

## Ambiente de inovação

**A** Em tempos de elevada competição e de rápida evolução das tecnologias de informação, a geração de inovações capazes de fazer aumentar o valor econômico das empresas tornou-se fator de sobrevivência. Como resultado, cresce entre os executivos a preocupação acerca de como fomentar processos de inovação sustentáveis.

Apesar de não haver receita pronta, alguns estudos destacam características do ambiente organizacional que mais se repetem em empresas bem-sucedidas em termos de inovação. Em particular, eles mencionam cinco características: ambiente e visão, orientação para o mercado, estruturas organizacionais horizontais e enxutas, abordagens múltiplas e aprendizado interativo.

A inovação contínua tende a ocorrer em ambientes onde as lideranças acreditam na importância das inovações e gerenciam seu sistema de valores com o intuito de favorecê-las. Empresas como Honda, Intel e IBM são conhecidas por valorizar, de forma explícita, a inovação em sua visão e missão. Essas empresas são fortemente orientadas para o mercado e, do ponto de vista operacional, buscam assegurar interação contínua entre os atores centrais do processo de criação e inovação assim como entre a área de desenvolvimento e a de marketing.

Quanto à estrutura organizacional, estudos demonstram que, em empresas inovadoras, há uma incidência de poucos níveis hierárquicos e de uma organização do trabalho baseada em projetos e equipes de cinco a sete funcionários-chave oriundos de diversas áreas, o que traz o benefício de facilitar a coordenação, a comunicação e cooperação entre os membros.

Empresas inovadoras permitem e estimulam relativa autonomia dos membros das diversas equipes para que decidam o melhor caminho a seguir. Em acréscimo, os altos membros da organização cuidam para que as equipes estejam abertas a distintas abordagens e utilizem-nas para solucionar um mesmo problema.

O processo de inovação requer ainda aprendizado interativo. As grandes corporações consideradas como de intensa inovação – por exemplo, 3M, GE, Honda e Intel – utilizam conhecimentos disponíveis fora e dentro de suas fronteiras organizacionais. Essas empresas sabem que o processo caótico de inovação transcende barreiras e envolve múltiplas instituições.

Para finalizar, a principal lição que as corporações capazes de inovar nos ensinam diz respeito à necessidade de as lideranças mudarem seus modelos sobre geração de novas idéias. O processo bem-sucedido de inovação envolve mais do que a mera criação – ele exige mudanças importantes no ambiente e na cultura organizacional, demandando forte disciplina e processos de comunicação.



por Ana Carolina  
Queiroz  
FGV-EAESP