

**ARTIGO**  
**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**REFLEXÕES SOBRE**  
**INOVAÇÃO NO AMBIENTE**  
**EMPRESARIAL**

# REFLEXÕES SOBRE INOVAÇÃO E GESTÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Síntese da Entrevista concedida à Nathalie Gutierrez em 2009, da Redação da Epse Editora - Banas Qualidade. Nesta entrevista fui questionado sobre aspectos relacionados à inovação e gestão. Segue na íntegra, as questões e as respostas:

## **1) Atualmente, quais são as principais preocupações das empresas em geral em busca de inovação em seus processos de gestão? O que elas têm procurado?**

Historicamente elas têm procurado inovação nos seguintes campos e na seguinte ordem: desenvolvimento de produtos e serviços; tecnologia de processos produtivos e processos de gestão administrativos.

## **2) Existe um momento “X” para que as organizações procurem por inovação? Caso exista, qual seria?**

Entendo que toda organização deve respeitar a lei do “Ponto de Ruptura e Transformação”. Quer ela queira ou não, quer ela perceba ou não esta lei está presente e explica as grandes mudanças e transformações nas organizações, algumas vezes provocadas pelo ambiente externo (a maioria das vezes) e outras vezes provocadas pelo ambiente interno (minorias das vezes). A organização deve entender o seu ciclo de mudança e transformação, por exemplo, a cada sete anos, e estar atenta para provocar as grandes mudanças. Resumindo, o momento x é determinado pela percepção do ponto de ruptura. O desafio é precisar o momento futuro deste ponto. Por outro lado, temos visto empresas investindo muito tempo e dinheiro procurando sempre coisas novas, inovações etc., e não investindo a mesma proporção em fazer com estas coisas funcionem, ou seja, gastam tempo e dinheiro demais procurando e não gastam tempo e dinheiro aplicando.

## **3) Quais devem ser os principais parceiros das empresas na constante busca por inovação?**

Os principais parceiros devem ser, em primeiro lugar, as empresas que são caracterizadas como empresas de Ciência e Tecnologia, em segundo lugar, as empresas que são caracterizadas como empresas de Pesquisa e Desenvolvimento. Por outro lado podemos ter como parceiros, em primeiro lugar, os nossos clientes e ou fornecedores atuais ou potenciais e em segundo lugar algumas universidades.

## **4) No século XXI, quais foram as principais inovações na área que trouxeram diferenças significativas nos sistemas de gestão das companhias?**

A meu ver pouca coisa nova tem aparecido em termos de gestão. Tudo o que praticamos já é velho conhecido. Muitas vezes parece coisa nova, mas quando abrimos a embalagem, vemos que o conteúdo é antigo, apenas com uma roupagem diferente. Isto me faz lembrar aquela piada: Certo dia um grupo de pessoas apresenta para o diretor da empresa uma sugestão. Ela analisa com cuidado e depois conclui: “o que vocês me apresentaram é cheio de coisas boas e coisas novas, pena que as coisas boas não são novas e as coisas novas não são boas”. Entretanto, o que mais percebo que tenha marcado nos últimos dez anos é a seriedade com que as empresas devem ser dirigidas e gerenciadas. Os grandes executivos estão sendo muito mais chamados para a responsabilidade, pois o ambiente está bem balanceado em termos de consequências (positivas e negativas). No passado não muito distante, havia desequilíbrio neste balanço de consequências para estes executivos – tinham mais benefícios que sacrifícios. Esta foi uma grande falha dos movimentos da qualidade e produtividade do século passado. Toda a responsabilidade para obter melhores resultados estava nas mãos dos colaboradores. Neste começo de Século isto está mudando. Talvez seja a grande diferença.

## REFLEXÕES SOBRE INOVAÇÃO E GESTÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL

**5) Com o avanço das tecnologias (tais como hardwares e softwares), as novidades dos SGQs ficaram mais restritas a esse segmento? O que mais mudou?**

O que mais tem mudado é a consequência de algumas empresas e pessoas (apenas algumas mesmo), que a implantação é mais importante que a ideia. Não adianta ter uma grande quantidade de ideias de ótima qualidade se estas não forem viabilizadas, ou seja, colocadas em prática e obterem resultados. Gestão muito mais focada em resultado que em desempenho.

**6) Estamos caminhando para segunda década do século XXI. Trace um comparativo entre as inovações da década de 90, as atuais e o que deve surgir nos próximos anos.**

Na década de 90, tivemos como grande inovação no modelo de gestão a percepção de remuneração do capital do acionista além do pró-labore e distribuição de dividendos. A empresa tem que gerar valor econômico agregado. Nesta década, temos como grande inovação no modelo de gestão a responsabilização da alta direção pelos resultados dos negócios. Isto ficou abafado nas duas últimas décadas. Na próxima década, imagino que a grande inovação estará no poder do consumidor. Pode-se falar que os consumidores têm poder, mas, na maioria dos casos, eles não conseguem por em prática. Acredito que na segunda década, surgirão mecanismos para que os consumidores realmente exerçam o seu direito e o seu poder saia do papel. Apesar das empresas do primeiro setor terem evoluído, elas ainda continuam sendo o grande obstáculo para que isto se concretize.

**7) De que maneira as organizações devem se estruturar para aproveitar as novidades que aparecem no mercado e não perderem oportunidades?**

Deverão praticar com consistência e determinação uma gestão estratégica apoiada por dois pilares: Pilar do Pensamento Estratégico (escolha) e Pilar do Planejamento Estratégico (realização). A adoção correta destes pilares colocará em prática os cinco principais elementos de uma estratégia: produtos, mercados, vantagens, prioridades e estrutura. Se isto for bem trabalhado e com seriedade, elas conseguirão se antecipar e capitalizar as grandes oportunidades.

**8) Existe um segredo para absorver as oportunidades e não perder tempo e nem dinheiro?**

Acredito que o segredo esteja na gestão. A gestão deve ser mais baseada em CONTEÚDO do que em EMBALAGEM. Ninguém mais aguenta empresas maquiadas, que se vendem bem na mídia, mas tanto interna quanto externamente, são muito ruins. Embora a embalagem é importante, o conteúdo é fundamental. Chega de empresas e pessoas politicamente corretas. Este é o maior câncer da sociedade empresarial e profissional.

**CONCLUINDO:** É bom e necessário pensar em inovação, mas se esta não tiver sustentação na estrutura da empresa, pouco adiantará. Por exemplo, uma empresa que vende um determinado produto admirado pelo cliente, mas com uma estrutura interna muito ineficiente, mais do que focar em inovação deve, em primeiro lugar, corrigir a estrutura para que esta inovação venha dar no futuro excelentes frutos.

**José Luiz Basso** – Formação em Engenharia Industrial Mecânica, Pós Graduação em Administração da Produção e Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. Diretor Consultor da Basso's & Associados Consultoria e Treinamento. Síntese da Entrevista concedida à Nathalie Gutierrez em fevereiro de 2009, da Redação da Epse Editora - Banas Qualidade.