

.: ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO :..

Prof. Leonardo Guimarães Garcia

AULA 6

TEMAS E PROCESSOS
DO “APRENDIZADO
ORGANIZACIONAL E
INOVAÇÃO” #1

- 1 – Introdução
- 2 – O tema “Aperfeiçoamento”
- 3 – O tema “Inovação”

O FUNDAMENTO “APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO”

1 – Introdução

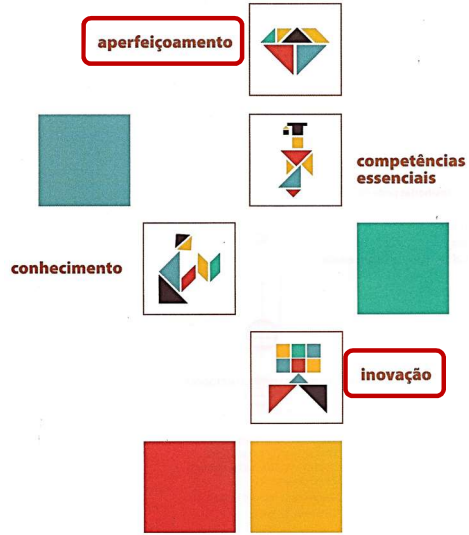
- O espírito desse fundamento é a **evolução** (que leva à **excelência!!!**)
 - ✓ Ele aborda as fontes de evolução organizacional
 - ✓ Foco: geração de valor de maneira sustentável (perenidade)
- Para o MEG, a evolução organizacional passa por/pela:
 - ✓ (Re)Construção sistemática das **Competências Essenciais** da organização;
 - ✓ Apropriação coletiva dos **Conhecimentos** que sustentam as competências (**organizacionais** e **individuais**);
 - ✓ **Aperfeiçoamento** contínuo de produtos e processos;
 - ✓ **Inovação** em produtos, processos, gestão, etc..

Esses são os 4 temas
do Fundamento!!!



*** Recapitulando: Aprendizado organizacional e inovação:**

Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas

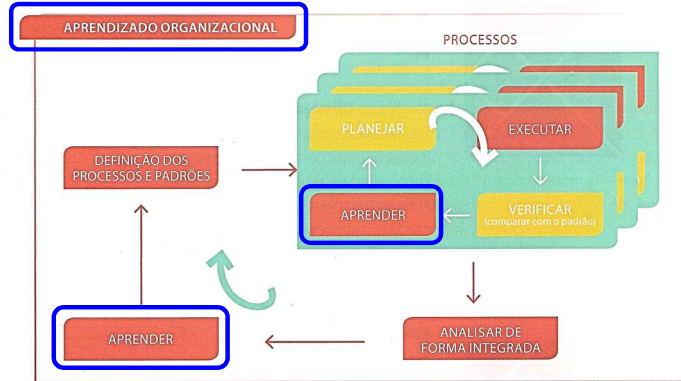


2 – O Tema “Aperfeiçoamento”

- Em linhas gerais, a ideia de aperfeiçoamento coincide com a de **melhoria!**



- No âmbito do MEG, a principal via de aperfeiçoamento é o **Ciclo de Gestão**:



- A avaliação do **aperfeiçoamento gerencial** é realizada pelo fator de avaliação **Aprender (L)**:

Avalia a **incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos**, por meio do **aperfeiçoamento e inovação** dos processos gerenciais da organização.

- Quanto maior o aperfeiçoamento/melhoria, maior o **aprendizado** e maior o **nível de maturidade gerencial** da organização:

Etapas do PDCL	Níveis de Maturidade			
	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelência
Planejar	O planejamento começa a incluir rotinas e padrões.	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto ao alcance dos propósitos ou à proatividade ou à integração.	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados, alcançando seus propósitos. Pode haver pequenas lacunas.	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados, alcançando seus propósitos.
Realizar	A implantação ocorre ainda em desacordo com as rotinas e padrões ou de forma desordenada.	A implantação ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas existem lacunas importantes de abrangência ou continuidade ou agilidade.	A implantação ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas podem existir pequenas lacunas de agilidade.	A implantação é abrangente, contínua e ágil.
Verificar	Os controles, quando existem, ainda estão em início de utilização.	Os controles estabelecidos monitoram os padrões.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável. Podem existir pequenas lacunas.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável.
Aprender	O aperfeiçoamento é pontual e esporádico.	As melhorias decorrem, de forma geral, do processo de aprendizado ou controles estabelecidos.	O processo de aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização.	O processo de aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização. Há melhoria (inovação) que mudou o patamar competitivo do propósito planejado.

- Alcançar um alto nível de aperfeiçoamento gerencial é difícil... Basta ver o quanto a etapa de avaliação **APRENDER** é condicionada por **restrições** vindas dos demais fatores de avaliação:
 - ✓ Caso seja indicado que a organização está em nível INICIAL na etapa P (PLANEJAR) de um processo, as demais etapas serão limitadas ao nível EM DESENVOLVIMENTO.
 - ✓ Caso seja indicado que a organização NÃO REALIZA a Etapa D (REALIZAR) de um processo cuja Etapa P (PLANEJAR) está em nível INICIAL, as demais etapas serão consideradas também como NÃO REALIZA.
 - ✓ Caso seja indicado que a organização NÃO REALIZA ou está em nível INICIAL na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao nível INICIAL.
 - ✓ Caso seja indicado que a organização está no nível EM DESENVOLVIMENTO na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao mesmo nível.
 - ✓ Caso seja indicado que a organização está no nível CONSOLIDADO na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao mesmo nível.

Muitas coisas precisam acontecer antes que o aperfeiçoamento dos processos gerenciais se estabeleça concretamente na organização!!!

2.1 - O processo “Diagnóstico”

Estudos



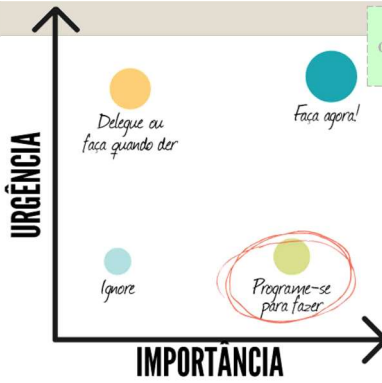
Identificação das **oportunidades para melhoria**, incluindo os resultados bem e malsucedidos



Definição dos **ganhos pretendidos**

2.2 - O processo "Implementação das Melhorias"

- Priorização das ações
- Envolvimento das pessoas
- Ruptura de processos
- Avaliação da eficácia das melhorias implementadas



2.3 - O processo "Compartilhamento das Melhorias"

Disseminação dos ganhos obtidos



Conhecimento obtido a partir da vivência de experiências, possibilitando a modificação de um comportamento individual ou coletivo, seja este no nível estratégico, tático ou operacional da organização. As lições aprendidas contemplam tanto as boas práticas e iniciativas, assim como as experiências que não deram certo.

Registro das lições aprendidas

* Exemplos de metodologias e ferramentas para implementação do tema “Aperfeiçoamento”:

14 Princípios de Deming	Comitês de Integração de Aprendizado	Kaizen
8D Problem Solving		
Análise da Causa Raiz	Diagnósticos de Gestão (Avaliação MEG, ISO 9001, ISO 14001, CMM, Sistema Toyota de Produção, etc.)	Lean Manufacturing
Árvore de análise de problemas		Learning Organizations
Benchmarking de processos, produtos e resultados	Diagrama de Causa e Efeito	MASP
Brainstorming	Diagrama de Pareto	Performance Review
Ciclo PDSA	Gestão pela Qualidade Total (TQM – Total Quality Management)	Produção de Classe Mundial
Circuitos Duplo e Triplo de PDCA		Six Sigma

* Avaliação do Tema “Aperfeiçoamento”: <Min.: 10 pontos><Máx.: 30 pontos>

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO (Aperfeiçoamento)	CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE											
	PLANEJAR			REALIZAR			VERIFICAR			APRENDER		
	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE
1. Realização de diagnóstico organizacional, identificando pontos fortes e lacunas existentes na gestão da organização												
2. Implementação das melhorias												
3. Avaliação da eficácia das melhorias implementadas												
4. Compartilhamento das melhorias, incluindo disseminação dos ganhos e registro das lições aprendidas												

2 – O Tema “**Inovação**”

- Assim como o aperfeiçoamento, a inovação também amplia o aprendizado organizacional e o nível de maturidade gerencial
- No entanto, enquanto o aperfeiçoamento representa a melhoria do que já existe, a inovação representa a **criação de algo novo!**



- Sob essa perspectiva, a inovação não é um luxo: é o caminho para sobrevivência e longevidade das organizações!

* *O escopo da inovação é amplo...:*

	VOLTADA PARA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO		VOLTADA PARA O MERCADO	
ORGANIZACIONAL	GESTÃO	POSIÇÃO	MODELO DE NEGÓCIO	PARADIGMA
TECNOLÓGICA	PROCESSO		PRODUTO	

* ...No entanto, no glossário do MEG a palavra **Inovação** significa:

- Características originais, diferenciadas ou incomuns, desenvolvidas e incorporadas em produtos e processos da organização, com valor percebido pelas partes interessadas
- É definida pela seguinte equação: **INOVAÇÃO = Ideia + Ação + Resultados:**
 - ✓ **Ideia** está relacionada com a **invenção** (que é essencial, mas ainda não é uma **inovação** – Esta só ocorre depois de cumpridas as outras duas etapas!);
 - ✓ **Ação** compreende as decisões e atividades de desenvolvimento e implementação da ideia;
 - ✓ **Resultados** devem ser positivos para controladores e demais partes interessadas, com responsabilidade social e por um prazo razoável (i.e., que apresentem benefícios por algum período de tempo, até que a inovação seja aperfeiçoada ou substituída por outra).



2.1 - O processo “Indução”



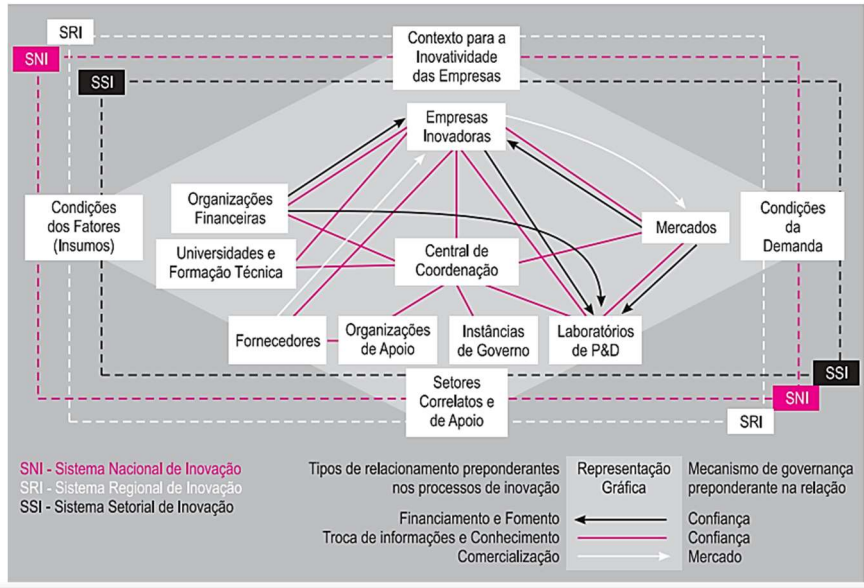
Estímulo a **novas ideias**



Criação de **ambiente favorável à experimentação e aprendizado**, em que o erro faz parte desse processo

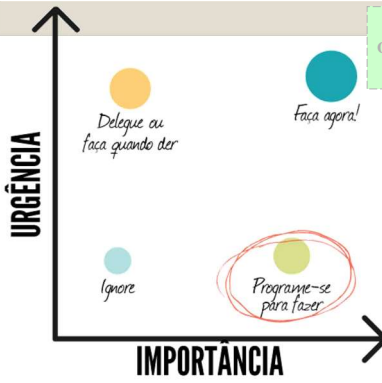
<https://www.youtube.com/watch?v=jTaN654txLQ>

Participação em redes de inovação (Pellegrin, 2006)



2.2 - O processo “Desenvolvimento”

- **Priorização** das ideias
- Desenvolvimento de **competências** orientadas para a inovação
- Definição de **indicadores de inovação**
- **Experimentação**
- **Testes**



2.3 - O processo “Implantação”



Validação

Divulgação



2.4 - O processo “Medição”

- **Avaliação** dos resultados das inovações
- **Feedback** à força de trabalho
- **Análise** dos projetos bem e malsucedidos
- Registro de **lições aprendidas**



* Exemplos de metodologias e ferramentas para implementação do tema “Inovação”:

Banco de ideias / Sistema de sugestões	Design Thinking	Produção de classe mundial
Benchmarking	Kaizen	Prototipagem acelerada
Brainstorming	Matriz GUT	Radar da inovação
Ciclo PDSA	Modelo de negócios (CANVAS)	Sistemas de cocriação / Sistemas colaborativos
Comunidades de Prática	PMBok	Six Sigma

* Avaliação do Tema “Inovação”: <Min.: 10 pontos> <Máx.: 30 pontos>

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO (Inovação)	CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE											
	PLANEJAR			REALIZAR			VERIFICAR			APRENDER		
	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE
1. Indução da inovação												
2. Desenvolvimento da inovação, incluindo as competências orientadas para a inovação												
3. Implantação da inovação												
4. Medição, incluindo a avaliação dos resultados obtidos pelas inovações												

REFERÊNCIAS

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Modelo de excelência da gestão (MEG)**: guia de referência da gestão para excelência. 21. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.
2. _____. _____. : instrumento de avaliação da maturidade da gestão. 21. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2017.
3. PELLEGRIN, I.D. Redes de inovação: dinamizando processos de inovação em empresas fornecedoras da indústria de petróleo e gás natural no Brasil. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.