



AS EMPRESAS INOVADORAS COMO PROMOTORAS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA LENKE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL LTDA.

Alexsandro da Silva¹
João Carlos de Pellegrin de Souza²
Henrique Goedert Heiderscheidt³
José Baltazar Sagueirinho Osório de Andrade Guerra¹¹

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o modo como as organizações inovadoras promovem a mudança organizacional, através do estudo de caso de uma empresa de automação sediada no sul do Estado de Santa Catarina. Para tanto, são articuladas contribuições de como se desenvolve o debate teórico sobre inovação e mudanças organizacionais, que possibilitaram identificar modelos inovadores, mapear as ações inovadoras na empresa estudada e identificar as ações estratégicas para adaptação às variáveis do ambiente. Inicialmente, apresentou-se a maneira como a estratégia tem sido abordada na literatura especializada e, em seguida, a evolução dos estudos sobre o tema. A abordagem utilizada nesta pesquisa é qualitativa, do tipo exploratório, com informações obtidas através de entrevistas com um questionário semiestruturado.

Palavras-chave: Mudança organizacional; Aprendizagem organizacional; Inovação; Empresa de automação.

¹ Bacharel em Direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2011). Pós Graduação em Gestão e Direito Ambiental pela Faculdade Cidade Verde (2013). Pós graduação em Direito Constitucional Aplicado pela Faculdade de Direito Damásio de Jesus(2014). MBA Internacional em Gestão Executiva em Faculdade Damásio (início 2015). Mestrando em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2016). E-mail: alexsandro.silva2@unisul.br

² Bacharel em Direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina (1996). Mestrando em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2016). E-mail: jcjuridico@hotmail.com

³ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina(2011) e especialização em Auditoria e Perícia Contábil pela Universidade Católica Dom Bosco(2015). Mestrando em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2016). E-mail: h.gh@msn.com

¹¹ Doutor em Ciência Política/Relações Internacionais pela Universidade de Sophia e Universidade Nova da Bulgária (1998), grau acadêmico revalidado pela Universidade Federal de Pernambuco. Professor permanente e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Mestre em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina. Fellow do Cambridge Centre for Energy, Environment and Natural Resource Governance (C-EENRG), Department of Land Economy University of Cambridge, Cambridge, Reino Unido. Líder do Grupo de Pesquisa em Eficiência Energética e Sustentabilidade-GREENS. Unisul. E-mail: baltazar.guerra@unisul.br

1 INTRODUÇÃO

As evoluções ocorridas no ambiente, como a globalização, impactaram de maneira significativa as organizações em todo o Mundo. Tal é consequência da competitividade acirrada e da consolidação de novas potências (CALMANOVICI, 2011).

As empresas brasileiras ao depararem-se com um novo ambiente, viram-se na necessidade de reestruturar o seu processo de gestão visando adequá-las a esse novo contexto. Evidencia-se, cada vez mais, a urgente necessidade de as empresas empreenderem, em seu ambiente interno e sobre tudo na sua arquitetura organizacional, mudanças que conduzam à flexibilidade e a novos formatos internos capazes de contribuir para o incremento da competitividade, elementos de grande relevo na sobrevivência das organizações (CASTELLS, 1999, HAMEL; PRAHALAD, 1995).

As mudanças verificadas neste cenário ocasionaram igualmente profundas mudanças na cultura e nos recursos humanos, além de alterações no desenho e fluxo dos processos e na estrutura organizacional (SALERNO, 1999, COUTINHO; FERRAZ, 1995).

Esta nova realidade no ambiente de negócio forçou as empresas brasileiras a aumentar a competitividade, obrigando a proceder a alterações em sua arquitetura, capazes de adaptar e sustentar as suas estratégias de atuação, visando melhorar os resultados econômico-financeiros e a estabilidade comercial. Desta forma, aquela modificação, estruturada em mudanças na qualificação dos recursos humanos, na cultura e nos processos, passa a ser uma exigência (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

O presente artigo teve como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa que se empenhou em identificar e analisar os fatores que estimularam uma empresa, a LENKE Automação Industrial Ltda., localizada no Uniparque (negócios de inovação e empreendedorismo da Unisul), a realizar um processo de mudança e inovação. Adotou-se, para isso, o método do estudo de caso, procurou-se avaliar, por meio de entrevista semiestruturada aberta, documentos e arquivos, quais as razões e o processo de mudança, as inovações organizacionais implementadas e os resultados alcançados.

Pretende-se, assim, analisar o modo e o que levou a empresa a implementar o processo de mudança e inovação, salientando as interferências internas e externas relativas a esse mesmo processo, destacando ainda as ações propostas e as oportunidades decorrentes dessa mudança planejada.

2 MÉTODOS

A abordagem utilizada nesta pesquisa é qualitativa, sendo os seus fins caracterizados por um estudo descritivo. Quanto aos meios, constitui-se um estudo de caso, modalidade descrita por Yin (2001), marcada pelo exame de acontecimentos contemporâneos, com comportamentos relevantes não manipuláveis.

A pesquisa qualitativa apresentada por Malhotra (2012) é definida como uma metodologia não estruturada, caracterizada por amostras pequenas, as quais objetivam proporcionar a compreensão do contexto do problema.

A pesquisa é aplicada, do tipo exploratório, utilizando um caso único, a fim de pesquisar aspectos profundos. Yin (2001) destaca que o estudo de caso é adequado à realização de pesquisas nas Ciências Sociais, sendo que este permite o conhecimento amplo de um ou poucos objetos. O objeto do estudo foi a empresa LENKE Automação Industrial Ltda, que fabrica e fornece equipamentos e sistemas destinados a garantir os resultados e o controle industrial.

As informações foram obtidas através de entrevistas com um questionário semiestruturado. A entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146)

A análise dos dados qualitativos foi realizada por meio de análise de conteúdo. Segundo Vergara (2005), a análise de conteúdo é uma técnica utilizada no tratamento dos dados com o propósito de identificar o que está a ser dito sobre determinado tema.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A globalização e a constante inovação da tecnologia resultaram em um ambiente de negócios em constante evolução.

Portanto, a capacidade de gerenciar e adaptar-se à mudança organizacional é uma condição essencial hoje nas empresas. A mudança organizacional é um processo que tende a alinhar os seus aspectos de negócio, a fim de ser suficientemente flexível para antecipar, adaptar e responder às exigentes tendências globais (DAWSON, 2003).

A mudança organizacional pode ser vista como a resposta significativa de uma organização a pressões e forças resultantes do ambiente interno e externo, a fim de aumentar o valor e melhorar a eficácia corporativa. A apoiar estas alegações, define-se a mudança organizacional como uma alteração dos aspectos fundamentais da operação (HELMS-MILLS, 2008).

Robbins (1999) destaca mudanças organizacionais como um conjunto de atividades intencionais, pró ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.

Segundo Lima & Bressan (2003), mudança organizacional é qualquer alteração, planeada ou não, dos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e o seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, na eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Wood Júnior (1995, p. 190) define mudança organizacional como sendo “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Neiva et al. (2004, p.23) conceitua assim mudança organizacional:

“Qualquer alteração, planeada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para a sua sobrevivência”.

A fim de produzir os resultados desejados na organização, a sua atenção deve estar centrada na gestão do aspecto humano de uma organização, identificando completamente fatores que influenciam as atitudes dos indivíduos no sentido da mudança (SIMON; ANDRE, 2012).

Consequentemente, para a mudança organizacional ser eficaz, os esforços devem ser focados nas pessoas, porque uma organização é composta por um conjunto de pessoas que trabalham no sentido de um objetivo comum. O sucesso das iniciativas de mudança, no entanto, depende do nível de comprometimento e apoio de funcionários e da gestão das organizações.

A mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente como uma mudança de estratégias, processos ou de tecnologia, pois significa também uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, do indivíduo com os seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e do indivíduo consigo mesmo (SILVA & VERGARA, 2002). Assim, a aprendizagem organizacional assume importância ao explicar outros aspectos da mudança organizacional.

3.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O campo de estudo do conhecimento organizacional tem sido explorado em várias áreas científicas - no âmbito das teorias organizacionais a aprendizagem surge como imperativo para as organizações se conhecerem, se desenvolverem e alcançarem padrões de referência em competitividade e lucro.

De acordo com Sequeira (2008, p. 2), “a aprendizagem organizacional tem sido um conceito com relevância no domínio das ciências sociais, suscitando um grande número de estudos na tentativa de compreender o fenômeno”. Este tema e temas correlacionados vêm apresentando tendências de crescimento em diversas áreas do conhecimento (ANTUNES JUNIOR et al, 2011).

Devido ao avanço tecnológico e às mudanças contínuas e crescentes, as organizações têm procurado direcionar o seu foco para o treino e capacitação dos seus profissionais, visando a superação de novos desafios, de modo a atender as demandas da sociedade. O processo de aprendizagem nas organizações tem impacto direto no desempenho dos indivíduos que as constituem.

Segundo Hussein et al. (2014), há vários estudos que indicam a forte

relação existente entre o processo de aprendizagem organizacional e o aumento no desempenho organizacional.

A aprendizagem é encarada como um processo de tentativa e erro, que leva a uma melhor adaptação do indivíduo ao contexto, permitindo-lhe ajustar-se ao meio ambiente onde se insere. Nesta perspectiva, o sujeito é passivo e a aprendizagem não é uma qualidade intrínseca do organismo, mas necessita ser impulsionada a partir do ambiente (SEQUEIRA, 2008, p. 4).

Nonaka e Takeuchi (1997), consideram que a aprendizagem [organizacional] consiste em dois tipos de atividades: a obtenção de *know-how* a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes, e o estabelecimento de novas premissas, com o objetivo de anular as existentes.

De fato, a capacidade da organização para sobreviver e crescer baseia-se em vantagens resultantes de competências essenciais que representam a aprendizagem coletiva. Dessa forma, os autores mencionam que as organizações devem-se envolver em algum tipo de aprendizagem coletiva como parte do seu desenvolvimento (NEVIS; DIBELLA; GOULD, 1995).

Para Senge (1990), o uso de alguns modelos pode auxiliar na ampliação da capacidade de aprendizagem da organização para a obtenção de vantagem competitiva. “Os modelos mentais impedem as mudanças que poderiam provir do raciocínio sistêmico”, portanto, os administradores precisam aprender a revê-los (SENGE, 1990, p. 187).

Senge (1990), sugere ainda que os gestores sigam os passos, chamados pelo autor de as cinco disciplinas:

- 1) Domínio pessoal: o domínio pessoal é a disciplina de crescimento e aprendizagem. Está relacionada com a capacidade de integrar as práticas de trabalho com o autoconhecimento e obter resultados positivos para a organização.
- 2) Modelos mentais: são modelos que traduzem as crenças e hábitos da organização e que muitas vezes a influenciam negativamente impedindo as empresas de obter bons resultados. É importante cada indivíduo conseguir reconhecer estes modelos de modo a que possa ter consciência daquela interferência.
- 3) Construção de uma visão partilhada: refere-se à definição de uma visão clara e bem definida dos objetivos da organização, de forma que os indivíduos possam assimilar as metas e ter um comprometimento a partir

da visão partilhada.

- 4) Aprendizagem em equipa: significa criar condições para que os seus membros possam aprender com a equipa e individualmente com todos eles, por meio da interação autêntica, ou seja, por meio do diálogo.
- 5) Pensamento sistêmico: esta disciplina é considerada a principal, pois permite aliar a teoria à prática visando unir todas as outras de forma sistêmica, o que possibilita enxergar a organização como um todo - algo fundamental para a mudança de realidade.

Nesse sentido, é importante saber que a aprendizagem organizacional se forma a partir de experiências individuais, em conjunto com as interações estabelecidas entre os indivíduos nas organizações.

Na visão de Santos (2006, p. 50):

No ambiente organizacional, os profissionais ali presentes já possuem os seus conhecimentos estruturados, originários de diversas áreas, com variados modelos de educação e diferentes personalidades. A aplicação de uma metodologia de aprendizagem corporativa necessita, então, envolver todas essas mentes e emoções em busca de um objetivo comum.

Para se entender o processo de aprendizagem organizacional, encontram-se relacionadas no Quadro 2 algumas considerações listadas por autores e estudiosos da área.

Quadro 1 - Considerações sobre Aprendizagem Organizacional

Definição de Aprendizagem Organizacional	Referências
É um processo com vários níveis em que os membros, individual e coletivamente, adquirem conhecimento agindo em conjunto e refletindo juntos. O conhecimento é adquirido, ou criado, e aplicado por indivíduos. Por sua vez, o conhecimento individual é partilhado, combinado, expande-se, é testado e aplicado entre os indivíduos que fazem parte de um grupo ou comunidade de conhecimento. Como esse conhecimento é absorvido, difundido e incorporado nos recursos organizacionais, como as estratégias e protocolos, torna-se parte de um contexto organizacional, ou código, que, por sua vez, influencia o que - e como - grupos, comunidades e indivíduos aprendem. O código continua a evoluir à medida que consome a aprendizagem dos indivíduos e grupos.	Scott (2011)
A aprendizagem organizacional pode ser concebida como tendo três subprocessos: criação, retenção e transferência de conhecimento. Quando as organizações aprendem com a experiência, é criado o conhecimento novo na organização. Tal conhecimento pode ser, em seguida, mantido de modo a que tenha alguma persistência ao longo do tempo. O conhecimento também pode ser transferido dentro e entre as unidades.	Argote (2011)
A aprendizagem organizacional pode ser considerada sob a perspectiva de incorporar o seu potencial, para desenvolver a mudança transformacional nas empresas e também para reconceitualizar uma organização. Isso significaria uma nova forma de pensar e de relacionamento dentro das organizações, com base em uma cosmovisão de sistema orgânico, não mecanicista e onde o ser	Villardí e Leitão (2016)

humano não é considerado, de forma determinística, como um objeto, e sim um sujeito criativo e capaz de escolhas, um ator proativo apto a produzir uma mudança individual e social.	
A “aprendizagem organizacional” sugere ênfase no processo: a sequência de atividades que uma organização se compromete a aprender. Em contraste, a “organização de aprendizagem” enfatiza as características estruturais únicas de uma organização que tem capacidade para aprender. Na aprendizagem organizacional, o foco incide menos nas ações que resultam em aprendizagem, e sobretudo nos atributos ou dimensões estruturais que caracterizaram a organização como de aprendizagem.	Ang e Joseph (1996)
A aprendizagem organizacional é um processo social. Membros de uma organização interagem para a construção de significado e conhecimento nas relações de ação e resultados, e sobre os efeitos do contexto da organização (ambiente de aprendizagem) nessas relações. Alguns processos de aprendizagem manifestam-se como mudanças observáveis no comportamento dos trabalhadores e nas rotinas de trabalho.	Berta et al (2015)
A aprendizagem organizacional pode ser entendida como a capacidade, ou os processos, de uma organização para manter ou melhorar o desempenho com base na experiência. A aprendizagem é um fenômeno de nível de sistemas, porque permanece dentro da organização, mesmo que os indivíduos mudem. As organizações aprendem como eles produzem. A aprendizagem é tanto uma tarefa como a produção e distribuição de bens e serviços. As organizações não precisam sacrificar a velocidade e a qualidade da produção, a fim de aprender, mas os sistemas de produção devem ser vistos como sistemas de aprendizagem.	Nevis, DiBella e Gould (1995)

Fonte: Elaborado pelos Autores (2016).

Na visão de Terra (2000), as organizações têm pela frente o grande desafio de passar do paradigma do treino para a aprendizagem.

Para Eboli (2004), os programas de treino e desenvolvimento de uma organização estão voltados para o desenvolvimento de capacidades específicas, enfatizando as necessidades individuais e não interagindo com a estratégia da empresa.

A aprendizagem organizacional pode ocorrer por meios formais (cursos, treinos e palestras destinadas à divulgação das tendências futuras e das estratégias formuladas), e informais, quando ocorre uma constante revisão de práticas e comportamentos a fim de adequá-los a novas condições, e também que há aspectos que facilitam e outros que dificultam a aprendizagem na organização. Em consonância com fatores como a qualidade da comunicação, a influência das lideranças ou a propensão das pessoas à mudança, a aprendizagem pode-se tornar mais fácil ou mais difícil (CALDEIRA e GODOY, 2011, p. 528).

Nesta seção foi possível entender um pouco mais sobre a importância do processo de aprendizagem organizacional, e compreender que as

organizações precisam de alterar as suas práticas de treino, puramente táticas, para práticas de aprendizagem viradas à estratégia da empresa.

3.3 A INOVAÇÃO COMO FATOR ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS

O objetivo primordial das organizações empresariais é manter-se em seu mercado de atuação, gerando mais valor para os sócios, acionistas e/ou investidores e, para atingirem esses objetivos, dependem da sua capacidade de inovação (DAMONPOUR, GOPALAKRISHNAN, 2001; LIN, LU, 2006).

O conceito de inovação é bastante diversificado, dependendo essencialmente da sua forma de aplicação. Alguns conceitos podem ser revisitados para uma melhor compreensão do tema:

“Inovação é a introdução de um novo produto ou um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a descoberta ou conquista de uma nova fonte de matéria prima ou a introdução de uma nova estrutura de mercado” (SCHUMPETER, 1982).

“Inovação tecnológica é definida pela introdução no mercado de um produto (bem ou serviço) que seja novo ou substancialmente aprimorado, pelo menos para a empresa, ou pela introdução na empresa de um processo que seja novo ou substancialmente aprimorado, pelo menos para a empresa” (DE NEGRI, CAVALCANTI, 2013).

A inovação tornou-se amplamente reconhecida como um fator chave do desenvolvimento das nações e, nesse contexto, essencial para a competitividade das empresas. A sua importância é intensificada por fatores como o aumento da concorrência global, os ciclos de vida diminuta dos produtos e a rápida mudança de exigência dos consumidores (MARKATOU, 2011).

A inovação é ainda vista como subjacente à produtividade e sucesso das empresas, comunidades e nações. Como um conceito, a inovação é, cada vez mais, considerada um fenômeno multidimensional (não linear), que envolve um ecossistema relacional complexo, com processos simultâneos de valor (GREEN, AGARWAL, 2015).

Com efeito, nas duas últimas décadas, temos experimentado um salto de inovação nas organizações, a uma velocidade nunca antes vista na História, até

mais extraordinária do que representou a revolução industrial no seu pico (JONASH; SOMMERLATTE, 2001).

Assim, a inovação é, de longe, a questão mais moderna, e a retórica da inovação atingiu todos os setores da economia e da sociedade, sendo que o aumento da competitividade implica uma mudança económica através da introdução de novas tecnologias e novos métodos de produção, bem como o desenvolvimento de novas aptidões. A inovação é, portanto, o núcleo desse processo (KADAR, MOISE, COLOMBA, 2014).

Empresas em todo o Mundo adotaram ou criaram novas tecnologias, criaram novos processos, exploraram novos mercados, formaram novas corporações, desenvolveram novas estratégias, tudo isto para permitir um melhor desenvolvimento e fornecimento de novos produtos e serviços (KADAR, MOISE, COLOMBA, 2014).

Um sistema corporativo ideal, que promova a inovação, é baseado em pessoas, processos e tecnologia. E esses sistemas carecem de um envolvimento significativo dos aspectos humanos. Um modelo de inovação pode incorporar esses três componentes para proporcionar maior valor às partes interessadas, impulsionar o crescimento organizacional, ganhar uma vantagem competitiva e alcançar maior satisfação do seu público alvo (SINGH, AMINI, HERNANDEZ-MUNOZ, 2015).

Ou ainda, inovação é um processo de alavancar a criatividade visando criar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, novos serviços e novos negócios (JONASH & SOMMERLATTE, 2001).

Muito embora a inovação seja apresentada como uma estratégia viável para conseguir melhorar ou manter um desempenho superior nas performances de resultados nas organizações, a sua implementação pode não surtir os efeitos desejados se não forem observadas quatro questões fundamentais: 1) a compreensão do tipo de inovação que a organização busca; 2) quem a coordenará em relação às funções gerenciais; 3) como aplicar; 4) o treino e a preparação dos colaboradores (KURATKO, COVIN, HORNSBITY, 2014).

A inovação não pode prescindir de uma cultura organizacional voltada para o plano estratégico (PORTER, 1986). E, nesse contexto, o plano estratégico deve ser utilizado como um instrumento para otimizar o desempenho das organizações, sendo considerado por muitos como um meio de preparação para o

futuro, dando oportunidade às organizações para pensar a sua direção e mobilizar o seu plano de ação (KLAG, LANGLEY, 2014).

Plano de ação ou planejamento estratégico é, nesse contexto, uma abordagem deliberativa, disciplinado para produzir decisões fundamentais e ações que moldam ou orientam o que é uma organização (ou outra entidade). É o que faz e por que o faz. O planejamento estratégico não é um substituto do pensamento estratégico, ação e da aprendizagem, ou ainda da liderança. Em vez disso, o planejamento é uma ferramenta de liderança destinada a melhorar o pensamento estratégico, atuando e influenciando a aprendizagem organizacional (BRYSON; DANIELS, 2015).

No desenvolvimento das suas atividades e no que diz respeito à inovação, as organizações necessitam implementá-la, segundo a sua cadeia de valor, a fim de atingir as metas definidas no seu plano estratégico (Porter, 1986).

Figura1: modelo de cadeia de valores



Fonte: Adaptado de Porter (1992, p.35).

Inovação exige um comprometimento dos mais variados fatores no âmbito das organizações, objetivando o sucesso na sua implementação, quer seja na aplicação de uma nova tecnologia, um novo produto, um novo mercado, quer seja em relação aos processos produtivos ou gerenciais.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional é vista como um instrumento capaz, não apenas de compreender, mas de implantar no seio de uma organização a cultura da inovação.

A análise desse processo e dos seus reais reflexos, tendo em vista a finalidade a que se destina, quer seja na adoção de um novo processo, um novo produto, um novo mercado ou até mesmo de uma nova cultura empresarial, exige por parte da organização que se observe a aplicação de mecanismos corretos e factíveis, a fim de incutir nos colaboradores uma cultura organizacional de inovação, capaz de levar a que os resultados almejados se reflitam concretamente nos resultados numéricos. Tomando essas medidas, haverá um alinhamento entre o planejamento estratégico e o desempenho verificado na organização (SIRÉN, KOHTAMAKI, 2016).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A EMPRESA LENKE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL LTDA.

A LENKE Automação Industrial Ltda. é uma empresa de capital fechado, que se dedica ao desenvolvimento, produção e comercialização de produtos para automação do processo produtivo de empresas alimentícias de peixes, frangos, bovinos, suínos e embutidos.

A empresa está localizada no Uniparque (negócios de inovação e empreendedorismo da Unisul), localizado na cidade de Tubarão, estado de Santa Catarina, que tem como objetivo principal apoiar a Unisul nas iniciativas de fomento e desenvolvimento de incubadoras e parques tecnológicos, com vista ao cumprimento do seu papel no exercício do extensionismo, na formação empreendedora e na disseminação da inovação nos processos de ensino, pesquisa e extensão.

A atuação do Uniparque consiste em desenvolver políticas e diretrizes para as iniciativas de fomento e desenvolvimento de incubadoras e parques tecnológicos; apoiar a internalização das políticas e diretrizes associadas; supervisionar a aplicação das políticas e diretrizes; promover ações de disseminação da cultura da inovação e do empreendedorismo; estreitar o relacionamento com as entidades internas e externas à Unisul, com vista à busca

da sinergia do processo de alavancagem das incubadoras e parques tecnológicos. Atualmente treze empresas compõem o Uniparque.

A LENKE conta com uma equipe de 25 empregados, sendo 30% desse quadro alocado à pesquisa e desenvolvimento de conhecimentos aplicáveis na atividade-fim da empresa. Fundada em 2001, desenvolve e comercializa equipamentos e soluções para a indústria alimentícia. A empresa em estudo é presentemente apontada como uma das líderes nacionais no seguimento da classificação de frango e pesagem dinâmica. Atualmente, a empresa exporta os seus produtos para o Chile, com o propósito de prospecção de novos mercados internacionais.

Em 2008, após a crise econômica mundial, a empresa iniciou um processo de mudança organizacional, que tinha como objetivo a introdução de ações que possibilitassem a otimização dos processos, principalmente do processo decisório, a redefinição da estrutura organizacional e a ampliação da sua produção.

4.2 O PROCESSO DE MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO

A LENKE Automação Industrial Ltda., caracteriza-se, desde o início das suas atividades, como uma empresa inovadora, tendo como missão fornecer equipamentos e sistemas, de modo a garantir resultados e controle industrial, tendo como perspectiva ser a melhor opção na relação custo benefício de equipamentos e sistemas para automação industrial, com base nos seus valores: honestidade, compromisso, atendimento, acessibilidade e ética profissional.

A empresa conta entre os seus principais clientes com: Grupo JBS foods, Grupo BRF Foods, Mafrig Group, Avebom – Indústria de alimentos Ltda., Carrer Alimentos, Penasul Alimentos Ltda., Mabella Carnes, Zancheta alimentos Ltda., Agrogem S.A., entre outras.

Apesar de serem detectadas oportunidades em função de algumas mudanças no ambiente de negócios, havia também diversas ameaças e interferências negativas provocadas por esse mesmo cenário. As mudanças possuem características acentuadas.

Oliveira (2003) cita a alta velocidade, o fato de as consequências das mudanças não serem sempre boas, já que as mudanças tecnológicas geram

desemprego estrutural, fases de adaptação demoradas, medo e incerteza, entre outros. A empresa não se encontrava preparada para detectar que mudanças a impactavam e quais as modificações que deveriam ser propostas, no sentido de viabilizar a sua permanência no mercado.

Para melhor competir num determinado segmento estratégico, a empresa precisa definir a sua estratégia, apoiando-se no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes (PORTER, 1992).

Através do conhecimento de pressões competitivas, observam-se os pontos - fortes e fracos - críticos da companhia. Tais influências externas são evidenciadas, através das ameaças de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, as ameaças dos serviços substitutos e da rivalidade entre as empresas existentes.

Assim sendo, no contexto dos fatores internos e externos que influenciavam a empresa, pode-se inferir que o processo de mudança teve origem na associação entre os fatores que demandavam a introdução de mudanças urgentes e planeadas, capazes de alterar a dinâmica dos processos de cognição e de ação até então existentes na LENKE, como uma estratégia de sobrevivência.

Embora tenha sido uma empresa inovadora em um passado recente, a LENKE vinha sofrendo com a crescente concorrência de empresas internacionais, como MAREL, STORK, e nacionais, Toledo do Brasil, Linco, Mein, Loma e Brapenta. A necessidade de aumentar o seu *market share* sinalizava claramente a necessidade de introduzir mudanças, inclusive estruturais.

Foi sublinhado, pelo seu Diretor, que algumas questões de relevo não recebiam a importância devida dentro da empresa. A empresa não poderia fechar-se e acomodar-se quanto à sua situação comercial, ignorando a inovação da sua linha de produtos, seja por meio do desenvolvimento interno, seja por intermédio de outras formas de crescimento da linha de produtos. Foi então que a empresa procurou o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – FAPESC, Governo do Estado de Santa Catarina, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina -FIESC e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, do Governo Federal.

Neste momento, a empresa associou-se à AGETEC – Agência de inovação e Empreendedorismo da Unisul, à Associação Catarinense de

Empresas de Tecnologia (ACATE), e transferiu a sua sede para o UNIPARQUE – Negócio de Inovação e Empreendedorismo da Unisul.

Conforme a coleta de dados realizada com o Presidente da empresa, pode-se afirmar que os fatores externos e internos que levaram a LENKE a empreender o seu processo de mudança foram basicamente os seguintes:

a) Externos:

- demanda do mercado por inovações em produtos e processos;
- aumento da concorrência;
- incremento do processo de automação em empresas alimentícias.

b) Internos:

- necessidade de acelerar o processo de inovação de produtos e processos;
- busca de padrões mais elevados de gerenciamento;
- necessidade de implementar ferramentas de gestão de pessoas;
- necessidade de aumentar o capital intelectual;
- preparação da empresa para um processo de crescimento sustentado.

4.3 PROCEDIMENTOS NA MUDANÇA E SEU DIAGNÓSTICO

Após a análise dos fatores internos e externos que ativaram o processo de mudança, passa-se agora à análise do modo como o processo foi conduzido. A partir da consciencialização de que havia necessidade de iniciá-lo, conduzindo a empresa a um processo de mudança organizacional, arrancando em três etapas: elaboração da análise diagnóstica; discussão dos resultados e implementação das ações.

Para concretizar o diagnóstico, a empresa contou com orientação por parte da AGETEC – Agência de Inovação e Empreendedorismo da Unisul e da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE). A partir do diagnóstico obtido, apontou algumas alterações que deveriam ser implementadas para que o processo de mudança pudesse ser efetivado: a) alterar a estrutura da empresa, buscando uma estrutura mais sólida e ágil, bem como a aplicação do manual de organização da empresa; b) proporcionar maior autonomia aos gerentes da empresa; c) implantar a gestão por processos; d) enfatizar a gestão

de pessoas; e) conduzir um processo de planejamento, com a participação e o comprometimento das pessoas no processo decisório.

Assim, a LENKE concentrou fortemente os seus esforços no sentido de implementar as mudanças necessárias. No plano da gestão de recursos humanos, essas estratégias e ações assentaram em seis eixos essenciais: a) elevar rapidamente o capital intelectual dos funcionários da empresa; b) ampliar as oportunidades de carreira; c) intervir na cultura organizacional; d) implementar a gratificação de participação dos funcionários no lucro da empresa; e) estimular o aumento da escolaridade; f) implementar, na estrutura organizacional da empresa, uma área efetiva com a função de gerir as pessoas.

No plano da inovação, foram empreendidos esforços na preparação da empresa para as mudanças no seu processo produtivo, tais como identificação de fornecedores de equipamentos que possuíam a qualidade necessária para o produto final oferecido pela empresa, ampliação do mix dos produtos existentes, aprimoramento dos sistemas de informações e treino do pessoal em desenvolvimento de software. Após essa mudança, a empresa conquistou o 3º lugar no Prêmio Professor Caspar Erich Stemmer de Inovação Catarinense, Edição 2013, seleção esta feita pela FAPESC (Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica de Santa Catarina), com o terminal industrial Lenke IK200. No plano comercial, as mudanças mais importantes visavam preparar a empresa para um processo de exportação, através da criação da empresa LENK FOOD SYSTEM, no estado de São Paulo, com o propósito de reduzir a distância para o mercado interno e melhorar o sistema de distribuição dos produtos.

Foi estabelecido um plano estratégico, de forma participativa e direcionado para o crescimento sustentável da LENKE, tendo em vista a metodologia adotada na implementação do processo de mudança. Os projetos componentes foram todos desenvolvidos pelo diretor e seu sócio, envolvendo pessoas de diferentes áreas, tornando assim possível a participação e a atuação dos envolvidos na concepção e implantação das mudanças.

As ações implementadas no processo de mudança organizacional foram consideradas determinantes para a retoma do processo de renovação da empresa. Incluem-se aí a inovação em sua linha de produtos e serviços, o aumento do portfólio de produtos através de computadores industriais, balanças, verificadoras de peso dinâmica e estática, classificadoras de peso aéreo e de

piso, equipamento para contagem de aves, sistema de rastreabilidade, sistema de apontamento de produção, sistemas de controle de armazenagens e expedição de mercadorias, sistema de geração de etiquetas com código de barras, e a adoção de uma gestão inovadora em todas as áreas da empresa, que contribuíram para o crescimento da organização.

Na avaliação do processo de mudança, algum tempo depois, era perceptível que, rapidamente, os empregados mais antigos começaram a encarar as mudanças pela maneira como a empresa conduzia as suas relações internas. Os mais novos surpreendiam-se frequentemente com a condução, pela empresa, dos processos de gestão de pessoas. Pode-se disso inferir que as mudanças introduziram melhorias no processo decisório.

Nota-se também que os empregados passaram a comprometer-se efetivamente nas suas atividades e nos resultados alcançados. As principais modificações decorrentes do processo de mudança dizem respeito a:

- Gestão de pessoas, produtos e estratégias de mercado: Introdução de processos de avaliação de desempenho; redefinição de planos de carreiras e salários; introdução do plano de participação nos lucros da empresa; elaboração de políticas formais de recursos humanos; gestão do clima; gestão por competências; acompanhamento de performance gerencial; maior ênfase na gestão do capital intelectual.
- Produtos: Introdução de novas tecnologias, novos produtos como o classificador de peso CPN-12000, entre outros; novas linhas de produtos como parte da expansão de negócios e dinamização do processo de exportação na empresa.
- Estratégias de mercado: Processo de certificação da Comunidade Europeia, certificação do governo dos Estados Unidos da América e certificação ISO; melhoria nas relações com distribuidores; aproximação a clientes finais e melhoria na gestão das atividades de venda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo estudar e analisar empresas inovadoras, como promotoras de mudança organizacional. E, através de um estudo de caso envolvendo a Empresa LENKE Automação Industrial Ltda., procurou-se alinhar as

ações da referida organização com as propostas teóricas acerca do tema. Em conformidade, as bases pesquisadas sustentam que as inovações, neste caso tecnológicas, levadas a efeito pela Empresa LENKE, foram capazes de alterar e afetar a sua cultura organizacional, possibilitando uma aprendizagem que motivou o desenvolvimento de novos produtos, bem como a aplicação de novos modelos de procedimento e de gestão, os quais foram imperativos, não somente para a sua permanência em um mercado altamente competitivo, mas especialmente para marcar uma forte presença nesse mercado, competindo em igualdade de condições com as grandes empresas multinacionais em seu setor de atuação.

Toda essa aprendizagem foi também possível porque a Empresa soube alinhar a sua estratégia às parcerias com a FAPESC, FIESC, MINISTÉRIO DA CIÊNCIA TECNOLOGIA E DA INOVAÇÃO, AGETEC, ACATE, e transferiu a sua sede para o UNIPARQUE.

Mediante tal mudança ocorreu um significativo aumento da integração das diferentes áreas. A ampliação dos conhecimentos acerca dos processos de trabalho e do fluxo das atividades gerou inúmeros benefícios para a organização, de entre os quais o mais importante parece ter sido a agilização do processo decisório. Atualmente, é visível que a equipa da LENKE se encontra mais coesa e mais preocupada com o planejamento das suas atividades, uma vez que a empresa começou a fundamentar as suas ações em diretrizes organizacionais previamente definidas, bem como em informações que funcionem como um pilar de sustentação.

Nesse sentido, a mudança organizacional e a inovação ocorreram graças à elaboração de um diagnóstico dos fatores externos e internos que geraram uma série de alterações no planejamento estratégico, passando pela alteração da estrutura empresarial, até à condução de um processo de planejamento participativo por parte dos seus colaboradores, possibilitando uma visão ampliada dos fatores internos, a fim de melhor enfrentar os fatores externos.

INNOVATIVE COMPANIES AS ORGANIZATIONAL CHANGE PROMOTERS: A CASE STUDY O LENKE INDUSTRIAL AUTOMATION LTDA.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze how innovative organizations promote organizational change through the case study of an automation company based in the southern state of Santa Catarina. Therefore, contributions are articulated about the development of the theoretical debate on innovation and organizational changes, which made possible to identify innovative models, mapping the innovative actions in the studied company and identify strategic actions for adaptation to environmental variables. Initially, it was presented how the strategy has been addressed in specialized literature, and then the evolution of studies on the subject. The approach used in this research is qualitative, exploratory type, with information obtained through interviews with a semi-structured questionnaire.

Keywords: Organizational change; Organizational learning; Innovation; Automation company

REFERÊNCIAS

ANG, Soon; JOSEPH, Damien. **Organizational learning and learning organizations: trigger events, processes, and structures**. Academy of Management Meetings, Ohio, Cincinnati, Aug. 1996. Disponível em: <http://www.ntu.edu.sg/home/adjoseph/webpages/publications/aom10.pdf>.>. Acesso em: 12 maio 2016.

ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. **Os processos de aprendizagem organizacional e a inovação: um estudo de caso longitudinal (1986-1995) em uma empresa do setor petrolífero brasileiro**. Revista Produção Online. Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 526-564, abr./jun., 2011.

ARGOTE, Linda. **Organizational learning research: past, present and future**. **Management Learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011. Disponível em: <<http://10.1177/1350507611408217>>. Acesso em: 13 maio 2016.

BERTA et al. **Why (we think) facilitation works: insights from organizational learning theory**. Implementation Science, 2015. Disponível em: <<http://10.1186/s13012-015-0323-0>>. Acesso em: 13 maio 2016.

BRYSON, John R.; DANIELS, Peter W. **Service business: growth innovation, competitiveness**. Bryson JR and Daniels PW (2015), Handbook of service

business: management, marketing, innovation and internationalisation. Cheltenham: Edward Elgar, p. 1-20, 2015.

CALDEIRA, Adilson; GODOY, Arilda Schmidt. **Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo De caso**. REGE , São Paulo, v. 18, n. 4, p. 513-530, out./dez. 2011.

CALMANOVICI, Carlos Eduardo. **A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras**. Rev. USP, São Paulo, n. 89, maio 2011. Disponível em: <http://rusp.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-99892011000200013&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 12 maio 2016.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Paz e terra, 1999.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Competitiveness Study of Brazilian Industry**. 1995.

DAWSON, Patrick. **Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work**. Sage, 2003.

DAMONPOUR, Fariborz; GOPALAKRISHNAN, Shanthi. **The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations**. Journal of Management studies, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001.

DE NEGRI, Fernanda; CAVALCANTE, Luiz Ricardo. **Análise dos dados da Pintec 2011**. 2013.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

GREEN, R. et al. **Innovation Capability and the Food Beverage and agri-business sectors**. 2015

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. (1995). **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus.

HELMS-MILLS, Jean et al. **Understanding organizational change**. Routledge, 2008.

HUSSEIN, Norashikin et al. **Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: a proposed framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education**. Procedia, Social and Behavioral Sciences, v. 130, p. 299-304, 2014.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: (the innovation premium) como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KADAR, Manuella; MOISE, Ioan Achim; COLOMBA, Carlo. **Innovation Management in the Globalized Digital Society**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 143, p. 1083-1089, 2014.

KLAG, Malvina; LANGLEY, Ann. **Critical junctures in strategic planning: Understanding failure to enable success**. Organizational Dynamics, v. 4, n. 43, p. 274-283, 2014.

KURATKO, Donald F.; COVIN, Jeffrey G.; HORNSBY, Jeffrey S. **Why implementing corporate innovation is so difficult**. Business Horizons, v. 57, n. 5, p. 647-655, 2014.

LIN, Liang-Hung; LU, Iuan-Yuan. **Product quality as a determinant of product innovation: an empirical analysis of the global automotive industry**. Total Quality Management & Business Excellence, v. 17, n. 2, p. 141-147, 2006.

LIMA, Suzana MV; BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional: uma introdução. Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, p. 17-64, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada**. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARKATOU, Maria. **Innovation and knowledge creation in Greece: An analysis based on patent data**. Journal of Innovation and Business Best Practice, v. 2011, 2011.

NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. **Understanding organizations as learning systems**. Leadership, Organizational Structure, jan. 1995. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/understanding-organizations-as-learning-systems/>>. Acesso em: 13 maio 2016.

NEIVA, E.R.; ROS, M.; PAZ, M.G.T. **Validacion de una escala de actitudes ante el cambio organizacional**. Revista de Psicologia Del Trabajo y das Organizaciones, v.20, n.1, p.9-30, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, Aldo França de et al. **Avaliação do impacto da implantação de uma inovação tecnológica nos clientes externos de uma empresa de prestação de serviços: o caso da tecnologia de reconhecimento de fala em uma empresa de telecomunicações no Estado de Minas Gerais**. 2003.

PORTER, M.E., **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 7ªed., Campus, RJ., 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

PRAHALAD, C. K. **A atividade dos gerentes da Nova Era no emergente panorama competitivo**. HESSELBEIN, Frances [et al]. *A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Mudança organizacional e administração do estresse. Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, p. 394-423, 1999.

SALERNO, Mário Sérgio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. Atlas, 1999.

SANTOS, Cristina Souza. **O acesso ao conhecimento em sistemas inteligentes de gestão e análise estratégicas: uma aplicação na segurança pública**. Florianópolis, 2006, 152 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0006.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SCOTT, Brenda Barker. **Organizational learning: a literature review**. Queens University, IRC Research Program, Discussion Paper, p. 1-24, jan. 2011.

SCHUMPETER, A Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SEQUEIRA, Bernardete. **Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar**. In: VI CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA: MUNDOS SOCIAIS, SABERES E PRÁTICAS, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, jun. 2008, p. 1-15.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. **A Mudança Organizacional Pela Ótica dos Indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito?**. Encontro de Estudos Organizacionais: Observatório da Realidade Organizacional PROPAD/UFPE: ANPAD, p. 1-16, 2002.

SIMON, Jacques; ANDRE, J.-J. **Molecular semiconductors: photoelectrical properties and solar cells**. Springer Science & Business Media, 2012.

SINGH, Harpreet; AMINI, Ardavan; HERNANDEZ-MUNOZ, Luis. **An Enterprise Systems Model to Deliver Innovation in the Healthcare Industry Based on Cognitive and Social-Tech Engineering**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 195, p. 1705-1714, 2015.

SIRÉN, Charlotta; KOHTAMÄKI, Marko. **Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning**. *Journal of*

Business Research, v. 69, n. 2, p. 653-663, 2016.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; LEITÃO, Sérgio Proença. **THE LEARNING ORGANISATION CONCEPT TO DEVELOP ORGANISATIONAL LEARNING AND CHANGE**. Disponível em: <
<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/villardid.pdf>>.
Acesso em: 13 maio 2016.

WOOD Júnior, Thomaz. **Mudança organizacional**. Editora Atlas SA, 1995.