

NOTAS E COMUNICAÇÕES

A INOVAÇÃO NA EMPRESA: O PAPEL DA GERÊNCIA POR PROJETOS

Jacques Marcovitch

Professor Adjunto da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e Coordenador de Planejamento do Instituto de Administração da FEA/USP.

INTRODUÇÃO

Diversos países, o Brasil inclusive, estiveram representados em Paris na V Semana Mundial da Inovação, realizada em abril. Os promotores da INOVA 81 — uma feira de organizações, produtos e idéias de vanguarda — procuraram transmitir aos franceses e aos visitantes do mundo todo que lá estiveram a mensagem de que a inovação é uma das molas propulsoras do processo de desenvolvimento. Investindo na inovação, uma economia pode continuamente adaptar-se às ameaças e oportunidades que condicionam seu desempenho. Isto é também verdadeiro para as empresas: quanto mais inovativas, maior sua capacidade de antecipar-se e reagir satisfatoriamente às demandas do meio externo. Além disso, é nas empresas que está o berço da inovação, concebida e estimulada pelo indivíduo. Portanto, quando procuram manter-se sensíveis às mudanças do meio, respondendo com esforços inovativos, os dirigentes de empresas alcançam dois objetivos: (1) garantem a sobrevivência de suas organizações no longo prazo e (2)

contribuem diretamente para o desenvolvimento das economias em que atuam.

Uma empresa, para crescer e se consolidar com base na inovação, deve possuir uma estrutura de autoridade e responsabilidade que seja capaz de vencer a rotina.

ROTINA VS. INOVAÇÃO

A rotina é uma restrição à inovação, tendendo a absorver todas as energias da empresa. Quanto mais intensas e volumosas forem as atividades de rotina da organização, maior será a carência de esforços para inovar.

Quando há muita rotina, a administração superior deseja inovar, mas suas ações são permanentemente frustradas. À toda inovação proposta surgem profundas resistências porque estas inovações passam a representar uma ameaça à rotina em andamento. Quando o Diretor A procura o Gerente B para modificar um produto ou um serviço prestado, é natural a resistência deste último em preservar a linha de trabalho que montou a duras penas. Passa-se a discutir e a re-

solver os problemas mais urgentes da rotina. Com isso, deixa-se de lado aquelas iniciativas incertas e que envolvem risco, mas que poderiam resultar em inovações consideráveis com um impacto sobre a produtividade e a rentabilidade da empresa.

É possível visualizar este efeito nas demissões em massa realizadas por alguns setores industriais. A indústria automobilística, foi aquela que, de um lado, esteve no ambiente mais turbulento da economia, com a elevação do preço do petróleo, produto crítico para sua existência. Em contraposição, esta mesma indústria teve as mais tímidas iniciativas de adaptação, se compararmos o tamanho das ameaças que a estiveram atingindo. Sua linha de produto continua praticamente a mesma apesar de a matéria-prima que locomove seus produtos ter aumentado de preço consideravelmente.

A única exceção conhecida neste setor é o da indústria automobilística japonesa, que continua com seu dinamismo. Esta conseguiu adaptar seus produtos e elevar consideravelmente sua produtividade (65 carros/ano por empregado contra 12 carros/ano por empregado, para a indústria européia e americana). É somente através de modificações radicais — isto é, de inovação — que uma organização sobrevive a mudanças radicais do meio, e isto se aplica a todas as empresas, inclusive as transnacionais.

Aceitando as premissas de que (1) a empresa precisa inovar e (2) a rotina inibe a inovação, devemos então refletir sobre como podemos garantir que uma organização se torne mais inovativa.

Algumas destas pré-condições são:

1. a direção geral deve ser orientada para a estratégia global da empresa, considerando as ameaças e oportunidades oferecidas no presente e no futuro pela concorrência, clientes, fontes de suprimentos e matérias-primas, avanços tecnológicos, mercado de mão-de-obra e fatores político-institucionais;
2. deve existir um sistema adequado de informações gerenciais que permita identificar:
 - 2.1 o volume de recursos que podem

ser canalizados para este esforço de inovação;

- 2.2 a situação de mercado da empresa — sua participação no volume de negócios de seu ramo e as condições que a afetam ou poderão afetá-la;
- 2.3 os recursos humanos existentes e quais são aqueles mais indicados para assumir um papel de liderança no estudo e introdução de mudanças;
3. um ambiente psico-social que favoreça o desejo de assumir riscos e um sistema de avaliação que reconheça aqueles que, assumindo riscos, contribuirão para o êxito da organização;
4. uma estrutura de administração por projeto para o esforço de inovação. Para cada problema específico deve-se delinear um projeto, para o qual indica-se *um* responsável (e não uma comissão). Embora podendo ser assessorado ou aconselhado por um grupo de especialistas ou interessados, cabe a esse responsável único, o Gerente de Projeto, a iniciativa de alcançar o resultado final, em função do qual seu desempenho será avaliado.

A GERÊNCIA POR PROJETOS

A gerência por projetos floresceu no Brasil em organizações que lidam quase exclusivamente com atividades não repetitivas e/ou inovação. Foi o caso das empresas de engenharia, das instituições de pesquisa, de algumas empresas estatais da área de transportes etc. Nestas empresas repousa num indivíduo a solução de um determinado problema ou o atingimento de um determinado objetivo. Ele é o Gerente do Projeto, de quem depende o êxito ou o fracasso do empreendimento.

Um projeto é um conjunto de atividades que resultam num objetivo específico a ser alcançado num período de tempo e comum volume de recursos pré-determinados. O projeto envolve riscos e incertezas. Os resultados, apesar de especificados, não sendo repetidos, exigem iniciativa para mudar o curso das atividades sem se distanciar do resultado final. Quanto maior o projeto e

mais ambiciosas suas metas, maior o número de imprevistos que surgirão no caminho da sua execução, e portanto, mais competente deve ser o seu gerente.

A FIGURA DO GERENTE DE PROJETO

O gerente deve ser um “animador” de recursos humanos dentro das restrições de tempo e de recursos financeiros existentes, devendo participar da concepção do projeto para concordar com a importância da meta a ser alcançada. O gerente de projetos não precisa ser um especialista em todos os assuntos de um projeto mais complexo, mas deve entender do assunto com o qual está lidando.

O GP deve ter a capacidade de identificar as pessoas que podem ajudá-lo na execução de sua tarefa e saber colocar os riscos e as incertezas em forma de *desafio* para sua equipe. Deve desenvolver procedimentos simples de planejamento e controle que lhe permitam acompanhar a evolução do projeto e informar a administração superior, periodicamente, sobre o andamento do ponto de vista de custo/tempo e resultados alcançados.

Cabe ao GP entender que o projeto segue um ciclo de vida e que o sucesso de sua gerência decorrerá de sua capacidade de disseminar a inovação ao término do projeto. É em função desta capacidade que, no

médio prazo, ele será avaliado. A meta do GP é permitir que a empresa possa dar saltos qualitativos na prestação de seus serviços e daí, colocar a inovação a serviço do sucesso da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

À guisa de considerações finais convém sumarizar as idéias básicas deste texto que são:

1. a inovação nas empresas é imprescindível para permitir sua adaptação ao meio-ambiente, que é turbulento;
2. a estrutura organizacional da empresa deve favorecer o empreendimento das iniciativas de inovação;
3. a rotina inibe os esforços de inovação, portanto:
4. é necessário separar, sempre que possível, as responsabilidades pertinentes a rotina daquelas de inovação;
5. os esforços de inovação devem ser estruturados em projetos;
6. cada projeto ou grupo de projetos deve ter um gerente que será avaliado em função da sua capacidade de realizar os projetos dentro dos planos previstos.

Se de um lado isto não garante automaticamente o êxito da empresa, do outro, aumenta consideravelmente sua capacidade de se adaptar às influências do seu meio externo, condição fundamental para sua sobrevivência e crescimento.