

RAE eletrônica

ORGANIZAÇÕES INOVADORAS

Por:

Claude Machline

RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Resenha 2, jan./jun. 2004

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2300&Secao=RESENHAS&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>

©Copyright, 2004, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: redacao@rae.com.br.

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site www.rae.com.br/eletronica.

RAE-eletrônica

ISSN 1676-5648

©2004 Editora: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

ORGANIZAÇÕES INOVADORAS

Por

Claude Machline

Professor Emérito da FGV-EAESP

E-mail: cmachline@fgvsp.br

Organizações Inovadoras: Estudos e Casos Brasileiros

José Carlos Barbieri (Organizador)

Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003, 158 p.

A publicação de “Organizações Inovadoras” é significativa da importância crucial da inovação nas economias modernas e contribuirá para despertar a atenção dos empresários e executivos sobre o assunto.

Trata-se de obra coletiva, da lavra de professores do Departamento de Produção e Operações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, bem como de doutorandos da FGV-EAESP e pesquisadores-coordenadores do Fórum de Inovação, o Centro de Estudos criado pela Escola para analisar empresas inovadoras. Executivos dessas empresas prestaram um apoio decisivo ao Fórum e ao livro ora publicado.

O trabalho tem vários propósitos: expor a importância da inovação no mundo atual; explicar o porquê de estudar as inovações; analisar a influência dos modelos de organização e gestão das empresas sobre sua capacidade de realizar inovações de forma sistemática; estudar casos específicos de empresas nacionais, notáveis pelas inovações efetuadas; e apresentar o Fórum de Inovações da FGV-EAESP, no seio do qual esta obra foi concebida e gerada.

O livro é prefaciado pelo Professor Doutor José Carlos Barbieri, responsável pela sua organização e que, em poucas páginas, conseguiu sintetizar seu significado e conteúdo.

A Introdução, escrita pelo Professor Doutor Marcos Augusto de Vasconcellos, criador do Fórum, define inovação como a implantação, numa empresa, de uma idéia, nova para a empresa focada, que constitua uma mudança num produto, num processo produtivo, ou num procedimento administrativo, que melhore os resultados da empresa, agregue valor para os interessados e a torne mais competitiva. Esclarece o conceito de organização inovadora. Reporta aos autores que se destacaram no estudo da inovação e do empreendedorismo, notadamente J.A. Schumpeter, Peter F. Drucker, R. M. Rogers, R. H. Hayes, R. M. Kanter, F. Hesselbein, e A. H. Van de Ven. Descreve a criação, em 1999, do Fórum de Inovações, cuja missão é “estimular a pesquisa e a disseminação de conhecimentos sobre organizações inovadoras, com ênfase na sua aplicação à realidade brasileira”. São apresentadas as organizações parceiras do Fórum: Brasilata, Copesul, Embrapa, Monsanto, Banco do Brasil e Sebrae. É lembrado que o Fórum de inspirou no Minnesota Innovation Research Program (MIRP), criado em 1983, que realizou numerosas pesquisas objetivando entender a gestão da inovação. A “aventura da inovação” (innovation journey) foi definida por essa instituição como sendo: “o desenvolvimento e a implementação de novas idéias, visando atingir os resultados desejados, por pessoas que se empenham em transações com outras, para mudar contextos institucionais e organizacionais”.

O Capítulo 1, redigido pelo Professor Doutor Tales Andreassi e pelo co-fundador e coordenador executivo do Fórum, Moisés Alberto Simantob, versa a cooperação Empresa-Instituição de Ensino e

Pesquisa. Recorda que a estrutura do Fórum de Inovação foi fortemente inspirada pela do MIT – Massachusetts Institute of Technology Media Laboratory, criado em 1985 por Nicholas Negroponte e Jerome Wiesner. Relata as atividades do Fórum, que consistem em identificar os fatores facilitadores e inibidores da atividade inovadora, sugerir metodologias de gestão da transformação nas empresas, e capacitar academicamente os alunos nas disciplinas de inovação ministradas na FGV-EAESP. Narra a evolução planejada do Fórum, desde sua criação, passando pela sua consolidação e seu desenvolvimento, até sua expansão. É explicado o mecanismo de funcionamento do Fórum, que lhe permitiu se tornar uma iniciativa de sucesso.

O Capítulo 2, de autoria dos Professores José Carlos Barbieri e Antonio Carlos Teixeira Álvares - este último também Diretor-Superintendente da Brasilata – investiga em profundidade o significado e o processo de inovação nas organizações. Apresenta uma classificação dos tipos de inovação; estabelece a distinção entre invenção e inovação; e diferencia inovação tecnológica de inovação organizacional. São mostrados diversos modelos descritivos de inovação, a saber, o modelo “linear” clássico de inovação (OCDE, 1994), no qual a inovação nasce no laboratório e evolui até que o produto atinja o mercado; o modelo “linear reverso”, do mercado para o laboratório; o modelo “de terceira geração”, (Rothwell, 1992), que combina os dois anteriores; e o modelo de interações de Kline (1978). O modelo prescritivo “do funil” (Clark e Wheelwright, 1993) é exposto a seguir. O capítulo conclui enfatizando a importância do modelo de gestão como o principal fator condicionante do ritmo das inovações.

O tema do Capítulo 3, redigido pelos Professores Wilson Nobre Filho e Denise Del Prá Netto Machado, pesquisadores do Fórum, é a metodologia adotada por esse centro de estudos para analisar organizações inovadoras nacionais e descobrir “como as empresas inovadoras inovam”. As técnicas usadas inspiram-se no MIRP e no método utilizado pela consultora Arthur D. Little para desenvolver pesquisas sobre inovação em centenas de empresas em âmbito mundial.

O Capítulo 4, de autoria dos Professores Antonio Carlos Teixeira Álvares, José Carlos Barbieri e Denise Del Prá Netto Machado, descreve o modelo de gestão da inovação da Brasilata e as inovações introduzidas nos seus principais produtos, baldes e latas de aço para tintas e produtos químicos. Muitas de suas inovações resultam de invenções nascidas na empresa. A empresa recebeu 37 prêmios nacionais e 10 prêmios internacionais. Em 2002, os funcionários apresentaram 10.387 novas idéias, ou seja, 11,61 sugestões por empregado. A empresa registrou dezenas de patentes. Os analistas concluem que o êxito da empresa deve-se ao ambiente favorável de trabalho, ou “meio inovador”, que a Brasilata conseguiu estabelecer.

O Capítulo 5 relata as inovações da Copesul, a central de matérias-primas do pólo petroquímico do Rio Grande do Sul. É assinado por Wilson Nobre Filho e Eduardo Vieira da Costa Guaragna, coordenador do Sistema de Gestão da Copesul e pesquisador do Fórum de Inovação da FGV-EAESP. Os autores assinalam que os produtos e processos de fabricação de um pólo petroquímico constituem “commodities” e procedimentos pouco suscetíveis a inovações. As mudanças, em conseqüência, foram predominantemente de natureza organizacional e comercial. As melhorias afetaram o atendimento aos clientes, o cuidado com o meio ambiente, o aproveitamento dos resíduos, a qualidade de vida no trabalho, a segurança operacional, o treinamento, o enxugamento dos níveis hierárquicos – *downsizing* – e a autonomia do pessoal – *empowerment*.

O Capítulo 6, no qual os oito autores citados colaboraram, dedica-se a comparar as duas empresas analisadas, à procura de traços comuns, que explicariam o florescimento da inovação. Foram identificados 9 itens com alto grau de concordância e 10 itens com alguma concordância. Destacam-se os seguintes denominadores comuns: atitude positiva de todos os funcionários em relação às inovações

e à própria empresa; liberdade de expressar opiniões pessoais; expectativa de prêmios e sanções; liderança do “time de inovação”; incentivo à aprendizagem; frequência de comunicação entre grupos; e eficiência no funcionamento das redes de relações interpessoais. Destaque-se a constatação de que, em ambas as empresas, as inovações não foram apanágio de setores específicos, como a engenharia, mas foram fruto do esforço coletivo dos funcionários. A valorização dos funcionários da empresa, a criação de uma cultura aberta a novas idéias, a devida importância dada às pessoas, são, em última análise, os fatores decisivos para a empresa ser inovadora.

Este livro é o primeiro de uma série que o Fórum pretende editar. Prevê-se para os próximos meses monografias cobrindo as inovações das demais empresas integrantes do Fórum.

Recomenda-se a leitura de “Organizações Inovadoras” a todos os responsáveis pela direção de empresas que desejam melhorar seus resultados e, portanto, precisam aprender a inovar.