

## Dez passos para construir a Organização Inovadora

*O artigo demonstra, em dez passos, como estruturar uma organização de modo que ela se torne palco para o surgimento de inovações.*

**Dr. José Cláudio C. Terra**

### **1. TESTAR NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS**

Vivem um processo de auto-engano aqueles que se imaginam conhecedores do modelo gerencial mais adequado hoje e no futuro. Mais corretos estão os que admitem que as estruturas organizacionais capazes de vingar na Era do Conhecimento e da Inovação ainda estão sendo desenhadas. Diferentemente do modelo industrial capitaneado por pioneiros como Taylor e Ford, a organização inovadora do século XXI é fruto da inteligência coletiva e se baseia em um processo de construção dinâmico. Não há como hesitar diante da possibilidade – e da necessidade – de experimentar novas alternativas e formas diferenciadas de remuneração, relacionamento e estruturação do trabalho.

### **2. EXCEDER AS POSSIBILIDADES DA ERA DIGITAL**

Embora já tenhamos passado por momentos de maior ou menor euforia com a informática, a Internet e as redes sem fio, o fato é que as possibilidades de aplicação dessas tecnologias no mundo dos negócios ainda estão em sua infância. Os recursos digitais e as possibilidades wireless são novidades dos últimos 10 ou 15 anos, um tempo muito curto se comparado ao da história das organizações. Evitando uma atitude de deslumbramento

irresponsável, há sim a necessidade de desenvolver um olhar aguçado sobre as oportunidades de negócio e de reinvenção de produtos e processos que as tecnologias propiciam, lembrando sempre que a evolução é rápida, contínua e, em alguns casos, radical.

### **3. RECONHECER O VALOR INTRÍNSECO DOS MODELOS COLABORATIVOS**

Para além do relacionamento transacional mais óbvio, que pressupõe a troca de produtos ou serviços por uma determinada remuneração financeira, o contato entre os agentes econômicos pode envolver muitas outras formas de interação. Clientes, fornecedores e demais participantes de uma dada cadeia produtiva estabelecem relacionamentos que geram valor em função da troca de informações e conhecimento, ou pela construção coletiva de ativos intangíveis. Mapear e discutir abertamente essas relações tem o potencial de produzir significativo valor para todos. O mote é “colaborar e compartilhar para vencer juntos” e, neste contexto, o caso Toyota é paradigmático ao demonstrar as oportunidades que surgem quando grupos de fornecedores se dispõem a compartilhar boas práticas de gestão.

#### **4. CONSIDERAR QUE A LOCALIZAÇÃO INFLUI NO POTENCIAL CRIATIVO**

Alguns centros – e particularmente algumas regiões metropolitanas – concentram grande parte das inovações. Criativos atraem criativos; conhecimento chama conhecimento, ambientes inovadores fomentam o surgimento de inovadores. Pólos e grandes centros funcionam como ímãs e são críticos para negócios altamente dependentes de inovação.

#### **5. OBSERVAR O DESENHO DOS ESPAÇOS DE TRABALHO**

Há uma estrita relação entre o desenho do espaço de trabalho e a produtividade e capacidade de inovação dos trabalhadores do conhecimento. A necessidade de ser competitivo demanda um grande suporte às novas formas de trabalho para atrair, manter e motivar equipes diferenciadas, com especial atenção às demandas e necessidades de mobilidade e interação dos trabalhadores do conhecimento.

#### **6. DESAFIAR TALENTOS LATENTES**

A grande maioria das pessoas pode produzir e inovar muito mais do que se dispõe a fazer. Ainda que a capacidade de inovação guarde relação estreita com a carga genética do indivíduo e com suas condições sócio-educacionais, muitas lideranças corporativas já despertaram para o fato de que o desafio funciona como mola propulsora para mobilizar e mover talentos latentes. O maior desperdício nas organizações não está relacionado a estoques, matéria-prima ou energia, mas à subutilização das mentes dos colaboradores.

#### **7. AMPLIAR OS HORIZONTES**

Não raro as organizações perdem o “instinto animal” de seus fundadores, que caçavam obstinadamente as oportunidades de negócios e inovação. Com o passar do tempo e o crescimento organizacional, esta orientação cede lugar ao foco nos processos internos. É preciso estimular as pessoas a ampliar seus horizontes e a olhar para fora da companhia, além de seus muros.

#### **8. TER DISCIPLINA NA GESTÃO DE PROJETOS**

A organização que inova é também aquela que sabe conduzir projetos, pois em grande medida toda inovação consiste em um projeto que tem de levar em consideração aspectos como alinhamento de stakeholders, gestão do orçamento, gerenciamento de riscos, clara definição de escopo etc.

#### **9. OUVIR A ORGANIZAÇÃO**

Uma revolução silenciosa está em marcha nas empresas mais modernas e inovadoras do mundo: o uso intensivo das ferramentas de colaboração digital, o que propicia a descoberta dos verdadeiros detentores do conhecimento, independentemente de cargo. Comunidades de prática, blogs, portais de idéias e mercados de apostas internas são exemplos em empresas líderes como HSBC, Banco Real, Votorantim, Petrobras, Gerdau, entre outras. Novos valores, normas de comportamento e atitudes têm gerado inovações a partir da voz, da experiência e da intuição dos colaboradores, afetando profundamente os modelos organizacionais e abrindo caminhos promissores para as empresas inovadoras da Era da Informação e do Conhecimento.

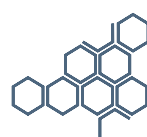
## 10. ATENTAR A INDICADORES E MÉTRICAS ESPECÍFICAS PARA INOVAÇÃO

A cultura de inovação é fortemente influenciada tanto por indicadores definidos e acompanhados pela alta administração como pelos mecanismos de recompensa e reconhecimento que, dependendo da implementação, podem estimular ou bloquear certos tipos de comportamentos, idéias e inovações. É possível relacionar métricas a resultados finais, como, por exemplo, o número de novos produtos lançados por ano, a percentagem de receita que geram etc. A dificuldade está em dispor de uma padronização que estipule quais indicadores são, de fato, os mais relevantes. Ademais, eles devem ser suficientemente claros para avaliar a evolução da empresa em alguns eixos da inovação.

Originalmente publicado em: Revista Banas Qualidade (ano 15, número 160, setembro de 2005).

\* \* \*

**Dr. José Cláudio Terra** é presidente da TerraForum Consultores. Atua como consultor e palestrante no Canadá, nos Estados Unidos, em Portugal, na França e no Brasil. Também é professor de vários programas e pós-graduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema. Seu email é [jcterra@terraforum.com.br](mailto:jcterra@terraforum.com.br).

[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)**biblioteca**  
**TerraForum**  
CONSULTORES

## ARTIGOS RELACIONADOS

Cultura de Inovação  
Sete respostas que você precisa saber dar sobre inovação

## A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

## PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Winning at Collaboration Commerce

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento