

# Construindo a Empresa Inovadora



Aula 04/05

# Objetivos da Aula



**1) Abordar os principais pilares da empresa inovadora**



**2) Compreender as principais características de uma empresa inovadora**



**3) Considerações gerais sobre a estruturação de uma empresa inovadora**



## Definição de Criatividade

- ✓ A criatividade é a ideia que resolve um problema. Ser criativo é se arriscar, buscar melhorar, aprimorar técnicas e desenvolver novas.
- ✓ Ter curiosidade e conhecimento também são fatores essenciais. Aliás, eles são os motores para que sua equipe gere criatividade e inovação no seu negócio.

**A criatividade é uma qualidade adquirida por pessoas curiosas que buscam inspiração em informações e têm a sensibilidade de percebê-las de forma diferente.**

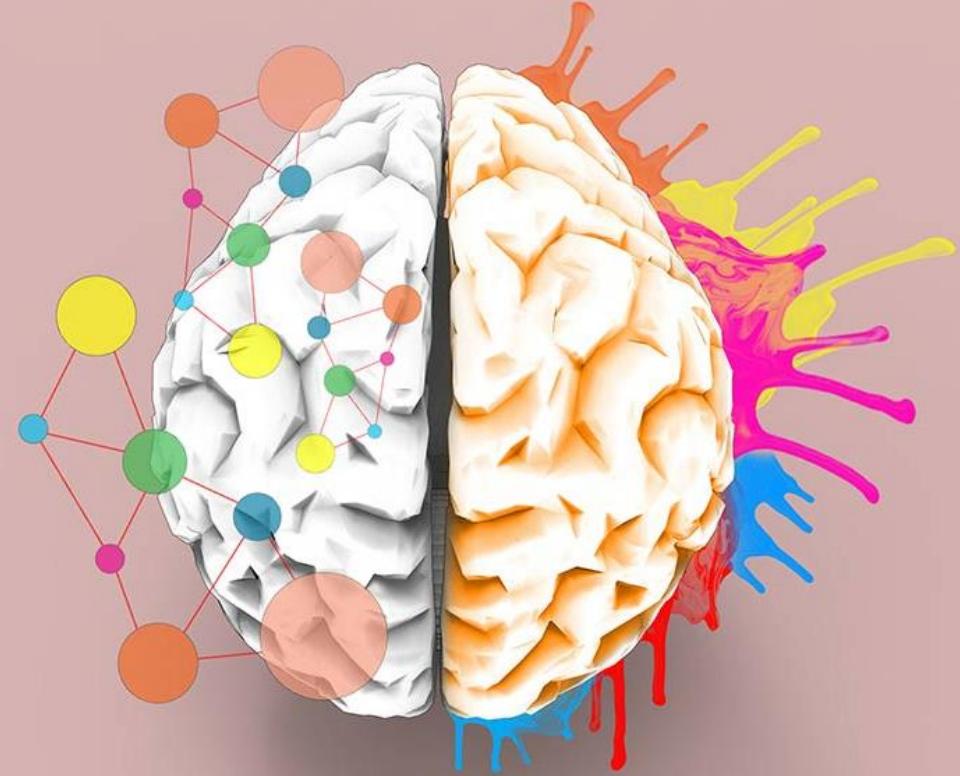
**Pessoas criativas possuem comportamentos diferentes: são curiosas ao extremo, são persistentes, são bem humoradas, são independentes em seus atos e responsáveis por tais, possuem rápida desenvoltura em atividades, fácil percepção, habilidade no aprendizado e ainda são grandes visionárias, já que conseguem prever as consequências possíveis de ocorrer em suas criações por erros ou imprevistos.**

**A palavra criatividade vem do latim *creatus*, que significa criar, do verbo infinitivo *creare*.**





QUAL A DIFERENÇA  
ENTRE CRIATIVIDADE  
E INOVAÇÃO?



# Criatividade e Inovação

**Investir em criatividade e inovação nas empresas, desenvolvendo produtos e serviços diferenciados, sugerindo usos mais criativos para produtos existentes ou ainda descobrindo novas formas de se posicionar no mercado são características cada vez mais incentivadas no âmbito corporativo e empresarial.**



## Inovação como Processo de Gestão

É preciso ter mente que a gestão de criatividade e inovação deve focar no incentivo dos processos criativos e inovadores e na organização dessas iniciativas para que elas se tornem concretas e não permaneçam apenas no papel.

## **Os pilares para a gestão da criatividade e inovação são:**

- ✓ **Comunicação eficiente e ativa entre todos os setores do negócio**
- ✓ **A organização das estratégias para que as boas ideias saiam do papel,**
- ✓ **O controle de atividades e resultados no processo de implementação dos novos modelos**
- ✓ **O reconhecimento dos colaboradores responsáveis pelas ações inovadoras.**



“

**“Inovação nada tem a ver com quantos dólares você gasta em P&D... Não tem a ver com dinheiro. Tem a ver com as pessoas que você tem, como você gerencia e quanto você obtém.”**

**Steve Jobs, Fortune Magazine, 1998**



Inovação envolve encorajar os outros a pensar diferente e realmente fazer isso acontecer de maneira única e útil para o negócio.

# IMPORTANTE

!

- ✓ Cada vez mais, a inovação tem a ver com o trabalho em equipe e com a combinação criativa de diferentes disciplinas e perspectivas.
- ✓ Não há dúvidas de que uma boa gestão de pessoas e o bom desempenho dos negócios estão intimamente ligados
- ✓ O desafio da gestão é como iniciar a construção de uma cultura inovadora e que esta possa prosperar



# Os Pilares da Organização Criativa



- ✓ **Crie uma equipe somente para inovar**
- ✓ Desenvolva a cultura da inovação
- ✓ **Abuse das Ferramentas Ágeis**
  - ✓ **Analise os Riscos**
  - ✓ **Invista em Tecnologia**

É fácil encontrar receitas para organizações inovadoras que enfatizem a necessidade de eliminar a burocracia, as estruturas inúteis, as paredes que bloqueiam as comunicação. Porém, nem todas as organizações e nem toda inovação funciona em ambientes livres e informais



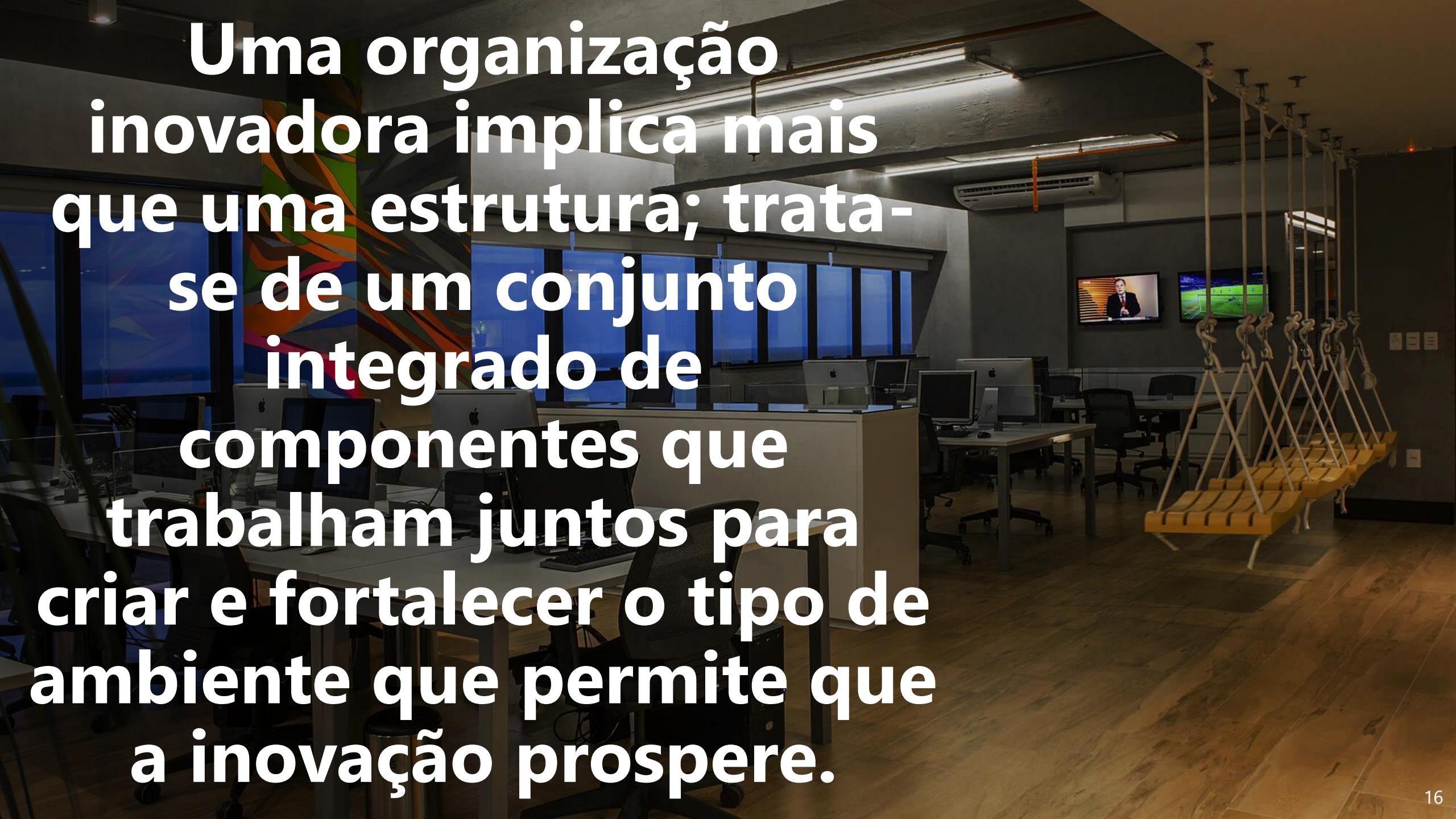


**Não existe um modelo padrão**

**Não podemos cair na armadilha do caos**

**Pouca ordem e estrutura podem ser tão ruins quanto o oposto**

**Uma organização inovadora implica mais que uma estrutura; trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere.**



Inovação tem a ver com aprendizagem e mudança

**Não é surpresa que indivíduos e organizações desenvolvam diferentes comportamentos e estruturas para reforçar o status quo**

**Inovação exige energia para superar essa inércia e determinação para mudar a ordem das coisas**



# **PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA INOVADORA**



## 1) Visão Compartilhada e Desejo de Inovar

- ✓ Senso de Propósito compartilhado e articulado.
- ✓ Compromisso da Alta Gestão

A photograph of a modern office space. In the foreground, there is a large, curved orange sofa and a small round black coffee table with a white planter on it. In the background, there are several rows of desks with computer monitors and black office chairs. The ceiling is white with a grid of recessed lighting and some exposed pipes. A tall, black metal shelving unit with green plants is positioned in the center of the room.

## 2) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADEQUADA



Cada vez mais, a inovação está se tornando uma tarefa corporativa ampla (marketing, produção, projetos, finanças, P&D) forçando a organização a buscar modelos mais orgânicos de organização



**Quanto mais alta é  
a incerteza e a  
complexidade do  
ambiente, maior a  
necessidade de  
estruturas e  
processos flexíveis**

# Flexibilizando a Empresa

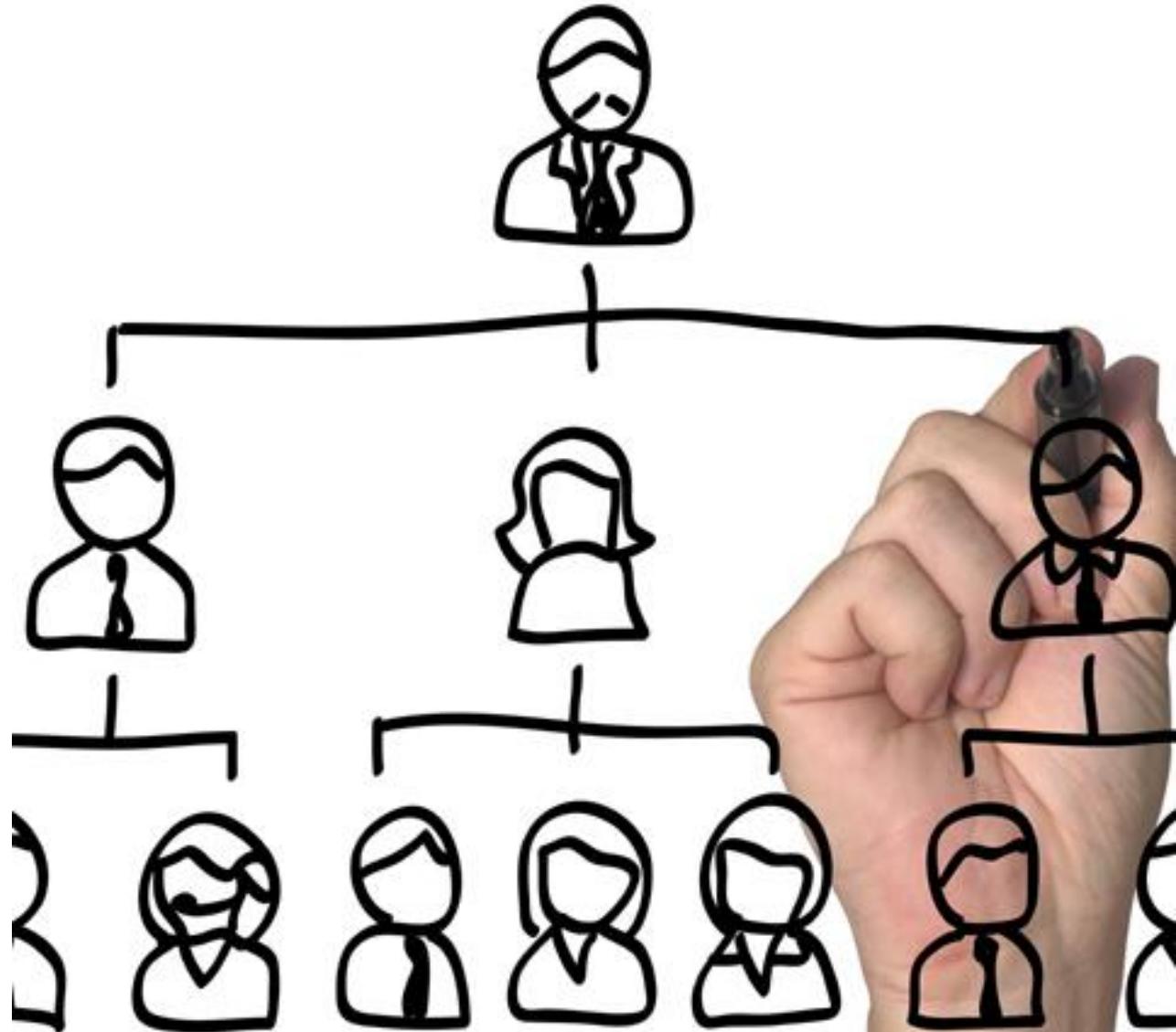


# Estratégia

**Empresas ágeis  
possuem um norte  
bem definido, com  
visão e propósito  
compartilhados**

# Estrutura

**Redes de Equipes  
empoderadas com  
mentalidade aberta  
ao ecossistema ao  
redor**





# Processos

**Tomada rápida de decisão e focadas nos ciclos de aprendizagem contínua (aprender fazendo)**

# Pessoas

Liderança compartilhada que consegue promover em sua equipe um desenvolvimento contínuo.

Autonomia,  
responsabilidades claras  
e proatividade





# Tecnologia

Uso e desenvolvimento  
de tecnologias de  
gestão (arquitetura,  
sistemas e  
ferramentas)



## 3) Estruturas Modernas

### Simples

Decisão centralizada,  
mas responde  
rapidamente às  
mudanças

As principais vantagens  
são a energia,  
entusiasmo e habilidade  
empreendedora. Em  
geral, são altamente  
criativas.



# Estruturas Modernas

## Divisionalizada (UN's)

Descentralizada e projetada para se adaptar aos desafios do ambiente locais. São unidades semi-independentes.

- ✓ Grande capacidade de atacar nichos de mercado bem específicos;
- ✓ Grande capacidade de mobilizar e compartilhar conhecimento dentro da organização



## 4) INDIVÍDUOS-CHAVE



# INDIVÍDUOS FACILITADORES



Os indivíduos-chave estão preparados para defender a causa e para oferecer energia e entusiasmo para levar a inovação através do sistema organizacional



## **5) Ampliando o Treinamento e o Desenvolvimento**

A capacidade de uma empresa de fazer melhor o uso de novos equipamentos ou de produzir produtos e serviços inovadores depende de conhecimento e habilidade das pessoas para produzir tais inovações



## **6) INOVAÇÃO COM ALTO ENVOLVIMENTO**

As habilidades criativas fundamentais e as capacidades de solução de problemas são de domínio de todos. A soma destes esforços têm impactos profundos



## 7) TRABALHO DE EQUIPE EFICAZ



# **TRABALHO EM EQUIPE EFICAZ**

Equipes possuem mais a oferecer do que indivíduos na geração de ideias, de flexibilidade e desenvolvimento de soluções

- ✓ **Equipes de Projeto (Hands On)**
- ✓ **Grupos de Solução de Problemas Interfuncionais e Interorganizacionais**
- ✓ **Células e Grupos de Trabalho focados em inovação incremental e radical**

- \*Bom equilíbrio entre papéis de equipe e estilo comportamental individual
- \*Mecanismos eficazes de resolução de conflito dentro do grupo
- \*Objetivos e tarefas claras e bem definidas
- \*Liderança Eficaz



## 8) ATMOSFERA CRIATIVA

“O único ativo da fábrica da Microsoft é a imaginação humana” (Bill Gates)



**Estímulos**  
à  
**Inovação**

- ❖ **Programas de Intraempreendedorismo**
- ❖ **Programas de Coaching de Equipes Internas**
- ❖ **Programas de Aproximação de Startups**
- ❖ **Programas de Inovação Aberta com outras empresas**
- ❖ **Programas de Inovação Aberta com estudantes e empreendedores**
- ❖ **Hackatons**



# Elementos Inibidores da Criatividade e Inovação

- Relacionamento verticais restritivos
- Comunicações laterais precárias
- Ferramentas e recursos precários
  - Ordens de cima para baixo
  - Atividade inovadora sem foco
- Práticas contábeis que não apoiam a inovação

# 9) FOCO EXTERNO

A inovação tem se tornado um processo aberto envolvendo redes de trabalho mais ricas intra e interorganizações

Colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes e fontes de desenvolvimentos tecnológicos dentre outros





# 10) Comunicação Extensiva

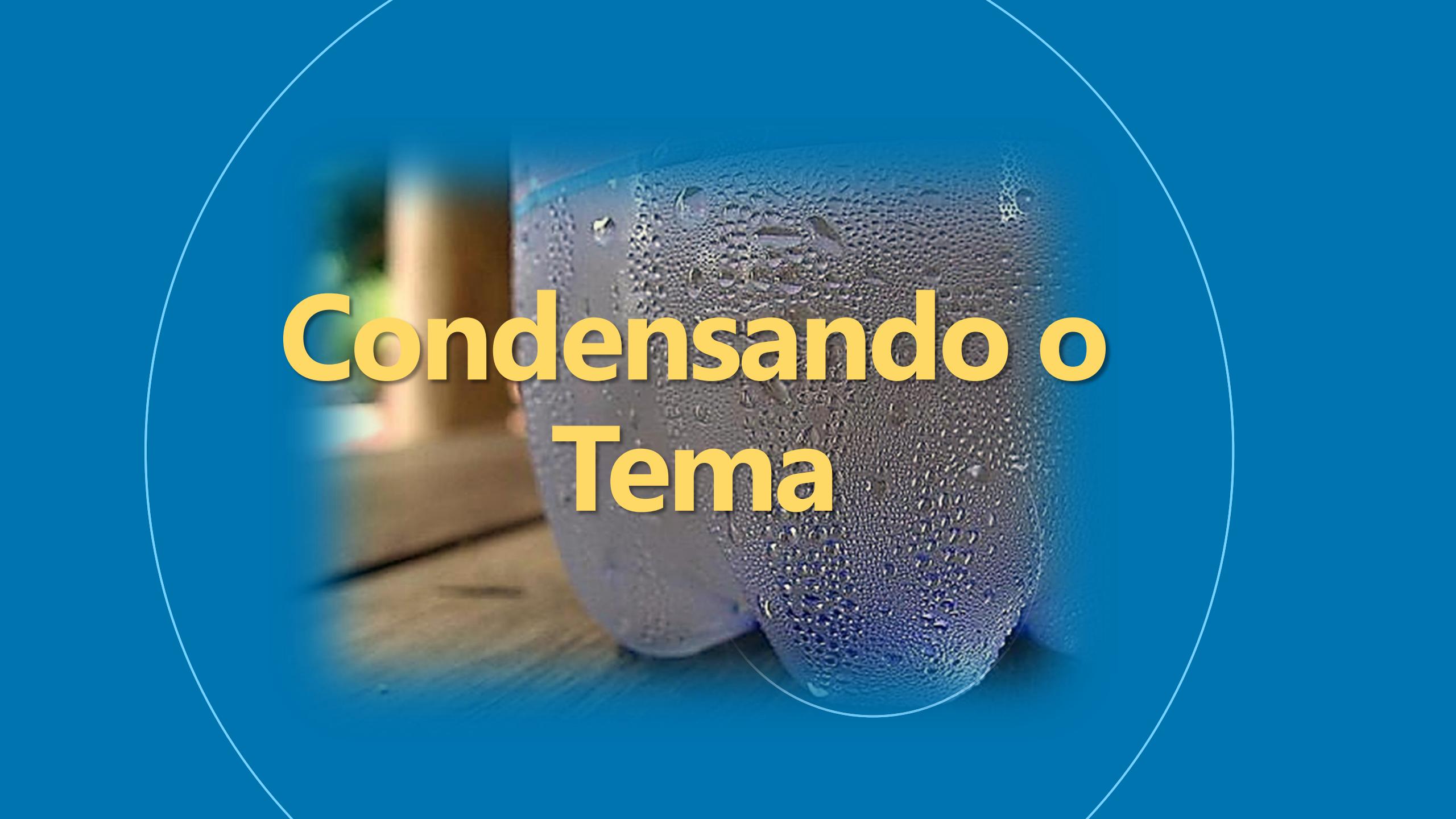


A comunicação em uma empresa criativa e inovadora deve ser **multidirecional** (para cima, para baixo, lateralmente e diagonalmente) e utilizar múltiplos canais.

# 11) Organização Aprendiz



- ✓ Treinamento e desenvolvimento da equipe
- ✓ Aprendizagem baseado em solução de problemas
- ✓ Monitoramento e Mensuração
- ✓ Documentação
- ✓ Experiência
- ✓ Desafio às práticas existentes
- ✓ Uso de diferentes perspectivas
- ✓ Aprendizagem a partir do passado



# Condensando o Tema

# Elementos para o projeto de organizações inovadoras

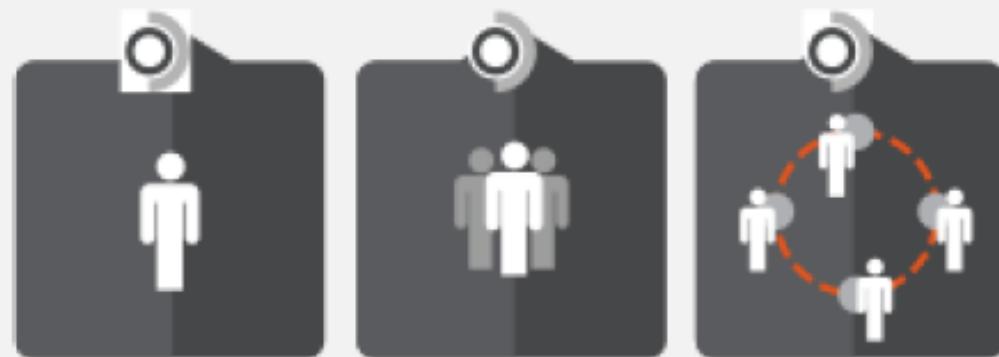
- Questões a considerar
  - Necessidade de flexibilidade, integração e “rede” para aproveitar oportunidades ou criá-las
    - Flexibilidade em operações internas e na relação com outras entidades
    - Gestão de redes de entidades para captar/explorar/criar oportunidades
  - Diferenciação via geração de valor de serviço
    - Gerar transformação na condição de atividade do cliente, pessoa ou empresa

# Elementos para o projeto de organizações inovadoras

- Questões a considerar
  - Criar dinâmica organizacional coerente
    - Incentivo à aprendizagem e ao desenvolvimento da competência profissional
    - Desenvolver sistema aberto de gestão de conhecimento
    - Desenvolver intercompreensão mútua

# Organização: fronteiras da discussão

Empresas inovadoras intensivas em conhecimento



Articulação de três formas de trabalho:  
individual, em equipe e em rede

## O que sustenta o processo de inovação?

- Inovação como estratégia / Inovação explicitada na estratégia
  - Compromisso e prática da alta direção e da média gerência
    - Atos cotidianos, mais do que *banners* e discursos
  - Esquemas de organização e gestão compatíveis
    - Esquemas flexíveis de trabalho, relativização da hierarquia rígida
    - Trabalho em equipe com autonomia favorece inovação
    - Autonomia para gerir tempo favorece inovação
  - Mobilizar a empresa para inovação
    - “Criar” cultura de inovação e resultado

## O que sustenta o processo de inovação?

- Organizar para inovar
  - Necessidade de flexibilidade, integração e “rede” para aproveitar oportunidades ou criá-las
    - Flexibilidade em operações internas e na relação com outras entidades
  - Criar e gerir redes de entidades e pessoas externas para captar/explorar/criar oportunidades
  - Desenvolver sistema “aberto” de gestão de conhecimento
  - Articulação de três formas de trabalho:  
individual, em equipe e em rede

## O que sustenta o processo de inovação?

- Pessoas são chave (óbvio, mas...)
  - São as pessoas que inovam, mas seus limites são colocados pelo esquema de organização e gestão
  - Inovação x necessidade de incitar pessoas a inovarem
    - Gestão da e pela competência: capacidade de um indivíduo dominar uma situação complexa e evolutiva
      - tomar iniciativa / assumir responsabilidade
      - assumir objetivos de desempenho, agir e responsabilizar-se

# Abordagem para organizações inovadoras



1

## Planejamento participativo, gestão democrática

- Criação de ambiente propício, coerente, compatível com a estratégia

2

## Projetar “domínios” com fronteiras móveis e interpenetrantes baseadas em eventos

- Método top-down de alocação de atribuições a unidades organizacionais leva ao enrijecimento da estrutura e do gerenciamento
- Processos operacionais ligados aos eixos estratégicos; paralelização, segmentação

**3 Sistemas de informação, produção da informação e espaços de comunicação: simultâneo ao conceito organizacional, não antes**

- Criar espaços formais para comunicação (intercompreensão mútua) cognitiva, normativa e expressiva

**Gestão da e pela competência**

- 4**
- Tratar os empregados como mensalistas; não especificar cargos
  - Sistemas sociais de apoio: carreira, treinamento etc. e “simbologia”

**Aproximar trabalhadores a clientes (estratégia)**

- 5**
- Do vigia ao presidente, do operário ao vendedor
  - Utilização dos produtos e serviços produzidos (vivência como usuário/cliente)
  - Casos Margarina, Latas, Bancos de Automóveis, Automóveis

6 Criar, organizar e gerir rede externa de contatos

- Eventos técnico-científicos, protocolos/contratos com universidades, “antenas”

7 Monitorar a cadeia de valor de forma permanente, envolvente e participativa

- Geração de ideias, conversão, difusão
- Olhar para fora da empresa → importante para geração e difusão

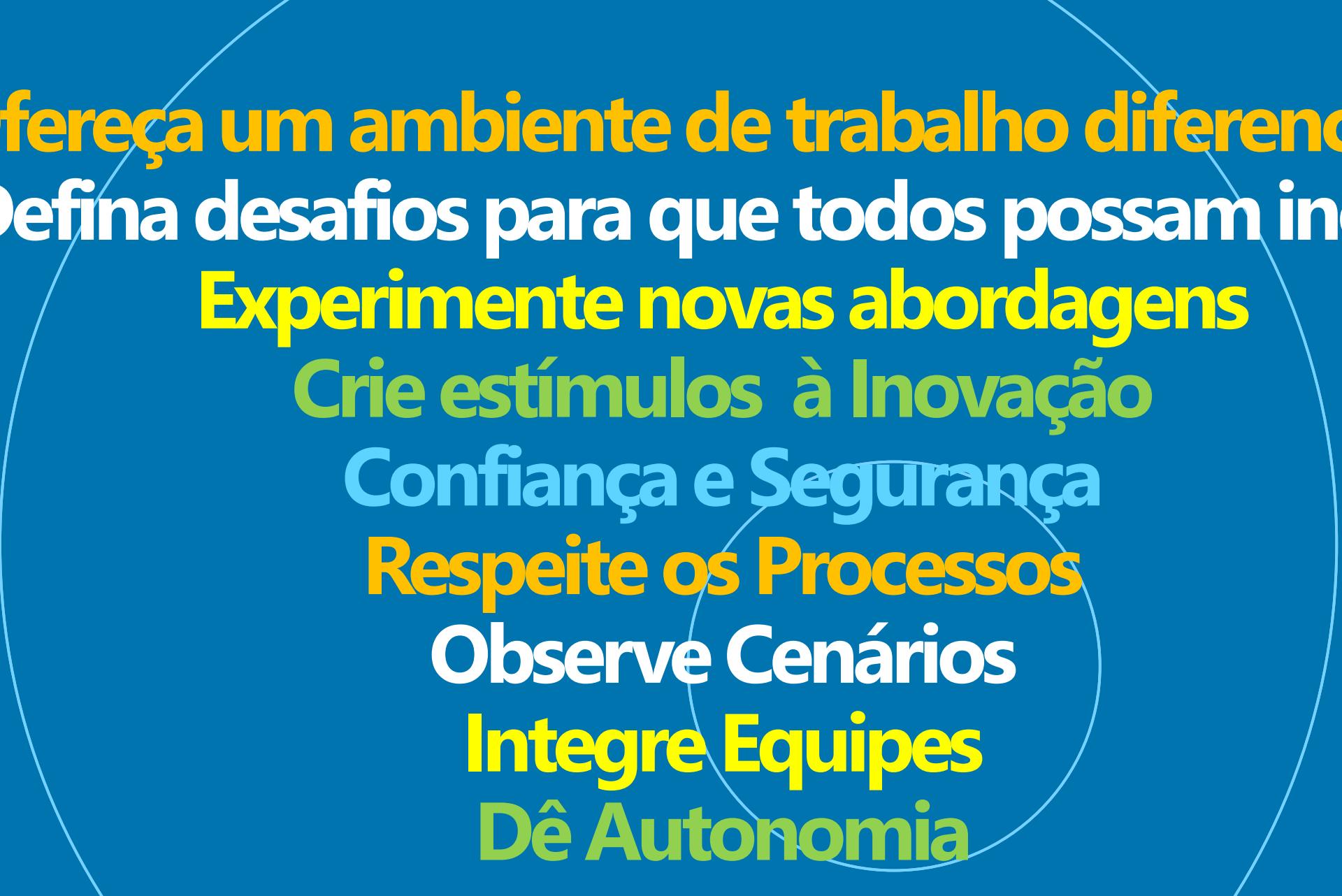
8 Forte envolvimento gerencial para sustentar as premissas e acordos

- Incentivar o contraditório, não punir o “erro” mas estimular o aprendizado a partir dele, testar idéias mesmo que pareçam estranhas



Finalizando  
a

Bagaga



**Ofereça um ambiente de trabalho diferenciado**

**Defina desafios para que todos possam inovar**

**Experimente novas abordagens**

**Crie estímulos à Inovação**

**Confiança e Segurança**

**Respeite os Processos**

**Observe Cenários**

**Integre Equipes**

**Dê Autonomia**

<https://www.youtube.com/watch?v=CgS5dj27zcs>

<https://www.youtube.com/watch?v=23Y0GAW0kus>

[https://www.youtube.com/watch?v=FvW4x0H5 Co](https://www.youtube.com/watch?v=FvW4x0H5Co)