

Mecanismos de gestão flexível como potencializadores da inovação

Talita Caetano Silva (Universidade Federal de Santa Catarina) tcsilvaa@gmail.com
Fabrício Burger (Universidade Federal de Santa Catarina) fabricaohere@gmail.com
Rogéria Moreira Couto (Universidade Federal de Santa Catarina) rogeriacouto@hotmail.com
Patrícia de Sá Freire (Universidade Federal de Santa Catarina) patriciadesafreire@gmail.com
João Artur de Souza (Universidade Federal de Santa Catarina) joao.artur@ufsc.br

Resumo:

Na contemporaneidade a palavra de ordem é inovação. A partir desta constatação, as organizações têm buscado mecanismos para se apropriarem de métodos, técnicas e ferramentas voltadas para este fenômeno objetivando manterem-se competitivas no mercado. A inovação tem como caráter a multidimensionalidade, a fluidez e a processualidade, elementos esses que implicam em múltiplos desafios nos ambientes laborais. Dado esse panorama, o objetivo do artigo é analisar, com respaldo na literatura científica, de que forma os mecanismos da gestão flexível podem potencializar os processos de inovação. Ora, se por um lado, a organização precisa desenvolver processos inovativos em suas atividades flexibilizando espaços para a potencialização de ideias, por outro, necessita também, de mecanismos de controle para que estas ideias tenham um direcionamento capaz de transformarem-se em projetos aplicáveis e repercutirem em processos valiosos para as empresas. Este artigo é de caráter teórico e os resultados apontam que mesmo considerando a gestão flexível como o modelo mais contemporâneo, não há uma relação clara com a inovação e quanto às características de uma organização flexível, percebe-se que, todas (indiscutivelmente) quando implantadas, levarão à empresa a criar um ambiente propício a geração de ideias, a criatividade e a inovação.

Palavras chave: Gestão da inovação; Organizações; Inovação; Controle; Autonomia.

Mechanisms for flexible management as innovation boosters

Abstract

In contemporary times the watchword is innovation. From this finding, organizations have sought mechanisms to appropriate methods, techniques and tools focused on this phenomenon aiming to remain competitive in the market. Innovation has the character multidimensionality, fluidity and processuality, these elements that involve multiple challenges in working environments. Given this situation, the objective of this article is to analyze, with support in the scientific literature, how the mechanisms of the flexible management may enhance innovation processes. But if on the one hand, the organization needs to develop innovative processes in their activities more flexible spaces for potentiation of ideas, on the other, need also control mechanisms so that these ideas have a capable direction of turn into applicable projects and rebounding into valuable processes for companies. This article is a theoretical basis and the results show that even considering the flexible management as the most contemporary model, there is no clear relation to innovation and as the characteristics of a flexible organization, it is clear that all (arguably) when implanted will lead the company to create an enabling environment to generate ideas, creativity and innovation.

Key-words: Innovation management; organizations; Innovation; Control; Autonomy.

1. Introdução

Nos últimos anos, principalmente após a crise internacional de 2008, deu-se início a transição do sistema de gestão taylorista-fordista para um sistema de gestão flexível nas industriais. Destaca-se a importância da flexibilização para a melhoria dos resultados organizacionais, independente do setor, ao aumentar a eficiência e a eficácia para a redução dos custos de produção, consequentemente capacitando a organização para o enfrentamento do mundo hipercompetitivo. Perante esse novo modelo de gestão, a organização tende a depender de um novo paradigma referente à quadros flexíveis formados por pessoas geradoras de ideias e criatividade para a busca de soluções rápidas e menos custosas (SOUZA, 1992; VANNI, 2007).

Neste sentido, “a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanística que traz entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional” (KANAANE, 1999, p. 45). Ou seja, para que as organizações contemporâneas alcancem essa modernidade, devem incorporar novos valores, ideias e tecnologia a fim de responderem, de forma rápida, às imposições de um mercado cada vez mais exigente (MATOS, 1993), pois são as pessoas o agente primordial de criatividade e, por fim, da própria inovação.

Perceber as “pessoas” como fator vital à inovação, é trazido pela literatura científica, associado a constructos como autocompetência, a autoeficácia, a proatividade e o intraempreendedorismo. E todos estes termos levam à consideração sobre a necessidade de autonomia de agir em prol do próprio crescimento e o da empresa. Inovar é um objetivo que pressupõem a liberdade para a criação e para a transformação da ideia em ação.

Diante dos elementos apresentados, levando-se em conta a importância de processos e práticas que incluem a inovação no cotidiano organizacional, problematiza-se até que ponto a gestão da inovação tem possibilitado espaço para as pessoas criarem e inovarem? Quais os mecanismos utilizados para promover um ambiente permissivo à geração de ideias e à inovação? Quais modelos de gestão atualmente são os que mais favorecem à inovação? Face as considerações expostas, definiu-se a questão de pesquisa deste estudo como sendo: de que forma os mecanismos da gestão flexível podem potencializar os processos de inovação?

Para buscar atender este questionamento, o presente trabalho tem como objetivo: Analisar, com respaldo na literatura científica, de que forma os mecanismos da gestão flexível podem potencializar os processos de inovação.

Para alcançar a este objetivo foi realizado um estudo de caráter teórico bibliográfico e objetivo exploratório descritivo para aprofundar os conhecimentos sobre os termos e descrever as inter-relações dos mecanismos de controle e autonomia propostos pela literatura científica. As argumentações apresentadas foram construídas a partir de leituras de publicações disponíveis nos bancos de dados eletrônicos e na biblioteca da universidade federal e que apresentavam relação direta com a temática investigada.

Após esta primeira seção introdutória, apresenta-se a seção em que se conceitua inovação e modelos de gestão da inovação. Por conseguinte, apresenta-se uma seção focada nos desafios da gestão da inovação na contemporaneidade. Nas últimas seções são dados contornos finais à discussão que se propôs esse artigo, apresentando os resultados e as considerações finais.

2. Inovação e modelos de gestão da inovação: conceitos e definições

Encontra-se na literatura inúmeras contribuições sobre o conceito inovação, onde um dos expoentes é Joseph Alois Schumpeter. O autor é considerado o primeiro economista a destacar a importância da inovação (ROGERS, 1998), tendo influenciado as teorias de inovação (OCDE, 2005). Defendeu que o desenvolvimento econômico ocorre devido à inovação por intermédio

de um processo dinâmico que denominou como "destruição criativa", no qual "inovações incrementais contribuem para o processo da mudança" (OCDE, 2005, p. 29). Em 1934, Shumpeter propôs cinco tipos de inovação: introdução de novos produtos, introdução de novos métodos de produção, abertura de novos mercados, desenvolvimento de novas fontes de matéria-prima ou outros e criação de novas estruturas de mercado numa indústria.

Alfred Marshall publicou, no final do século XIX, a obra '*Principles of Economy*', onde distinguia inovação de otimização (LAZONICK, 2005). Define também o conceito de que uma empresa desaparece em três gerações: a primeira delas, "um empreendedor de excelentes qualidades funda uma empresa que alcança o sucesso; a segunda geração toma o controle do negócio e, por não possuir as características do fundador, faz com que a empresa cresça mais lentamente ou estagne; por fim, a terceira geração perde o contato com o legado de inovação do fundador e a empresa desaparece perante a concorrência empreendedora" (LAZONICK, 2005, p. 31).

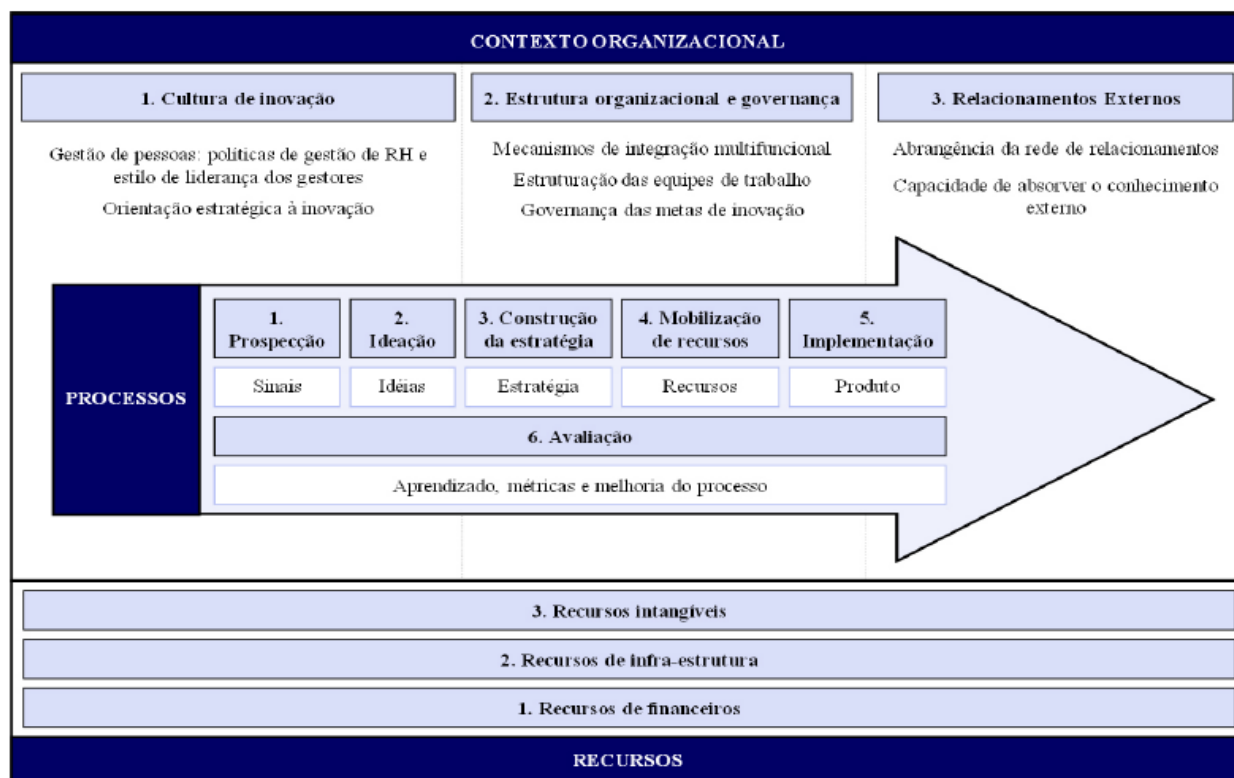
O Manual de Oslo, instrumento publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) que oferece as diretrizes para o reconhecimento e interpretação de dados sobre inovação, defende que é "crucial saber porque as empresas inovam" (OCDE, 2005, p. 29) e define inovação como a "implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, um novo método de marketing ou novas práticas no método organizacional do negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas" (OCDE, 2005, p. 46).

Para Hitt et al. (2001), a inovação está no centro da atividade empreendedora, e, assim, possui um impacto positivo no desempenho das empresas (KAFOUROS, *et al.*, 2009; MARQUES, *et al.*, 2010), nas exportações (WAGNER, 1996), na conquista de novos mercados (WAKELIN, 1998) e no aumento da produtividade (GRIFFITH, *et al.*, 2006; ALTOMONTE, *et al.*, 2013).

Bell & Pavitt (1995), definem inovação como o processo de aprendizagem organizacional no qual as empresas desenvolvem novos conhecimentos de gestão de novos produtos, processos, mercados e tecnologias; enquanto Hamel (2000), descreve a inovação como o processo estratégico de reinvenção contínua do negócio e a criação de novas proposições empresariais.

Stefanovitz e Nagano (2014) baseiam o seu entendimento de inovação no que é preconizado no Manual de Oslo – já citada nesta seção – e, enfatizam que as atividades focadas em inovação devem ocorrer de modo sincronizado e coordenado, pois a inovação não consiste em um simples evento, ela se caracteriza enquanto constructo multidimensional e processual. Daí a importância da gestão da inovação. Para definir a gestão da inovação, os autores buscaram auxílio nos teóricos Tidd, Bessant e Pavitt, os quais conceituam a gestão da inovação como "busca de uma abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão; desenvolvimento de mecanismos e estruturas de implementação efetivos; desenvolvimento de um contexto organizacional que suporte a inovação e a construção de interfaces externas efetivas" (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008 APUD STEFANOVITZ E NAGANO, 2014). Torna-se claro que as fraquezas relacionadas à inovação e a todos os seus processos, estão diretamente relacionadas ao modo como ela é gerenciada. Os autores Stefanovitz e Nagano (2014) elaboraram o modelo integrado para a gestão da inovação. Neste modelo estão contidas

três dimensões de análise: processos, contexto organizacional e recursos. A seguir apresenta-se a figura com o modelo criado pelos autores:



Fonte: Stefanovitz e Nagano (2014)

Figura 1 - Modelo integrado da gestão da inovação Stefanovitz e Nagano

A primeira dimensão de análise se justifica pelo caráter processual das atividades imbricadas à inovação. Esta dimensão é subdividida em seis elementos de análise, a saber: a prospecção, ideação, construção da estratégia, mobilização de recursos, implementação e avaliação. A prospecção diz respeito as oportunidades de se colocar um elemento novo no mercado ou não, compreendendo o exercício de captação e as tendências correspondentes ao estado presente. A ideação por sua vez, tem como princípio que as boas ideias constituem a matéria-prima da inovação. Neste momento busca-se proposições de insights e projetos relacionados as oportunidades já identificadas no processo de prospecção. A técnica de brainstorming é utilizada nesta fase. A construção da estratégia tem como desafio de construir uma estratégia de inovação para a organização. A matéria-prima nesta fase é a informação. Neste momento as ideias levantadas são avaliadas, comparadas e categorizadas. Em seguida, a mobilização de recursos requer a análise de quais recursos são imprescindíveis para a execução das ideias. A implementação é o coração desse processo. Neste momento espera-se que as premissas estratégicas para o produto/mercado seja atendidas, com os recursos lançados e no tempo previsto. E, por fim, a avaliação repercute no monitoramento da performance inovativa, gerenciando a sua eficácia.

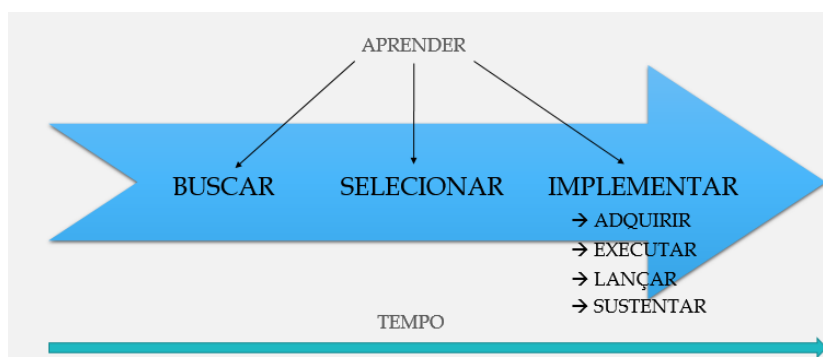
O contexto organizacional, segunda dimensão da análise prevista no modelo, abarca três elementos principais: cultura de inovação, estrutura organizacional e governança e relacionamentos externos. Os autores acreditam que esta dimensão é fundamental, uma vez que para a inovação ocorra, não basta por si só, haver processos bem estruturados. Estes processos estão a cargo de pessoas, e suas relações com os demais colegas, com os projetos e com a

organização são determinantes. É imprescindível um contexto que potencialize a atividade inovadora. A cultura organizacional tem como desafios: a criação de ideias, a superação de paradigmas tecnológicos e de mercado e uma atualização constante da realidade em que está inserida. Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas, os estilos de liderança, e o ambiente propício ao conhecimento e a inovação, são fatores de suma importância em uma cultura promissora à inovação. A estrutura organizacional e a governança para a inovação têm como princípio de que a inovação não ocorre de forma espontânea, uma vez que necessita de poderes organizacionais para conduzir e facilitar este processo.

A organização das equipes e a distribuição de responsabilidades, atribuições e poderes são aderentes ao desafio de inovar. A estrutura organizacional deve ser fluida e dinâmica. Segundo Stefanovitz e Nagano (2014, p.468) “produtos inovadores quebram o *statu quo*, isto é, rompem os paradigmas técnico e mercadológicos vigentes”. Por fim, o relacionamento com o ambiente externo exige que a organização esteja conectada ao seu meio externo e com atores externos para ser inovadora. A última dimensão de análise, denominada “recursos”, entende que para executar os processos de inovação, com base no contexto em que está sendo criado, é imprescindível o planejamento dos recursos organizacionais necessários para que isso ocorra. São três tipos de recursos que devem ser analisados: recursos financeiros, recursos de infraestrutura e recursos intangíveis. Os recursos financeiros dizem respeito ao montante repassado para os profissionais envolvidos na inovação, para os investimentos em infraestrutura e também para aquisição de aparatos tecnológicos. Os recursos de infraestrutura concernem a existência e manutenção de laboratórios de pesquisa e certificação de produtos entre outros. É de fato, o compromisso da organização com a inovação a longo prazo. E, os recursos intangíveis refere-se aos responsáveis pela capacidade inovativa da organização, englobando os conhecimentos tácitos e explícitos.

Outro modelo de gestão da inovação encontrado na literatura é o de Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Estes autores, mencionam a importância das redes de inovação, onde elementos envolvidos na inovação estão presentes. Como a inovação é um processo social, ela envolve sobretudo pessoas e comunicação. Os autores adicionam as redes de inovação como o resultado dessas relações, cujo intuito é criar um produto ou processo inovador.

A inovação é vista como um processo que combina principalmente o conhecimento e é estratificada em etapas que podem facilitar a compreensão (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A figura 2 traz o processo delineado pelos autores, o qual serviu de base para a construção de outros modelos.



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

Figura 2 - Processo de inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt

A etapa da busca refere-se ao levantamento de indícios de oportunidades. Esses indícios podem ser verificados internamente, no contexto da própria empresa, e fora dela. A criação de uma rotina de busca por indicações de inovação pode ocorrer através da captação de conhecimento referente a tecnologias emergentes, novos mercados, por uma análise do comportamento da concorrência e competidores no segmento, entre outros. Conhecer os limites do espaço de mercado, ou seja, saber em que segmento está atuando, com clientes de que natureza estão lidando. Uma exploração de novos segmentos pode significar, de certa forma, uma inovação. Conhecer a dinâmica do mercado e detectar tendências podem facilitar a inovação de produtos ou processos, uma vez que pesquisas com clientes, por exemplo, podem nortear a empresa a tomada de decisão que favoreça a inovação. Segundo os autores, o monitoramento da evolução das tecnologias pode direcionar as organizações, uma vez que essa evolução reflete na geração de novos conhecimentos, criando novas possibilidades. Detectar isso requer busca e rastreamento intenso no campo da TI. Essas mudanças podem resultar na geração de novos mercados.

Aprender com os outros pode ser uma maneira forma de direcionar a organização a inovações, uma vez que é possível identificar caminhos que a concorrência já percorreu e que não deu certo. Nesse ponto existem duas alternativas, uma onde novas abordagens podem ser utilizadas e que possam ter sucesso, ou simplesmente não seguir o caminho de insucesso de outras empresas. O envolvimento de *Stakeholders* nessa busca pode facilitar a coleta de percepções diferentes quanto às possibilidades no mercado, e até mesmo resultar em parcerias na geração da inovação. Olhar para dentro da empresa e envolver os membros da empresa, utilizando de equipes de projetos e até mesmo comunidades de práticas é uma alternativa que também pode agilizar essa etapa inicial. A gestão de erros pode abrir caminhos para inovações, onde o processo de recriação de algum produto o caracteriza como inovador.

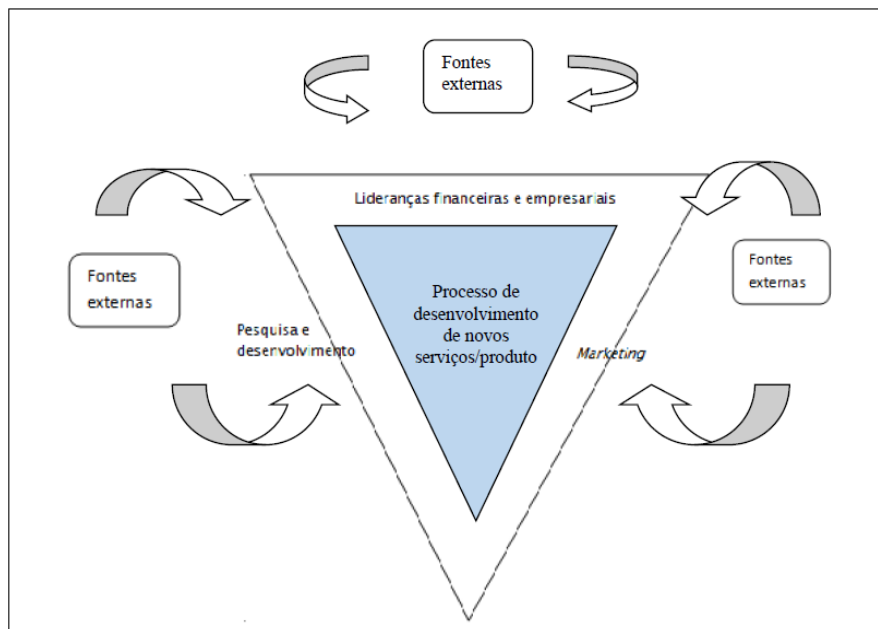
A segunda etapa visa orientar a seleção de possíveis projetos de inovação. Inovar aleatoriamente é arriscado, então é preciso um plano para direcionar essa etapa do processo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A implementação, última etapa, refere-se sobretudo a parte de pré e pós lançamento, onde são verificados quais clientes possuem perfil para aquisição de determinado produto e como o mercado poderá absorver essa inovação.

Como já salientado, diversas abordagens já foram utilizadas para descrever o que é inovação. Para Trott (2012, p. 15) a inovação é a gestão de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideias, desenvolvimento de tecnologias, fabricação e marketing de um produto ou processo. A difusão de inovações possui grande importância, pois vai além dos objetivos da organização e das tecnologias, interagindo e associando-se aos interesses sociais (TROTT, 2012).

Trott (2012) define e divide a inovação em três elementos: concepção teórica, invenção exploração técnica e comercial. O conceito teórico é uma ideia nova, por si só, a conversão de pensamentos intelectuais em um artefato tangível (geralmente a elaboração de um objeto ou processo) é uma invenção, enquanto que todas as atividades relacionadas com a gestão da comercialização de um produto ou serviço tangível são consideradas inovação. Em Trott (2012) encontramos um modelo para a inovação como um processo de gestão. A gestão da inovação parte da estratégia da organização, que irá nortear no processo de tomada de decisão: inovar ou não inovar; modelo de inovação, ambiente de inovação, processo de inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; TROTT, 2012).

A Inovação impõe aos seus atores um esforço para obter vantagens de mercado, por intermédio de relações de redes de comunicação (TROTT, 2012). Trott (2012) aponta que as organizações buscam vínculos externos quando não conseguem desenvolver valores internamente, nem tampouco ferramentas ou técnicas necessárias para o melhor desenvolvimento do produto

criado, e assim buscam a complementaridade compartilhando riscos, capacidades e recursos. O processo de inovação preconizado por Trott (2012) consiste na geração de novas ideias, invenção e inovação. A figura 3 traz o processo delineado pelo autor, o qual define a inovação como um processo de gestão.



Fonte: Trott (2012)

Figura 3 - Modelo de gestão da inovação proposto por Trott

A figura apresentada descreve os principais fatores que precisam ser considerados na busca pelo êxito na administração da inovação. Um dos objetivos é salientar que as interações de funções dentro da organização possuam a mesma importância das interações das funções com o ambiente externo. Para o autor, a inovação é realizada por meio da geração de uma ideia, um conceito ou um produto já existente. No entanto, o que precisa ser destacado é a capacidade de pensar além do que já existe, para obter e propor um conceito totalmente novo. Neste sentido, é importante promover a criatividade, quebrar paradigmas, instigar novos conceitos, construir um clima propício para que as pessoas criem vínculos e escolham engajar-se, comprometer-se com os objetivos da organização.

Na literatura, é possível encontrar outros tipos de modelos utilizados no gerenciamento da inovação, para além dos aqui apresentados, no entanto, buscou-se trazer os modelos mais clássicos a fim de contextualizar o construto estudado e suas formas de gestão. A seguir apresenta-se os desafios na gestão da inovação nas organizações contemporâneas.

2.1 Gestão da inovação e seus desafios

“O desafio do gerenciamento da inovação é complexo. Essa complexidade deriva de características fundamentais do processo: envolve elevado patamar de risco e incerteza; exige envolvimento e mobilização de várias áreas da organização; exige monitoramento constante e inteligente do ambiente; envolve a alocação e a gestão de recursos de alto grau de especialização; exige agilidade estrutural para a contínua reconfiguração interna da organização; exige entendimento da natureza de seu principal recurso, o conhecimento” (STEFANOVITZ E NAGANO, 2014, p.473).

Na contemporaneidade, parece claro afirmar que o recurso conhecimento é condição *sine qua non* para produzir um ambiente organizacional inovativo. A dinamicidade do atual mercado de trabalho, o aprimoramento da capacidade produtiva do ser humano, a propagação e o desenvolvimento dos meios de comunicação, das técnicas de produção e também a alavancagem da transmissão do conhecimento e da ciência traduzem na expansão e maior visibilidade do conhecimento como principal fator de produção do século XXI. Tais elementos repercutem no surgimento da economia do conhecimento (INAZAWA, 2009; GUBIANI, MORALES, SELIG e ROCHA, 2013). No entanto, há muitas discussões acerca desse novo fenômeno que por vezes se contrapõem. Para Stewart (1998), autor referido por Inazawa (2009) não se tem mais evidências de organizações voltadas exclusivamente para o capital financeiro e de lucro, sendo valorizados cada vez mais os ativos baseados em conhecimento. Em contraponto a esta afirmação, Nonaka (2000) expõe que a ideia de que as empresas ocidentais têm se predisposto ao novo e ao conhecimento ainda não é uma realidade, uma vez que não se abriram totalmente a este novo paradigma e mantém a antiga perspectiva de que as empresas operam como máquinas, objetivando exclusivamente lucros. Todavia, na mesma linha de Stewart (1998), os autores Fialho, Mitidieri e Macedo (2006) mencionam que as características atribuídas ao trabalho de um modo ou de outro têm exigido maior agilidade e capacidade de cognição, além de impelir níveis mais altos de aprendizagem e de gestão de conhecimento efetivo.

Em vigência está a Era da informação e do conhecimento, cabendo ao ser humano a tarefa de ser criativo e inovador. No entanto, como pode ser gerido este conhecimento de modo que a organização seja competitiva? Para Stefanovitz e Nagano (2014) a inovação necessita de uma série de interações entre aspectos tecnológicos e mercadológicos. Sem esquecer de que para promove-la sistematicamente no ambiente empresarial é preciso que haja a consonância entre fatores humanos e organizacionais e que estes estejam integrados as tendências técnicas e de mercado. O cenário de concorrência, o perfil da organizacional e o sistema de inovação em que a organização está inserida são elementos que podem caracterizar obstáculos à inovação. Neste aspecto, a gestão da inovação pode auxiliar a compreender as dificuldades específicas da organização. Ainda para Stefanovitz e Nagano (2014), as dificuldades impelidas à inovação estão além de outras variáveis, diretamente relacionadas com a gestão desse processo.

Como bem se sabe, gerir a inovação é complexo. Stefanovitz e Nagano (2014) em uma pesquisa bibliográfica identificou alguns elementos que se configuram enquanto obstáculos à inovação, estes apresentados no quadro a seguir:

Principais dificuldades internas à inovação:
1. Dificuldade para lidar com a incerteza e o risco (SHARMA, 1999)
2. Falta de informações sobre o mercado (GALIA E LEGROS, 2004)
3. Falta de informações sobre tecnologias (GALIA E LEGROS, 2004)
4. Falta de informações sobre o consumidor (GALIA E LEGROS, 2004)
5. Dificuldade de avaliar e selecionar as melhores ideias (SHARMA, 1999)
6. Dificuldade para conectar o portfólio de projetos aos objetivos estratégicos (COOPER, EDGETT E KLEINSCHMIDT, 2001)
7. Dificuldade para transformar as ideias selecionadas em produtos (COOPER, 2009)
8. Dificuldade para medir os resultados e a performance em inovação (ADAMS, BESSANT E PHELPS, 2006).

9. Dificuldade para gerar ideias verdadeiramente novas (NEMETH, 1997)
10. Dificuldade para efetuar a orquestração de diversas áreas (TAMHAIN, 2003)

Fonte: Tabela elaborada pelos autores com base nos estudos de Stefanovitz e Nagano (2014)

Quadro 1 - Dificuldades internas concernentes à inovação

Apesar de iniciar esta presente seção chamando a atenção para o fator pessoas e para o constructo conhecimento, percebe-se ainda que estes elementos são poucos trabalhados nos modelos de gestão, nem tampouco são considerados como aspectos que podem dificultar os processos inovativos, como pode ser percebida na análise dos obstáculos à inovação, realizada por Stefanovitz e Nagano (2014).

A performance inovativa possui caráter multidimensional, sendo a soma de elementos humanos, organizacionais, tecnológicos e mercadológicos. No entanto, a necessidade de exploração de ativos intangíveis e tangíveis é o que faz da inovação ser encarada enquanto desafio. Iniciar a estruturação do processo de inovação com etapas bem delineadas, sistematizadas, fluidas e dinamizadas e, principalmente as encarando processualmente, demarcam novas pistas de gestão da inovação mais efetivas e consolidadas.

Nesse meio onde temos a inovação como núcleo, pessoas como atores, e organizações como principais interessados, algumas indagações surgem e direcionam os tomadores de decisão e o mercado, por consequência. A inovação é vista como um processo e que diversos fatores estão envolvidos, como é possível o gerenciamento de algo que não é tangível ou controlável? Uma possível resposta tem a confiança dos atores como fator chave do sucesso. Organizações que trabalham juntas, que possuem interesses semelhantes, precisam trabalhar pensando no ganho coletivo. O conhecimento gerado nessas redes de relacionamento, de inovação e parcerias vem como um ativo que agrega e faz crescer todo o corpo participativo.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a cultura pode vir como um facilitador ou dificultador, na medida que a confiança entre organizações e/ou países pode amarrar o processo e repercutir na geração de burocracias contratuais. Essa falta de confiança está intimamente ligada ao lucro e a maneira individualista das organizações lidarem com a lucratividade.

3. Gestão flexível como modelo de gestão para a inovação

Para atender ao propósito deste estudo, esta seção refere-se a análise de mecanismos de controle versus autonomia concernentes à inovação nas organizações.

Entende-se autonomia pelo ato de se governar por si mesmo, enquanto controle é entendido como o ato de fiscalizar atividades ou pessoas de modo que não se desviem das normas preestabelecidas (FERREIRA, 2008). Ao transferir estes dois constructos à processos de inovação, percebe-se que há uma linha tênue entre um e outro.

Para Borzillo (2016) o termo autonomia se aproxima da flexibilidade. Salerno (1995, p.57) utiliza uma conceituação para o termo flexibilidade, que afirma “flexibilidade não é uma propriedade única e homogênea dos sistemas de produção” e que suas necessidades também não aparecem de forma homogênea, pois variam de acordo com o produto, o processo, o mercado, a estratégia da organização e as relações de trabalho. As autoras Martins e Nascimento (2011, p. 06) defendem que a flexibilidade é pautada “pelas formas de trabalho flexíveis, pela capacidade exigida dos indivíduos: de adaptação às mudanças, de mobilidade, de saber

trabalhar em grupo, de ser multifuncional e polivalente para manter a empregabilidade e a produtividade”.

As autoras ainda apresentam um estudo de caso que objetivou analisar a percepção dos trabalhadores do setor bancário acerca do discurso da flexibilidade presente nas políticas de gestão de pessoas. O estudo de caso foi realizado a partir de entrevistas semiestruturadas com bancários de algumas agências localizadas no Estado do Rio de Janeiro. Alguns resultados são possíveis de serem apresentados. Com relação a flexibilidade nas práticas de gestão de pessoas, alguns funcionários apontam a questão do perfil de liderança do seu superior como diferencial de satisfação no trabalho. Na medida que gestores mais antigos e com formas mais engessadas de gestão tornam o trabalho mais rígido, outros com um modelo de gestão mais flexível, com uma visão de mercado mais abrangente, facilitam e favorecem as atividades diárias (MARTINS; NASCIMENTO, 2011).

No estudo de Vasconcelos (2002) foram enumeradas as características de uma organização flexível, a saber: (1) constituir grupos de trabalhos flexíveis e constituir forças-tarefa temporárias com objetivos claros, (2) criar espaço para diálogo e conversação, (3) enfatizar confiança mútua, (4) utilizar o conceito de missão como ferramenta estratégica, (5) disseminar informação e criar redes de difusão e recuperação de conhecimento, (6) criar mecanismos de feedback e avaliação de performance por *peer review*, (7) criar capacidade de resiliência e flexibilidade na organização.

Brandão Neto *et al.* (2006) analisou criticamente a comunicação e o controle em uma organização flexível, discutindo a transição dos modelos burocráticos, na qual os meios de controle eram austeros, impositivos e visíveis, para os flexíveis, cujo controle passou a ser exercido de maneira sofisticada, sutil e invisível. O autor acrescenta que:

“tanto fatores internos quanto externos pressionaram para que o paradigma mudasse: a produção massiva já não atendia aos anseios dos consumidores, que passaram a exigir produtos e serviços customizados e responsabilidade social. O público interno, por sua vez, passou a demandar relações de trabalho mais justas, democráticas e flexíveis. É nesse contexto social de sublevação que se dá a crise do fordismo e a ascensão do pós-fordismo, como uma evolução para o sistema pós-burocrático que tem como pressuposto estabelecer uma gestão mais flexível” (p. 01).

O autor ainda aponta, que um dos pilares do processo de gestão flexível é a comunicação horizontal, onde a autonomia é distribuída de maneira igualitária, estimulando assim, a criatividade e a participação dos colaboradores. Este novo cenário, repercute na evolução da gestão organizacional “como um elemento fundamental para que as organizações flexíveis possam ser ágeis e eficazes o suficiente para se adaptarem às intempéries externas” (BRANDÃO NETO *et al.*, 2006, p. 01).

Assim, pode-se afirmar que para ter um ambiente aberto a inovação, a flexibilidade na gestão é um fator determinante. É partir dessa nova lente que a organização fomentará e proporcionará a atmosfera ideal para a geração de ideias, para o compartilhamento do conhecimento e para criação de novos saberes organizacionais. As pessoas são protagonistas no cenário das transformações do mercado e precisam de condições estruturais, emocionais e cognitivas condizentes para alcançar a tão almejada inovação nos processos, produtos e serviços. A flexibilidade pode ser a chave para esse universo organizacional tão almejado, e por que não, próximo da nossa realidade.

5. Considerações Finais

O presente artigo buscou levantar diversos pontos para discussão no que diz respeito a potencialidade dos mecanismos da gestão flexível para os processos de inovação. As discussões aqui levantadas não vislumbram respostas finais, mas sim, cedem espaço para a ampliação de pesquisas futuras acerca da temática.

Uma primeira contribuição que nasce deste estudo é a compreensão de que as dificuldades atribuídas ao processo de gestão da inovação estão relacionadas a complexidade do conhecimento tácito e do seu manuseio. No entanto, há uma causa mais abrangente que segundo os autores pesquisados, configura-se enquanto barreira à inovação, a saber: a cultura. Quanto mais é incentivado o aprendizado individual, amiúde, as pessoas conseguirão criar uma cultura de compartilhamento de ideias, consolidando em uma cultura de aprendizado e uma nova realidade organizacional. O entendimento dos moldes da cultura organizacional é condição básica para implementar processos e atividades focadas em inovação.

O artigo também possibilitou visualizar que há uma variabilidade de modelos de gestão da inovação, alguns que não necessariamente são institucionalizados, mas que ocorrem igualmente como aqueles que já estão previstos nas diretrizes organizacionais.

Porém, a maior contribuição deste estudo, é o que diz respeito aos mecanismos da gestão flexível como potencializadores dos processos de inovação, proposição está levantada neste artigo, percebeu-se que, mesmo considerando a gestão flexível como o modelo mais contemporâneo, não há uma relação clara com a inovação, mas pode-se explorar este caminho. Como, por exemplo, ao relacionar as conclusões de Vasconcelos (2002) quanto às características de uma organização flexível, percebe-se que, todas (indiscutivelmente) quando implantadas, levarão à empresa a criar um ambiente propício a geração de ideias, a criatividade e a inovação. É claro que, os grupos de trabalhos flexíveis, o espaço para diálogo e conversação, a confiança mútua, uma missão compartilhada, as redes de difusão e recuperação de conhecimento, os mecanismos de feedback, e a resiliência e flexibilidade na organização, como pilares da gestão flexível, também influenciam e promovem a inovação.

Referências

- ALTOMONTE, C.; AQUILANTE, T.; BÉKÉS, G.; OTTAVIANO, G. I. P.** *Internationalization and innovation of firms: evidence and policy*. Economic Policy, v. 28, p. 663-700, 2013.
- ANDERSON, N.; KING, N.** *Innovation in organization*. Em: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 8, p. 1-34. Chichester: Wiley, 1993.
- BELL, M.; PAVITT, K.** *The development of technological capabilities*. Em: HAQUE, I. U. *Trade, Technology and International Competitiveness*. Washington: The World Bank, 1995.
- BORZILLO, T. B. S.** *Communities of practice: control or autonomy?* Journal of Business Strategy, v. 37, p. 11–18, 2016.
- BORZILLO, S.; KAMINSKA-LABBÉ, R.** *Unraveling the dynamics of knowledge creation in communities of practice through complexity theory lenses*. Knowledge Management Research and Practice, v. 9, n. 4, p. 353-366, 2011.
- BRANDÃO NETO, D. M. et al.** *Comunicação e Controle em Organizações Flexíveis: um estudo de caso*. Em: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. Anais... Brasília: Intercom, 2006. p. 1 - 14.
- DRUCKER, P. F.** *Inovação e Espírito Empreendedor*. Entrepreneurship. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1985.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda.** *Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa*. 7. ed. Curitiba: Positivo, 2008. 896 p.

FIALHO, F.A. *Gestão do conhecimento e aprendizagem: As estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books, 2006, v.01, p. 196

GRIFFITH, R.; HUERGO, E.; MAIRESSE, J.; PETERS, B. *Innovation and Productivity Across Four European Countries*. Oxford Review of Economic Policy, v. 22, p. 483-489, 2006.

GUBIANI, F. J. S.; MORALES, A. B. T.; SELIG, P. M., ROCHA, F. B. da. *A transferência para o mercado do conhecimento produzido na pesquisa acadêmica*. Navus - revista de gestão e tecnologia. Florianópolis, v. 3, p. 114 – 124, 2013.

HAMEL, G. *Liderando a Revolução*, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, L. D. *Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*. Strategic Management Journal, v. 22, p. 479-491, 2001.

INAZAWA, F. K. *O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento*. Perspectivas em ciência da informação. v. 14, p. 206-220, 2009.

KAFOUROS, M. I.; BUCKLEY, P. J.; SHARP, J. A.; WANG, C. *The role of internationalization in explaining innovation performance*. Leeds: Centre for International Business, University of Leeds, 2009.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1999.

LAZONICK, W. *The Innovative Firm*. Em: D. C. M.; R. R. N. Jan Fagerberg, ed. *The Oxford Handbook of Innovation*. Nova Iorque: Oxford University Press, p. 29-55, 2005.

MARQUES, C.; COVELO, S.; BRAGA, A.; BRAGA, V. *Innovation and economic and financial performance: an analysis at the firm*. International Journal of Engineering, v. 8, p. 189-195, 2010.

MATOS, F. G. *Estratégia de Empresa*. São Paulo: Makron Books, 1993.

MARTINS, L. C.; NASCIMENTO, R. P. *A Percepção do Controle por meio do Discurso da Flexibilidade pelos Trabalhadores: um Estudo de Caso no Setor Bancário*. Em: ENGR - ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. Anais... João Pessoa: Engpr, 2011. p. 1 - 17.

NONAKA, I. *A empresa criadora de conhecimento*. Em: HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, p. 27-49, 2000.

OCDE. *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, s.l.: OCDE Publishing, 2005.

RHODES, M. *An analysis of creativity*. Phi Delta Kappan, v. 42, p. 305–310, 1999.

ROGERS, M. *The definition and measurement of innovation*. Melbourne: Melbourne Institute of Applied Economy and Social Research - The University of Melbourne, 1998.

SCOTT, S. G., BRUCE, R. A. *Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace*. Journal of Academy Management, v. 37, p. 580-607, 1994.

SOUZA, M. C. A. F. A. *Especialização flexível e as pequenas e médias empresas (PMES): algumas notas sobre a visão de Piore e Sabel*. Ensaios FEE, Porto Alegre, (13) 1:316-340, 1992. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/1473/1838>. Acessado em: 07/03/2014.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3 ed. São Paulo: Artmed, 2008.

VANNI, L. A. *Do Processo de Gestão Fordista ao Flexível: As Modificações na Saúde do Bancário no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 2007 p. 26.

VASCONCELOS, F. C. *Racionalidade, Autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo de organizacional pós-burocrático*. Em: II Encontro de Estudos Organizacionais. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

WAGNER, J. *Export Performance: Human Capital and Product Innovation in Germany*. Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, v. 47, p. 40-45, 1996.

WAKELIN, K. *Innovation and Export Behavior at the Firm Level*. Research Policy, v. 26, p. 829-841, 1998.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press: Boston, MA, 2002.