a construção de um ambiente inovativo. Esse processo abrange três vertentes:

- 1.** Aprender a ver.
- 2.** Aprender a fazer.
- 3.** Aprender a refletir.

H. Aprender a ver

Aprender a ver significa ter olhos para enxergar as oportunidades de melhorias que nos aparecem e nem sempre nos damos conta. Aprender a ver é perceber quando podemos melhorar algo no nosso trabalho ou até no dos outros. Algumas mudanças que podem parecer insignificantes num primeiro olhar podem garantir à sua empresa uma elevação de rentabilidade.

Aprender a ver significa tentar ver o que não está explícito, é necessário desenvolver o intelecto, como fez o operário que empilhava caixas, que poderia ter ficado ali anos fazendo o que lhe era solicitado sem tentar melhorar em nada aqueles procedimentos.



Atenção

O aprender a ver é fundamental para qualquer ambiente que tenha alguma pretensão em tornar-se um ambiente inovativo.



Reflexão

"Aprender a ver é a mais longa aprendizagem de todas as artes." (*Jules de Goncourt*)

I. Aprender a fazer - I

Todas as pessoas são capazes de pensar e buscar soluções para os problemas. As empresas precisam incentivar diariamente os seus funcionários a melhorar os procedimentos e resultados das tarefas que realizam. Incentivar para que sejam criativos não só onde haja problemas, mas desenvolvam coisas novas, pois a vida dos seres humanos não pode, ou ao menos não deveria, ser conduzida apenas pelos problemas.

Uma boa forma de incentivar as pessoas dentro de uma ambiente inovativo é a delegação de responsabilidades. Isso, inicialmente, deixa as pessoas mais confiantes e com a sensação de que são capazes. Após algumas experiências vividas neste sentido, as pessoas se reconhecerão como capazes. E estarão sempre em busca e dispostos a aceitar novos desafios profissionalmente. Isso gera um ambiente motivador dentro da empresa.



Reflexão

Lembra do início do nosso curso, quando você descobriu que a motivação era o principal **investimento** que deveria ser feito pela empresa para a criação de uma ambiente inovativo? Pois então, entendeu agora?

J. Aprender a fazer - II

Um passo muito importante para que essa motivação seja aberta ao colaborador deve ser dado logo no momento da aprendizagem. Nunca se deve dizer a outra pessoa apenas como ela deve fazer algo. Diga simplesmente o que ela deve fazer, como atualmente se faz e o que espera-se que seja capaz de reproduzir no início. Mas, se acrescentar que estará esperando, mais adiante, sugestões para aperfeiçoar a forma do que se faz, você se surpreenderá com a sua criatividade.



Reflexão

"O que escuto, esqueço. O que vejo, lembro. O que faço, entendo." (Provérbio Chinês).

K. Trabalhar em equipe

Uma outra forma das pessoas **aprenderem a fazer** é por meio da sinergia, ou seja, do trabalho em equipe. Isso justifica-se pelo fato de que certamente uma decisão tomada por uma equipe será mais eficaz do que uma decisão tomada por alguém sozinho.

Mas será que você sabe trabalhar em equipe?

L. Aprender a refletir

O aprender a refletir é a última etapa desse ciclo para a criação do colaborador inovador e, conseqüentemente, do ambiente inovativo.

O aprender a refletir pode ser explicado de uma maneira muito simples: reflita sobre todas as transformações pela qual você passou, pense nas suas falhas e nos seus feitos e transforme isso tudo em aprendizagem. Isso é aprender a refletir.

Sem uma reflexão adequada fica impossível você conseguir uma melhoria contínua no seu trabalho. A cultura oriental dá a essa melhoria contínua o nome de **Kaizen** (**Kai** = melhoria; **zen** = sempre, contínuo), o Kaizen é uma das características do método de gestão chamado toyotismo.

Veja um exemplo nas figuras a seguir:



Figura 5: Trabalho sendo realizado



Figura 6: Momento em que a faca precisa ser afiada

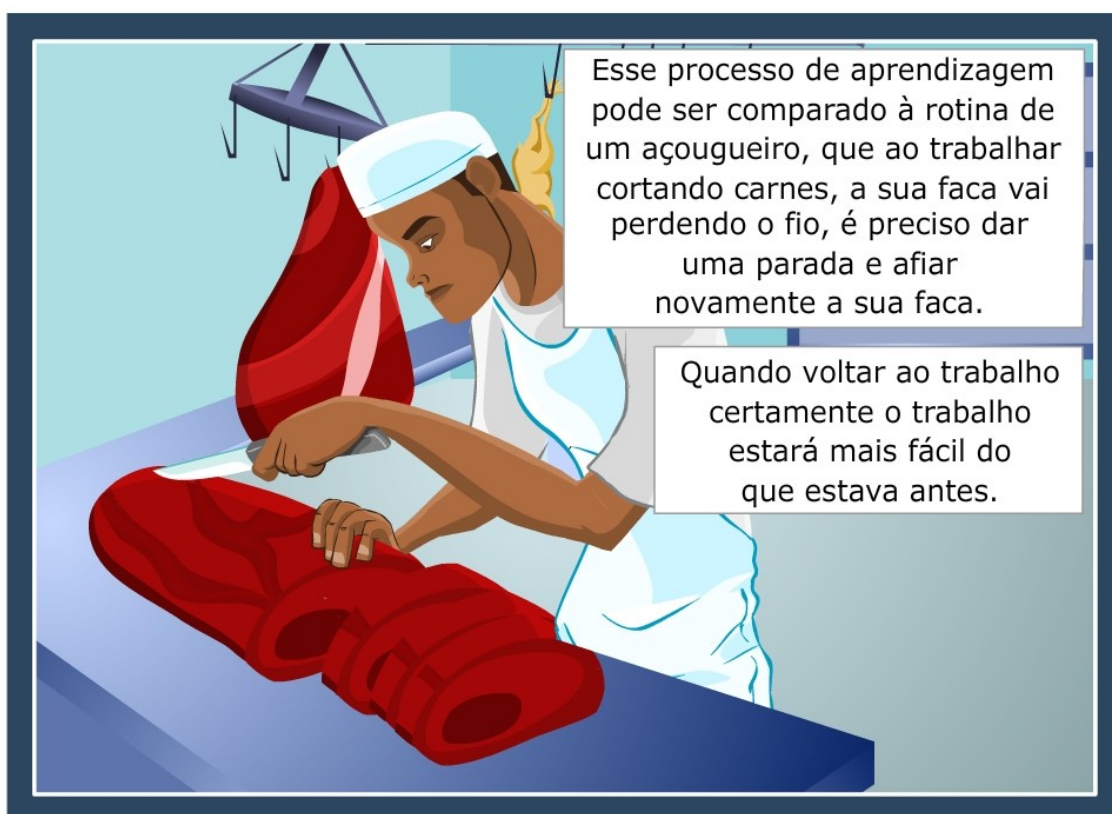


Figura 7: Melhoria na atividade desenvolvida

Essa analogia tem o objetivo de fazer com que você pense no seu trabalho, será que a sua “faca” não precisa ser afiada? Será que não há nada que possa ser feito que torne o seu trabalho mais fácil e prazeroso? Pense nisso!

**Reflexão**

"O único modo de evitar os erros é adquirindo experiência; mas a única maneira de adquirir experiência é cometendo erros." (Autor desconhecido)

Encerramento



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.