

A) INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

AUTOR

FLÁVIO MACHADO MOTA

Introdução

A Administração é a área do conhecimento que envolve o estudo das organizações e a forma como as mesmas são geridas, atendendo tanto as leis vigentes quanto a realidade econômica e político-social. Nas suas atribuições, os administradores devem realizar ações que contemplem quatro dimensões: planejar, coordenar, comandar e avaliar os aspectos sociais, comportamentais, econômicos e técnicos da área em que atua. Portanto, a formação do profissional da Administração deve ser feita considerando essas quatro dimensões.

Na busca pela eficácia, o administrador deve conhecer a realidade em que atua, para tomar decisões corretas e rápidas. Aliado a isso, ele precisa considerar modificações relacionadas aos seguintes fatores: (a) o mercado que sofre mudanças constantes em termos de tecnologias de produto e de processo; (b) a entrada de novos concorrentes; (c) a mudança no perfil demográfico da população; (d) alteração nos gostos dos consumidores; (e) reduções nos custos de produção, dentre outros.

Para continuar competitiva, a empresa precisa que os seus administradores tomem decisões constantes, como forma de adaptar a organização às mudanças constantes do ambiente externo.

O conhecimento dos elementos da mudança bem como a capacidade de introduzir inovações dentro das organizações são fatores determinantes para a sobrevivência da empresa. O desenvolvimento da capacidade de identificar e implementar inovações e mudanças organizacionais são conhecimentos indispensáveis para a formação dos futuros administradores.

Para tanto, este caderno contém o conteúdo da disciplina **Inovação Organizacional**. Nele, você terá contato com os principais conhecimentos teóricos e práticos relativos à inovação organizacional e à gestão de mudanças.

Palavras do autor

Prezado aluno,

O caderno que você está recebendo apresenta o conteúdo da disciplina **Inovação Organizacional**. O material que chega às suas mãos pretende orientá-lo em seus estudos na área relacionada à inovação e à mudança. É importante que você procure aproveitar ao máximo o conteúdo apresentado em cada unidade e, principalmente, fazer todas as atividades apresentadas na sala de aula virtual. Lembre-se, que é por intermédio das atividades propostas, que você terá condição de aplicar o conteúdo estudado no decorrer de cada unidade.

Utilize este material como um guia para os seus estudos. Nós precisamos da sua dedicação, para que possamos atingir o principal objetivo deste curso o qual é a habilidade de avaliar e lidar com as mudanças e a inovação necessárias ao desenvolvimento organizacional. Todos os conhecimentos apresentados neste caderno serão úteis a sua formação, tanto pessoal quanto profissional. Os conhecimentos da disciplina também serão úteis para o acompanhamento de outras disciplinas do seu curso de Administração. Portanto, procure aproveitar ao máximo tanto o conteúdo deste caderno, como as atividades propostas na sala virtual da disciplina.

Orientações para estudo

O caderno de **Inovação Organizacional** está organizado para ser desenvolvido em cinco unidades.

Inicialmente, na primeira unidade, nós faremos uma introdução ao significado de inovação organizacional e veremos como a inovação faz parte da nossa vida pessoal e profissional. Em seguida, iremos entender a importância da inovação organizacional, para a obtenção dos resultados almejados por uma empresa.

Na segunda unidade, nós estudaremos os conceitos fundamentais da Inovação Organizacional. Veremos um panorama de como se processam as mudanças, e como elas influenciam a inovação no mundo contemporâneo. Depois, verificaremos a relação entre as mudanças e os seus impactos nas organizações e nas pessoas, bem como a qualidade, a velocidade, a profundidade e os níveis de mudança.

A terceira unidade abordará os principais modelos e as teorias sobre mudança organizacional. Nessa unidade, estudaremos os conceitos teóricos já consolidados na literatura da área.

Na quarta unidade, você estudará as principais estratégias de mudança organizacional. Na sequência, conhecerá algumas situações práticas, em que tanto os modelos teóricos como os estratégicos poderão ser aplicados. Estudaremos também como uma boa gestão da inovação pode ser decisiva para a obtenção da vantagem competitiva.

Por fim, na última unidade, estudaremos a relação e a diferença entre os termos inovação e criatividade. Também veremos alguns aspectos éticos relativos à introdução de inovações e mudanças dentro das organizações.

Para o alcance dos objetivos propostos neste caderno, nós recomendamos que, na medida em que os conteúdos das unidades forem apresentados, você realize uma leitura atenta e criteriosa dos mesmos, realizando depois todas as atividades propostas para cada unidade disponível no ambiente online.

Nós pedimos especial atenção a sua participação nos fóruns, tanto na postagem de dúvidas no ambiente, como na ajuda aos colegas e nos prazos estabelecidos para a disciplina.

Ementa

Mudança e inovação no mundo contemporâneo. Níveis de mudança. Qualidade, velocidade e profundidade das mudanças. As mudanças e seus impactos nas organizações e nas pessoas. Modelos e teorias sobre mudança. O processo de mudança: etapas, planejamento e gerenciamento. Resistência às mudanças. Estratégias de mudança organizacional. Inovação e criatividade. Revigoramento da cultura organizacional. Ética da inovação.

Objetivos de ensino-aprendizagem

Com o conteúdo deste caderno, pretendemos que, ao final deste módulo, o acadêmico em Administração seja capaz de:

1. Mostrar entendimento, através de atividades, sobre a importância da Inovação Organizacional para a gestão e o ordenamento de uma empresa;
2. Reconhecer os principais conceitos relacionados à inovação e à mudança organizacional;
3. Identificar os principais modelos de inovação e mudança organizacional;
4. Utilizar adequadamente as ferramentas da gestão da inovação, e da gestão da mudança, de forma a melhorar a competitividade da empresa; e,
5. Elaborar estratégias de mudança organizacional.

1

Introdução à Inovação Organizacional

Síntese:

Nesta unidade, faremos uma introdução à Inovação Organizacional; veremos como a inovação faz parte tanto da vida pessoal quanto da profissional. Em seguida, mostraremos a importância da Inovação Organizacional para a obtenção de resultado na empresa.

A inovação e suas mudanças

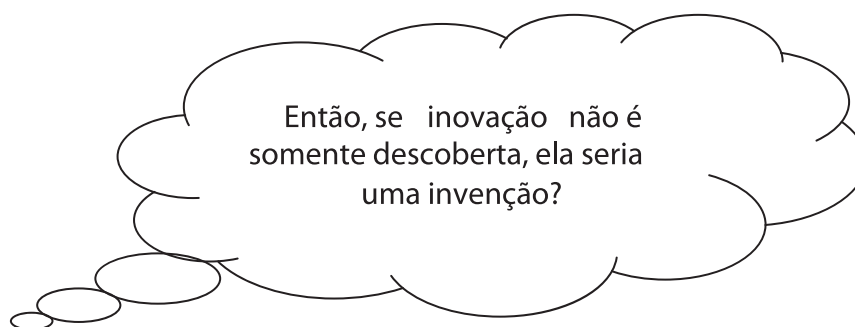
Inovação: é a introdução com sucesso de novos processos ou produtos em uma organização, seja ela pública ou privada, industrial, comercial, extrativa, agrícola ou de serviço.

Caro aluno, neste caderno nós trataremos de um tema muito importante para o administrador, a **inovação**. O termo é muito propagado e incentivado, mas devido a sua necessidade e a velocidade em que ocorre ele pode suscitar confusão, em especial entre os leigos em administração.

É comum encontrarmos pessoas que pensam que o termo inovação tem o mesmo significado de invenção, ou mesmo de descoberta. Na realidade, os três termos apresentam similaridades, os quais podem tanto ser relacionados quanto distinguidos, pois nós podemos encontrar descobertas e invenções, que podem ou não se transformar em inovações.

Como um exemplo clássico, podemos mencionar Albert Einstein (1879-1955), reconhecido como o maior cientista do século XX. O famoso cientista quando descobriu que as leis da física desenvolvidas por Isaac Newton alguns séculos antes não eram válidas em todas as ocasiões, não vislumbrava uma aplicação imediata. Somente alguns anos após suas pesquisas é que foram desenvolvidas aplicações práticas, tanto para fins militares como para fins civis.

Dessa forma, apesar de Einstein ser considerado um dos maiores pensadores de nosso tempo, nós não podemos incluí-lo entre os pensadores que desenvolveram inovações. Suas descobertas possibilitaram com que a ciência passasse para um novo patamar de evolução, mas na época não foi inovadora no sentido de chegar com produtos comerciais ao mercado consumidor.



Em princípio, nós poderíamos ser tentados a achar que inovação significaria invenção, não é verdade? Todavia, assim como no caso anterior, nós podemos encontrar invenções que não se tornaram inovações.

Na história científica, nós podemos encontrar muitos exemplos de invenções que, apesar de aparentemente terem potencial de venda, não se tornaram produtos de sucesso.

O automóvel anfíbio, por exemplo, foi desenvolvido há muito tempo, mas até hoje não chegou a ser comercializado em larga escala.

Por isso, nós não podemos afirmar que o veículo anfíbio se tornou uma inovação, pois não conseguiu ter êxito junto ao mercado consumidor, apesar de ser uma invenção.

Algumas vezes, uma invenção precisa de outro momento para se transformar em inovação. Por exemplo, na época em que os primeiros fabricantes de automóveis estavam iniciando a produção comercial, alguns deles procuraram desenvolver veículos movidos à eletricidade, aproveitando o potencial elétrico. Todavia, o tamanho das baterias e o custo de produção, além da falta de uma estrutura de distribuição de energia adequada, fez com que o automóvel movido à gasolina se tornasse o padrão de mercado. Naquele momento, portanto, o veículo elétrico não foi inovador, pois não conseguiu penetração suficiente para se tornar viável.

Atualmente, nós estamos presenciando uma crescente preocupação com a emissão de gases que causam o efeito estufa, sobretudo com os causadores e os potencializadores do problema ambiental. Os veículos são apontados como um dos vilões, devido à queima de combustíveis e a consequente emissão de gases na atmosfera. Isso fez com que os pesquisadores do mundo inteiro buscassem tecnologias inovadoras, para minimizar os atuais impactos ao meio ambiente. Uma das alternativas que está sendo estudada, devido a sua atual viabilidade para substituir os combustíveis nos automóveis, é exatamente aquela que em décadas anteriores não foi viável, o veículo elétrico. Hoje, os grandes fabricantes mundiais estão produzindo tanto modelos totalmente elétricos como veículos híbridos, ou seja, aqueles que usam tanto combustível como eletricidade. Com o exemplo da invenção do carro elétrico, você pode constatar que essa inovação precisou de alguns anos para se tornar realidade.

Dessa forma, nós poderíamos dizer que inovação tem a ver com o sucesso de novas ideias. Inovação é aquela invenção que chega ao mercado consumidor e consegue obter sucesso junto ao seu público alvo. As inovações e os seus impactos podem ser identificados tanto nas empresas como na nossa vida pessoal

A inovação na vida pessoal e profissional

Nós já sabemos que a inovação está relacionada com as ideias novas que chegam a ter penetração no mercado consumidor, mas como as inovações podem afetar ou serem afetadas pela nossa vida pessoal e profissional?

Reflitamos inicialmente como as inovações podem afetar nossa vida pessoal. O computador, por exemplo, é uma das mais importantes inovações do mundo atual, ele surgiu inicialmente para ser utilizado em

aplicações militares e governamentais. Os computadores dos anos 1960 e 1970 eram utilizados principalmente pelos governos, pelas grandes empresas e pelas forças armadas. Todavia, devido à inovação do micro computador, iniciada no início dos anos 1980, ocorreu uma revolução na forma como os homens se relacionavam com os computadores. Em nossos dias, o computador faz parte da vida das pessoas, influenciando a forma como as empresas estão organizadas, e a forma como nos relacionamos, estudamos e nos comunicamos. Outra inovação derivada dos micros computadores foi a internet, a qual possibilitou com que surgissem novas carreiras. Os webdesigns, por exemplo, fez com que nos tornássemos cada vez mais dependentes dos computadores.

Outra inovação fundamental que determinou a forma como nós vivemos e consumimos foi a da invenção do automóvel. No final do século XIX, muitos inventores tentavam desenvolver automóveis viáveis, para serem utilizados em substituição às charretes da época. Mas, foi somente a partir das inovações ocorridas nos processos produtivos e no projeto do produto, principalmente as realizadas na fábrica da Ford nos Estados Unidos da América, que o automóvel pode se tornar uma realidade para nós.

Mudança: é toda e qualquer alteração, seja ela natural, planejada ou provocada em uma organização.

O desenvolvimento do automóvel, por sua vez, gerou **mudanças** significativas nas cidades, em termos de urbanismo e de hábitos de consumo da população. Com eles, as cidades passaram a concentrar cada vez mais pessoas, que podiam se locomover mais rapidamente para o trabalho e o lazer. As ruas, avenidas e estradas tiveram que ser adaptadas para que os veículos trafegassem adequadamente e em grande quantidade. Devido o aumento do consumo, o poder público passou a ter a necessidade de controlar o fluxo de automóveis.

Assim, se prestarmos atenção a tudo o que consumimos em nossa vida, desde um simples cotonete até uma moderníssima TV LED, perceberemos que elas são inovações que surgem para dar conta das nossas necessidades. Algumas dessas inovações são tão impactantes, que mudam nossa vida de maneira radical, como os computadores, outras são meros melhoramentos da algo já existente, como uma nova fragrância de perfume.

As inovações também exercem impacto sobre a forma como trabalhamos. O computador também poderia exemplificar bem isso. O uso dos computadores para redação de textos mudou radicalmente a forma como trabalhamos hoje, em relação ao estilo como trabalhávamos anteriormente. As máquinas de escrever, que durante muitas décadas foram importantes instrumentos de trabalho nos escritórios, deixaram de existir em menos de duas décadas, após a introdução dos computadores. Com isso, aqueles profissionais que não se adaptaram

ao novo instrumento de trabalho, não conseguiram sobreviver em seus empregos. Algumas profissões deixaram de existir com a introdução dos computadores e da internet nos escritórios, como, por exemplo, o operador de telex ou o digitador.

Em se tratando dos automóveis, nós podemos contatar que também muitas profissões surgiram e desapareceram, a partir do seu desenvolvimento. Na época das charretes, existia toda uma estrutura de profissionais para lidar com esse tipo de veículo movido a tração animal. O uso da charrete exigia trabalhadores específicos, como o charreteiro, os profissionais que cuidavam dos animais, os artesãos que fabricavam as charretes, etc. Em nossos dias, todas essas profissões praticamente deixaram de existir. Todavia, surgiram outras profissões, como os motoristas, os mecânicos, os funcionários das linhas de montagem, os de vendas de automóveis, entre tantos.

Dessa forma, nós podemos perceber o quanto as inovações afetam as nossas vidas, sobretudo porque elas têm o poder de mudar significativamente a forma como vivemos, nos relacionarmos, nos comunicarmos e trabalharmos. No próximo tópico, nós iremos entender a importância da inovação, para a obtenção de resultado na empresa.

A inovação na empresa

Você já deve ter notado as dificuldades que um jovem enfrenta ao iniciar em sua cidade uma atividade empreendedora, seja no comércio, indústria ou mesmo no setor de serviço. Inicialmente, a sua garra, disposição para o trabalho e **criatividade** são visíveis.

Logo em suas primeiras atividades, o jovem empreendedor encontra algumas dificuldades em cativar os clientes com produtos e serviços inovadores, de forma a se diferenciar da concorrência e criar valor para os seus clientes. Após algumas tentativas e erros, a empresa começa a ser percebida pelo seu público consumidor de uma maneira diferente. Satisfeitos, esses consumidores passam a indicar os produtos e os serviços aos seus amigos e parentes, incentivando-os a também experimentarem os produtos da empresa, num processo que chamamos de propaganda “boca-a-boca”.

Com o tempo, o jovem empreendedor passa a tomar parte do mercado daquelas empresas, já há anos estabelecidas na cidade. Como consequência, as antigas empresas passam a apresentar redução em seu faturamento e a ter dificuldade para saldar os seus compromissos, seja por falta de flexibilidade suficiente para reagir ao novo concorrente no mercado, ou mesmo pela falta de disposição do proprietário para enfrentar esse novo desafio.

Criatividade: está relacionada com a capacidade de desenvolver ideias novas, diante de uma situação de solução de problemas organizacionais.

Ao longo dos anos, aquele jovem empreendedor continua a enfrentar os obstáculos e os novos desafios com a mesma persistência, tornando-se a maior empresa do seu segmento na cidade. Com uma empresa consolidada, ele passa a usufruir dos resultados do seu trabalho, comprando propriedades, carros, roupas e gastando com viagens e restaurantes caros.

O foco de todo empreendedor deve ser a busca de conhecimento, para acompanhar a evolução e as exigências do mercado.

Um empreendedor excessivamente confiante de sua consolidação no mercado em que atua, pode incorrer no risco de se acomodar e não perceber o potencial dos seus concorrentes. A diferença entre um empreendedor acomodado e um atualizado é que enquanto o primeiro usufrui de suas conquistas empresariais, o segundo continua a investir em seu empreendimento, permanece atento às mudanças do mercado, para não enfrentar dificuldades, por conta da entrada no mercado de um empreendedor mais inovador do que ele.

A acomodação empresarial representa um perigo que não pode ser ignorada. É preciso lembrar que aquele jovem já foi um empreendedor de sucesso, com ideias inovadoras. Se ele perder de vista o foco do mercado, ele não conseguirá mais desenvolver produtos e serviços diferenciados, para atender aos seus consumidores.

A necessidade de inovação constante é uma realidade dentro das organizações. A concorrência é cada vez maior, com consumidores também mais exigentes. A empresa que não consegue acompanhar as mudanças no mercado, na sociedade, e porque não dizer na própria empresa, terá muita dificuldade para perenizar os seus resultados em longo prazo.

Como exemplo prático, nós poderíamos citar a modificação que ocorreu nos últimos anos no mercado de panificação. Antigamente, as padarias tinham como produto principal, se não único, os derivados do trigo, como pães, massas e bolos. O atendimento era feito em um balcão e, muitas vezes, os próprios donos atendiam a clientela e recebiam os pagamentos. Os clientes iam para a padaria para comprar pão, normalmente pela manhã e também no final da tarde. Provavelmente ainda deve existir esse tipo de estabelecimento na sua cidade.

Fig. 1 - Padaria do Floriano Nunes, em 1936



Fonte: Padaria... (2005)

A Fig. 1 ilustra um estabelecimento comercial na década de 30, em que o proprietário atuava como atendente e como caixa.

Com o tempo, o perfil das padarias e o estilo de atendimento sofreram transformações em decorrência das mudanças observadas na sociedade brasileira, como: o crescimento das cidades; o aumento da concorrência; a mudança no perfil demográfico da população e a alteração do papel da mulher na sociedade. Aquelas padarias que aderiram ao sistema do autosserviço, uma inovação para a época, passaram a ganhar mais consumidores e a crescer mais rapidamente do que as tradicionais. Esse processo de introdução de inovações em padarias acontece até hoje.

Se formos visitar as melhores padarias em qualquer grande cidade brasileira, nós veremos que o processo de introdução de inovações não ficou restrito somente aos estabelecimentos das regiões sul e sudeste (consideradas as regiões mais desenvolvidas do país).

Atualmente, as padarias mais modernas apresentam outro perfil, pois o que elas menos vendem é pão. Na realidade, elas acabaram virando um mix de padaria, loja de conveniência, confeitaria e restaurante. Muitas são mais restaurantes com comida rápida e barata do que propriamente padarias.

A Fig. 2 mostra uma padaria moderna, em que o cliente pode tanto comprar pão e outros tipos de alimentos, como fazer lanches e refeições.

Fig. 2 – Padaria moderna



Fonte: Padaria... (2011)



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes à unidade 1.

Podemos concluir, então, que a necessidade de inovação em qualquer organização é muito grande. As empresas que conseguiram permanecer no mercado por um longo tempo foram aquelas que procuraram introduzir inovações de sucesso mais rapidamente do que as suas concorrentes.

2

Conceitos fundamentais de Inovação Organizacional

Síntese:

Nessa unidade, estudaremos os conceitos fundamentais da Inovação Organizacional. Veremos um panorama da mudança e inovação no mundo contemporâneo. Discutiremos as mudanças e os seus impactos nas organizações e nas pessoas, bem como a qualidade, a velocidade, a profundidade e os níveis de mudança.

Não é possível pensarmos o mundo atual, sem que levemos em conta o conceito de mudança. Pensemos em todos os objetos que usamos no nosso dia-a-dia. É preciso lembrar que tudo que precisamos para viver algum dia foi projetado, produzido e comercializado em grande escala.

Imagine a vida atual sem energia elétrica, por exemplo. Será que seria possível manter cidades como São Paulo, onde vivem milhões de pessoas, sem o uso da energia elétrica?

Provavelmente a resposta seria não, se considerássemos as soluções atuais, mas em outras circunstâncias nada impediria que as pessoas buscassem e (possivelmente) encontrassem outras soluções para os mesmos problemas, como alternativa ao atual uso da energia elétrica.

A mudança faz parte da nossa sociedade. Se pudéssemos fazer uma viagem ao espaço com duração de 20 anos, ficaríamos impressionados com as mudanças que iríamos encontrar após a nossa chegada.

Para tanto, basta pensar 20 anos para traz. Há vinte anos não existiam redes sociais (Facebook, blog, etc.), tampouco existia internet banda larga. Também não existiam celulares. Mesmo os grandes magazines e os shoppings centers eram bem diferentes dos atuais.

Em termos organizacionais, a preocupação ambiental ainda era um movimento bastante restrito a alguns expoentes ligados a área da ecologia.

As empresas não se preocupavam muito com a responsabilidade social, ou mesmo com questões como ética, valores e objetivos empresariais. Os sistemas informatizados ainda eram restritos a algumas grandes empresas que possuíam recursos suficientes para investir em grandes centros de processamento de dados.

Como podemos perceber muitos dos benefícios que estamos acostumados a consumir e a utilizar hoje, nem sequer existiam há vinte anos. Podemos inferir, portanto, que o mundo muda com uma velocidade muito grande.

Às vezes, a mudança ocorre de maneira tão rápida que não conseguimos nos preparar para ela, inclusive como consumidores. A dificuldade em acompanhar a velocidade das mudanças fez com que surgisse um fenômeno chamado resistência à mudança. Quando os primeiros computadores foram instalados em empresas, as pessoas que trabalhavam com eles enfrentaram grande dificuldade em fazer com que seus colaboradores os utilizassem.

Muitas das vezes, optava-se por continuar fazendo tudo no papel, e depois o chamado “digitador”, profissional treinado para digitar no

computador os dados escritos em papel, inseria as informações para serem armazenadas e processadas. Só com o tempo, e com as inúmeras outras inovações decorrentes da revolução tecnológica, é que os usuários finais passaram a utilizar de maneira mais natural os computadores.

Mudança e inovação no mundo contemporâneo

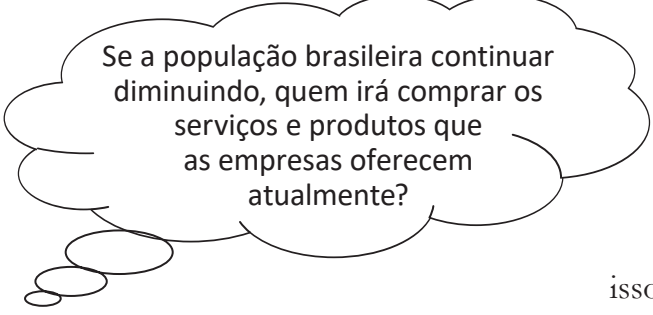
Desde o início deste caderno estamos falando de mudança, mas ainda não definimos exatamente qual o significado do termo. Não podemos confundir **mudança** com o ato de mudar-se, momento em mudamos de um local para outro. O que estamos realmente interessados é no significado de mudança, com o sentido próximo de transformação. Ou seja, mudança para nós é uma alteração, transformação de uma situação para outra.

Quando estudamos o perfil demográfico da população brasileira ao longo das últimas décadas, percebemos que diminuiu a proporção de crescimento da população, e que aumentou a sua estimativa de vida, ou seja, as pessoas estão morrendo mais tarde. Percebe-se, portanto, uma mudança no perfil da população brasileira. De uma situação anterior, com um crescimento populacional em níveis elevados e uma expectativa de vida menor, passamos a ter indicadores mais próximos dos países desenvolvidos.

Na realidade, se formos avaliar bem o que aconteceu no Brasil nas últimas décadas, veremos que nós provavelmente mudamos, em muitos aspectos, mais rapidamente do que em outros países. Segundo os dados fornecidos pelo **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** - IBGE, órgão criado em 1934, o nível de crescimento da população brasileira apresenta mudanças desde a década de 1960.

Desde os anos 1960 que a taxa de crescimento da população brasileira vem experimentando paulatinos declínios, intensificando-se juntamente com as quedas mais pronunciadas da fecundidade¹. No período 1950-1960, a taxa de crescimento da população recuou de 3,04% ao ano para 1,05% em 2008. Mas, em 2050, a taxa de crescimento cairá para -0,291%, que representa uma população de 215,3 milhões de habitantes. Segundo as projeções, o país apresentará um potencial de crescimento populacional até 2039, quando se espera que a população atinja o chamado “crescimento zero”. A partir desse ano serão registradas taxas de crescimento negativas, que correspondem a queda no número da população. Vale ressaltar que se o ritmo de crescimento populacional se mantivesse no mesmo nível observado na década de 1950 (aproximadamente 3% ao ano), a população brasileira chegaria, em 2008, a 295 milhões de pessoas e não nos 189,6 milhões divulgados pelo IBGE. (INSTITUTO..., 2008, p. 1).

Os dados fornecidos pelo IBGE registram que desde 1960 a taxa de crescimento da população caiu aproximadamente 67% (de 3,04% ao ano para 1,05% ao ano). Se esse índice continuar, esperasse que, em 2040, o Brasil atinja sua população máxima, em torno de 220 milhões de habitantes, e que a partir daí passe a diminuir (INSTITUTO..., 2008).



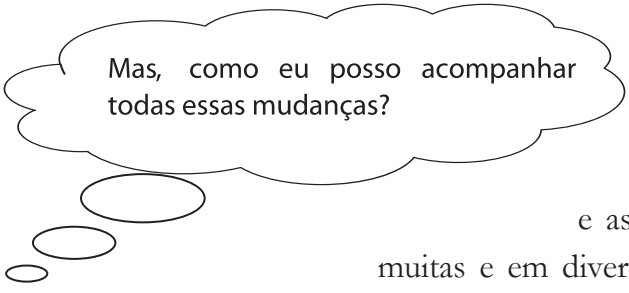
Se a população brasileira continuar diminuindo, quem irá comprar os serviços e produtos que as empresas oferecem atualmente?

O fenômeno de diminuição do crescimento da população e de aumento da expectativa de vida já é uma realidade em muitos países europeus, causando sérios problemas para a economia, para a previdência social, para a saúde e para o governo.

Em algumas cidades do interior brasileiro, isso já acontece, em virtude da migração da população local para as grandes cidades. Com a diminuição do número de habitantes, o município perde arrecadação de impostos, alguns deles se mantêm a partir do repasse de recursos federais, que tem como base a quantidade populacional. Com isso, a sua capacidade de investimento e os recursos injetados na economia local diminuem consideravelmente, causando ainda mais migração das pessoas locais para outros município e Estados. Tudo isso pode acabar virando um ciclo vicioso de difícil reversão.

Todos os aspectos levantados anteriormente reforçam a ideia de que o mundo e principalmente o Brasil está em constante mudança. O que era válido e eficiente no passado pode não ser mais válido em nossos dias.

Você como futuro administrador de empresa deve procurar acompanhar tudo o que está acontecendo na realidade local, nacional e também internacional. Com a mudança constante, sua organização precisa estar atenta para ter a capacidade e flexibilidade suficientes de forma a alterar seus processos, produtos e serviços, para com isso melhor atender os seus consumidores.



Mas, como eu posso acompanhar todas essas mudanças?

Você pode estar refletindo sobre o alcance e as implicações dessa questão, pois as mudanças são muitas e em diversas áreas, que fica difícil acompanhar e se manter atualizado em nossos dias. Apesar disso, podemos responder afirmativamente e dizer que você precisa se manter informado sobre o que acontece ao seu redor, principalmente sobre os assuntos relacionados ao gerenciamento e ao funcionamento do seu empreendimento.

Existem alguns hábitos que o administrador deve cultivar para se manter “antenado” com as informações relevantes ao funcionamento de sua organização, e por que não dizer para a condução de sua carreira.

A leitura é uma delas. Um jornal local e uma revista semanal são fontes importantes e obrigatórias para a atualização de um administrador. Mas só isso não é suficiente. É preciso que você esteja informado sobre o que acontece no mundo dos negócios. Para tanto, existem diversas publicações de negócios que você pode utilizar para tomar conhecimento do que acontece no setor em que atua. Procure acompanhar também uma revista quinzenal, ou mesmo mensal, ligada a negócios. Se você trabalha com venda, leia revistas de vendas. Se for da área de Recursos Humanos, também existem revistas. De marketing, idem. Em algumas cidades, circula o Jornal do Comércio, que publica matérias sobre negócios locais, também uma excelente fonte de atualização para o administrador.

A internet hoje em dia se tornou uma das melhores maneiras de se manter atualizada. Os grandes sites de conteúdo, como UOL, GLOBO e Terra trazem informações importantes para o futuro administrador. Os blogs de comentaristas econômicos, publicados nesses portais também são relevantes.

O administrador também deve procurar se reciclar constantemente. Palestras, cursos de curta duração, especializações e MBAs também devem ser levados em conta. A participação em organizações de classe da área e a participação em feiras e congressos são importantes, para você se manter atualizado sobre as novidades da área e do setor de atuação da empresa.

Como você pode constatar, as fontes são muitas e variadas, cabe a você enquanto administrador buscar as informações que possibilitem entender melhor a realidade atual, de forma a tomar as decisões corretas em virtude das mudanças.

Mudanças e seus impactos

Nós já comentamos um pouco sobre os impactos da inovação, nesta parte, vamos tentar entender um pouco os impactos das mudanças. Sabemos que não podemos remar contra a corrente das mudanças, é fato que elas são constantes e estão cada vez maiores.

Um dos fatos que podemos constatar nos nossos estudos é que as mulheres estão cada vez mais gerando uma quantidade menor de filhos. Nas décadas de 1950 e 1960 não era incomum encontrar mulheres tendo mais de 10 filhos, inclusive por conta da inexistência de programas de controle de natalidade. Hoje em dia, principalmente nas grandes cidades, onde os programas de saúde são mais eficientes, é muito difícil encontrar mulheres tendo mais de 4 filhos. Na realidade, segundo o IBGE, a média nacional, que era em torno de 6 filhos por mulher na década de 70, caiu para algo em torno de 2 filhos por mulher nos anos 2000, e continua caindo.

Mas quais são os impactos dessas mudanças na economia nacional?

Se pensarmos do ponto de vista pessoal e familiar, nós poderíamos inferir que, em termos de orçamento doméstico, uma família menor pode ter mais condições financeiras para manter-se e educar melhor os seus filhos. Com isso, nós teríamos provavelmente menos problemas de saúde e de mortalidade infantil, e as famílias brasileiras poderiam consumir mais alimentos e itens de primeira necessidade. Provavelmente, uma parcela maior da população usufruiria de uma melhor qualidade de vida.

E do ponto de vista das empresas, quais seriam os impactos dessa mudança no tamanho das famílias?

As famílias com menor número de membros teriam menor necessidade de espaço, o que faria com que as construtoras desenvolvessem projetos de moradias menores, com redução equivalente de custo. Um menor número de crianças iria diminuir também a demanda por partos nos hospitais, bem como de creches, fraldas, alimentos infantis, remédios para crianças, roupas, entre outros.

E para o governo, quais seriam esses impactos?

Ora, se diminuísse a quantidade de crianças, o planejamento do governo deveria levar em consideração esse fator. Com isso, o governo teria que planejar a construção de um número menor de escolas de ensino infantil. O planejamento da saúde deveria ser revisto, tanto em termos de leitos em maternidades, como em termos de profissionais da saúde diretamente ligados ao atendimento infantil.

Dessa forma, vocês podem observar que uma mudança qualquer nos dados demográficos da população brasileira afetaria tanto as famílias, como também as empresas e seus produtos e, principalmente, o planejamento governamental.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes à unidade 2.

3

Modelos e teorias sobre mudança

Síntese:

Nesta unidade abordaremos os principais modelos e teorias administrativas, como os conceitos já consolidados na literatura da área.

Conforme vimos nas unidades anteriores, a busca pela vantagem competitiva passa também por uma boa gestão das inovações dentro das empresas. Uma boa atuação nessa área pode proporcionar um melhor posicionamento estratégico dos produtos e serviços em que a empresa comercializa.

Já sabemos também que as inovações são produtos de soluções encontradas para atender os desejos dos consumidores, tendo em vista as mudanças que ocorrem na sociedade.

Mas podemos
nos perguntar:

Existem modelos que podem explicar as mudanças?
Como os modelos administrativos se desenvolveram e passaram a tratar da questão da mudança?

Além disso, nós poderíamos refletir sobre o próprio conceito de mudança, em especial a mudança organizacional.

- Ela está relacionada com a empresa ou com o meio em que está inserida?
- É um ato voluntário da empresa e do seu corpo funcional, ou ela ocorre de maneira espontânea e sem ingerência dos administradores?



Frederick W. Taylor

foi o fundador da moderna Administração de empresas. Como engenheiro-chefe das fábricas de aço Midway, na Filadélfia, após estudar os conceitos de temporalidade e movimento na produção, ele introduziu, em 1881, um método para aumentar a produtividade, baseado na racionalização da produção em série, que revolucionou a organização da empresa.
Fonte: Frederick (2011).

Esses dois questionamentos são importantes; pois, a partir deles os administradores podem se preparar ou mesmo impulsionar e controlar todo o processo administrativo de suas empresas.

Procuraremos nesta unidade fazer um breve passeio pelas teorias e escolas administrativas, para que possamos nos posicionar quanto às questões suscitadas pelas mudanças organizacionais.

Os primórdios da administração

Os primeiros estudiosos da Administração, no final do século XIX e início do século XX, perceberam a importância da mudança no contexto organizacional. Alguns a rejeitavam, outros procuravam entender como ela ocorria e quais os seus efeitos, outros simplesmente tentavam controlá-la.

A Administração científica, por exemplo, procurou aplicar conceitos de Engenharia aos processos produtivos. **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915), o principal expoente dessa corrente de pensadores organizacionais, era um engenheiro que aplicou uma série de mudanças em processos industriais. Ele foi o primeiro a aplicar os conceitos científicos para a melhoria da eficiência na Administração.

Taylor procurava estudar minuciosamente as atividades realizadas pelos operários de piso de fábrica, de forma a medir, registrar e entender

os procedimentos de fabricação. Após um estudo científico, ele realizava a mudança dos procedimentos de forma a racionalizar o trabalho, melhorar a eficiência e minimizar os esforços dos trabalhadores.

Para Taylor, as atividades e processos deveriam ser estudados, de forma a encontrar a melhor forma de realizar as tarefas. Ele foi o precursor do estudo do trabalho, através da medição de tempos e movimentos. Ele imaginava a organização como uma máquina, que deveria funcionar perfeitamente, sem a influência do meio externo.

Para ele, a mudança não deveria ocorrer. Após o melhor método a ser implementado, não haveria razão para se preocupar com as alterações, já que elas não iriam acontecer.

Certamente, nós precisamos avaliar a posição de Taylor com certo cuidado, principalmente nos dias de hoje. Incontestavelmente, ele deu um passo enorme para o estudo da Administração do seu tempo, em especial para o estudo do trabalho, todavia, o seu firme posicionamento inflexível com relação aos seus pressupostos, tornou as suas contribuições restritas à fundação da ciência administrativa e das aplicações em piso de fábrica.

Com a fundação da chamada ciência administrativa, ou Administração científica, outros estudiosos começaram a pesquisar as organizações e os seus processos.

Outro fator de influência para o surgimento do pensamento administrativo foi o crescimento das grandes corporações as quais se tornaram multinacionais de alcance global, com uma complexidade de gestão nunca antes vista.

O lado humano da organização

Outra corrente que se destacou nos primórdios da Administração foi a escola das relações humanas, surgida a partir dos trabalhos do sociólogo australiano Georges Elton Mayo (1880-1949), realizados na fábrica da Western Electric, na cidade de Chicago nos EUA.

A experiência realizada por Elton Mayo também foi chamada de **Experiência de Hawthorne**, devido ao nome do bairro onde se situava a fábrica. Em suas pesquisas, o sociólogo buscava avaliar a influência da iluminação na produtividade em ambientes industriais.

No experimento, procurava-se alterar a intensidade da iluminação de uma sala composta por um grupo de operárias selecionadas espontaneamente da fábrica de maneira a avaliar a influência dessa mudança na atividade desenvolvida por elas.

Ao final do estudo, os pesquisadores ficaram chocados com os resultados obtidos, pois pareciam incoerentes. Na medida em que o experimento avançava, a produtividade das operárias sempre aumentava; independente das condições ambientais em que elas estavam sujeitas.

Ou seja, os resultados mostravam que não havia interferência ou poderia estar ocorrendo um efeito que a Estatística chama de “confundimento”, quando outra variável pode alterar de alguma forma os resultados almejados.

Após a avaliação feita em conjunto com todos os que participaram da pesquisa, eles chegaram à conclusão de que o fator humano estava fazendo com que os resultados da produtividade sempre aumentassem. Diferentemente do ambiente da fábrica, na sala de estudo, as operárias se sentiam mais valorizadas, e o ambiente de trabalho era mais agradável com pouca ou nenhuma supervisão.

As operárias também desenvolveram um senso de grupo, o que fez com que o trabalho se tornasse mais divertido e com pouca pressão dos seus superiores. Ou seja, elas passaram a se sentir valorizadas pela organização e não mais como uma mera peça de uma “máquina”.

A partir desse estudo, surgiram muitos outros para se avaliar o fator humano nas organizações. A esses estudos damos o nome de **Escola de relações humanas**. Posteriormente, surgiram estudos sobre temas como: satisfação no trabalho; conteúdo dos cargos; estudos dos grupos informais; programas de recompensas; entre outros.

Nessa escola administrativa, já vemos uma preocupação com os aspectos relacionados à mudança organizacional e aos seus efeitos.

Na medida em que as organizações passaram a reconhecer o fator humano como importante para os resultados e para a condução dos seus negócios, elas também assumiram que estavam sujeitas às mudanças em todos os seus setores. Tal reconhecimento foi possível a partir da admissão de que os negócios também poderiam ser afetados pelos fatores ambientais, sociais e psicológicos.

A burocracia

Em contraste com a “teoria das relações humanas”, “a teoria burocrática”, cujo expoente principal foi o pensador Max Weber (também conhecida como teoria weberiana), procurava aplicar a racionalização do trabalho proposta por Taylor no ambiente administrativo de escritório e nos aspectos formais da empresa.

A partir dos trabalhos desenvolvidos pela “teoria burocrática”, foram definidos os métodos para sistematizar as rotinas administrativas, e os aspectos relacionados com as regras e os regulamentos, entre outras.

Em certa medida, nós podemos afirmar que a “teoria burocrática” também buscava o isolamento dos fatores relacionados ao trabalho de forma a maximizar os resultados, ou seja, ela desconsiderava a mudança como fator importante para a condução dos negócios.

A teoria sistêmica, do desenvolvimento organizacional e contingencial

A ideia da empresa como um ser vivo surgiu a partir dos trabalhos desenvolvidos pela Biologia, em especial pelos estudos de Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), nos anos 1950 e 1960.

A proposta inicial do biólogo era avaliar a organização dentro de um meio ambiente mais complexo, para verificar em que medida o ambiente influencia a empresa e em que medida ele recebe influência da empresa. Para a abordagem sistêmica, toda organização é considerada como um sistema aberto, e assim como os organismos vivos, ela também recebe influência do ambiente externo a empresa.

As influências podem ser as mais diversas, desde as influências no próprio setor em que a empresa está inserida, como a entrada de novos competidores ou novos produtos. Elas também passam pela mudança de hábitos de consumo dos consumidores, ou mesmo pelas alterações nos ambientes políticos, sociais e econômicos.

A ideia principal da teoria é que esses ambientes moldam de certa forma a maneira como a organização está inserida, que por sua vez precisa estar atenta às mudanças externas a organização.

Nós podemos observar que esse tipo de abordagem está muito mais próximo da realidade atual das organizações, as quais precisam constantemente lidar com mudanças de grande envergadura, que se forem ignoradas; podem até levar ao fim da própria empresa.

A “abordagem sistêmica” é complementada pela “abordagem contingencial” que, por sua vez, preconiza que as organizações, bem como a forma como elas atuam e estão estruturadas, devem se moldar às circunstâncias presentes e ocorridas no ambiente de negócios.

Assim, tudo pode ser considerado relativo. Uma estratégia de sucesso em um país desenvolvido, por exemplo, pode não ser adequada a de um país em desenvolvimento como o Brasil, por exemplo.

Na medida em que as mudanças vão ocorrendo, a empresa necessita adequar o seu modo de atuação às contingências do meio em que está inserida e atua. Nós podemos dar como exemplo a exploração da floresta amazônica ocorrida nos últimos anos. Atualmente, não se concebe a degradação da floresta, existem muitas leis que regulam a ocupação e a utilização racional dos recursos florestais. Todavia, nos anos de 1960 e 1970 o próprio governo brasileiro incentivou a sua ocupação através do investimento em grandes rodovias federais e de programas de assentamento e de extração na região.

O surgimento da “teoria contingencial”, através de pesquisas feitas durante a década de 1960, mostra que a estrutura e o funcionamento eficiente de uma empresa dependem do seu relacionamento com o meio

externo. Ou seja, os diversos fatores externos à organização são variáveis em que a empresa não tem muito controle, portanto são consideradas variáveis pouco controláveis. E as características estruturais da empresa são as variáveis que dependem desses fatores externos.

A partir da leitura do ambiente externo e de suas mudanças, a empresa também precisa estar em constante mudança, para que possa sobreviver a elas. A capacidade de reagir às mudanças é, portanto, um fator fundamental para a longevidade de uma empresa.

Para tanto, surgiu também nos anos 1960 a “teoria do desenvolvimento organizacional”. A partir dos estudos dessa abordagem surgiu o conceito de cultura organizacional. Para essa teoria, não basta apenas mudar a estrutura formal para mudar a organização, é preciso também mudar a cultura da empresa, para que a mudança ocorra efetivamente.

De certa forma, a “teoria do desenvolvimento organizacional” (DO) preconiza que cada empresa possui características próprias, em virtude dos seguintes fatores: do seu corpo funcional; da cultura organizacional em que foi desenvolvida ao longo dos anos; e do clima organizacional presente na empresa.

Em seu processo de adaptação às mudanças, uma empresa está sujeita a dois tipos de mudança: uma diária e outra através de rupturas. A mudança diária é a que ocorre através do processo natural de adaptação da empresa aos sistemas externos e internos. A mudança de rupturas é aquela em que ocorre a quebra de todos os **paradigmas** existentes, causando com isso uma forte mudança na empresa e no clima organizacional. Normalmente, nesse segundo tipo de mudança ocorre uma grande renovação dos colaboradores e na forma de atuação da empresa.

Paradigmas: são os padrões ou os modelos estabelecidos por um grupo (empresa ou sociedade), considerados como imutáveis ou sem solução.

As abordagens modernas

A partir dos anos 1970, com o aumento no fluxo do comércio global e do crescimento do número de empresas multinacionais, cresceu também a concorrência internacional. Também surgiram muitas abordagens com a finalidade de estudar como se deve lidar com as organizações e os seus sistemas.

A abordagem japonesa de produção, por exemplo, obteve grande sucesso ao longo dos últimos quarenta anos. Hoje, os “sistemas de produção enxuta” e as técnicas de controle de qualidade desenvolvidas por empresas japonesas estão sendo usadas por empresas de todo o mundo.

Para um breve conhecimento dessa abordagem, nós precisamos lembrar como era a situação do Japão após a Segunda Guerra Mundial.

Na época, o seu parque fabril havia sido quase que totalmente destruído. O país perdeu a guerra e foi o único país do mundo que teve o seu território atacado com o recurso de armas nucleares.

Diante das enormes dificuldades que os japoneses passaram para tentar reconstruir o país, os seus administradores tiveram que adaptar as técnicas existentes à realidade da escassez vivida por eles. Na época, eles não possuíam nem recursos financeiros nem humanos suficientes para reconstruir a infraestrutura do país e das suas indústrias.

As contingências fizeram, portanto, com que eles tentassem racionalizar ao máximo os seus recursos disponíveis. Assim surgiram as técnicas como: a produção enxuta e todas as suas técnicas associadas e o controle **total de qualidade**.

A empresa que iniciou toda essa revolução no Japão foi a fabricante de automóveis Toyota. Tanto é que até hoje esse sistema também é chamado de “sistema Toyota de produção”. O responsável pelo desenvolvimento dessa abordagem foi o seu principal executivo, o engenheiro Taiichi Ohno.

Outra abordagem também bastante difundida pelas empresas atuais é o planejamento estratégico através da gestão estratégica. Neste tipo de sistemas, a empresa busca gerir os seus recursos através de planejamentos de curto, de médio e de longo prazo.

Por esse modelo, a empresa precisa avaliar o seu meio externo, de forma a verificar as ameaças e as oportunidades existentes. Também é necessário avaliar suas capacidades de dificuldades ou mesmo de fraquezas. Diante dos cenários externo e interno, a empresa deve formular objetivos e definir metas a serem atingidas. Também é necessária a formulação de estratégias para atingir esses objetivos.

Inicialmente se pensava que somente a realização do planejamento era suficiente para a obtenção de resultados satisfatórios. Com o tempo, principalmente em virtude do aumento na velocidade das mudanças, as empresas passaram a ter a necessidade de revisar com maior frequência os seus planejamentos. Assim, surgiu o conceito de **gestão estratégica**, o qual tem relação íntima com as noções de implementação, acompanhamento e adaptação do **planejamento estratégico**.

Também em decorrência da abordagem da gestão estratégica, surgiu a necessidade de se monitorar a implementação da estratégia da empresa. Com isso, alguns modelos de indicadores foram desenvolvidos. O principal modelo usado atualmente por empresa do mundo inteiro é o do *Balanced Scorecard*, ou simplesmente BSC.

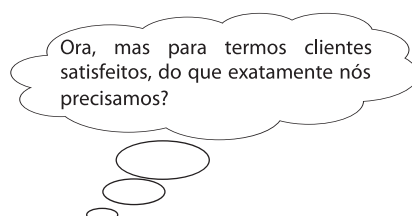
O BSC foi tão bem sucedido nas empresas em que ele foi utilizado, que ele passou, inclusive, a ser sinônimo do próprio planejamento estratégico. Por esse modelo, a empresa deve focar o acompanhamento

da estratégia em indicadores como: o de desempenho financeiro; o de satisfação dos clientes; o dos processos internos; e, por fim, no de aprendizagem organizacional.

Na realidade, essas dimensões fazem parte de uma cadeia de causa e efeito, de forma a atingir o resultado final para os acionistas, que é o aumento do valor investido na organização.

Dessa forma, para que a empresa obtenha retorno nos seus investimentos, é necessária a medição através de indicadores financeiros. Mas para obter-se retorno financeiro, os clientes da organização precisam estar satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos, não é verdade?

Assim, existe uma relação de causa e efeito entre essas duas dimensões, e, portanto, não bastam somente os indicadores financeiros. Nós precisamos também medir a satisfação dos nossos clientes.



A resposta correta é: para termos clientes satisfeitos, nós precisamos de processos organizacionais bem preparados, tais como: o atendimento aos clientes ou os sistemas de entrega eficientes.

Dessa forma, somente o indicativo financeiro e os clientes não são suficientes. Nós precisamos, portanto, medir com o uso de indicadores o desempenho dos nossos processos.

Por fim, para termos processos internos eficientes, nós precisamos estar em constante aprendizagem e reagindo de forma eficiente às mudanças no ambiente externo. Para tanto, nós necessitamos medir também os sistemas de aprendizagem organizacional, através de indicadores.

Por falar em aprendizagem organizacional, essa também é uma abordagem bastante atual dentro das empresas. São as chamadas empresas aprendizes, ou empresas que aprendem - do termo em inglês *Learning organizations*.

Segundo essa abordagem, assim como o ser humano aprende, as empresas também estão em constantes processos de aprendizagem. Esses processos podem inclusive ser não só monitorados, como também estimulados e planejados.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes à unidade 3.

4

Estratégias de mudança organizacional

Síntese:

Nesta unidade, abordaremos as principais estratégias de mudança organizacional. Iremos ver situações práticas, em que tanto os modelos teóricos como os estratégicos podem ser aplicados. Estudaremos como uma boa gestão da inovação pode ser decisiva para a obtenção da vantagem competitiva.

Você sabia que mais da metade das maiores empresas americanas que atuavam na década de 1950 já não existem hoje? Infelizmente essa informação é verdadeira. As diversas mudanças que ocorreram durante mais de meio século, que não foram poucas, fez com que essas empresas deixassem de existir.

Se formos avaliar as mudanças em termos de Brasil ou mesmo do Estado do Amazonas, veremos que a maioria das empresas brasileiras e do Estado não duram muito mais que uma geração.

É uma realidade do nosso tempo; as empresas mais longevas não duram muito mais que a vida de uma pessoa. Infelizmente essa situação não é boa para ninguém. Nem para os acionistas da organização, que irão ter prejuízo, nem para os colaboradores, que perderão seus empregos, nem mesmo para o governo, que deixará de arrecadar impostos.

Um das causas principais dessa baixa longevidade é a dificuldade que existe dentro das empresas para mudar, ou para lidar com o processo de mudança. Mas como isso ocorre na prática, quais são as etapas da mudança e como lidar com esse processo? Nesta unidade, iremos conversar sobre todos esses aspectos, tão importantes para as organizações.

A mudança e as pessoas

“Você deve ser a mudança que você deseja ver no mundo.”

(MAHATMA GANDHI).

Nós sabemos então que as mudanças são importantes, que elas impactam de forma muito expressiva os resultados, e que é preciso saber lidar com elas. Poderíamos refletir, entretanto, sobre o fator humano no processo de mudança.

De fato, nós podemos mudar uma fábrica ou um estabelecimento comercial, radicalmente. Em uma fábrica, por exemplo, nós poderíamos trocar todos os equipamentos por modelos mais automatizados e construir um novo galpão para a construção de uma fábrica mais moderna.

Neste caso, nós estaríamos fazendo uma mudança?

A resposta correta a questão é: claro que sim. Mas isso não significa, entretanto, que a mudança para um novo padrão de produção irá ocorrer. Na verdade, as máquinas, equipamentos, infraestrutura e os sistemas não são reativos às mudanças.

Não existe reação à mudança que não seja através de seres orgânicos. Sim, entre os animais, assim como os seres humanos, também encontraremos

comportamentos de resistência às mudanças. Pense no seu animal de estimação (gato, cachorro, etc.), ele sente quando você muda as coisas dentro de casa.

Todavia, em se tratando de empresas, a resistência à mudança irá ocorrer sempre entre os colaboradores, nunca surgirá dos ativos da empresa. Esse é um dos problemas a ser enfrentado e gerenciado pelas empresas, uma vez que a resistência à mudança é um fator importante na melhoria dos processos organizacionais, na introdução de inovações de processo e também de produtos. Para tanto, a partir de agora vamos entender como pode se desenvolver o processo de mudança.

Resistência à mudança

Nós podemos dizer que, em qualquer mudança que ocorre dentro da organização, teremos sempre um componente de resistência a ela. Ou seja, não temos como fugir em qualquer mudança, mesmo nas mais positivas, dos colaboradores; irão sempre surgir algumas resistências.

A resistência pode ser comparada ao dito popular, repetido por muitas pessoas: “não temos como agradar a todos”. A resistência à mudança pode ocorrer tanto em termos individuais, como em âmbito organizacional.

Em termos individuais, a resistência surge em virtude da própria característica, personalidade, interesses, nível cultural e formação da pessoa. Existem pessoas mais reativas à mudança e outras menos reativas.

Em termos organizacionais, nós iremos encontrar estruturas formais que podem influenciar a resistência à mudança e outras que poderão incentivar a inovação e a mudança dentro da empresa.

As empresas de **Tecnologia da Informação** (TI) em geral possuem estruturas mais flexíveis, de forma a facilitar a adaptação da empresa às mudanças, que ocorrem com maior frequência nesse setor. Os ambientes de trabalho também podem favorecer as mudanças.

Só para ter-se uma ideia, as sedes das empresas Microsoft e Google mais parecem um ambiente de diversão do que propriamente um local de trabalho. A própria Apple deve inaugurar em breve uma nova sede, a qual já está sendo considerada como o ambiente de trabalho do século 21, conforme você pode ver imagem ao lado (Fig. 3).

Tecnologia da Informação: É o setor da administração e do processamento de dados, responsável por gerir informações, sistemas e equipamentos normalmente ligados à área de computação e comunicação.

Fig. 3 – Nova sede da Apple



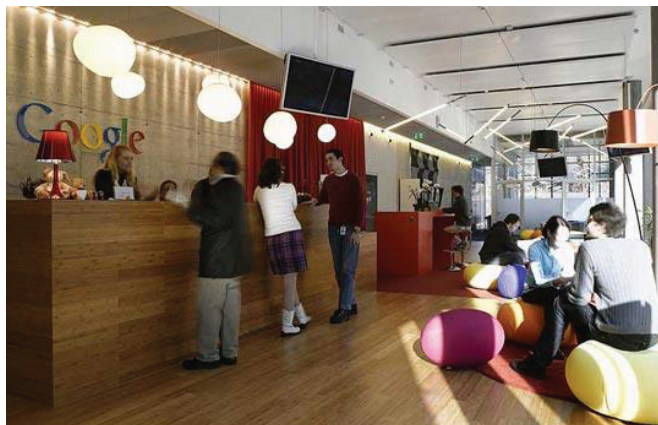
Fonte: Rothman (2011).

Agora, veja abaixo o ambiente de trabalho do Google (Fig. 4, 5 e 6):



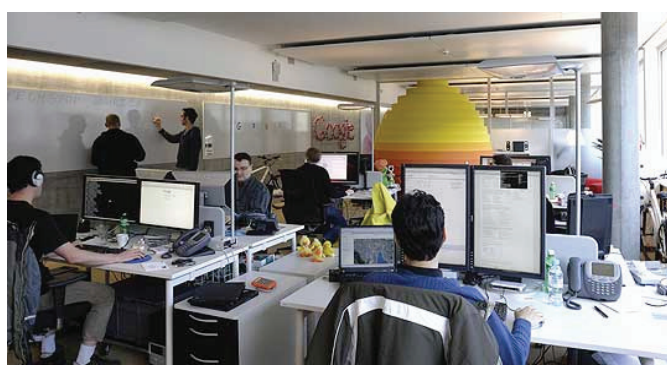
Fonte: Ambiente... (2011).

Fig. 5 – Ambiente de trabalho na sede do Google



Fonte: Ambiente... (2011).

Fig. 6 – Ambiente de trabalho na sede do Google.

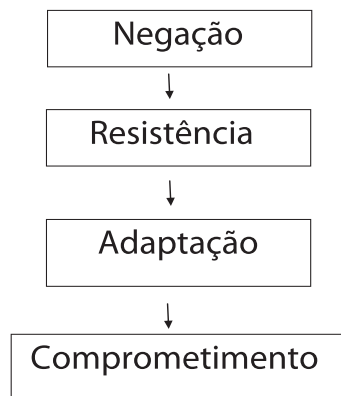


Fonte: Ambiente... (2011)

Esse tipo de organização, até em virtude do próprio negócio, procura estabelecer processos e estruturas organizacionais favoráveis à introdução de inovações e de mudanças. Também ajuda no favorecimento à criatividade grupal e individual, fator fundamental para a inovação.

Fases da mudança

Nós podemos dividir a resistência à mudança em quatro fases, conforme especificação a seguir:



Na primeira fase da mudança, ocorre a própria **negação** da mesma. É o caso daquele empresário que atua em uma cidade pequena, e que por estar acostumado com a estabilidade nos negócios não percebe os riscos que representam um novo concorrente mais agressivo, inclusive a possível perda de seus clientes.

Muitas vezes, esse empresário não percebe o que está acontecendo, ou seja, que os seus clientes estão passando a comprar com a concorrente. Existem casos em que ele não sabe da situação, mas também existem situações em que ele nega que isso esteja ocorrendo.

Alguns empresários reagem como se nada tivesse acontecido. Normalmente, as pessoas que vivem em um padrão de consumo muito elevado, quando se encontram diante de problemas financeiros, negam a existência do problema e continuam a consumir, como se nada estivesse acontecendo. Elas agem dessa forma, porque podem pensar em alternativas do tipo: “isso não me afetará”; “já ocorreu antes e consegui superar”; ou mesmo: “vou deixar tudo como está, para ver se as coisas se resolvam por si só”.

Na segunda fase, a da **resistência**, a pessoa já está consciente da existência do problema e da necessidade da mudança. A resistência ocorre porque as soluções encontradas parecem gerar mais inseguranças do que propriamente soluções viáveis. Até mesmo porque, muitas vezes, elas requerem sacrifícios indesejáveis, seja financeira ou emocionalmente.

É comum a reação de achar que a solução encontrada nunca conseguirá resolver a situação. A grande maioria das pessoas reage dessa maneira diante de cenários de mudança, é um comportamento comum e natural do ser humano. Não são todos os homens que gostam de sair da sua zona de conforto, para enfrentar os desafios e as dificuldades bem como os sacrifícios inerentes as mudanças.

Na terceira fase, a da **adaptação**, também chamada de exploração, ocorre a aceitação da necessidade de mudança como também de sair da zona de conforto. Ou seja, é aquele momento em que podemos utilizar ditados do tipo: “não tem como escapar” ou “se correr o bicho pega, se ficar o bicho come”.

Surge, então, a necessidade de adaptação e de escolha da melhor opção para se decidir por uma das soluções possíveis. Em termos individuais e também corporativos, todos passam a enxergar a solução encontrada como necessária e ver as possibilidades de aprendizagem e melhoria.

Em programas de reestruturação corporativa, quando ocorre a demissão de uma grande parte do corpo funcional, aqueles que conseguiram passar pelo corte de pessoal tentam enxergar nessa fase uma possibilidade de colocação na nova ordem implantada.

Por fim, na fase de **comprometimento** ocorre a aceitação total da mudança e todos passam a se comprometer com a solução implantada, a visualizar o futuro e a participar da busca de melhorias da solução encontrada.

Como lidar com a mudança

Como vimos anteriormente, a mudança passa por fases, em que podem provocar grande perturbação na ordem interna da organização. Para facilitar a implementação de mudanças e de inovação no ambiente organizacional, algumas recomendações podem ser feitas. Vejamos algumas delas:

- Em um ambiente de trabalho favorável, a criatividade e o trabalho em equipe podem ajudar bastante na diminuição das resistências, e também na introdução de mudanças.

- A comunicação clara, aberta e sincera também pode ajudar bastante. Em alguns casos, nós encontramos chefes que guardam para si os problemas e, somente quando a situação já está quase fora de controle, eles tentam soluções que provavelmente vão desagradar a todos. Esse tipo de situação, além de dificultar na implantação da mudança, ainda limita as soluções encontradas e diminui o comprometimento da equipe.

O comprometimento da alta administração é um ingrediente necessário para a introdução de qualquer mudança. Sem a clara sinalização dos gestores, é quase improvável a colaboração e o comprometimento daqueles que irão ser afetados.

O cultivo do reconhecimento da equipe e do incentivo através de recompensas também pode ajudar, mesmo que não seja recompensa material ou financeira.

Também é comum o estabelecimento de metas e objetivos, de

forma a sistematizar a introdução da inovação ou da mudança. Em gestão de projetos, nós iremos encontrar técnicas específicas para planejar, executar, acompanhar, controlar e avaliar ações e investimentos, como tempos de duração finitos.

Atualmente, o uso de ferramentas computacionais, para o acompanhamento e monitoramento da introdução de projetos dentro das organizações, é uma tendência mundial.

A ferramenta do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), que em português significa “ao pé da letra” Gestão do conhecimento do projeto é hoje um dos padrões mais usados no mundo inteiro, para lidar gerenciamento de projetos. Em complemento a esse modelo, o uso do Microsoft Project também ajuda na organização de todo o processo.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes à unidade 4.

5

Inovação, criatividade e ética em inovação

Síntese:

Nesta unidade, estudaremos a relação e a diferença entre inovação e criatividade. Também veremos alguns aspectos éticos relativos à introdução de inovações e de mudanças dentro das organizações.

Criatividade: Está relacionada com a capacidade de desenvolver ideias novas, diante de uma situação de solução de problemas organizacionais.

Já sabemos da importância da inovação dentro de uma organização e como ela exerce impacto nos resultados empresariais. Sabemos também que uma boa gestão da inovação e das mudanças é fator crítico para a sobrevivência de longo prazo das empresas.

Diante do que já foi estudado nas unidades anteriores, nós podemos nos questionar qual o papel da **criatividade** no processo de desenvolvimento de novas soluções e de novos produtos dentro de uma organização.

Já sabemos que a criação de um ambiente e de um clima organizacional propício são elementos fundamentais para o fomento da inovação. Como exemplos podemos citar as empresas que utilizam TI mencionamos Google, Apple e Microsoft. Mas quais seriam as diferenças entre os termos inovação e criatividade?

Hoje em dia, as empresas estão sendo cada vez mais cobradas por suas ações dentro da sociedade. Sabemos que toda e qualquer organização é um sistema aberto, que troca informações com o meio externo e também o influencia em maior ou menor grau.

Essa relação pode gerar conflitos diversos, tais como culturais, econômicos, sociais e éticos. Da mesma forma, a introdução de inovações pode também criar pontos de resistência, e, em última instância, ser capaz de gerar conflitos éticos, que precisam ser resolvidos ou atenuados.

Inovação e criatividade

Nós podemos dizer que a criatividade ou a busca por soluções diferenciadas do comum vêm a se constituir na semente de todas as grandes revoluções, justamente por que os seres humanos passaram por tal processo evolutivo.

Foram através das pessoas criativas que as soluções aos problemas humanos foram sendo encontradas ao longo dos séculos. Os seres humanos pré-históricos foram descobrindo soluções aos seus problemas através do seu contato com a natureza e do processo mental de associação e experiência. Com o tempo, eles foram desenvolvendo inovações criativas para os seus problemas de sobrevivência.

Lembre-se que os humanos são movidos por instintos, assim como os animais, com a diferença que, em seu desenvolvimento, eles passam principalmente pela capacidade de aprendizado através das suas experiências pessoais e dos outros que vieram antes dele.

Para entender o processo de criatividade, nós temos que entender o conceito de paradigmas. Para entendermos esse conceito, basta lembrar as grandes revoluções ocorridas no âmbito da ciência.

Até a Idade Média acreditava-se que o sol girava em torno da Terra, e que esse fenômeno se repetia dia após dia desde o surgimento do mundo. Realmente seria uma conclusão muito lógica, na nossa perspectiva de seres terráqueos que não tínhamos ainda como imaginar outro modelo o qual pudesse explicar melhor o movimento do sol, não é verdade?

Na realidade, se formos avaliar mais detalhadamente a partir de que o sol girava em torno do planeta Terra, como também todas as estrelas giravam em torno dela, conseqüentemente, chegaríamos a uma conclusão lógica: a Terra seria o centro de tudo o que existe no universo, e que todo o universo girava em torno da Terra, não é verdade?

Essa teoria, chamada de **geocentrismo** foi defendida desde a Antiguidade como certa, e não teria como ser diferente. Ela era um paradigma, ou seja, algo que todos consideravam como certo, ao ponto de não questionarem a sua veracidade.

Mas será que essas afirmações estão realmente certas? Será que a Terra é o centro do universo ou que o sol gira em torno da Terra? Hoje sabemos que não, pois alguns cientistas na Antiguidade tiveram a coragem, dedicação e criatividade suficientes para ir contra esse paradigma já estabelecido.

Mesmo sabendo que os criadores das teorias contrárias poderiam ser punidos, astrônomos como [Nicolau Copérnico](#) e Galileu Galilei foram em frente e defenderam suas teorias, que hoje sabemos que estão corretas.

Ou seja, se desejarmos ser criativos, teremos que ter cuidado com tudo que aceitamos como certo e como modelo inquestionável. Dessa forma, é possível afirmar que a criatividade está diretamente relacionada com a capacidade de enxergar o mundo, sem amarras ou muitas das lentes dos paradigmas da sociedade.

Criatividade na empresa

A criatividade é, portanto, um fator fundamental para o desenvolvimento humano. Mas em se tratando de organização, como será que a criatividade está relacionada com a inovação?

Dentro de qualquer organização, nós vamos encontrar processos empresariais que podem ser mais ou menos complexos, principalmente em virtude do porte, do setor de atuação da organização e dos produtos e serviços que ela produz.

A capacidade de desenvolver soluções para os clientes da empresa, e, conseqüentemente, inovações de sucesso, está intimamente ligada às capacidades desses processos em fomentar a mudança e a criatividade.

Quando o cientista [Nicolau Copérnico](#) afirmou que a Terra se move em torno do Sol, em 1543, ele não apenas divulgou um novo postulado científico, mas revolucionou uma forma de pensar. O que Copérnico descobriu tirou pela primeira vez o homem do centro do universo.
Fonte: UOL educação (virtual).

Empresas reconhecidamente como criativas, como a Apple americana ou a Natura brasileira, conseguem criar um ambiente favorável à criatividade e à inovação, através dos seus processos que -via de regra- são formais, com a diferença que eles possuem a flexibilidade suficiente para se adaptar as necessidades organizacionais.

Para acompanhar a tendência atual da sustentabilidade, por exemplo, a empresa Natura está desenvolvendo uma série de mudanças, de forma a se tornar cada vez mais uma empresa sustentável. A própria estrutura física da empresa precisou ser remodelada, como alternativa para diminuir o seu impacto ambiental.

Todo ano a Natura publica junto com os seus relatórios financeiros, um relatório de desempenho social e ambiental. Esse relatório adicional apresenta os dados resultantes das ações da empresa para redução da sua “pegada ecológica”, do inglês *ecological footprint*.

O cultivo de uma cultura organizacional voltada para a aceitação de ideias, mesmo que sejam contra o paradigma estabelecido dentro da empresa, é fundamental para o surgimento de inovações. Os colaboradores, mesmo aqueles que não estão ligados diretamente ao processo de desenvolvimento de produto ou da melhoria organizacional, precisam ser motivados e estimulados a participar com sugestões e ideias, para melhorar a empresa, os seus produtos e os sistemas.

Uma técnica bastante disseminada nas empresas criativas é o brainstorming, que traduzindo ao pé da letra significa “tempestade cerebral”, também chamada de chuva de ideias. Essa técnica surgiu inicialmente nos Estados Unidos da América, para aplicação no setor de publicidade e propaganda.

Hoje em dia, ela está sendo usada em muitas outras aplicações, além da publicidade, como, por exemplo, em:

- Desenvolvimento de produtos;
- Solução de problemas;
- Geração de hipóteses;
- Elaboração de cenários econômicos; e,
- Busca de soluções.

O método consiste em reunir um grupo de pessoas para gerar uma grande quantidade de ideias sobre um determinado tema ou problema. Deve-se dar liberdade total aos participantes para sugerir todas as ideias que lhe venham na mente.

O diferencial dessa técnica está em não descartar de antemão nenhuma ideia sugerida pelos participantes, por mais entranhas que inicialmente possam parecer. Os questionamentos quanto à viabilidade

ou não da solução proposta pelo participante só devem ser feitos em um segundo momento, quando se encerrarem todas as sugestões propostas.

Deve-se estimular durante o *brainstorming* a geração de uma grande quantidade de ideias criativas, evitando a crítica antecipada de qualquer solução levantada pelos participantes.

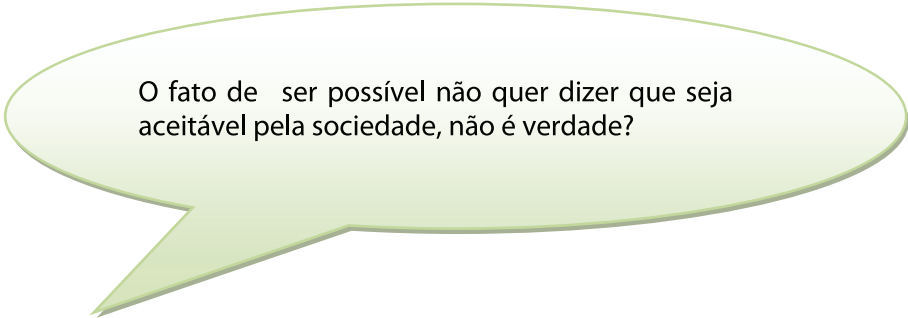
Ética em inovação

Agora que sabemos que a inovação tem o poder de mudar o nosso mundo, vamos avaliar algumas questões ligadas à Ética no âmbito das organizações. Realmente, se as inovações podem mudar o modo como vivemos e como nos relacionamos, elas também podem alterar toda uma série de questões éticas e sociais, as quais afetam diretamente a sobrevivência dos seres humanos em nosso planeta.

Toda inovação vai encontrar algum tipo de resistência da sociedade, mesmo que em menor escala. Esse tema já foi bastante debatido em unidades anteriores. Todavia, alguns aspectos ligados a questões éticas já estabelecidas podem influenciar a própria viabilidade e aceitação de uma inovação.

A questão da produção de clones é um exemplo bem atual. Hoje em dia, já é possível criar uma réplica idêntica de alguns mamíferos, como bezerros e ovelhas. É possível que no futuro, talvez não tão longe assim, possamos fazer cópias de nós mesmos.

Ou seja, se quisermos reproduzir em larga escala um ser humano com determinadas características favoráveis para determinadas profissões, por exemplo, isso seria tecnicamente possível no futuro.



O fato de ser possível não quer dizer que seja aceitável pela sociedade, não é verdade?

Hoje, já é possível, através da seleção de espermatozóides, escolher o sexo de uma criança no processo da Fertilização In Vitro (FIV), todavia, os próprios médicos possuem um código de conduta que impede que isso ocorra.

O Conselho Federal de Medicina e o Conselho de Ética Médica impedem que isso aconteça, a não ser em casos especiais, como forma para evitar que a mãe ou o pai transmita alguma doença associada ao sexo. Um exemplo em que isso ocorre é a hemofilia, que só afeta os homens.

O problema é que, muitas vezes, a legislação e os códigos de ética profissionais não acompanham, na mesma velocidade, as mudanças que surgem a partir das inovações. Para estudar esse tipo de problema, relacionado aos códigos de deveres nas profissões, existe um ramo da Ética que se chama deontologia.

As inovações derivadas da revolução da Internet, por exemplo, estão afetando as vidas das empresas e das pessoas, sem que com isso apareçam, na mesma velocidade, as legislações necessárias para regulamentar as ações do setor.

Algumas questões relacionadas às mudanças tecnológicas estão abertas, carecendo de respaldo normativo. Vejamos algumas delas:

- Como regulamentar e punir os crimes cibernéticos ?
- Será que os relacionamentos virtuais podem ser considerados como traição?
- Como deve ser punido o Bullying virtual?
- Como se dará a proteção contra a quebra dos direitos autorais em produtos digitais?

Essas e muitas outras questões são objetos de inúmeros debates entre os profissionais da área.

Já existe inclusive um código de ética anti-spam, o qual se constitui naquelas mensagens indesejadas que recebemos no nosso email, oferecendo produtos, serviços que por vezes têm o propósito de coletar informações no nosso computador.

Dessa forma, concluímos nosso caderno de estudo dizendo que os temas desenvolvidos ao longo deste documento não se encerram por aqui. As inovações são constantes, e cabe a você como futuro administrador continuar o seu desenvolvimento profissional, a partir de muita leitura e muito estudo.

Bom trabalho!



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes à unidade 5.

Referências

AMBIENTE de trabalho na sede do Google. Disponível em: <http://1.bp.blogspot.com/_O-8lwdCPSM/Sgbud5sZqXI/AAAAAAAAAPg/YF4Pi3HTmfc/s1600-h/2.jpg>. Acesso em: 05 de out. 2011.

FREDERICK W. Taylor. Disponível em: <http://www.uol.com.br/portal_uol_de_educacao>. Acesso em: 15 out. 2011.

HOTHMAN, P. Nova sede de Apple. 2011. Revista Info On line. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/galeria/a-nova-sede-da-apple.shtml#a-nova-sede-da-apple>> Acesso em: 10 jan. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da População do Brasil**. 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=1272> Acesso em: 14 set. 2011.

PADARIA do Floriano Nunes em 1936. 2005. Disponível em: <http://vozdaterra.com.br/jornal_diario_virtual_e_impreso_2005>. Acesso em: 14 set. 2011.

PADARIA moderna. Disponível em: <<http://1.bp.blogspot.com/cvmKx01hxOA/Th7sSUUpkMI/AAAAAAAAANS8/OdnzvMtxWyY/s1600/Padaria.jpg>> Acesso em: 14 set. 2011.

Currículo do autor

Flávio Machado Moita possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade de Fortaleza, Unifor (1990), Especialização em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Ceará, UFC (1994), Especialização em Extração e Beneficiamento de Rochas Ornamentais pela Universidade Estadual do Ceará, UECE (1999), Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará, UECE (2001), Especialização em Produção de Material Didático para EAD pela Universidade Federal do Amazonas (2008) e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ (2014). Tem experiência nas áreas de engenharia de produção, gestão de processos, sistemas, métodos, logística empresarial e planejamento estratégico.

