

O AMBIENTE ORGANIZACIONAL INOVADOR – A VISÃO PRAGMÁTICA DE ALGUMAS EMPRESAS

Francisco Gelinski Neto¹
Luiz Alberto Cordioli²
Melissa Wachlevski Machado³

1. Introdução

O Brasil na década dos noventa integrou-se mais à economia mundial, graças a medidas liberalizadoras na área de comércio internacional bem como modificações de legislações restritivas ao livre fluxo de capitais e investimentos empresariais estrangeiros.

Neste contexto, a busca por competitividade acirrou-se. Somente possuem chances de expansão e sobrevivência os negócios que demonstram capacidade de adaptação e principalmente são inovativos em sua atuação.

Porém, algumas empresas brasileiras, mesmo antes do período citado, já incorporavam a inovação no seu dia-a-dia, como é o caso da Companhia Suzano de Papel e Celulose, que desde a década dos 50 pautou sua atuação utilizando-se de um ambiente organizacional inovador.

Outra empresa, é catarinense, EMBRACO; uma empresa inovadora na área de produtos principalmente para refrigeradores.

Analisando-se diversos casos apresentados por Ferraz (2002), percebe-se que as empresas inovadoras são aquelas que possuem o estado de espírito voltado para a inovação e, isto somente é possível com uma filosofia empresarial inovadora. Abreu (2001) considera que o estado de

¹ Professor do Curso de Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

² Mestrando de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC – EGPS.

³ Mestranda de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC – EGPS.

espírito inovador nas empresas é alcançado através das seguintes motivações:

a) busca de novas oportunidades de mercado e negócios; b) desenvolvimento de capacitação tecnológica própria; c) elevação dos padrões de qualidade de seus produtos e serviços; d) racionalização e modernização de seu parque industrial e serviços; e) capacitação técnica e gerencial de seu pessoal especializado e dos recursos humanos de maneira geral.

Porém o espírito inovador da empresa estará condicionado aos contextos em que ela opera: contexto ambiental, contexto organizacional e contexto tecnológico, os quais poderão facilitar ou refrear o ímpeto inovador da empresa.

Com relação às dificuldades para inovação Mañas (1993) *apud* Abreu (2001, p.50) identifica:

Algumas barreiras à inovação: isolamento da alta administração; intolerância com pesquisadores; horizonte de curto prazo das empresas; práticas contábeis conservadoras; racionalismo e burocracia excessivos; incentivos inadequados aos pesquisadores.

As empresas que pretendem ser inovadoras devem poder lograr obter um ambiente organizacional inovador, o qual com certeza deverá ultrapassar as barreiras citadas anteriormente, além de trabalhar com ferramentas que facilitem a inovação.

A inovação é elemento essencial aos negócios conforme declara Hamel (s.d.) *apud* Ferraz (2002, p. 47) “você não consegue criar mais lucro sem criar novas receitas. Se quiser gerar riqueza, a empresa tem que inovar”.

A literatura parece não dispor de modelos ideais de organização inovadora, no entanto podem ser utilizados estudos de casos que retratam um conjunto de práticas que podem favorecer a inovação ou inibi-la. As práticas que favorecem a inovação são utilizadas nas empresas que possuem **filosofias empresariais inovadoras** (Ferraz, 2002).

Entre os elementos que favorecem a inovação são citados por Ferraz (2002) os seguintes: ambiente de trabalho que haja confiança entre os funcionários, a cultura da empresa possua uma filosofia de tolerância a erros e que as idéias sejam avaliadas e implementadas.

O trabalho tem o objetivo de resgatar casos de ambiente organizacional inovador, salientando as filosofias empresariais em cada um deles. A seguir desenvolve-se detalhadamente o caso da EMBRACO, e o caso da estatal EMBRAPA seguidos por outros casos apresentados de maneira sintética. Na seqüência, apresentam-se algumas idéias-chave que são consideradas despertadoras do espírito de inovação por várias empresas.

2. O caso da EMBRACO

Com sede em Joinville (Santa Catarina) e fábricas instaladas na Itália, Eslováquia e China, além de Unidade de Negócios nos Estados Unidos. Fundada em março de 1974 para suprir a indústria brasileira de refrigeradores, a Embraco emprega, em âmbito mundial, cerca de nove mil pessoas. Com capacidade produtiva superior a 23 milhões de compressores ao ano, comercializa 12 "famílias" de produtos e centenas de modelos adaptados a diferentes mercados, em mais de 80 países. No ano passado, registrou lucro líquido de R\$ 158 milhões, cifra 107% superior à obtida em 2000, e faturamento líquido de R\$ 1,489 bilhão (Borges Neto, 2003). A empresa detém 25% de participação no mercado mundial, estando à frente da Sueca Eletrolux e da Japonesa Matsushita.

2.1 A Filosofia Empresarial

“Sempre nos comportamos visando à liderança do mercado. Nunca quisemos ser seguidores.”(Ernesto Heinzelmann, presidente da EMBRACO). Esta é a idéia central que anima as atividades da empresa. A

respeito desta filosofia Ferraz (2002) resgata a afirmação de Peter Drucker “se uma inovação não visar à liderança desde o início, é improvável que seja suficientemente inovadora e, portanto, é improvável que seja capaz de se estabelecer”.

2.2 Características Organizacionais

A seguir são listadas algumas características organizacionais que garantem um ambiente organizacional inovador na EMBRACO:

1) O investimento em treinamento de pessoal é de R\$ 3,5 milhões no Brasil; 2) Há duas décadas a empresa investe entre 2 e 3% de sua receita líquida anual em pesquisa e desenvolvimento, mesmo percentual registrado pelos maiores nomes do setor de máquinas e equipamentos elétricos dos Estados Unidos; 3) Mantém 32 laboratórios com equipamentos de última geração, sendo 12 no Brasil, 13 na Europa (8 na Itália e 5 na Eslováquia), 6 na China e 1 nos Estados Unidos; 4) Tem parcerias com universidades de diversos países, entre elas na Noruega, Escócia, França (Toulouse), Suécia, Finlândia, Holanda, Alemanha, Áustria, Rússia, China e Estados Unidos (Illinois, Massachusets, Maryland e Washington DC); 5) No Brasil, a principal parceria é com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Em duas décadas, já foram desenvolvidos 80 projetos, 150 artigos científicos publicados em revistas e congressos, 60 dissertações de mestrado e 15 teses de doutorado; 6) Para a EMBRACO, os fornecedores são antes de tudo parceiros. Por isso, a empresa mantém há muitos anos, uma política de relacionamento intenso com seus fornecedores e a cada dois anos promove em Joinville (SC), o Encontro de Fornecedores. Este evento, acontece nas dependências da própria EMBRACO e reúne representantes de mais de 100 empresas fornecedoras, destacando-se entre estas as de materiais diretos como chapas de aço, fios de cobre, óleos lubrificantes e componentes estampados, entre outros (Borges Neto, 2003); 7) A empresa mantém os vendedores com um perfil técnico forte, o que lhe garante uma completa interação com os clientes facilitando a prospecção de oportunidades, melhorias e levantamento de necessidades junto a estes clientes, facilitando

desta forma a projeção de produtos que vão satisfazê-los no futuro. Um exemplo disto foi o surgimento do EGZ, um compressor mais eficiente para o mercado americano em 2003; 8) O perfil técnico forte mais o treinamento dos vendedores possibilita-lhes pensarem as necessidades que os clientes terão no futuro ou seja, no longo prazo; 9) os vendedores se reúnem com a engenharia semanalmente; 10) O pessoal de engenharia e, de desenvolvimento tecnológico visita quatro vezes ao ano os clientes, afinando as suas atividades; 11) Os processos de desenvolvimento são conduzidos por equipes multidisciplinares envolvendo técnicos desde a área de eletrônica até marketing e vendas (um grupo ao redor de 12 pessoas). (Ferraz, 2002).

2.3 Conseqüências da atuação organizacional inovadora da Embraco

Em 1992, a empresa foi pioneira no desenvolvimento de compressores para gases refrigerantes alternativos aos CFCs (clorofluorcarbonos), que não prejudicam a camada de ozônio. (Borges Neto, 2003).

Com o case "Inovação Tecnológica é garantia de liderança de mercado", a Embraco ganhou o primeiro lugar na etapa nacional do 5º Prêmio Finep de Inovação Tecnológica, na categoria Grande Empresa. Em 2001, a Embraco já havia conquistado o mesmo prêmio na categoria Produto, com o compressor de capacidade variável (VCC). (Borges Neto, 2003).

Mais de 25% de todas as patentes concedidas a pesquisadores brasileiros no ano passado saíram da Embraco, que já possui 351 cartas-patentes concedidas em âmbito mundial. (Borges Neto, 2003). A empresa é líder mundial na fabricação de compressores.

3. O caso da EMBRAPA

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária é uma empresa relativamente nova, criada pelo governo federal em 1975 com o objetivo específico de desenvolver pesquisas agropecuárias. Portanto, no caso desta empresa a inovação e a aplicabilidade desta deve ser uma constante.

3.1 Caracterização e operacionalização da empresa

A EMBRAPA é uma Empresa pública de direito privado, dedicada à viabilização de soluções tecnológicas para a competitividade e a sustentabilidade do agronegócio brasileiro. A Empresa está organizada na forma de uma grande rede, com 40 unidades de pesquisa distribuídas pelas várias regiões do país. A Rede EMBRAPA é formada de unidades dedicadas à pesquisa em produtos, como milho e sorgo, arroz, soja, algodão, etc; unidades dedicadas a temas básicos, para desenvolvimento e adaptação de conhecimentos e inovações em tecnologia agroindustrial, instrumentação avançada, tecnologia da informação, biologia avançada, etc; e unidades dedicadas às diversas ecorregiões brasileiras, na busca de soluções para uso sustentável da base de recursos naturais que viabilizam as atividades do agronegócio. (EMBRAPA, 2002, p.3)

3.2 A EMBRAPA opera eficientemente através de parcerias

A EMBRAPA é uma Empresa de C&T, com ênfase na geração de tecnologia e inovação, preocupada em gerar impactos positivos para a sociedade. Consciente de que não é possível atuar de forma isolada a EMBRAPA busca sempre compor uma ampla rede de parceiros

públicos e privados que participam do processo de inovação e transferência tecnológica. Hoje a EMBRAPA conta com cerca de 1500 parceiros, sendo mais de 1000 parceiros privados, que participam nas diversas etapas do processo de P&D e transferência tecnológica. A Empresa tem também investido bastante em cooperação internacional. Hoje, a EMBRAPA coopera com 155 instituições em 55 países, desenvolvendo mais de 270 projetos nos mais variados campos da inovação tecnológica. (EMBRAPA, 2002, p.3)

3.3 A empresa e cooperação internacional

A EMBRAPA sempre operou através de parcerias internacionais, dada a necessidade de formação e treinamento de seu quadro técnico. Recentemente ela potencializou a sua atuação através de criação de uma espécie de agências de prospecção de tecnologias e mercados em diversos países conforme é descrito abaixo

No âmbito da cooperação internacional, a EMBRAPA vem desenvolvendo, nos últimos quatro anos, um projeto bastante inovador, chamado Labex, ou Laboratório Virtual no Exterior. O projeto Labex conta com dois laboratórios, um localizado no Agricultural Research Center - ARS, que pertence ao Departamento de Agricultura dos EUA (USDA), e outro localizado em Montpellier, no sul da França. A esses núcleos avançados estão vinculados pesquisadores seniores que realizam um trabalho de interação, antenagem tecnológica e monitoramento do mercado de inovação, procurando suprir as equipes da EMBRAPA e seus parceiros de informações estratégicas. O Labex busca também viabilizar interações produtivas entre as equipes brasileiras e equipes de instituições congêneres localizadas naqueles países. (EMBRAPA, 2002, p.3)

Os pesquisadores Assis e Panizzi do Labex- EUA prospectaram recentemente e divulgaram na Agroanalyses de junho de 2003 um conjunto de bioprodutos de origem vegetal de relevância para a indústria brasileira, os quais poderão ser utilizados aqui através de transferência tecnológica e principalmente por intermédio de projetos cooperativos entre os pesquisadores da EMBRAPA e do ARS. A respeito de produtos à base de soja no mercado americano sugere-se ver o site www.unitedsoybean.org. Para contatar os pesquisadores utilize e-mail: panizzim@ncaur.usda.gov e airdem.Assis@nps.ars.usda.gov. Os bioprodutos são produtos obtidos a partir de biomateriais, os quais são biodegradáveis, reduzindo o impacto sobre o ambiente e além disso são obtidos a partir de fontes renováveis, trazendo portanto grandes benefícios socioeconômicos. (Assis e Panizzi, 2003). Entre os 16 bioprodutos listados pelos pesquisadores da EMBRAPA estão por exemplo o Biodiesel, agentes plastificantes, adesivos, pellets de subprodutos do algodão, aditivos de fitase para rações.

3.4 Os recursos humanos da empresa

A EMBRAPA sempre investiu com grande prioridade na construção e na manutenção do seu capital intelectual. A Empresa tem mais de dois mil pesquisadores, entre doutores e mestres. Uma das características da EMBRAPA tem sido o investimento em treinamento e capacitação continuada do seu corpo técnico. A EMBRAPA tem mantido continuamente cerca de 12% a 13% do seu quadro técnico em treinamento no Brasil e no exterior, uma iniciativa que realmente contribui para que a Empresa ocupe posição de destaque no mercado de inovação para o agronegócio. Esta competência e a excelente infraestrutura que a Empresa construiu ao longo das três últimas décadas lhe permitiu definir um amplo portfólio de produtos tecnológicos e científicos, que inclui recursos genéticos, variedades e outros bioprodutos,

equipamentos, os mais diversos processos e conhecimentos (EMBRAPA, 2002, p.3).

3.5 A contribuição da EMBRAPA para a produção nacional

O caráter inovativo e de desenvolvimento mantido pela empresa desde a sua fundação, culminando numa ampla gama de tecnologias permitiu ao país avanços extraordinários em termos de produção e produtividade ao longo dos últimos anos, conforme está descrito abaixo:

O conjunto de tecnologias geradas pela Embrapa e parceiros mudou a agricultura brasileira. As soluções para incorporação dos cerrados ao sistema produtivo tornaram a região responsável por 40% da produção brasileira de grãos. A soja foi adaptada às condições brasileiras e hoje o país é o segundo produtor mundial. A oferta de carne bovina e suína foi multiplicada por 3 vezes enquanto que a de frango aumentou 10 vezes. Em meados dos anos 70 o preço médio de um quilo de frango era de quase 5 reais. Hoje, se pode comprar o mesmo quilo de frango por menos de dois reais. A produção de leite aumentou de 7,9 bilhões em 1975 para 20,3 bilhões de litros, em 2000 e a produção brasileira de hortaliças, elevou-se de 9 milhões de toneladas, em uma área de 700 mil hectares, em 1980, para 14 milhões de toneladas, em 850 mil hectares, em 1999. Muitos desses impactos se acentuaram ainda mais a partir de 1994, quando a combinação da estabilização econômica com as novas tecnologias geradas pela Embrapa e seus parceiros aumentaram a disponibilidade de alimentos e a qualidade da alimentação do brasileiro (EMBRAPA, 2002, p. 5).

3.6 A inovação é papel central da empresa

Percebe-se que a preocupação da empresa não está somente na inovação quanto aos aspectos meramente tecnológicos relativos aos produtos, mas também na preocupação do correto arranjo das atividades inerentes ao escopo que a inovação ocorre. E assim, a preocupação com a gestão do processo inovativo conforme descrito abaixo.

A Gestão da Inovação na Embrapa, portanto, é um processo contínuo, composto de instrumentos inovadores para construção de cenários para o desenvolvimento do agronegócio e para identificar e avaliar mudanças nos paradigmas tecnológicos. Esses componentes são as referências para a definição da estratégia institucional, para construção de sua Agenda e para a gestão e mobilização de competências, via capacitação, aquisição, parcerias e cooperação internacional, e organização da infra-estrutura para a pesquisa (EMBRAPA, 2002, p. 5).

O Sistema Embrapa de Gestão tem o papel de integrar a visão estratégica e a competência institucional para induzir a formação de redes e os esforços de pesquisa, transferência de tecnologia, comunicação e desenvolvimento institucional para abordar de maneira efetiva os grandes desafios nacionais, as questões prioritárias para a sustentabilidade e a competitividade e o aperfeiçoamento contínuo dos sistemas e processos de produção do agronegócio brasileiro”. (EMBRAPA, 2002, p. 14)

4. Casos resumidos

Os casos a seguir foram extraídos de Ferraz (2002).

4.1 Caso EMBRAER

A EMBRAER desenvolveu o jato comercial 170 em prazo recorde, após a companhia perceber que havia um vácuo de mercado deixado após a falência da holandesa Fokker em 1997.

O segredo da Embraer inclui um grau de relacionamento com fornecedores e parceiros sem precedentes na aviação mundial, consultas permanentes aos potenciais clientes e um envolvimento completo de todas as áreas da empresa no projeto (p. 52).

A empresa praticou inovações na gestão do programa do 170, logrando isto através de: **a)** Criação de ambiente integrado; **b)** Portal de colaboração e, principalmente **c)** ouvir o mercado. Por isto tudo, o Embraer 170 foi o avião comercial desenvolvido em menor tempo na história da aviação moderna.

4.2 Caso METRON

A empresa nasceu em um ambiente em que predominavam gigantes multinacionais e que detinham os negócios corporativos e comerciavam visando a atender os consumidores da classe A e B. Por isto precisou desenvolver estratégias inovadoras para sobreviver no ramo de fabricação e venda de computadores.

A filosofia inovadora da empresa está expressa na declaração “O que falo (aos diretores e funcionários) é que a gente precisa ter a cabeça sempre

aberta, feito um para-quadras, para enxergar as oportunidades.”(Leone Picciotto, proprietário da Metron). “Não descartamos nenhuma idéia a priori.”

Isto faz com que a empresa seja uma questionadora de premissas. Foi exatamente isto que correu com relação à noção que se tinha com relação ao mercado de PCs no Brasil. Pensava-se que os compradores eram os da classe A e B, porém a empresa pensou diferente e demonstrou na prática que a verdade era outra.

Desta forma, em 1995, a Metron direcionou o seu esforço de vendas para as Classes C e D, em 2001 a empresa já era a maior fabricante do país em computadores vendidos. Deixaram as lojas especializadas e partiram para o varejo principalmente contratando com a rede Ponto Frio. Em 2002, já lançara 5 000 pontos de vendas e detinha 75% de participação no mercado de varejo.

A empresa pratica a busca incessante por nichos de mercado. Essa busca de novos nichos sustenta o crescimento da empresa. Em 2001 se tornou a fabricante do **computador do milhão**. Em setembro de 2002 fechou acordo com evangélicos de SP para venda de computador a fiéis com jogo interativo sobre a bíblia. Em agosto de 2002, venderam na rede SONAE em Portugal e estão buscando o mercado espanhol e Italiano.

4.3 Caso SUZANO

A empresa promove continuamente o casamento das possibilidades tecnológicas com as necessidades do mercado. “É com esses dois elementos que conseguimos pautar os lançamentos.”(Marta Vasconcellos, gerente de Marketing).

Em 1965 após 11 anos de pesquisa lançaram o papel com 100% de celulose de eucaliptus. Isto contribuiu imensamente para o país passar de importador a exportador de papel e celulose. O eucaliptus cresce em seis a sete vezes mais rápido que outras árvores usadas para celulose e isto fez com

que o setor de papel e celulose se tornasse superavitário entre 1,5 a 2 bilhões de dólares ao ano, como resultado da inovação gerada pela Suzano.

A empresa, porém utiliza a estratégia da inovação continuada visando a manter sempre a liderança. Ou seja, a Suzano segue a risca o seguinte mote: *Quem quer utilizar a inovação como vantagem competitiva deve observar a regra básica: Ninguém sobrevive muito tempo deitado sobre os louros de uma inovação passada.*

A preocupação em sempre inovar levou novamente a empresa em 1980 a ser a primeira a clonar o Eucaliptus. Por isso, a produtividade passou de 3 toneladas de celulose/ha a 9 toneladas por hectare. Para resguardar a preocupação com a constante inovação a empresa faz investimentos médios anuais de 10 milhões em pesquisa e desenvolvimento. Ainda relacionado à busca incessante da inovação, estão desenvolvendo com a utilização da biotecnologia o supereucaliptus.

A principal estratégia da empresa é um comitê de tecnologia, formado por todos os diretores e gerentes e por técnicos e cientistas da empresa. Este comitê reúne-se a cada bimestre. Além das questões florestais, o grupo avalia o que está acontecendo no mercado, na área de equipamentos e em tecnologia de fabricação, e desenvolve projetos de melhoria. Esta estratégia tem permitido os avanços anteriormente citados.

4.4 Caso BRASILATA

A empresa tem obtido êxito em inovação de acordo com os números apresentados, seguindo a seguinte filosofia empresarial: **“um trapezista só vai se arriscar a dar um salto inédito se contar com uma rede de segurança.”**“o que fazemos é estender uma enorme rede embaixo dos funcionários, dizendo que ninguém vai ser punido por um erro bem intencionado. A partir daí, liberamos a imaginação das pessoas.”(Antonio Carlos Teixeira, superintendente da Brasilata). Devido a isto, a empresa considera que os 900 funcionários são todos inventores.

Para capitalizar esse potencial, a empresa montou esquema formal de captação e avaliação de idéias. Os funcionários escrevem ou ligam para o **Projeto Simplificação** e contam o que tem em mente, se a idéia não é aprovada, o funcionário recebe uma carta explicando o porquê.

Das 4210 idéias apresentadas em 2001, foram aprovadas e implementadas 2093, a maioria de melhorias no processo de produção. “Essa mania de dar idéias virou um vício aqui,” afirma Gilson Filgueiras (inspetor de qualidade) e criador, juntamente com mais cinco colegas de novo teste de qualidade para solda das latas.

A crença na persistência também tem sido um motor na inovação da Empresa. Por exemplo, uma dupla de funcionários passou 15 anos tentando melhorar o sistema de fechamento de latas de tinta que era o mesmo desde 1905, em 1994 conseguiram criar um método completamente novo, que inclusive já foi licenciado para uma empresa mexicana em 2001, pelo qual a empresa receberá royalties.

Na empresa qualquer funcionário pode palpar sobre uma idéia e ter a garantia de ser ouvido. O exemplo mais notório foi o de uma funcionária de RH que palpitou a um grupo que discutia sobre uma nova tampa e foi ouvida, o que garantiu a empresa o êxito no lançamento de um novo modelo, sem similar no mundo.

A empresa ganhou a medalha de prata no *Cans of the year* (latas do ano) que é um dos mais importantes prêmios da categoria no mundo, graças à melhoria obtida por um funcionário o qual conseguiu aumento de resistência nas paredes de latas ao utilizar-se de frisos verticais, permitindo uma redução da espessura da lata e portanto redução de custo em 5%, com esta inovação.

Nesta empresa há claramente um ambiente aberto a experimentações, pois um clima de tolerância aos erros bem intencionados liberam a inventividade dos seus funcionários.

5. Para despertar o espírito inovador

Relata-se a seguir a resposta de diversos dirigentes de empresas à pergunta feita por Ferraz (2002). **De tudo o que você fez para despertar o espírito de inovação em sua empresa, a que elemento você atribui o maior sucesso?**

PROCTER & GAMBLE “Fizemos dela um evento cotidiano.” Na P & G, entendemos a criatividade não como um dom misterioso de alguns poucos indivíduos talentosos, e sim como tarefa cotidiana caracterizada pela aproximação de elementos que, normalmente não se aproximariam.

Só quando os inovadores contarem com a credibilidade da liderança é que a inovação se tornará uma parte produtiva dos negócios.

TREE ARCH PARTNERS (Empresa de capital de risco que financia empresas iniciantes da área médica, na Califórnia) **“Ponha o ego de lado.”** A coisa mais importante é fazer as pessoas alargar seus horizontes. Fazer com que as pessoas ampliem suas perspectivas – enxergando a situação pelos olhos do outro – sempre mexe com o ego. Os indivíduos se recusam a acreditar que possa existir uma maneira melhor de realizar seu trabalho. Na verdade, uma das coisas mais difíceis da inovação é fazer com que as pessoas entendam que seu jeito de trabalhar talvez não seja o melhor.

5.1 Outras idéias chaves resgatadas de várias empresas

Contrate gente de fora que seja brilhante, comunicativo, positivo e criativo, que corresponderia à sigla (BCPC). Fazendo a pergunta e se? isto dará à empresa liberdade de testar as alternativas que pareçam mais promissoras. **Diga adeus à multidão** - o mais importante que fizemos foi mostrar às pessoas que existem muitos tipos de inovação – de produtos, de serviços, nos modelos de negócios, no funcionamento em rede. O mapeamento das atividades de inovação nos dá uma percepção melhor do

terreno – dos picos e vales em investimentos e tomadas de decisão. **Esteja sempre um passo à frente do cliente** - não fizemos o que o cliente pediu, fizemos melhor. **Não se prenda às suas idéias** - é essencial desenvolver uma cultura em que todas as idéias mereçam consideração. **Combine paciência com paixão** - consegui passar para as pessoas com quem trabalho a paixão pelo que fazemos, e esta tem que ser obrigatoriamente acompanhada de diversidade. **Dê sentido à inovação** - tentamos fomentar a inovação, tanto a que leva a novas drogas como a que promove a mudança organizacional e melhora o desempenho dos negócios, aliando nossos objetivos comerciais a nossos ideais. Oferecemos opções de ações a nossos cientistas e concedemos premiações a pesquisas que permitam ampliar a visibilidade do pesquisador dentro e fora da Novartis. **Chega de disputas** - a chave para a deflagração de uma onda de inovação foi a criação de uma estrutura e de um ambiente que pôs fim à competição interna. Desta forma, o grupo de recursos humanos envolvido no processo teria a lealdade voltada para a missão da organização e não para um programa específico. **Não inove. Resolva os problemas** - não procuro incentivar a criatividade pela criatividade, em vez disso, tento encorajar soluções criativas para problemas reais. A inovação só é boa se servir para alguma coisa. É preciso incentivar as pessoas a correrem riscos. Cometa sempre erros novos e aprenda com eles. Motive as pessoas a testarem novas ferramentas, comece pelo presidente da empresa, que dará o exemplo.

6. Conclusão

A literatura e mesmo a “leitura” de empresas inovadoras, mostra que entre os principais elementos que favorecem a inovação está o *ambiente de trabalho* em que ocorra confiança entre os colaboradores e, a *cultura da empresa* esteja permeada por uma filosofia empresarial de tolerância a erros bem intencionados e de avaliação de idéias sugeridas e implementação das mesmas.

De forma geral, os casos retratados demonstram a valorização dos colaboradores em termos de treinamento, e criação de ambiente que permita

experimentações e aceitação ao erro não intencional bem como o “ouvir” a opinião do empregado. Além disso, o foco no cliente é a garantia de atendê-lo em suas expectativas com o produto esperado, ou mesmo inesperado indo além do previsto por ele.

A seguir são resgatados aspectos considerados centrais nos casos apresentados para que o ambiente organizacional realmente possa ser inovador:

1) visão de liderança no negócio; 2) investimento em pesquisa e desenvolvimento; 3) parcerias com universidades; 4) parcerias com fornecedores; 5) vendedores treinados para prospectar as necessidades futuras dos clientes; 6) preocupação com a evolução do mercado; 7) integração forte entre vendas e pesquisadores e engenharia; 8) engenheiros/pesquisadores visitam, o cliente algumas vezes ao ano analisam seus problemas *in loco*; 9) processos de desenvolvimento conduzidos por equipes multidisciplinares; 10) “rede de proteção” aos funcionários que se arriscam; 11) aprender a resgatar lições dos fracassos; 12) esquema formal de captação de idéias e de justificação das não utilizadas; 13) desenvolver uma cultura em que todas as idéias mereçam consideração; 14) crença na persistência; 15) aprender que há muitos tipos de inovação: de produtos, de serviços, nos modelos de negócios, no funcionamento em rede; 16) possibilitar a ampliação da visibilidade do pesquisador dentro e fora da organização; 17) administrar a competição interna, mostrando aos “rivais” que eles devem lealdade para a **missão** da organização e não a um programa específico; 18) o exemplo do(s) chefe(s) na incorporação de uma dada ferramenta inovadora é eficaz.

Referências bibliográficas

ABREU, Aline França. *Gestão da Inovação*: uma abordagem orientada à gestão corporativa. Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação. Florianópolis, IGTI, 1^a. ed., 2001.

ASSIS, Airdem e PANIZZI, Mercedes. Biologicamente corretos. *Agroanalyses*. Rio de Janeiro, FGV, n. 4, v. 23, p. 32 –34, jun. 2003.

BORGES NETO, Antonio. *Embraco vence prêmio de inovação tecnológica*. Disponível em <http://www.usinagem-brasil.com.br/tecnologia/tecnologia24.htm>. Acessado em 15 de jul. 2003.

EMBRAPA. *Gestão da Inovação na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária*. Brasília, nov. 2002. Disponível em http://www.embrapa.br/unidades/uc/sea/ciencia_tecnologia_inovacao_setora_gbrasileiro.pdf. Acessado em 10 de jul. 2003.

FERRAZ, Eduardo. O motor da Inovação. *Exame*, São Paulo, Abril, n.20, ed.776, p. 46 – 64, 2 out. 2002.

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