

INOVAÇÃO: Um desafio dentro do contexto atual

Roberto Mitsuo Hirayama*

Resumo: O objetivo deste estudo é destacar a relevância da inovação no contexto das organizações que estejam diante de grandes desafios de adaptação à nova realidade mundial. Empreendedores dos mais variados ramos de atividades têm demonstrado que a inovação, quando bem administrada, pode ser o diferencial competitivo que permite às organizações atuar em ambientes competitivos. A descrição dos bloqueios que podem surgir, quando os gestores decidem inovar, também constituirão o objeto deste trabalho de pesquisa.

Descritores: inovação, bloqueio

INNOVATION: A Challenge In A Real Context

Abstract: The objective of this study is to detach the innovation relevance in the organizations context, which are before great adaptation challenges to the new reality in the world today. Entrepreneurs of many activities areas have demonstrated that the innovation , when it is well managed, can be the difference that allows the organizations' act in a conipetitive sphere. The description about the obstacle that may arise, when the managers decide to innovate, will also be the object of this research.

Key-words: *innovation, obstacle*

* Mestre em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor do Cesumar

Introdução

No decorrer da história, têm-se percebido mudanças significativas; vemos que a sociedade se reorganiza e a visão, preceitos, tradições e mitos se alternam, dando a impressão de que a cada momento estes fenômenos proporcionam o surgimento de um novo mundo. As instituições mais conservadoras de todo o planeta - a sociedade, a comunidade e a família - sempre lutaram contra a quebra do tradicional, isto é, contra as emergentes mudanças que têm esmagado estruturas milenares que conduziram a vida dos homens até alguns séculos atrás. Os últimos três mil anos foram marcados pelas chamadas eras econômicas.

1. A *Era Agrária* inicia-se quando os primitivos instrumentos de caça e pesca passam a ser utilizados para o cultivo de grãos. Surge então uma nova economia, baseada na agricultura, sendo concebida rudimentarmente pelo emprego de arados de tração animal. Quase no final dessa era houve a utilização de fertilizantes químicos e sementes mais aperfeiçoadas.

2. A *Era do Artesanato* ocorre a partir de 1776 com o início da Revolução Industrial e o surgimento das máquinas de fiar e tecer fios de algodão nas pequenas oficinas de trabalho, que constituíram a economia da época. Há aqui a divisão do trabalho e uma intensa migração da população da zona rural para as cidades.

3. A *Era Industrial* surge por volta de 1860 na Inglaterra, na segunda etapa da Revolução Industrial, e mais tarde se expande para os Estados Unidos. Os fatos marcantes desta foram: a) o desenvolvimento de uma agricultura mecanizada em larga escala, pelo emprego de máquinas e tratores que surgiram nesta época; b) transporte por meios ferroviários; c) revolução dos métodos de produção pela Ford Motor Co.; d) crescente domínio da indústria pela ciência.

4. A *Era da Informação* começa a ganhar forma por volta de meados do século XIX com a invenção do telégrafo, do telefone e do rádio; mas a partir de 1940, com a descoberta do transistor pela Bell Labs da AT&T, ela ganha proporções mundiais, possibilitando a ampliação das divisas comerciais do mundo e a integração dos negócios, como temos observado nos dias de hoje. A internet democratizou o acesso à informação. Surgiram modelos organizacionais mais maleáveis e preocupados com o desenvolvimento da criatividade e inovação constantes para obtenção de vantagem competitiva.

Diante da descrição destas transformações e de um futuro quase desconhecido, cabe aqui expressar o pensamento de DRUCKER (1999), o qual afirma que é difícil prever o que acontecerá no futuro próximo, mas salienta que as organizações modernas precisam se estruturar para a inovação, abandonar tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável, quer se trate de um produto quer de um serviço ou um processo, um conjunto de aptidões, relações humanas e sociais; em resumo, elas precisam estar preparadas para mudanças constantes. No final do século XX entra na pauta das discussões o tema "responsabilidade social", que traz a público questões referentes ao agir das organizações, para que elas repensem seus objetivos e destinem seus esforços, segundo TOFFLER *apud*. EPPINGER (1993) à solução dos problemas mais complexos de ordem social (pobreza, marginalidade e saúde) e ambiental (ecológicas).

Seguindo a linha de pensamento de Toffler, MOCHKALEV e PIMENTA (2000) enumeram as *ondas* nas quais estão registradas as principais mudanças organizacionais da história:

1ª Onda - caracterizada pela introdução do uso da força da água, utilização de produtos têxteis e compostos de ferro (final do século XVIII).

2ª Onda - marcada pelo uso do vapor e do aço (meados do século XIX).

3ª Onda - marcada pela eletricidade, surgimento de produtos químicos e do motor a combustão interna (final do século XIX e início do século XX).

4ª Onda - caracterizada pelo início da exploração do petróleo para fins industriais e pela eletrônica e aviação, que começam a fazer parte do cotidiano da sociedade (meados do século XX)

5ª Onda - é o momento em que estamos vivendo, com um rápido crescimento tecnológico e busca do conhecimento.

Neste ambiente de mudanças, os indivíduos responsáveis pela direção das organizações que quiserem sobreviver, deverão estar preparados para três desafios. Primeiramente deverão estar preparados para a constante criação do novo ou aperfeiçoamento contínuo de produtos e processos, como o sistema Kaizen, que, segundo IMAI (1990) *apud* FLEURY (1997), é uma filosofia que prega o melhoramento interminável, seja no trabalho seja em casa e na sociedade; o refinamento do sistema sofreu mudanças de uma forma detalhista e isto permitiu aos japoneses um lugar entre as maiores potências econômicas mundiais. Em segundo lugar, todas devem procurar explorar e desenvolver o conhecimento do

seu capital humano, e isto parece unanimidade entre os pensadores. Finalmente, caberá a cada organização o dever de aprender a inovar; e não somente criar coisas novas, mas transformar cada idéia criativa em uma ideação capaz de agregar valor aos seus negócios.

Diante do contexto apresentado, o presente artigo tem por objetivo teorizar o processo de inovação no ambiente organizacional e enumerar os obstáculos que podem inibir este processo. Para isto, serão utilizados um referencial teórico sobre o assunto e a apresentação de algumas iniciativas de empresas empreendedoras que estão obtendo retorno mesmo atuando em ambientes turbulentos de negócios.

A importância de inovar

Segundo MAÑAS (1993), o processo de inovação proporciona à empresa ser competitiva e sobreviver mesmo diante da competição acirrada, e ainda manter-se na frente dos seus concorrentes.

Já OLIVER (1999) acredita que não são apenas as pequenas companhias empreendedoras que estão abraçando a reinvenção constante. Conhecidos gigantes, como a Disney, a 3 M, Du Pont, a GE e a Rubbermaid, estão realizando experiências com novas visões sobre tudo. Ainda segundo o autor, a Rubbermaid definiu como meta lançar uma nova categoria de produtos a cada ano e obter um terço de suas receitas através de novos produtos. Os efeitos positivos da inovação podem ser vistos nesta empresa pelo volume de suas vendas e receitas do segundo trimestre finalizado em 30 de junho de 2001, as quais ficaram dentro das expectativas da companhia. Estes resultados foram influenciados pela economia corrente, em declínio nos Estados Unidos da América, e pelos investimentos planejados para reforçar e revitalizar os negócios. Os números da Rubbermaid mencionados a seguir refletem bem a situação por que passou a maioria das empresas norte-americanas no primeiro semestre de 2001. Elas aguardavam uma redução nos juros e uma redução da carga tributária que não aconteceram, levando-as a atingir os lucros mais baixos dos últimos tempos. Dentro deste ambiente sombrio, a AT&T apresentou uma queda no índice Dow Jones de quase 4%, e a Goodyear, a maior fabricante de pneus do mundo, efetuou cortes nos postos de trabalho. Para a Rubbermaid, as vendas no segundo trimestre de 2001 representaram cerca de US\$ 1.7 bilhões, com queda de 3,5% em relação ao mesmo período de 2000, que apresentara um resultado em vendas de US\$ 1.8 bilhões. Já os resultados após os tributos foram de US\$ 72.0 milhões no segundo trimestre de 2001, enquanto no mesmo período em 2000 foram

apurados U\$ 128.0 milhões. Por isso, o lucro por ação até o dia 30 de junho de 2001 ficou na ordem de U\$0.27 dólar, enquanto no segundo trimestre de 2000 o lucro por ação havia atingido a marca de U\$ 0.48 dólar.

Acompanhe-se a seguir o demonstrativo de resultados da Rubbermaid (em milhões U\$) referentes ao segundo trimestre de 2001 em relação ao mesmo período de 2000.

Período	2001	2000	Diferença %
(=) Vendas	\$ 1,724.7	\$ 1,787.0	-3,50
(-) Custo dos produtos vendidos	\$ 1,271.2	\$ 1,299.5	-2,18
(=) Vendas líquidas	\$ 453.5	\$ 487.5	-6,97
(-) Despesas operacionais	\$ 300.3	\$ 241.9	+24,15
(=) Resultado operacional	\$ 153.2	\$ 245.6	-37,62
(+/-) Resultados não operacionais	\$ 38.9	\$ 37.4	+4,00
(=) Resultado antes dos tributos	\$ 114.3	\$ 208.2	-45,10
(-) Tributos	\$ 42.3	\$ 80.2	-47,26
(=) Resultado	\$ 72.0	\$ 128.0	-43,75

Fonte: <http://www.rubbermaid.com.br18/09/>

Vencer como a Rubbermaid no mundo dos negócios, na visão OLIVER (1999), depende de uma constante inovação nos produtos, nos serviços, na estrutura organizacional, nos processos produtivos - enfim, em todos os aspectos do negócio. Já para REIS (2000), o processo de inovação não é fruto apenas de uma invenção, mas, sim, é o resultado da modificação ou adaptação de produtos já existentes.

Alguns, como MOCHKALEV e PIMENTA (2000), defendem a necessidade de inovação e a consideram como um desafio, um diferencial na competitividade e fonte de desenvolvimento tecnológico. Numa visão mais filosófica do assunto, TOFFLER (1985) afirma que as mudanças inovadoras romperam as fronteiras do pensamento convencional limitado e trouxeram uma potencial melhoria, que hoje pode ser vista, principalmente, por aqueles que não acreditavam na ascensão e relevância do dever de inovar.

Quadro 1 – As empresas inovadoras e suas ações

Empresa	Atitude Inovadora
Coca-Cola	Criaram o Diretor de Aprendizagem/Conhecimento
Rubbermaid	A cultura da empresa baseada nas tendências, times, treinamento, tecnologia e tensão criativa.
GA Eletrônica	Desenvolveram um sistema de anestesiá-lo frango antes do abate, para amenizar os problemas que acontecem, geralmente, neste momento e que prejudicam a Qualidade da carne.
Pointer Ambiental	Adotou como filosofia de trabalho que o grande formador de lucro é o conhecimento.
Grupo Imarés	Prestar serviços com valor agregado, resolvendo o problema dos clientes e ainda sendo seus cúmplices.
Ilumatic	Desenvolveram equipes capazes de difundir mudanças, através do rodízio de funções.

Adaptado: Roberto Adami Tranjan, 1999.

As organizações encontram dificuldades para inovar, porque as mudanças no ambiente em que estão inseridas são muito rápidas e o avanço tecnológico acelerado muitas vezes não pode ser assimilado pelos usuários, dando a impressão de um atraso tecnológico constante. Deste modo, serão discutidos, a seguir, os obstáculos ao processo de inovação, enfocando-se os bloqueios que têm conduzido vários negócios a um processo de estagnação.

Os bloqueios que interferem no processo de inovação

Ficou evidente que a inovação é o fruto da capacidade humana de tornar idéias criativas em ações que agreguem valor aos negócios de uma organização. O grande desafio dos gerentes é combinar as qualidades e habilidades dos seus funcionários para que possam ser atingidos os objetivos traçados pela organização. Muitos fracassam na tentativa de cumprir seu papel, pois achavam que ter funcionários capazes e cheios de criatividade é o quesito único para o sucesso de qualquer empreendimento, esquecendo-se de estruturar a organização para que o trabalho pudesse ser realizado.

Todo processo de inovação exige, na maior parte dos casos, mudanças que significam alterações nas atividades cotidianas, uma redefinição das relações de trabalho e um novo delineamento da cultura organizacional, que influencie os hábitos e responsabilidades de cada executante da empresa. Os bloqueios à inovação, segundo MAÑAS (1993), podem ser psicológicos, ocasionados pela falta de conhecimento e

vinculados aos hábitos e atitudes do indivíduo. Já para CHIAVENATO (1998), ainda que tenhamos alcançado um significativo avanço tecnológico, ainda existem empresas que insistem em manter como elementos de sua cultura organizacional os paradigmas culturais que são padrões de comportamentos implícitos e explícitos, oriundos de crenças, costumes e práticas sociais aceitos por um indivíduo ou por um grupo deles.

A autocracia, o primeiro deles, pressupõe que todos os subordinados são pessoas destituídas de inteligência e criatividade e por isso devem ter suas tarefas planejadas e altamente monitoradas, em função da sua preguiça e falta de dedicação na realização de suas tarefas. A administração adota o conceito de *homo economicus*, tão discutido entre os seus pensadores, o qual, entretanto, se resume na capacidade do homem de fazer algo, reduzindo o ser humano a apenas uma parte operante da fábrica. Fazê-lo produzir mais e melhor é o único objetivo, deixando-se de lado os sentimentos, às emoções, os sonhos e desejos deste ser. Por isso as relações de trabalho partem para o lado da dominação do capital sobre o trabalhador, sendo este considerado como apenas um meio para se alcançarem os fins propostos. Têm surgido várias técnicas de condicionamento do trabalhador para que ele sirva às exigências do capital, o que constitui uma ameaça iminente para o futuro dos indivíduos, no que tange à possibilidade da eliminação da sua criatividade e da sua capacidade inovadora.

A corrente behaviorista, do ponto de vista da psicologia organizacional, pressupõe a formação de indivíduos que correspondam plenamente às necessidades da organização, e para isso utiliza como ferramenta para o condicionamento do comportamento humano reforços positivos e negativos. O primeiro é aquele que força a repetição da tarefa ou o seu aumento, dependendo de sua frequência; o segundo é aplicado para remover atitudes indesejáveis do indivíduo na organização. E ainda existe a extinção, que estimula a eliminação de resposta. Existe o comportamento correspondente, baseado em estímulos específicos, e também o comportamento operante, cujas causas não são observáveis.

Certos conceitos, como a ética discursiva, têm se levantado contra quaisquer tipos de mecanismo que visem à apropriação da força de trabalho para fins de manipulação, os quais, de um modo absurdo, ferem a dignidade do homem como ser pensante, racional e dotado de emoções.

Do ponto de vista do empregado temos a questão da crença na autoridade, segundo a qual os subordinados; diante da figura do "chefe",

são compelidos a obedecer às suas ordens, pois consideram o conhecimento dele superior e inquestionável. O conformismo e o continuísmo também são paradigmas culturais que reforçam a prática de atividades rotineiras referentes às normas e regulamentos da empresa, que não devem ser alterados. Os indivíduos acondicionam suas descobertas dentro de uma linha de raciocínio já percorrida por outros, de uma forma alienada e descaracterizada de análise. Não obstante, dentro da realidade atual, o pensamento linear baseado no sentido de causa-efeito não é capaz de produzir soluções para os problemas que existem no mundo, pois eles se desenvolvem a partir de uma situação fora do padrão, não prevista dentro de um mundo onde reina a instabilidade e a incerteza..

O individualismo prega o isolamento do funcionário dentro da organização, de modo que cada um define suas atividades, impedindo sua integração com as outras pessoas e até mesmo com o objetivo da empresa. Um dos principais fatos que agravam esta situação é a especialização do conhecimento, discutida no chamado "paradigma da simplificação", em que, segundo MORIN (1990), cada ser humano sabe uma parte mas julga saber o todo, impedindo a criação de soluções, pois separa o conhecimento em vez de uni-lo.

Como vimos, inúmeros fatores podem impedir a propagação da inovação nas organizações. É importante salientar que as organizações devem desenvolver mecanismos que propiciem um ambiente adequado à criatividade. Para AGUIAR (2000), a organização, como meio social, tem a função estimuladora ou bloqueadora da criatividade, da inteligência e aptidão de seus membros. A ausência de estímulos produz o bloqueio e a inibição do potencial humano. Uma pesquisa de WETLAUFER (1999) e AMABILE (1998), revelou que a pessoa, para ser criativa, precisa estar dotada de conhecimento, experiência, habilidades e talentos na área de atuação e capacidade de abordar problemas e solucioná-los pela combinação de diferentes idéias; e por último, deve estar motivada por fatores internos e externos. Sendo assim, qualquer inibição que afetar alguma destas faculdades causará sérios danos ao processo criativo do indivíduo. O ideal é que os membros da organização consigam chegar ao nível da realização de idéias, e não fiquem concentrados somente no processo criativo. Para isto, é necessário que eles consigam relacionar imagens e fatos, enfim, combinar os elementos obtidos na sua reconstrução mental. Infelizmente, porém, alguns indivíduos, mesmo tendo um bom nível intelectual e uma boa estrutura organizacional, não chegam ao estágio das realizações, devido a sua acomodação e a seu pessimismo, que eliminam sua iniciativa para atuar em novos projetos e esforçar-se para o aprendizado, que é a premissa básica para o despertar de sua capacidade inovadora.

Considerações finais

No período compreendido entre 1955 e 1970 houve um crescimento quase ininterrupto da economia mundial, dentro de um cenário em que prevalecia uma forte estabilidade. Porém, as transformações que modificaram o mundo em todos os seus aspectos, sejam eles culturais, econômicos ou tecnológicos, criaram muito mais que um desafio para os empreendedores que queiram perpetuar seus negócios: obrigaram-nos a inovar para atender às necessidades que se renovam dia a dia, em função do grau de exigência dos clientes, que buscam preços baixos e produtos de qualidade, dentro de um ambiente de concorrência globalizada. Muitos negócios que eram bem-sucedidos, num breve momento se depararam com uma situação desastrosa, por um motivo bem simples: o ambiente estável em que atuavam passou a ser instável, revolucionário e marcado por aceleradas mudanças.

Os pioneiros da inovação, como o executivo Gammill, da New York Insurance Company, a quem uma organização pode adaptar-se a uma nova situação, desde que se rompa com a tradição em busca de uma nova oportunidade. Pensando desta maneira, Gammill conseguiu um aumento de 80% nas vendas da sua empresa em apenas um ano. Lições como esta servem como parâmetro para os executivos atuais, que devem utilizar seu talento e capacidade inovadora não mais para copiar modelos de gestão, mas sim, para criar organizações flexíveis e ágeis, capazes de acompanhar a velocidade de transformação do mundo, mesmo diante da escassez de recursos e da presença dos fatores que bloqueiam o processo de inovação.

A burocracia não deve permear suas ações, e sim, dar lugar à *adhocracia*, que foi um conceito defendido por BENNIS (1960) *apud* WATERMAN (1992), referente a sistemas adaptáveis e temporários voltados para resolução de problemas pela atuação de equipes de especialistas que desenvolviam suas atividades como se fossem um fluxo orgânico.

Referências

AGUIAR, M.A.F. de *Psicologia aplicada à Administração*. São Paulo, Excelsus, 2.ed., 2000.

AMABILE, T. M. (1998) *How to Kill Creativity*. Harvard Business Review on Breakthrough Thinking, pp. 1-28.

CHIAVENATO, I. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo, Atlas, 1998.

DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo, Publifolha, 1999.

EPPINGER, W. *O administrador inteligente*. Curitiba, Juruá, 1993.

FLEURY, A. C. C. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo, Atlas, 2. Ed., 1997.

MAÑAS, A. V. *Gestão de Tecnologia e Inovação*. São Paulo, Érica, 1993.

MOCHKALEV, S., PIMENTA, M. A. de. *Gestão de altas tecnologias: a importância da inovação, da padronização e das parceiras*. Revista Administração & Sociedade, Campinas, v. 1, n. 2, p. 123-137, 2000.

MORIN, E. *Introdução ao Pensamento Complexo*. Lisboa, Instituto Piaget, 1990.

OLIVER, R. W. *Como serão as coisas no futuro*. São Paulo, Negócio Editora, 1999.

REIS, M. de C. *O papel da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento tecnológico*. Revista Administração & Sociedade, Campinas, v.1, n. 1, p. 15, 2000.

TOFFLER, A. *A Empresa Flexível*. Rio de Janeiro, Ed. Record, 2. Edição, 1985.

TRANJAN, R. A. *Não durma no ponto: o que você precisa saber para chegar lá*, São Paulo, Editora Gente, 1999.

WATERMAN JR, R. H. *Adhocracia: o poder para mudar*. São Paulo, Pioneira, 1992.

WETLAUFER, S. (1999) *What's Stifling the Creativity at Cool Burst*. Harvard Business Review on Breakthrough Thinking, pp. 117-142.