

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

GLAUCIENE SILVA MARTINS

**INOVAÇÃO, COMPETÊNCIAS E RECURSOS HUMANOS:
UMA ARTICULAÇÃO POSSÍVEL?**

Estudo em organizações brasileiras e portuguesas

Belo Horizonte

Março 2013

GLAUCIENE SILVA MARTINS

**INOVAÇÃO, COMPETÊNCIAS E RECURSOS HUMANOS:
UMA ARTICULAÇÃO POSSÍVEL?**

Estudo em organizações brasileiras e portuguesas

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa

Belo Horizonte
Março 2013



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **GLAUCIENE SILVA MARTINS**, REGISTRO Nº 508/2013. No dia 15 de março de 2013, às 09:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 21 de fevereiro de 2013, para julgar o trabalho final intitulado **"INOVAÇÃO, COMPETÊNCIAS E RECURSOS HUMANOS: UMA ARTICULAÇÃO POSSÍVEL? - Estudo em organizações brasileiras e portuguesas"**, requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Administração**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 15 de março de 2013.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Antônio Batista da Silva Júnior
(FDC/MG)

Prof. Dr. Gustavo de Britto Rocha
(CEDEPLAR/UFMG)

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação não foi fruto de um trabalho isolado, na medida em que envolveu a colaboração e a atenção de várias pessoas para a sua execução.

Ao Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa, meu orientador, pelo incentivo, disponibilidade, dedicação e competência em prover os rumos deste trabalho.

Aos Professores Gustavo de Britto Rocha, Lin Chih Cheng e Eduardo Albuquerque, pelas importantes contribuições fornecidas na defesa do projeto de pesquisa.

Aos gestores das empresas que concederam as entrevistas para a execução desta pesquisa, pelo interesse e disponibilidade em compartilhar seu conhecimento.

À Filomena Ferreira, pelo carinho, atenção e paciência em me acolher no ISEG, em Lisboa.

Aos Professores Fernando Gonçalves e Manoel Laranja, também do ISEG, pela disponibilidade e atenção em me colocarem em contato com importantes empresas que fizeram parte deste estudo. À Professora Ilona Kovács pelas sugestões e atenção concedida.

Ao Professor Joaquim Ramos Silva, pelo acolhimento, interesse e simpatia.

À Mafalda, querida amiga portuguesa, que me acompanhou na época da elaboração do projeto e da coleta de dados em Portugal, pelo delicioso acolhimento de toda sua família, o que me permitiu comprovar o encanto do povo português.

Aos amigos Carine Carla, Mariana Coscareli, Daniela, Maurício Zanon e Alexandra Simões, por me colocarem em contato com os gestores que me concederam as entrevistas.

Aos amigos do CEPEAD, do Nig.One, da FACE e do ISEG, com os quais compartilhei experiências, inquietações e alegrias. Ao Anderson, pela ajuda com as transcrições.

À Izabel, Isabella, Denise, Flávia, Natália, Ana, Mariana Mayumi, Kamila, Luana, Leandro Silva, Márcia Rapini, Mariana Guedes, Beatriz, Simone, Fernanda, Antônio Carlos, Clara, Kary, Aline, Getúlio, Eliana, Márcia Alemão, Lyovan, Daniel Lopes, Kelyane, Hugo, Ido e Vera, pelas sugestões e por me escutarem em meus momentos de reflexão mais confusos.

À Luana e ao Cristiano, por me acolherem calorosamente em Sete Lagoas durante a realização das entrevistas.

A minha mãe, Suely, que, a seu modo, soube me proporcionar sabedoria e tranquilidade para conduzir meu trabalho.

Ao Leo, meu amor, companheiro, principal incentivador e ouvinte.

À Glaucimary, Gleiciane, Rogério, Maria Lúcia, Luíza, pela importante presença.

À CAPES, pela concessão da bolsa que viabilizou minha dedicação exclusiva ao curso; ao corpo docente do CEPEAD e aos funcionários da FACE; e ao Professor Afonso Celso, revisor deste trabalho.

RESUMO

O objetivo geral desta dissertação consiste em descrever a articulação entre as dimensões *recursos humanos*, *inovação* e *competências*, identificando as ações decisivas para a criação, implantação e manutenção das rotinas organizacionais que contribuem para os processos de inovação dentro das empresas ou são condicionadas por eles. Em razão da complexidade da problemática colocada, as vias de solução desenvolvidas contribuíram para a construção de um quadro analítico das variáveis de estudo inseridas no debate, com apoio tanto na teoria quanto na perspectiva prática dos gestores das empresas, o que conduz ao esclarecimento da articulação entre as dimensões analisadas. Adotou-se como estratégia metodológica o estudo de casos. A coleta de dados levou em consideração evidências primárias, cuja principal fonte foram as entrevistas semiestruturadas com gestores de onze empresas, sendo cinco localizadas em Portugal e seis no Brasil. Os principais resultados deste trabalho emergem sob as formas: a) teórica – propôs-se uma argumentação que considere a construção social da inovação na perspectiva da gestão das empresas, contemplando elementos da economia evolucionária, da noção de competências e da abordagem contemporânea de recursos humanos; e b) prática – são apresentadas ações e percepções concretas dos atores da inovação dentro das empresas. Dessa forma, esta dissertação gera subsídios para estudos futuros que visem acrescentar informações aos esforços e instrumentos de investigação, numa tentativa de melhorar a capacidade interpretativa e explicativa daqueles que estudam e praticam a inovação nas empresas.

Palavras-chave: Inovação; Recursos humanos; Competências; Inovação organizacional.

ABSTRACT

The assess the relationship between human resources, innovation, and competencies dimensions, identifying decisive actions for the creation, deployment and maintenance of organizational routines that contribute to innovation processes within companies. Given the complexity of these issues, the solution proposed led to the construction of an analytical framework of the relevant variables. The selection of the variables was based on the relevant theory and on the practice, from the perspective of managers that leading to clarify the relationship between the dimensions analyzed. The methodological strategy adopted was the case study, and data collection of primary information was based on semi-structured interviews with managers from eleven companies (five are located in Portugal and six in Brazil). The main results can be split in two forms: a) theoretical – development of an argument which considers the social construction of innovation from the perspective of business management, covering elements of evolutionary economics, the notion of competencies and contemporary approach of human resources; b) practice – the presentation of actions and perceptions of the actors of innovation within companies. Thus, this work generates benefits for future studies aimed at adding information and research tools in an attempt to improve the explanatory and interpretative ability of those who study and practice innovation in enterprises.

Key-words: Innovation; Human Resources; Competencies; Organizational Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Referencial teórico: abordagem da dimensão <i>inovação</i> _____	17
Figura 2 – Espiral de análise dos dados qualitativos _____	83
Figura 3 – Representação esquemática da do inter-relacionamento da dimensão <i>inovação</i> _	169
Figura 4 – Representação esquemática do inter-relacionamento da dimensão <i>recursos humanos</i> _____	172
Figura 5 – Representação esquemática do inter-relacionamento da dimensão <i>competências</i> _____	175

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo genérico de competências gerenciais_____	33
Quadro 2 – Diferenças entre normas relativas aos tipos de competência_____	35
Quadro 3 – Dois modelos da competência_____	37
Quadro 4 – Distinção entre recursos, competências e profissionalismo_____	37
Quadro 5 – Mudanças no paradigma tecnoeconômico_____	41
Quadro 6 – Concepções organizacionais comparadas_____	51
Quadro 7 – Abordagens em recursos humanos_____	54
Quadro 8 – Síntese do percurso teórico_____	61
Quadro 9 – Ramo de atividades das empresas estudadas_____	79
Quadro 10 – Dados gerais das entrevistas realizadas_____	81
Quadro 11 – Análise de dados e representação do estudo de caso_____	84
Quadro 12 – Síntese do percurso metodológico_____	85
Quadro 13 – Categorias, variáveis e justificativa_____	87
Quadro 14 – Presença nas entrevistas das variáveis de estudo, por categoria_____	168

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Inovação e desenvolvimento econômico	17
2.2 Competências e capacidades dinâmicas	23
2.3 Inovações organizacionais	38
2.4 Recursos humanos: situando o debate	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1 Situando o estudo	64
3.2 Inovação no Brasil e em Portugal	67
3.3 Estratégia metodológica	72
3.4 Coleta de dados e características das empresas estudadas	76
3.5 Tratamento e análise dos dados	81
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	89
4.1 Empresa 1	89
4.2 Empresa 2	93
4.3 Empresa 3	98
4.4 Empresa 4	103
4.5 Empresa 5	113
4.6 Empresa 6	121
4.7 Empresa 7	128
4.8 Empresa 8	135
4.9 Empresa 9	143
4.10 Empresa 10	149
4.11 Empresa 11	156
4.12 Quadro síntese das categorias de estudo, por empresa	167
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	169
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	184
REFERÊNCIAS	189
APÊNDICE	197
ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	197
QUADRO – SÍNTESE COMPARATIVA DOS RESULTADOS	200
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, POR VARIÁVEL	213

1 APRESENTAÇÃO

O objetivo geral da pesquisa realizada para a elaboração desta dissertação foi descrever a articulação entre as dimensões recursos humanos, inovação e competências, identificando as ações decisivas para a criação, implantação e manutenção das rotinas organizacionais que contribuem para os processos de inovação dentro das empresas ou são condicionadas por eles.

À luz da corrente contemporânea de gestão de recursos humanos, cujos pilares apoiam-se na noção de competências, e de teorias da inovação, que também abarcam tal noção, pretende-se analisar as características da construção do processo de inovação dentro das empresas e as práticas de gestão de recursos humanos adotadas, ligadas a esse processo.

Estudos recentes da Administração apontam para um debate mais decisivo acerca das práticas de recursos humanos na busca pela vantagem competitiva sustentável (ULRICH, 1998). Da mesma forma, a inovação, entendida como o principal elemento da dinâmica do capitalismo no que tange a seu crescimento e desenvolvimento (SCHUMPETER, 1988¹), tem sido apontada pelos estudiosos do tema como base das estratégias de sucesso das empresas. Mertens (1996) destaca a necessidade de gerar vantagem competitiva em um contexto de globalização a partir da diferenciação (ou inovação), mediante o desenvolvimento de suas competências-chave, dentre as quais se destaca a competência humana. Daí a necessidade de articular os três temas – “recursos humanos”, “inovação” e “competências” – que fazem parte do eixo estruturante desta dissertação, para a compreensão da dinâmica organizacional no atual contexto, identificado como a “Era da microeletrônica e das redes de computadores”, baseada no conhecimento, na organização em redes, na informatização, no controle, na qualidade, no treinamento e no planejamento dos investimentos e da produção (FREEMAN; PEREZ, 1988).

Na esteira do debate colocado, a noção de competências, como resposta à atual evolução na dinâmica do funcionamento das organizações, constitui referência e ferramenta para a orientação das discussões propostas neste estudo.

Perspectivas contemporâneas relativas ao entendimento da vantagem competitiva dão destaque aos recursos e às dinâmicas internas às organizações como determinantes de níveis

¹ Edição original de 1911.

superiores de desempenho. Como ponto de partida para a introdução da argumentação central desta dissertação, cabe esclarecer a compreensão da firma como o conjunto de seus recursos produtivos (materiais e humanos), em que os serviços que podem prestar constituem os insumos do processo produtivo e a competência administrativa constitui “uma função da qualidade dos serviços empresariais de que ela dispõe” (PENROSE, 2006², p. 77). Os serviços prestados pelos recursos dependem, então, da capacidade das pessoas de usá-los e provê-los. O desenvolvimento de tais capacidades, todavia, é parcialmente moldado pelos recursos com que elas lidam. “Juntos, eles criam as oportunidades produtivas e de uma determinada firma” (PENROSE, 2006, p. 135).

Considerando-se, então, as práticas de recursos humanos como estratégias para a promoção e o estabelecimento de tais serviços e capacidades, implícitos nas rotinas e idiosincrasias das empresas e gerados a partir de processos de aprendizado, levanta-se a problemática da influência mútua entre inovação e gestão de recursos humanos. A inovação é tratada do ponto de vista processual e está subentendida, sobretudo, nas práticas gerenciais voltadas para a formação de competências ou é resultante da coordenação das competências estabelecidas. Tem-se a competência como recurso e como meio necessário para inovação.

A inovação é aqui estudada em empresas situadas em duas diferentes realidades nacionais: Brasil e Portugal. A análise comparativa justificou-se pela necessidade de avaliar o mesmo objeto de análise – inovação organizacional – em realidades distintas, com o intuito de obter conclusões consistentes e de contribuir para o debate em questão. Optou-se por focar o nível de análise organizacional, em razão de a inovação determinar a competitividade e o desempenho das empresas no atual ambiente tecnológico e comercial. Considera-se, assim, a habilidade para inovar como um recurso estratégico desenvolvido do ponto de vista da gestão.

É necessário analisar, entretanto, o contexto em que as práticas de gestão irão se instituir e disseminar (FISCHER, 1998). Freeman e Perez (1988) argumentam que é tomando-se como referência o novo “paradigma tecnoeconômico” que se busca compreender o fenômeno da inovação (ou de sua difusão). Como sucede com todas as grandes novas tecnologias, os problemas sociais de assimilação e aplicação são enormes. E “isto aplica-se com mais propriedade ainda às mudanças sociopolíticas e culturais do que à tecnologia” (FREEMAN;

² Edição original de 1959.

LOUÇÃ, 2005, p. 336).

Chandler (1997) observou em seus estudos que cada empresa traduz em sua estratégia a interpretação que os tomadores de decisão atribuem à realidade econômica. Além disso, Dosi e Marengo (1994) ponderam que conhecimento organizacional não é pressuposto nem derivado de informação disponível, mas emerge como propriedade do sistema de aprendizado e é formado pela interação entre os vários processos de aprendizado que constituem a organização. Assim, nos estudos relacionados à gestão, crescimento e desempenho das organizações a atenção volta-se para a dimensão humana e para os processos sociais internos decorrentes da constituição da organização em si e da própria ação administrativa.

A dimensão recursos humanos, de difícil mensuração e visualização, gera o problema da própria qualidade, que, paradoxalmente, o converte em sua principal fonte de potencial competitivo sustentável (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). Por isso, acredita-se que as práticas de gestão de recursos humanos – tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, definição de cargos e salários – são decisivas para a criação, implantação e manutenção das rotinas organizacionais, configurando-se como de vital importância para a implementação da estratégia da organização, sobretudo na conformação dos recursos internos, principalmente os intangíveis, como as competências individuais.

Lam (2005) declara que a literatura sobre inovação avançou na compreensão dos efeitos da estrutura organizacional na habilidade das organizações em aprender, criar conhecimento e gerar inovação tecnológica, embora saiba-se relativamente menos sobre as dinâmicas organizacionais internas e sobre a interação de aprendizagem envolvendo os atores e as forças tecnológicas e ambientais no sentido de moldar a evolução organizacional. Para a autora, é ainda pouco claro como e sob quais condições as organizações mudam de um tipo de estrutura para outro, alertando que o papel da inovação tecnológica na condução do processo de mudança organizacional é também obscuro (LAM, 2005).

Schumpeter (1988, p. 54) define inovação como “nova combinação dos meios de produção”, atribuindo-lhe vital importância para a compreensão e promoção do desenvolvimento econômico. Inovação é, então, considerada como elemento fundamental da dinâmica do capitalismo contemporâneo. Trata-se de um fenômeno de natureza complexa e de difícil apreensão e sistematização, sobretudo pela difusão de conceitos que abordam diferentes

dimensões desse fenômeno e pelas diversas possibilidades de interpretação.

Inovações organizacionais estão intimamente relacionadas com outros tipos de inovação: em produtos, em serviços e em processos (LAM, 2005). Tal noção exige a extensão do conceito de inovação, não o limitando simplesmente a alterações em tecnologia – ou seja, na concepção de novos produtos, serviços e processos – mas incluindo também seus aspectos sociais, envolvendo técnicas de gestão, formas de organização do trabalho, modelos de negócio e estratégias. Entretanto, existe uma lacuna no que tange à inovação organizacional, que merece ser mais bem explorada para permitir a compreensão da dinâmica de funcionamento das empresas e de seus processos inovativos.

Inovações tecnológicas influenciam todo o complexo do funcionamento da economia, gerando processos de destruição criativa, crescimento e crises de ajustamento³, sobretudo o modo de produção das organizações. Inovações organizacionais surgem então no sentido de ajustar as práticas administrativas às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais decorrentes de amplos processos de difusão de inovações. De modo análogo, as inovações organizacionais representam o elemento central para a compreensão da concepção e implantação das inovações tecnológicas no que tange à aprendizagem, às habilidades organizacionais, às rotinas e ao conhecimento tácito que estabelecem a forma de funcionamento das organizações.

A concepção dos ciclos econômicos enquanto decorrentes de inovações que instituem novos “paradigmas” tecnoeconômicos (DOSI, 1982) é de fundamental importância para o entendimento da dinâmica da inovação e do funcionamento do sistema capitalista. Faz-se necessário desenvolver, a partir de uma perspectiva administrativa, como se dá tal dinâmica no contexto organizacional, sobretudo porque é função do empresário (na organização e em suas rotinas) desenvolver, colocar em prática e lançar no mercado as inovações, fazendo com que elas gerem o lucro e o crescimento esperado.

Rotinas são as habilidades da organização, nas quais se encerram sua memória e o seu conhecimento (NELSON; WINTER, 2005). Englobam tanto o conhecimento tácito quanto aquele que pode ser articulado (explícito). A visão baseada em recursos (PENROSE, 2006) ampliou a compreensão de que a vantagem competitiva de uma empresa não está apenas em

³ Ver Schumpeter (1988) e autores da corrente “neoschumpeteriana”.

seus produtos, mas também em suas idiossincrasias e em sua capacidade de criar arranjos e de fazer combinações de seus recursos. As oportunidades devem, assim, ser encontradas dentro da própria empresa, particularmente na configuração de seus recursos internos – valiosos, raros, difíceis de imitar ou substituir (BARNEY, 1991).

Nesta dissertação, foram levadas em consideração as escolhas organizacionais ligadas à gestão dos recursos humanos, refletindo, assim, as estratégias para a promoção de aprendizagem, inovação e melhores desempenhos organizacionais.

Considerando-se tais práticas de gestão como estratégias para a promoção de inovações, a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências, implícitas nas rotinas e idiossincrasias das empresas, levanta-se a discussão da problemática da inovação e sua articulação com as práticas gerenciais. Dessa forma, o problema central desta dissertação orientou-se com base na seguinte pergunta:

Como as práticas de gestão de recursos humanos contribuem para promover, ou acompanhar, inovações (ou difusão de inovações) no contexto organizacional?

Para responder à pergunta de pesquisa, foi proposto o objetivo geral alcançado a partir da solução dos seguintes objetivos específicos: a) identificar os aspectos organizacionais em que as práticas de gestão de recursos humanos se articulam com a inovação, do ponto de vista dos gestores, nas empresas pesquisadas; b) descrever casos em que as práticas inerentes aos processos de inovação organizacional se articulam com inovações na gestão de recursos humanos; c) analisar como as questões relativas a recursos humanos e a competências ligadas ao processo de inovação são entendidas e tratadas pelos gestores das organizações pesquisadas; d) verificar se a gestão de recursos humanos se evidencia como elemento-chave para a definição e implementação das estratégias inovativas das organizações; e e) analisar a influência mútua entre inovação, recursos humanos e competências, no âmbito das empresas estudadas.

A justificativa para o estudo da inovação na dimensão organizacional e sua articulação com as práticas de gestão de recursos humanos apoia-se também no fato de a maior parte das investigações ter sido direcionada para os processos técnicos e tecnológicos da inovação, descuidando-se, ainda que parcialmente, dos fatores organizacionais e sociais – ou seja, dos fatores intangíveis da inovação (NELSON, 2006; FREEMAN; SOETE, 1997). Também, não

se encontra significativo consenso na literatura sobre as variáveis que devem ser incluídas para explicar o esforço inovador e a natureza de suas inter-relações e tampouco sobre os métodos de pesquisa mais adequados para medir a inovação nas organizações (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997). Como a inovação é um construto complexo e os resultados de pesquisas de diferentes grupos são extensos, porém fragmentados, tem-se a crescente necessidade de se fazer uma fertilização cruzada das ideias de pesquisas sobre diferentes áreas temáticas, para ajudar a entender as fontes, os processos e os determinantes das inovações (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997).

Outro ponto que justifica a necessidade de maior aprofundamento nesse tema envolve a análise dos motivos pelos quais as empresas não inovam e dos obstáculos que elas encontram no desenvolvimento de suas atividades inovativas. As evidências encontradas na PINTEC 2008 – Pesquisa de Inovação tecnológica 2008 (IBGE, 2010) oferecem pistas interessantes sobre a importância atribuída pelas empresas à questão de recursos humanos no que tange à inovação. Para os três setores considerados – indústria, serviços e P&D – os quatro principais obstáculos foram praticamente os mesmos, alterando-se apenas em termos de posicionamento e de dimensão: três de ordem econômica – elevados custos de inovação, riscos econômicos excessivos e escassez de fontes de financiamento – e um de natureza interna à empresa – falta de pessoal qualificado.

Comparando os resultados da PINTEC 2008 com os da PINTEC 2005, observa-se que o item *falta de pessoal qualificado* passou a ocupar o terceiro lugar, recebendo importância relativa maior que o item *escassez de fontes de financiamento*. Na indústria, 57,8% das empresas apontaram *falta de pessoal qualificado* como obstáculo à inovação. No setor de serviços, tal índice foi de 70,4%.

Relatório divulgado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), empresa pública vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia, sobre pesquisa realizada com 40 empresas que receberam recursos até abril de 2010, reforça as conclusões da PINTEC ao apontar que *falta de pessoal qualificado* é o obstáculo de maior relevância para o sucesso de projetos subvencionados no Brasil (FINEP, 2011).

Há na literatura carência de estudos qualitativos mais aprofundados que avaliem as dimensões das evidências encontradas nas pesquisas referidas. Questiona-se se o item *falta de pessoal qualificado* estaria ligado à formação e ao conhecimento formal dos recursos humanos

(adquiridos externamente) ou à experiência, ao conhecimento tácito, à aprendizagem e ao desenvolvimento promovidos e construídos, sobretudo, pelas rotinas, coordenação e práticas de recursos humanos dentro das empresas.

Defende-se aqui a necessidade de avançar na análise acerca dos obstáculos à inovação, pois a qualificação de pessoal vem ganhando bastante destaque. Não seria o desenvolvimento de competências e de novas práticas de gestão, ao invés de qualificação, o ponto a ser questionado pelos gestores e pelas pessoas que elaboraram as pesquisas?

No *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) ressalta-se que muito poucas pesquisas sobre inovação tentaram medir a extensão das inovações não tecnológicas.⁴ Dessa forma, descrever a dinâmica da inovação organizacional com foco nas práticas de gestão de recursos humanos justifica-se na medida em que é nessas práticas que a adoção de novos princípios e estratégias, a construção de competências e as mudanças nas ações administrativas se revelarão, pois é urgente considerar as diferentes dimensões dos processos de inovação de forma articulada.

Para contextualizar as discussões e os esclarecimentos do percurso seguido para solucionar o problema de pesquisa a partir da realização da pesquisa empírica, esta dissertação foi dividida em mais seis seções, incluindo esta apresentação. Na segunda seção, expõe-se o referencial teórico que fundamenta as abordagens consideradas na elaboração desta dissertação. Na terceira seção descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na execução da pesquisa e contextualizam-se as empresas estudadas. Na quarta seção apresentam-se os resultados encontrados. Na quinta procede-se à análise e discussão dos resultados. Na sexta seção formulam-se as considerações finais.

⁴ No *Manual de Oslo* (2005, p. 130) são consideradas como inovações não tecnológicas “as atividades de inovação das empresas que não estejam relacionadas com a introdução de um bem ou serviço tecnologicamente novo ou substancialmente modificado, ou ao uso de um processo tecnologicamente novo ou substancialmente alterado.”

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A reflexão em torno da problemática proposta para esta dissertação agrega a construção articulada de quatro dimensões de estudo: a) inovação e desenvolvimento econômico; b) competências e capacidades dinâmicas; c) inovação organizacional e d) recursos humanos. A partir da compreensão de cada uma delas e do modo como se relacionam, foram estabelecidas as bases das descrições e análises realizadas durante a execução da pesquisa empírica.

Foram inicialmente enfocados autores da área de Economia, cujos estudos abordam o fenômeno da inovação no contexto econômico, buscando entender a dinâmica do capitalismo com base na compreensão das mudanças tecnológicas. A seguir, foram consideradas as abordagens dos autores que tratam sobre competências e capacidades dinâmicas, acrescentando ao debate a visão daqueles que tratam da noção de competências sob o enfoque da visão baseada em recursos e das teorias de administração. Pesquisas sobre inovação nas quais os resultados assinalam para o papel decisivo das ações administrativas no desempenho inovativo das empresas foram apresentadas, com destaque para as inovações organizacionais. Por último, buscou-se, a partir do enfoque de autores da área de Administração, situar o debate sobre a gestão de recursos humanos da atualidade, em conexão com a noção de competências, e abalzar as tendências atualmente observadas nas práticas administrativas nesse campo, no contexto da inovação. A Figura 1 esquematiza esse percurso.

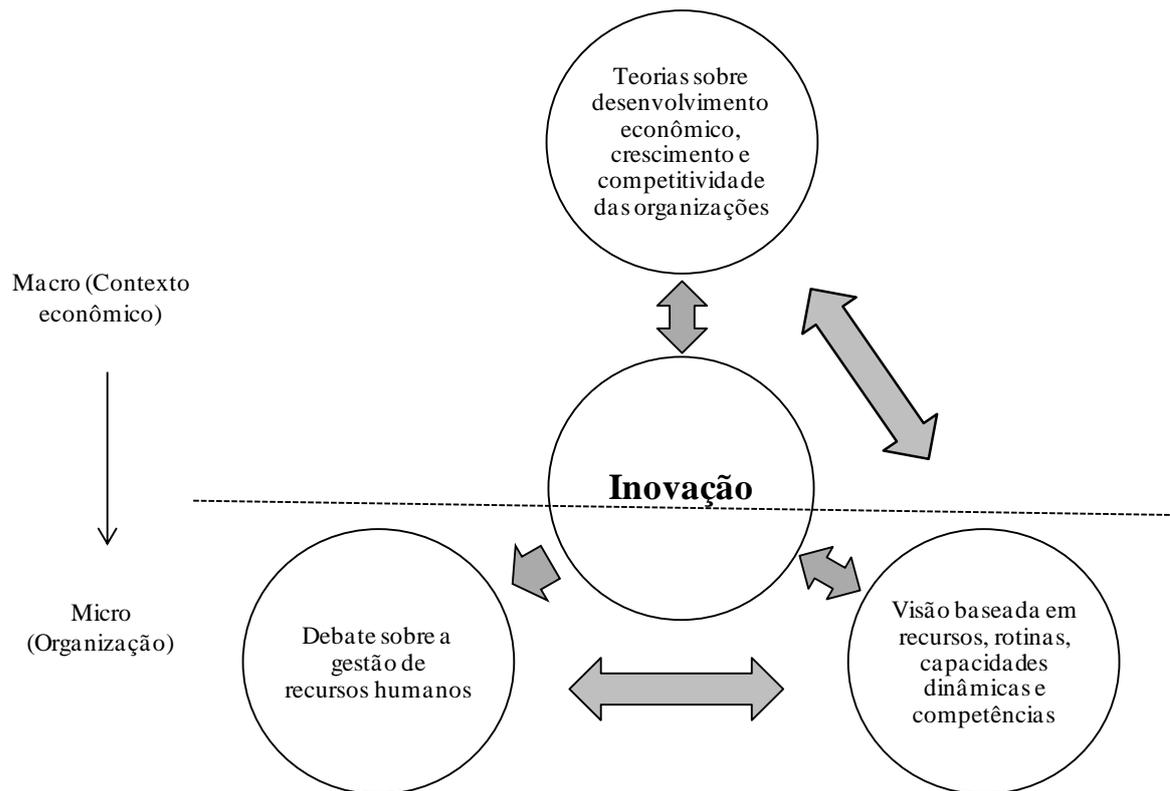


Figura 1 – Referencial teórico: abordagem da dimensão inovação

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 Inovação e desenvolvimento econômico

Schumpeter (1988), importante autor da teoria do desenvolvimento econômico, ao discutir sobre o comportamento da economia no que tange a seu crescimento e desenvolvimento, apresenta uma crítica ao pensamento econômico hegemônico, cujas premissas estão fundadas no fluxo circular condicionado por circunstâncias dadas (*ceteris paribus*). O autor tanto refuta a noção de equilíbrio no capitalismo como nega a utilidade da análise estática para a compreensão de processos evolutivos. Defende também o entendimento de que a análise estática é incapaz não apenas de prever as consequências das mudanças descontínuas na maneira tradicional de fazer as coisas, mas também de explicar a ocorrência das revoluções produtivas e os fenômenos que as acompanham. Assim, não permite explicar a mudança econômica somente pelas condições econômicas prévias. Além disso, o conceito de crescimento distingue-se do conceito de desenvolvimento. Em suma,

[...] o desenvolvimento consiste primariamente em empregar recursos diferentes de uma maneira diferente, em fazer coisas novas com eles, independentemente de que aqueles recursos cresçam ou não. [...]. Métodos diferentes de emprego, e não a poupança e os aumentos na quantidade disponível de mão de obra, mudaram a face do mundo econômico nos últimos cinquenta anos. (SCHUMPETER, 1988, p. 50).

Portanto, a firma genérica, idealizada enquanto uma função de produção, não encontra sentido na teoria fundada por Schumpeter (1988), pois é justamente na empresa idiossincrática, pela ação do empresário (ou empreendedor), que estão os pressupostos do desenvolvimento econômico.

Inspirados nas ideias de Schumpeter (1988), os chamados “precursores da abordagem neoschumpeteriana”, constituída teoricamente em contraposição às representações neoclássicas da tecnologia e do progresso técnico, oferecem uma análise da tecnologia que coloca a dinâmica tecnológica como motor do desenvolvimento das economias capitalistas (CORAZZA; FRACALANZA, 2004). Elementos constituintes de tais análises contribuem para a compreensão não apenas da dinâmica dos processos de inovação dentro das empresas, mas também de seu próprio funcionamento, trazendo importantes contribuições para o entendimento da ação administrativa, corroborando com o argumento central desta dissertação.

Os “neoschumpeterianos”, por exemplo, Freeman e Soete (1997), buscaram compreender o desenvolvimento e o crescimento do capitalismo, bem como seus ciclos econômicos (ou ondas, melhor dizendo), com base nas mudanças ocasionadas pela implantação de novas tecnologias, trazendo o olhar para dentro da firma.

Em linhas gerais, os ciclos econômicos (ou ondas⁵) são determinados pela adoção de novos sistemas tecnológicos, que, gradualmente, cristalizam-se como um tipo ideal de organização da produção. Dosi (1982) propõe, em analogia às contribuições sobre a estrutura das revoluções científicas proposta por Kuhn, a noção de “paradigma tecnológico”, justificando que “paradigma tecnológico” funciona de forma similar aos paradigmas científicos, sendo definido como “um modelo ou um padrão de solução de problemas tecnológicos selecionados, baseados em princípios derivados das ciências naturais, por meio do emprego de tecnologias materiais selecionadas” (DOSI, 1982, p. 153).

Dosi (1982, p. 152) critica o conceito de tecnologia apresentado pela visão neoclássica, como o conjunto de fatores estabelecidos dentro de uma curva de produção. Essa definição contribui para a discussão apresentada nessa dissertação na medida em que sugere que tecnologia

⁵ As “ondas” referidas por Schumpeter (1988) e autores da corrente “neoschumpeteriana” referem-se às ondas longas de mudança econômica de Kondratieff.

engloba não apenas conhecimentos práticos e teóricos, compreendendo equipamentos físicos, know-how, métodos e procedimentos, mas também experiências (bem ou mal sucedidas).

Rosenberg (2006) afirma que o conhecimento tecnológico cresce de forma dependente do conhecimento acumulado. Nisso se revela a característica de *path-dependence* (dependência de trajetória) da construção desse conhecimento e das próprias trajetórias tecnológicas. Assim, o conceito de trajetória tecnológica, além de *path-dependence*, implica irreversibilidade. Isto é, uma vez alcançada nova posição ou novo patamar no progresso da trajetória, não existe possibilidade de volta à situação anterior.

No âmbito de um “paradigma tecnológico”, existe uma estrutura cognitiva que se relaciona com a forma de interpretação do problema e os princípios empregados para sua solução, compartilhada por toda a comunidade tecnológica e pelos agentes econômicos. Deste modo,

[...] os paradigmas tecnológicos têm um poderoso efeito de exclusão: os esforços e a imaginação tecnológica dos engenheiros e das instituições em que eles se inserem estão focalizados em direções bastante precisas, estando eles, por assim dizer, “cegos” com respeito a outras possibilidades tecnológicas. (DOSI, 1982, p. 153).

Enquanto as mudanças contínuas estão relacionadas ao progresso em uma trajetória tecnológica definida por um “paradigma tecnológico”, as discontinuidades estão associadas à emergência de um novo “paradigma”⁶. Assim: “The history of a technology is contextual to the history of the industrial structures associated with that technology”⁷ (DOSI, 1982, p. 147).

O novo “paradigma” promove um salto quantitativo no fator de produtividade e abre um nível de oportunidades de investimento sem precedentes, envolvendo: novas melhores práticas, novo perfil de habilidades da força de trabalho, novo mix de produtos, novas tendências de inovações radicais e incrementais, novo padrão de localização do investimento (nacional e internacional), onda particular de investimentos em infraestrutura, tendência de novos empreendedores inovadores em firmas pequenas, tendência de concentração de grandes firmas e novo padrão de consumo (FREEMAN; PEREZ, 1988). Da mesma forma, problemas sociais são originados com a transição de “paradigma”. Nesse sentido, Freeman e Perez (1988) defendem que é mais provável que inovações sociais na mesma escala serão

⁶ Essa compreensão determina a diferenciação entre os conceitos de inovação radical e incremental.

⁷ Tradução: A história de uma tecnologia é contextualizada na história das estruturas associadas a essa tecnologia.

necessárias, pois uma nova tecnologia (ou fator-chave) não aparece como um input isolado, mas acompanhado de um rápido sistema em crescimento de inovações (tecnológicas, sociais e de gestão).

Freeman e Soete (1997) defendem que a ampla difusão de numerosas inovações baseadas em uma nova infraestrutura é o que importa para gerar impulsos e promover transformações maiores na economia em termos de novos investimentos e empregos. “As inovações são sistêmicas por natureza e não eventos isolados” (FREEMAN; SOETE, 1997, p. 50). Assim, cada uma dessas revoluções tecnológicas (ou consolidação de paradigma) baseou-se em agrupamentos de inovação, algumas envolvendo inovações radicais e outras inovações incrementais (FREEMAN; SOETE, 1997).

A importância dos processos de difusão está implícita nos processos de consolidação de um “paradigma” tecnológico (GODINHO, 2003b). A concentração excessiva no ato isolado da inovação tende a negligenciar o fato de as inovações apenas começarem a ter efetiva relevância econômica quando progressivamente se difundem pelo conjunto de seus potenciais utilizadores. Segundo Godinho (2003a), em economias de países mais afastados da fronteira de liderança econômica, os processos de difusão têm uma natureza evidentemente predominante, pois é por meio da absorção, da observação das melhores práticas e de sua reprodução que o essencial da aprendizagem das organizações locais se verifica, ensejando passos na trajetória cumulativa de aquisição de novos conhecimentos.

Dosi (1982) acrescenta ao debate o fato de o conhecimento tecnológico ser muito mais articulado que o científico, pois muito dele não está escrito, mas implícito em experiências, habilidades, etc. Da mesma forma, de acordo com Nelson (2006), existem muito mais estudos sobre a maneira como a tecnologia avança do que sobre as mudanças na organização das empresas.

Freeman e Soete (1997) apontam relativa negligência em relação às inovações por parte dos economistas, alegando que foram vítimas de seus próprios pressupostos e da devoção a sistemas aceitos de pensamento que costumavam encarar os fluxos de novos conhecimentos, das invenções e das inovações como fatores externos (variáveis exógenas) ao arcabouço dos

modelos econômicos.⁸ Contudo, boa parte do pensamento econômico, assim como todo o sistema de indicadores estatísticos, ainda está voltada para a abordagem dos bens e serviços tangíveis. Estes autores argumentam que isso irá mudar nas próximas décadas porque os ramos especializados dedicados à geração e distribuição de conhecimentos passarão a empregar grande parcela da população economicamente ativa. Castells (2003) corrobora com tal argumento ao afirmar que no novo paradigma emergente a sociedade baseada na produção dos meios materiais dá lugar à sociedade de produção do conhecimento.

Surge, então, a necessidade de melhor compreender a dinâmica organizacional ligada aos processos de inovação, que, na maior parte das vezes, envolve a articulação de recursos intangíveis.

Apesar da complexidade da análise até então colocada, constata-se que o fenômeno inovação está inserido em um contexto mais amplo e representa um importante elemento de análise para a compreensão da dinâmica do capitalismo contemporâneo e do funcionamento interno das firmas. Torna-se necessário, então, fazer um corte analítico que permita distinguir o fenômeno, embora não se tenha a pretensão de fazer uma discussão aprofundada sobre todas as teorias de inovação desenvolvidas ou, mesmo, sobre seus fundamentos epistemológicos ou teóricos. Nesse sentido, busca-se uma construção conceitual sobre inovação mais abrangente que permita situar o leitor em termos das noções fundamentais e, ao mesmo tempo, delimitar o fenômeno investigado na pesquisa idealizada nesta dissertação: a inovação organizacional.

Segundo Gopalakrishnan e Damanpour (1997) e Slappendel (1996) a inovação tem sido conceituada de diversas maneiras e investigada sob várias perspectivas. Todavia, acredita-se que as inovações organizacionais não se resumem a um fator de apoio para as inovações de produto e processo (em tecnologia), pois elas mesmas podem ter um impacto decisivo no desempenho da firma. Inovações organizacionais podem melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias (OCDE, 2005). Por isso, é importante entender, de antemão, em qual dinâmica essas inovações organizacionais estão envolvidas.

Em seu trabalho intitulado “As Fontes do Crescimento Econômico”, Nelson (2006, p. 165)

⁸ Isso encorajou abordagens do tipo caixa-preta ou “varinha de condão”, atribuídas à ciência e à tecnologia, as quais desencorajaram as tentativas de entender o processo social das inovações. “Aquilo que não é entendido pode com frequência tornar-se temido ou objeto de hostilidade” (FREEMAN; SOETE, 1997, p. 37).

desenvolve um ensaio a partir do seguinte questionamento: “Por que as empresas diferem e qual é a importância disso?”. Para o autor, a diferença entre a perspectiva de um estudante de Economia e a de um de Administração está no fato de que os primeiros tendem a ver as empresas como participantes de um jogo econômico de múltiplos atores, preocupando-se apenas com o fato de que as particularidades dessas firmas influenciam de forma mais ampla o setor produtivo, ao passo que os últimos estariam mais preocupados com o comportamento e a performance individual das diversas empresas. A mesma lógica de raciocínio estaria aplicada ao estudo da inovação. Para agregar ambas as visões, surge a visão das aptidões dinâmicas, inserida numa teoria evolucionária da mudança econômica proposta por Nelson e Winter (2005), como um modelo de interpretação. Nessa teoria, enfatiza-se a importância das rotinas que, segundo os autores, estão relacionadas à integração entre modelos mentais aos conhecimentos individuais, à organização e tecnologia e aos mecanismos de coordenação.

Perspectivas contemporâneas relativas ao entendimento da vantagem competitiva dão destaque aos recursos e às dinâmicas internas às organizações como determinantes de níveis superiores de desempenho. Além disso, indicam novos princípios a serem incorporados ao debate, sendo um deles a gestão de recursos humanos. “De coadjuvante à explicação do sucesso das empresas, a gestão de pessoas passa a ser considerada uma função fundamental para a compreensão e geração de níveis superiores de resultados organizacionais” (MASCARENHAS, 2008, p. 98). Por isso, para se compreender como a geração de vantagem competitiva está vinculada à capacidade inovativa da firma, é necessário encontrar o elo teórico entre a gestão de pessoas e os processos de inovação.

As teorias consideram o desenvolvimento de recursos, rotinas, capacidades e competências das organizações representam correntes teóricas que corroboram com a relação entre inovação e gestão de recursos humanos e sustentam a linha de interpretação proposta nesta dissertação.

Em termos gerais, a visão baseada em recursos sugere que a fonte da vantagem competitiva encontra-se no conjunto dos recursos e das competências controlados pela empresa (BARNEY, 1991). Segundo Penrose (2006), o conjunto de recursos produtivos de uma firma é que determina seu crescimento. Acrescenta que esses recursos materiais e humanos e a forma de combiná-los são heterogêneos, justificando que é essa heterogeneidade que determina as diferentes taxas de crescimento das firmas (PENROSE, 2006). Chandler (1997) salienta que problemas singulares requerem inovações na forma de administrar grandes empresas industriais. Nesse sentido, cada empresa traduz em sua estratégia a interpretação dos

tomadores de decisão sobre a realidade econômica. Embora com o decorrer do tempo as inovações se tornassem referência para muitas das grandes empresas industriais norte-americanas pesquisadas por Chandler (1997), não é possível haver imitação na forma de administrar uma firma.

A capacidade de inovar ou a própria inovação não são passíveis de fácil imitação por parte de outras organizações, pois cada uma tenderá a desenvolver as mudanças a seu modo (CHANDLER, 1997). Da mesma forma, nessa perspectiva teórica, as inovações, potencialmente, acarretam a criação e manutenção de recursos e de capacidades que sirvam como fonte de vantagens competitivas sustentáveis.

Ainda que a capacidade das organizações de inovar transcorra da análise dos ambientes econômico, tecnológico, institucional, cultural ou social, deve-se considerar o nível micro da firma, para que as soluções e os elementos necessários à promoção da inovação sejam de fato levantados, já que a fonte da diferenciação das firmas (ou seja, o que as torna heterogêneas) parte dos mecanismos de combinação dos recursos internos. A noção de competências é fundamental para a articulação do debate sobre inovação e a definição do papel dos recursos humanos nesse contexto, pois é ela que determina a forma como os recursos (tangíveis e intangíveis) serão utilizados e desenvolvidos dentro das organizações. O modelo como se insere o debate de competências na lógica da inovação será o próximo tema de discussão.

2.2 Competências e capacidades dinâmicas

O campo do conhecimento na área da Administração, por natureza, caracteriza-se por ser sedimentado, mas ainda não consolidado cientificamente com amplas possibilidades de enfoque (BARBOSA, 2009). Seu maior desafio é conseguir superar o universo do trabalho prescrito e partir de um conceito mais amplo, que envolve as complexidades humanas e sociais ligadas ao desenvolvimento das organizações.

Em princípio, é importante reforçar concepção de firma considerada para a análise dos dados empíricos desta dissertação. Dosi e Marengo (1994) descrevem um modelo de compreensão de firma que incorpora elementos que contribuem para a construção do argumento desta dissertação. Segundo esses autores, a firma envolve compromissos altamente idiossincráticos, específicos e inerciais entre diferentes funções, a saber: a) alocação de recursos; b) processamento de informações; c) incentivos para desempenho individual; d) exercício de

controle e poder; e e) aprendizado.

Sob essa perspectiva, Dosi e Marengo (1994) trabalham uma noção de competências que não envolve somente as habilidades de resolução de problemas referentes à relação das firmas com o ambiente externo, mas também habilidades e regras que governam as relações internas. Segundo os autores, ambos os tipos de habilidade estão estritamente interconectados, pois as taxas e o direcionamento do aprendizado são formados por normas internas do comportamento das organizações individuais.

Essas são algumas das ideias gerais que englobam a noção de competências. Entretanto, é possível encontrar na literatura diferentes linhas de estudo em que essa noção é tratada como capacidades dinâmicas, competências essenciais e outras nomenclaturas. Tenta-se aqui resgatar as principais abordagens, com o intuito de estabelecer uma compreensão o mais ampla possível sobre o que vem a ser esta noção e como ela vem sendo construída ou incorporada na realidade prática das empresas. Tem-se por objetivo mostrar os vínculos teóricos e empíricos da noção de competências com os contextos econômico e organizacional e com a própria evolução das organizações e das ciências administrativas.

Dosi, Teece e Winter (1992) desenvolvem a proposição fundamental de que os limites da corporação precisam ser entendidos em termos não somente em termos das considerações dos custos de transação, mas também de aprendizado, dependências da trajetória (*path dependencies*), oportunidades tecnológicas, seleção e ativos complementares. Estes autores rejeitam as teorias que consideram a firma umnexo de contratos envolvendo trabalho, gestão e fornecedores, bem como aquelas que modelam a firma como uma função de produção. Tais caracterizações passadas colocam peso zero nas capacidades organizacionais e administrativas da firma. Na visão desses autores, a existência das capacidades organizacionais e administrativas precisa ser mais bem explicada.

Chandler (1998) também chama atenção para as divergências encontradas nessas abordagens:

For much of the 1990s these two strands of research remained distinct. Those focusing on the institutional frameworks of market economics were primarily concerned with identifying complementarities between institutional arrangements that explained coherence and continuity. Within specific institutional contexts, firms were seen as responding to competitive pressures in similar ways such that outcomes were substantially structured by institutional arrangements. On the other hand, those focusing on the dynamics of firm behavior studied how firms develop new capacities and are

able to learn new ways of doing things. The emphasis here was on experimentation, learning, and innovation linked to the idea of a diversity of performance outcomes at the firm level, in turn leading to continuously evolving patterns of sector organization⁹ (CHANDLER et al., 1998, p. 2).

Chandler (1998) reconhece que é preciso modificar ambas as abordagens e considerá-las em conjunto. Este autor argumenta que a convergência entre capacidades dinâmicas e abordagens similares para entender a variação e o comportamento da firma em contextos diferentes, com a análise das complementaridades institucionais, das contradições e da mudança, tem grande potencial para o entendimento da dinâmica das sociedades capitalistas e economias no século 21:

By suggesting how differently organized owners, managers, and employees construct and change different kinds of organizational capabilities and strategies in contrasting institutional environments, it provides the basis for identifying the process through which distinctive patterns of economic organization, specialization and performance become established and changed¹⁰ (CHANDLER et al., 1998, p. 3).

A integração dessas abordagens é que consubstancia o contexto desta dissertação. Como em Chandler (1998), rejeita-se a ideia de que as firmas são simplesmente recipientes passivos de um conjunto predeterminado de recursos construídos no nível nacional e a de que o comportamento da firma simplesmente reflete as imposições do seu contexto institucional. Ou seja, acredita-se no papel ativo da firma na construção de suas estratégias e no desenvolvimento do seu potencial de inovação.

As competências são vistas como propriedades dos procedimentos de solução, não sendo possível defini-las *ex ante*. Igualmente, não podem ser determinadas *in general*, pois elas não existem antes de serem usadas (DOSI; MARENGO, 1994). Analogamente, o conceito de inovação, da forma como foi proposto por Schumpeter (1988), aborda o mesmo princípio.

⁹ Tradução: Durante grande parte da década de 1990 estas duas vertentes de pesquisa permaneceram distintas. As que focam sobre as estruturas institucionais da economia de mercado foram principalmente preocupadas com a identificação de complementaridades entre arranjos institucionais que explicam a coerência e continuidade. Dentro de contextos institucionais específicos, as firmas eram vistas como respondentes às pressões competitivas de formas semelhantes de modo que os resultados foram substancialmente estruturados por arranjos institucionais. De outro lado, as que focam sobre a dinâmica do comportamento das empresas estudaram como as firmas desenvolvem novas capacidades e são capazes de aprender novas maneiras de fazer as coisas. A ênfase aqui foi na experimentação, aprendizagem e inovação ligada à idéia de uma diversidade de resultados de desempenho no nível da firma, por sua vez, levando a contínua evolução do padrão da organização do setor.

¹⁰ Tradução: Ao sugerir o quão diferentemente proprietários, gerentes e empregados constroem e alteraram diferentes tipos de capacidades organizacionais e estratégias em ambientes institucionais contrastantes, isso fornece a base para identificar o processo pelo qual distintos padrões de organização econômica, especialização e desempenho se estabelecem e mudam.

Dessa forma, propõe-se que o estudo das inovações no interior da firma perpassa a noção de competências. Mas é importante entender também o contexto em que essas inovações estão inseridas e como se dá sua dinâmica.

Chandler (1997) propõe que o processo da inovação está relacionado ao entendimento das circunstâncias econômicas, ao conhecimento da história administrativa da empresa, à compreensão da estratégia (uma vez que a estrutura deve ser determinada pela estratégia), ao entendimento dos métodos de crescimento da empresa e ao próprio estágio de desenvolvimento da ciência administrativa.

Torna-se essencial, então, selecionar uma “visão” de firma que forneça a melhor maneira de compreender sua dinâmica de operação e suas escolhas administrativas e o modo como implementa suas inovações. A visão baseada em recursos concebida por Penrose (2006) ampliou a compreensão de que a vantagem competitiva de uma empresa não está apenas em seus produtos, mas também em suas nas capacidades organizacionais (idiossincrasias e capacidades da organização em criar arranjos e combinações de recursos). Tal visão enfatiza as estratégias para a exploração das competências e dos recursos disponíveis à empresa (MASCARENHAS, 2008).

Possas (1999)¹¹, citado por Corazza e Fracalanza (2004), sistematiza os ativos (ou recursos) de uma empresa segundo sua natureza em quatro categorias: a) físicos (equipamentos, instalações, matérias-primas); b) humanos; c) financeiros; e d) imateriais, ou “intangíveis” (imagem, boas relações, experiência e capacidades). Ao caracterizar esses ativos, o autor ressalta que maior grau de flexibilidade pode ser associado aos ativos financeiros, ao passo que graus mais reduzidos de flexibilidade tenderão a ser imputados, nesta ordem, aos ativos físicos, aos ativos humanos e, finalmente, aos ativos intangíveis. O investimento em ativos pouco ou nada flexíveis encontra justificativa no fato de serem eles justamente os de mais difícil imitação ou transmissão entre as organizações, já que sua codificação é muito difícil ou, mesmo, impossível. O conceito de competências está, então, associado a esses ativos menos flexíveis.

A abordagem das capacidades dinâmicas – uma extensão da visão baseada em recursos

¹¹ POSSAS, M. S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

(TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) – agrega noções sobre a capacidade de renovar competências e de criar ou construir os fundamentos distintivos e difíceis de copiar, relacionados a: a) processos – coordenação, integração, aprendizado, reconfiguração e transformação – ; b) posições – tecnologia, complementaridades, ativos financeiros, reputação, estrutura, ativos institucionais e mercado – ; e c) trajetórias – fatores históricos e oportunidades tecnológicas. Esta abordagem carrega consigo as noções de tecnologia, rotinas e *core competence*.¹²

Nelson (2006) sustenta que a teoria emergente das capacidades dinâmicas das empresas pode ser apresentada de diferentes modos. O autor foca três aspectos diferentes, mas fortemente relacionados de qualquer empresa, os quais devem ser identificados para descrevê-la adequadamente: sua estratégia; sua estrutura; e suas aptidões essenciais. Os dois últimos é que definem o caráter relativamente estável de uma empresa.

Estratégia representa o “conjunto de compromissos assumidos por uma empresa para definir e racionalizar seus objetivos e os modos como pretende persegui-los. Parte deles pode ter sido registrada por escrito e outra não, mas todos integram a cultura administrativa de uma empresa” (NELSON, 2006, p. 180). Já estrutura “envolve a forma de organização e de governo da empresa, e de como as decisões são efetivamente tomadas e levadas adiante, determinando assim o que ela faz de fato, dada a sua ampla estratégia” (NELSON, 2006, p. 181).

A noção de hierarquia de rotinas organizacionais¹³ é o elemento-chave do conceito de aptidões organizacionais, proposto por Nelson (2006), para a compreensão da teoria das capacidades dinâmicas. Nelson (2006) argumenta que apenas a produção de um conjunto de bens e serviços a partir de uma série de processos dados não capacitará uma empresa a sobreviver por muito tempo. Para ter sucesso durante longo período, uma empresa precisa inovar. “O que esses autores focalizam são as aptidões para inovar e para tirar vantagem

¹² A noção de *core competence* foi definida por Prahalad e Hamel (1990) como as capacidades organizacionais diferenciadoras que envolvem: aprendizado coletivo, coordenação, conhecimento compartilhado (e antecipado) das necessidades do cliente, compreensão profunda das possibilidades oferecidas pelo mercado/produto e aspectos intangíveis da organização.

¹³ Definindo habilidades organizacionais de ordem inferior e como estas devem ser coordenadas e procedimentos de decisão de ordem superior à escolha do que será feito nos níveis inferiores. Assim, as rotinas praticadas que são construídas em uma organização definem a série de coisas que esta organização é capaz de fazer confiantemente (NELSON; WINTER, 2005).

econômica da inovação” (NELSON, 2006, p. 182), incluindo o controle sobre os ativos e as atividades complementares necessárias (ou o acesso a elas), para capacitá-las a obter lucros a partir da inovação.

Considera-se que as rotinas são as habilidades da organização e que nelas se encerram sua memória e o seu conhecimento (NELSON; WINTER, 2005). As rotinas englobam tanto o conhecimento tácito quanto o conhecimento explícito, isto é, aquele que pode ser articulado. O elemento central do desempenho produtivo de uma organização é a coordenação, cujo elemento central está no fato de os membros individuais, conhecendo seus ofícios, interpretarem corretamente as mensagens que recebem.

Para Dosi, Teece e Winter (1992, p. 190), rotinas “são padrões de interação que representam soluções particulares de problemas bem sucedidas”. Conhecimentos incorporados nas rotinas não podem ser inteiramente capturados de forma codificada. Isto é, elas têm uma dimensão tácita que geralmente não pode ser prontamente articulada. Pelo fato de envolverem uma forte dimensão tácita, pode não ser fácil imitar as rotinas. Por esse fato, elas contribuem para as competências e as capacidades distintivas da empresa.

Outro conceito a ser considerado para a compreensão do arcabouço teórico de competências no contexto da inovação é o de difusão. Godinho (2003b) aponta que a difusão estaria relacionada também à aprendizagem que ocorre em associação com a adoção das inovações. Ao procurar aceder a uma dada inovação, as empresas confrontam-se com os desafios de adoção, assimilação e eventual adaptação. Neste percurso, verifica-se a aquisição de competências por parte da empresa. Assim, o processo de difusão constitui fator essencial na promoção da capacidade inovadora. É também neste processo de absorção e difusão que vão sendo introduzidas pequenas modificações, melhorias incrementais e amadurecimento de competências, fatores que permitem à empresa, progressivamente, adquirir capacidade de diferenciação e de inovação local. Dessa forma, torna-se, muitas vezes, difícil distinguir na realidade os atos de adaptar e de inovar. A distinção entre adaptação (ou difusão) e inovação, que, conceitualmente, não levanta muitos problemas, tende a ser, em termos práticos, cada vez mais difícil, na medida em que as empresas centram cada vez mais a sua atenção na dimensão *inovação* (GODINHO, 2003b).

A construção da noção de competências perpassa vários autores de diferentes campos do conhecimento e envolve elementos como: rotinas, capacidades dinâmicas, visão baseada em

recursos, recursos tangíveis e intangíveis, capacidade organizacional, compromissos idiossincráticos, heterogeneidade das firmas e aprendizagem. Em geral, as discussões desses autores estão voltadas para a valorização dos aspectos internos decisivos para o desenvolvimento organizacional e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. As abordagens apresentadas mostram-se complementares, constituindo reflexões necessárias para a compreensão do tema e a realização de debates mais consistentes, para o desenvolvimento do modelo de interpretação da pesquisa realizada a partir dessa dissertação.

A análise da natureza das organizações corporativas, de suas competências, de seus padrões de aprendizado e de seu enraizamento em quadros institucionais nacionais e setoriais é, possivelmente, uma das áreas da pesquisa microeconômica mais atuais, com importantes ramificações em múltiplos domínios da investigação, incluindo as relações entre inovação tecnológica e organizacional, as fronteiras verticais e horizontais da firma e o papel das instituições (CORIAT; DOSI, 2002, p. 279).

Os termos *capacidades* e *competências* navegam na literatura como “*icebergs in a foggy Arctic sea*¹⁴” (CORIAT; DOSI, 2002, p. 280). Capacidades (*capabilities*) envolvem atividade organizada, e o exercício da capacidade consiste tipicamente em repetições em sua parte substancial. Rotinas são unidades da atividade organizada com caráter repetitivo. Logo, “rotinas são os blocos de construção de capacidades” (CORIAT; DOSI, 2002, p. 280).

Coriat e Dosi (2002) distinguem competências tecnológicas (que se referem a peças compartilhadas de conhecimento científico e tecnológico e a rotinas) de competências organizacionais (peças compartilhadas e rotinas ligadas à governança da coordenação e das interações sociais dentro da organização e com entidades de fora, como clientes e fornecedores).

Dosi e Marengo (1994) observam que competências apresentam um nível significativo de inércia e de especificidade da firma (*firm specificity*). Segundo os autores, conhecimento organizacional não é pressuposto nem derivado de informação disponível, mas emerge como propriedade do sistema de aprendizado e é formado pela interação entre os vários processos de aprendizado que constituem a organização. Competências, para os autores, são vistas “como propriedade dos procedimentos de solução” (DOSI, MARENGO, 1994, p. 163). Elas

¹⁴ Tradução: Icebergs em um mar ártico nebuloso.

sumarizam a efetividade dos procedimentos de solução de problemas específicos da firma.

Conforme Dosi, Teece e Winter (1992), competência é uma medida da habilidade da firma para resolver problemas tecnológicos e organizacionais. A *Core Competence* terá tipicamente uma dimensão organizacional/econômica e técnica. Infelizmente, segundo os autores, a análise econômica separa as duas. Competência organizacional/econômica envolve: a) competência de alocação – decisão sobre o que produzir e como precificar; b) competência transacional – decisão sobre comprar ou fazer, sozinho ou em parceria; e c) competência administrativa – como desenhar estruturas e políticas para permitir um desempenho eficiente. Competência técnica, de outro lado, inclui a habilidade para desenvolver e desenhar novos produtos e processos e para operar instalações efetivamente. Também, envolve a habilidade para aprender. Tipicamente, tais competências têm uma dimensão tácita, fazendo com que a replicação por outros seja difícil, mas não impossível. Na visão dos autores, a força competitiva de uma corporação particular é uma função de suas competências técnicas e organizacionais básicas. Competências técnicas são prováveis de serem *product-specific*; as organizacionais, menos (DOSI; TEECE; WINTER, 1992).

Alguns autores, como Sandberg (1994), Boyatzis (1982), Le Boterf (2003) e Zarifian (2003), dão ênfase ao caráter da competência no nível de atuação do indivíduo, especialmente a sua inter-relação com o contexto do trabalho. Tais autores destacam a importância do meio (recursos objetivos) e das redes (relacionamentos) enquanto determinantes e/ou influenciadores da construção da competência. Dessa forma, a competência não apresenta somente caráter individual, como também social.

Focalizando o nível da gestão de recursos humanos, Sandberg (1994) salienta que as mudanças observadas na dinâmica do sistema produtivo acarretaram o aumento da dependência quanto à competência humana e que o desenvolvimento desta vem se tornando uma questão estratégica para os gerentes. Mertens (1996) destaca a necessidade de gerar vantagem competitiva em contexto de globalização pela diferenciação (ou inovação), localizando entre suas competências chave o desenvolvimento da competência humana. Cabe observar também o aspecto da transferibilidade, que engloba o elemento aprendizagem como condição da competência (MERTENS, 1996, p. 61).

Hirata (1994) observa que a emergência do modelo de competência está ligada à tese de requalificação dos trabalhadores a partir da adoção de novas condições de produção. Desse

modo, o modelo de competência representa a superação do paradigma da polarização das qualificações dominante desde o fim da década de 1970, segundo a autora. É uma noção ainda bastante imprecisa se comparada ao conceito de qualificação (HIRATA, 1994).

A origem da noção de competências estaria associada à crise da noção dos postos de trabalho e das relações profissionais associadas com o modelo de produção taylorista (ZARIFIAN, 2003). Assim, a adoção do modelo de competência implica um compromisso pós-taylorista, difícil de ser colocado em prática, pois é necessário solucionar de forma negociada uma série de problemas oriundos dessas mudanças, sobretudo o de desenvolver as competências dos trabalhadores vinculados ao novo modelo de organização, orientados a uma participação na gestão da produção, a um trabalho em equipe e a um envolvimento maior nas estratégias de competitividade da empresa, sem obter necessariamente uma compensação em termos salariais (ZARIFIAN, 2003).

Diferentes abordagens do modelo de competências vêm se mostrando como resposta à nova dinâmica do sistema produtivo. Contribuindo para o debate, Sandberg e Targama (2007) advertem que a formação (no sentido da educação e da capacitação) não é suficiente para explicar competência nem para buscar a solução sobre como trabalhar no processo de sua construção. O ponto de partida é a compreensão de como se dá o aprendizado e de como a organização pode desenvolver seus processos no sentido de promovê-lo de forma eficaz. Para melhor esclarecer a compreensão da evolução do conceito, Mertens (1996) distingue qualificação de competência.

Qualificação representa o conjunto de conhecimentos e capacidades, incluindo os modelos de comportamento e as habilidades que os indivíduos adquirem durante os processos de socialização e educação (formação). Representa a capacidade potencial para desempenhar ou realizar as tarefas correspondentes a uma atividade ou posto. O autor acrescenta que, para se identificar a qualificação requerida em um posto de trabalho, o método que se deve seguir é a análise ocupacional, que tem por objetivo fazer um inventário de todas as tarefas que compreendem uma ocupação. Nesse sentido, o ponto de referência estaria nas tarefas.

Competência envolve somente alguns aspectos deste acervo de conhecimentos e habilidades (MERTENS, 1996); ou seja, aqueles que são necessários para chegar a certos resultados exigidos em uma circunstância determinada. Para se identificar a competência, parte-se dos resultados e dos objetivos desejados pela organização em seu conjunto que derivam em

tarefas, e estas em conhecimentos, habilidades e destrezas requeridas. Busca-se estabelecer, assim, uma conexão direta entre resultados e dotação de conhecimentos e habilidades. Nesse sentido, o ponto de referência estaria nos resultados e nos objetivos da organização (MERTENS, 1996).

No leque abrangido pela noção de competência, há uma grande divergência em aproximações, definições e aplicações (MERTENS, 1996). Mertens (1996) argumenta que pouca atenção é dada pelos acadêmicos ao desenvolvimento de um marco de interpretação prático. Este autor sistematizou as distintas abordagens dos modelos de competências com base nos fundamentos considerados em diferentes realidades nacionais. Ele afirma que o sistema de competência laboral compõe-se de vários elementos, que, por sua vez, constituem subsistemas dentro do sistema global, com suas próprias dinâmicas internas. Por isso, conhecer tais abordagens é importante para compreender o próprio conceito e os princípios do construto que é materializado na realidade prática das organizações.

Para facilitar a orientação das análises, serão focadas nesta dissertação as três abordagens para interpretar os resultados empíricos: comportamental, funcional e construtivista.

Abordagem comportamental – focada na competência no trabalho, foi desenvolvida nos EUA. Sua fundamentação apóia-se na identificação dos atributos dos indivíduos com desempenho superior. Um desempenho efetivo é um elemento central na competência e se define como o procedimento necessário para alcançar resultados específicos, com ações específicas, em um contexto dado de políticas, procedimentos e condições da organização (MERTENS, 1996). Competências são, então, a partir desta abordagem, aquelas características que diferenciam um desempenho superior de um desempenho prometido pobre.

Apesar de ser um dos modelos mais difundidos, muitas críticas e fragilidades são apontadas por Mertens (1996) com relação à abordagem comportamental. A primeira está no fato de a definição de competência ser muito ampla, podendo cobrir qualquer coisa. Outra crítica prende-se ao fato de a distinção entre competências mínimas e competências efetivas não ser muito clara. Mas a principal fragilidade resulta na questão de serem modelos históricos, isto é, relacionados com êxito no passado. Assim, é uma abordagem menos apropriada para organizações que operam com rápidas mudanças (MERTENS, 1996).

Um exemplo típico desta abordagem está no modelo desenvolvido a partir do estudo realizado

por Boyatzis (1982) cujo objetivo era determinar quais características dos gerentes estão relacionadas ao desempenho efetivo de uma variedade de trabalhos de gestão em várias organizações. Boyatzis (1982) desenvolve seu modelo apresentando um esquema concêntrico para explicar a interação dinâmica dos níveis da competência e de seus componentes. Boyatzis (1982) observa problemas metodológicos na definição de competência sobre o que é acessado ou medido e confusão quanto ao termo *competência*, usado para referir-se a diferentes conceitos, por exemplo, os relacionados a desempenhos superiores. O autor concebe um modelo defendendo a existência de tipos e níveis de competência (motivação e traços, autoimagem e papel social e habilidades). Observa que existe uma interação dinâmica entre os níveis e as dimensões (competências individuais, demandas do trabalho, ambiente organizacional, ações efetivas específicas ou comportamento) e que uma mudança em um dos aspectos requer mudanças em outros aspectos do sistema. Dessa maneira, o autor sustenta que a ação efetiva – portanto, o desempenho necessário – ocorre quando os três elementos críticos do modelo estiverem consistentes (competências individuais, demandas do trabalho e ambiente organizacional).

O Quadro 1 descreve os resultados de competências encontrados.

Quadro 1 - Modelo genérico de competências gerenciais

Cluster	Competências
Gestão e ação por objetivos	Orientação à eficiência, proativo, uso dos conceitos para fins de diagnóstico, considerações nos impactos.
Liderança	Confiança em si mesmo, apresentações orais, conceitualização, pensamento lógico (*).
Gestão de recursos humanos	Uso de poder, gestão de processos de grupos, comentários e referências positivas às pessoas (*), auto-avaliação/crítica precisa (*).
Dirigir subordinados	Usar o poder unilateral (*), desenvolver terceiros (*), espontaneidade (*).
Enfocar a outras pessoas	Objetividade, autocontrole, persistências e adaptabilidade.
Conhecimento específico (*)	

(*) Competências mínimas

Fonte: Adaptado de Boyatzis (1982, p. 230).

Abordagem funcional – tem relação direta com os modelos desenvolvidos na Inglaterra.

Tendo sua base na sociologia, a organização é tratada não como um sistema fechado, mas como um sistema que se relaciona com o mercado e a tecnologia, possuindo relações sociais e institucionais (MERTENS, 1996). O objetivo na época de criação deste modelo (década de 1980) era adequar os sistemas de formação e capacitação no país. Seguindo o método comparativo dedutivo, analisam-se as competências com base nas diferentes relações que existem nas empresas entre resultados e habilidades, conhecimentos e atitudes dos trabalhadores, comparando umas com as outras. Dessa forma, importam-se os resultados, não o modo como se fazem as coisas (MERTENS, 1996).

O método geral da abordagem funcional segue as seguintes etapas: a) Parte-se da identificação dos objetivos principais da organização e da área de ocupação; b) Responde-se à seguinte pergunta: O que deve ocorrer para que se alcance tal objetivo?; c) A resposta identifica a função, ou seja, a relação entre um problema e uma solução; e d) Tais processos repetem-se até se chegar ao nível de detalhe requerido. Mertens (1996) acrescenta que pelo menos quatro componentes ou famílias de competências devem emergir se a análise se faz adequadamente: resultados das tarefas; gestão/organização das tarefas; gestão de situações imprevistas; e ambiente e condições do trabalho.

Na opinião do autor, esta noção de competência integra os atributos com o desempenho e incorpora aspectos de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados em um contexto de tarefas reais e cuidadosamente escolhidos, que representam um nível apropriado de generalidade. Porém, identificam-se e documentam-se os resultados desejados (descrição do problema) e alguns meios de solução (conhecimentos subjacentes), mas não se faz nenhuma especificação acerca de como estes dois momentos se vão encontrando (MERTENS, 1996). Ou seja, verifica-se o que se conseguiu, mas não se identifica como isso foi feito.

Ambas as críticas apresentadas para as abordagens descritas até então relacionam-se com a reflexão feita por Zarifian (2003) ao se questionar “Em que medida o resultado é puramente teleológico, um fim que preexiste à situação, e/ou em que medida ele é gerado pela situação em si, por seu decorrer, seus efeitos não previstos?” (ZARIFIAN, 2003, p. 146). Esse questionamento é solucionado, em parte, pela abordagem a ser apresentada a seguir.

Abordagem construtivista – partiu de um modelo desenvolvido na França por Schwartz

(1995¹⁵), citado por Mertens (1996). Nesta abordagem, não somente se constrói a competência a partir da função que nasce do mercado, mas também se concede igual importância à pessoa, a seus objetivos e a suas possibilidades. Mertens (1996) descreve os diversos princípios que orientam a construção do modelo construtivista. Dentre eles: a) Não são excluídas as pessoas menos formadas (ao contrário do enfoque comportamental, que toma como referências os trabalhadores e gerentes mais aptos): elas também estão em condições adequadas para criar e podem ser autônomas e responsáveis; b) Há participação dos sujeitos a formar na definição dos conteúdos, ou seja, na construção e análise do problema (nesse sentido, a capacitação relaciona o saber com o fazer); c) A capacitação individual só tem sentido dentro de uma capacitação coletiva; d) Investigação participante; e) A identificação das competências e dos objetivos do trabalho começa por identificar e analisar as disfunções próprias a cada organização e que são a causa de custos desnecessários e oportunidades não aproveitadas; e f) As definições das competências e de suas normas ocorre no final do processo de aprendizagem por alternância de ações para corrigir as disfunções.

No Quadro 2 abaixo, apresenta-se uma síntese comparativa dos três modelos descritos.

Quadro 2 - Diferenças entre normas relativas aos tipos de competência

Funcional	Comportamental	Construtivista
Normas e rendimento desenvolvidas e convencionadas pela indústria	Grupos de competências desenvolvidas por investigação baseada em excelentes executores	Competências desenvolvidas por processos de aprendizagem diante de disfunções e que incluem a população menos competentes
Normas baseadas em resultados (referência e critério)	Normas orientadas a resultados (validadas por critério)	Normas construídas a partir de resultados de aprendizagem
Normas de competência ocupacional (rendimento real no trabalho)	Processo educacional (desenvolvimento de competência)	Processo de aprendizagem por alternância na planta
Marca fixa de rendimentos competentes, convencionada setorialmente	Especificações de rendimento superior definido por investigação educativa	Especificações definidas pelos alcances conseguidos em planta pelos trabalhadores
Produto: competências hard	Produto: competências soft	Produto: competências contextuais

Fonte: A partir de Mertens (1996, p. 87).

Embora seja útil ter apresentado a sistematização das abordagens feita por Mertens (1996), é importante incluir neste referencial teórico algumas reflexões necessárias para ampliar o entendimento do conceito e a construção da noção de competências.

¹⁵ SCHWARTZ, Y. De la "Qualification" à la "Compétence". **Education Permanente**, n. 123, p. 125-138, 1995.

Zarifian (2003) trabalha com o conceito de “campo de responsabilidade” para explicar o conceito de competência. Ele argumenta que a responsabilidade pode sufocar a iniciativa e que haverá, ao mesmo tempo, o resultado esperado e o obtido. Zarifian (2003) discute que o mais importante é que esse resultado se refira a um desafio que forneça ao sujeito o sentido que ele deve dar ao resultado. A situação de trabalho, ou contexto, é igualmente importante, pois é o que dará a referência de recursos de que o sujeito dispõe para alcançar um resultado (ZARIFIAN, 2003).

Le Boterf (2003) trabalha com o conceito de “competência profissional” para extrair o conceito de competência no trabalho relacionado com a mobilização profissional sob uma perspectiva da economia do saber. Este autor argumenta: “A competência emerge de uma combinatória [...]. Sua aproximação apenas será possível a partir de certos pontos de referência constituídos por referenciais de competências” (LE BOTERF, 2003, p. 66). Assim, tem-se a competência enquanto resultado de uma dupla instrumentalização: instrumentalização dos recursos pessoais e instrumentalização dos recursos de seu meio.

Le Boterf (2003) enfatiza a construção de uma arquitetura cognitiva particular da competência, defendendo que o “esquema operatório” que a constitui deve apresentar certa estabilidade, e, ainda, que a capacidade de mobilizar tais esquemas de raciocínio conscientemente é essencial (LE BOTERF, 2003). Além disso, as competências que serão efetivamente construídas por uma pessoa não podem ser estritamente antecipadas. Este autor faz a distinção de dois modelos de competência que interferem atualmente nas práticas de gestão (Quadro 3).

Quadro 3 - Dois modelos da competência

Modelo A (Concepção taylorista e fordista)	Modelo B (Perspectiva da economia do saber)
Operador	Ator
Executar o prescrito	Ir além do prescrito
Executar operações	Executar ações e reagir a acontecimentos
Saber fazer	Saber agir
Adotar um comportamento	Escolher uma conduta
Malha estrita para identificar competência	Malha larga para identificar a competência
Gerenciamento pelo controle	Gerenciamento pela condução
Finalização sobre o emprego	Finalização sobre a empregabilidade

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, p. 91).

O modelo proposto por Le Boterf (2003) para a instrumentalização da noção de competências implica a distinção de três níveis de realidade: recursos, competência e profissionalismo. Segundo o autor, estas três noções são frequentemente confundidas. Ele explicita também a dimensão sociocultural da competência e as ferramentas simbólicas que determinam seu “campo de possibilidades”, das quais os profissionais devem saber tirar partido.

No Quadro 4 estão colocadas as distinções sugeridas por Le Boterf (2003) que auxiliam na compreensão do tema.

Quadro 4 - Distinção entre recursos competências e profissionalismo

	Recursos	Competências	Profissionalismo
Descritor	Conhecimentos, capacidades/habilidades, aptidões/qualidades de experiência, rede de recursos	Atividade profissional	Corpus coerente e estruturado de recursos pessoais e de competências
Graus	Níveis de domínio de apropriação ou de aprofundamento	Nível de domínio	Especialista Profissional experiente
Função	Saber e saber-fazer	Saber agir em situação mais ou menos complexa	Saber gerir uma situação profissional complexa
Natureza	De ordem potencial	De ordem da ação	De ordem da orientação
Malha	Malha curta para os saber-fazer	Malha larga para as competências	Eixos estruturantes para o profissionalismo
Modo de aquisição e de desenvolvimento	Por meio da formação e das situações profissionalizantes	Por meio das situações profissionalizantes	Por meio da experiência acumulada das situações profissionalizantes e de formação

Fonte: Le Boterf (2003, p. 131).

Scianni e Barbosa (2009) apresentam uma proposta sobre a articulação das competências coletivas com as individuais. Tal articulação ocorreria em dois momentos: na caracterização das competências funcionais para a definição do posicionamento da organização; e na coordenação e integração das ações voltadas para a criação de ativos estratégicos.

Em linhas gerais, a competência não apresenta um modelo único; envolve várias interpretações, abordagens e elementos, com suas respectivas consequências decorrentes do envolvimento dos atores sociais ligados à organização (MERTENS, 1996). Contudo, conforme Zarifian (2003, p. 157) argumenta: “Como não existe nenhuma necessidade histórica, ignoramos totalmente o que esse modelo possa vir a ser no futuro”.

Encontra-se aí o desafio de como a competência no trabalho pode ser apreendida pelos gerentes como ponto de partida para treinar e desenvolver os recursos humanos (SANDBERG, 1994). Vale lembrar também que a política de recursos humanos constitui o quadro que dá o senso de eficácia da escolha do modelo de competências e das modalidades práticas de sua atuação. Nesse sentido, os modelos de competência desenvolvidos, devido a suas complexidades e amplitudes, apresentam lacunas no que tange à operacionalização e à apreensão do conceito em uma realidade organizacional. Mesmo sendo um conceito que existe há mais de três séculos, o que se tem é um caleidoscópio de competências (GEFFROY; TIJOU, 2002), permitindo concluir que é um conceito ainda em processo de construção. Mas o caminho percorrido pelos autores estudados aponta para uma maior valorização dos recursos humanos no contexto do trabalho.

Embora existam muito desafios a serem superados para a elaboração do modelo de análise dos dados desta pesquisa, é necessário compreender a competência em termos da conexão dos recursos (conhecimentos, habilidades e experiências) e a sinergia obtida a partir dela com o ambiente e, sobretudo, no contexto da situação do trabalho (noção mais ampla e mais complexa). Além disso, embora haja no campo teórico certa evolução, será no campo prático que se verificará a utilização dessa noção como meio de se obter melhores desempenhos, principalmente aqueles relacionados com a inovação.

Mesmo que as habilidades individuais sejam relevantes, sua verificação depende de seu emprego em uma configuração organizacional particular. Enfatiza-se que os processos de aprendizagem são fenômenos intrinsecamente sociais e coletivos. Além do mais, aprendizado requer códigos comuns de comunicação de procedimentos de coordenação. Por isso, são as próprias rotinas e as práticas de gestão que possibilitarão o desenvolvimento dos processos de inovação, pois, defende-se que as diferenças interfirma representam a maior força direcionadora dos processos de mudança, a qual constitui a base de incentivo competitivo (para os ganhadores) e de ameaça competitiva (para os perdedores) para a inovação/imitação de produtos, processos e arranjos organizacionais (DOSI, 1988).

2.3 Inovações organizacionais

A dinâmica dos processos de inovação envolve não somente a dimensão tecnológica de forma isolada, como também a complexa interação entre esta e as dimensões sociais e organizacionais relacionadas. Os processos de inovação envolvem, assim, ajustamentos

mútuos, que necessitam ser mais bem compreendidos, para, então, serem promovidos tanto no nível da firma quanto no nível das nações.

Slappendel (1996) mapeia em seu artigo a literatura da inovação nas organizações em termos de três perspectivas teóricas: individualista, estruturalista e processo interativo. A autora argumenta que os estudos sobre inovação estão focados em diferentes níveis de análise. Apesar de as bases da fundamentação desse referencial teórico partir da análise no nível econômico (perspectiva estruturalista), para solucionar a problemática colocada, faz sentido tratar a inovação a partir da perspectiva do processo interativo. Nessa perspectiva, entende-se a inovação enquanto resultado de um processo complexo de interação de influências estruturais com as ações dos indivíduos. Dessa forma, as inovações estão relacionadas com a reinvenção e a reconfiguração e são percebidas ao invés de serem objetos e práticas definidas objetivamente, como ocorre nas perspectivas individualista e estruturalista (SLAPPENDEL, 1996). Segundo Slappendel (1996), explicações baseadas nas perspectivas individualistas e estruturalistas não podem analisar adequadamente a complexidade das inovações e dos processos de inovação porque apenas parte do todo é esclarecido.

Schroeder et al. (1986), a partir da apresentação dos resultados do *Minnesota Innovation Research Program*, concluem que muitos processos progressivos múltiplos de atividades divergentes, paralelas e convergentes ocorrem no desenvolvimento de inovações. Foi evidenciado também: “In addition to these technical innovation activities, a variety of administrative and contextual events occur during the process that alter the organizational and environmental settings of an innovation”¹⁶ (VAN DE VEN, 1993, p. 287).

Coriat e Dosi (2002, p. 286) afirmam que um esforço ambicioso tem sido feito para avançar e sistematicamente ligar as investigações sobre “What is inside the technological blackbox”¹⁷ - parafraseando Rosenberg (2006) – e “What is inside the organizational black box”¹⁸.

Foi reconhecido que a competência tecnológica requer alguns arranjos organizacionais com o objetivo de, se possível, colocá-la em funcionamento, mas também é verdade que, fundamentalmente, conhecimentos tecnológicos devem ser explorados por arranjo

¹⁶ Tradução: Em adição, para essas atividades de inovação técnicas, uma variedade de eventos administrativos e contextuais que alteram a consolidação organizacional e ambiental de uma inovação ocorre durante o processo.

¹⁷ Tradução: O que está por dentro da caixa-preta da tecnologia.

¹⁸ Tradução: O que está por dentro da caixa-preta da organização.

organizacional diverso e modos de coordenação (CORIAT; DOSI, 2002).

Conforme Freeman e Soete (2008, p. 144), o surgimento da classe de administradores profissionais está relacionado com a evolução dos ciclos ou ondas longas:

O real significado do taylorismo não foi o fato de ter introduzido a “administração científica”. Isso de fato era impossível e continua impossível até hoje. O que o taylorismo conseguiu junto com outros esquemas e modelos similares foi prover uma racionalidade para um conjunto de inovações organizacionais, as quais foram deslocando antigas maneiras de dirigir as empresas e substituindo o modelo de administração intensiva por modelo baseado na profissionalização e especialização de várias funções administrativas [...]. A administração da “burocracia” constitui a principal inovação organizacional do terceiro ciclo de Kondratieff, refletida pelas notórias contribuições de Max Weber à sociologia e à economia.

Ou seja, a profissionalização e a especialização de funções-chave da Administração, o estabelecimento da burocracia administrativa profissional, a utilização de procedimentos padronizados de informação, contabilidade e administração, com o uso de novas máquinas de escritório e sistemas de comunicação, deu-se em resposta à complexidade crescente e às novas escalas de produção, da tecnologia, dos mercados, das finanças e da administração. Na quarta onda (da produção em massa fordista), evidenciam-se a difusão do fordismo e sua modificação pelo modo de organização administrativa japonesa (ou toyotismo) caracterizado pelo fluxo de informação horizontal e “sistema de produção enxuta”.

No Quadro 5, apresentam-se as principais características de transição desse antigo “paradigma” para o atual, que ainda se encontra em processo de consolidação.

Quadro 5 - Mudanças no paradigma tecnoeconômico

Fordista (antigo)	TIC (novo)
Utilização intensiva de energia	Utilização intensiva de informação
Concepção e engenharia em gabinetes de "desenho"	Projetos assistidos por computador
Concepção e produção sequencial	Engenharia concorrente
Normalizada	Personalizada
Oferta de produtos bastante estável	Oferta de produtos em mudança rápida
Instalações e equipamentos específicos	Sistemas flexíveis de produção
Automatização	Sistematização
Empresa única	Redes
Estruturas hierárquicas	Estruturas horizontais planas
Em departamentos	Integrada
Produto com assistência	Assistência com produtos
Centralização	Informação distribuída
Competências especializadas	Competências múltiplas
Controle e por vezes posse do Estado	Informação, coordenação e regulação estatais
Planejamento	Visão

Fonte: A partir de Perez (1989), citado por Freeman e Louçã (2005).

Pode-se constatar que inovações tecnológicas influenciam todo o complexo do funcionamento da Economia (gerando processos de destruição criativa, crescimento e crises de ajustamento¹⁹), sobretudo o modo de produção das organizações. Inovações organizacionais surgem então no sentido de ajustar as práticas administrativas às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais decorrentes de amplos processos de difusão de inovações. De modo análogo, as inovações organizacionais representam o elemento central para a compreensão da concepção e implantação das inovações tecnológicas no que tange a aprendizagem, habilidades organizacionais, rotinas e conhecimento tácito, que estabelecem a forma de funcionamento das organizações.

Lam (2005) observa que os economistas supõem que a mudança organizacional é uma resposta a uma mudança técnica, quando, de fato, a inovação organizacional poderia ser uma condição necessária para a inovação técnica.

Segundo Nelson (2006), as mudanças organizacionais, assim como os avanços na tecnologia, têm constituído uma característica essencial do enorme progresso econômico que se tem experimentado no último século e meio. Ele argumenta também que é necessário entender a

¹⁹ Ver Schumpeter (1988) e autores da corrente "neoschumpeteriana".

mudança organizacional como um suporte ao avanço tecnológico, e não como uma força separada por trás do progresso econômico. Além disso,

[...] encontrar e aprender a usar eficientemente uma nova forma de organização envolve muito dos mesmos tipos de incerteza, hesitações experimentais e de aprendizado por tentativas e erros que têm marcado as invenções e inovações tecnológicas (NELSON, 2006, p. 190).

Outro ponto de discussão presente em Nelson (2006) é o fato de determinado modo de organização ser colocado em prática para obter vantagens e evitar desvantagens em áreas que não foram consideradas originalmente. Além disso, vale notar a existência de uma considerável disputa em torno de quais características da organização de uma empresa são responsáveis por certos sucessos ou fracassos (NELSON, 2006). Nelson (2006, p. 191) acrescenta que

[...] são as diferenças organizacionais, especialmente as diferenças nas aptidões para gerar inovações e obter lucros a partir delas, mais do que as diferenças de domínio de determinadas tecnologias, as fontes de diferenças duráveis – e dificilmente imitáveis – entre as empresas.

Godinho (2003a) observa que o discurso sobre inovação foi se abrindo, considerando a relevância para a competitividade econômica de outros tipos de inovação que não apenas a de origem tecnológica. Tem-se dado grande relevo à inovação organizacional. De acordo com este autor, “em algumas circunstâncias, a inovação organizacional adquire lugar privilegiado em algumas análises da inovação como fator dominante na aquisição da flexibilidade necessária para adaptação a condições de mercado caracterizadas por forte mutabilidade” (GODINHO, 2003a, p. 48).

O *Manual de Oslo* (OCDE, 2005, p. 173) faz referência metodológica internacional aos estudos sobre inovação.

Uma inovação organizacional consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Um caso desse tipo de inovação deve ser considerado como tal somente quando representar algo que nunca tenha sido utilizado anteriormente pela empresa e quando tiver sido resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência (OCDE, 2005).

Na mesma linha apresentada pelo *Manual de Oslo*, Tigre (2006, p. 73) define esse tipo de inovação como

[...] mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios.

Segundo o autor, é esse tipo de inovação que permite que a organização aproveite as inovações tecnológicas, ajustando-se ao contexto.

Birkinshaw et al. (2008) apresentam em seu trabalho uma definição para inovação organizacional importante para a definição da abordagem adotada e o delineamento dos instrumentos de coleta de dados desta dissertação. Para eles, inovação organizacional representa

[...] a invenção e implementação de práticas de gestão, processo, estrutura, ou técnica que é novo para o estado da arte e destinados a promover os objetivos organizacionais (BIRKINSHAW et al., 2008, p. 825).

E, ainda, “inovação organizacional envolve a introdução de uma novidade numa organização estabelecida e, como tal, representa uma forma particular de mudança organizacional (BIRKINSHAW et al., 2008, p. 826)”.

Kovács (2003) observa que embora a Comissão das Comunidades Europeias só tenha lançado o debate sobre a renovação da organização do trabalho em 1997, há um conjunto de experiências desde os anos de 1950 que podem constituir uma fonte importante de inspiração para as práticas de inovação organizacional. A autora chama de modelos e métodos de referência da inovação organizacional: *lean production*, modelo antropocêntrico, reengenharia e organização em rede ou empresa virtual.

Apesar da diversidade dos modelos de referência, Kovács (2003) ressalta que há um conjunto de elementos sistematicamente referidos como fundamentais para a inovação organizacional, tais como hierarquias mais planas, tarefas mais complexas, trabalho em equipe, centralidade das competências, autonomia na realização do trabalho, confiança nas relações laborais, envolvimento e participação dos trabalhadores e aprendizagem contínua individual e coletiva. As ditas “novas formas de organização do trabalho” referem-se a práticas inovadoras de reestruturação, isto é, à aplicação de novos princípios de organização à atividade produtiva. Esses novos princípios não se inserem num único modelo.

O âmbito organizacional da inovação é muito amplo e abarca diversos domínios gerais, tais como: novas formas de organização do trabalho, novas práticas de gestão do tempo de

trabalho, formação contínua, práticas de participação e diálogo social no âmbito da empresa, responsabilidade social das organizações, inovação nas práticas de recursos humanos e segurança, higiene e saúde no trabalho (MOURA, 2003).

Embora tenha recebido atenção da pesquisa ao longo dos anos, o conhecimento sobre como a inovação organizacional é implementada na realidade é limitado. Birkinshaw et al. (2008) levantaram quatro perspectivas na literatura: a) perspectiva institucional; b) perspectiva de moda (*fashion perspective*); c) perspectiva cultural; e d) perspectiva racional. Há, ainda, uma parte da literatura ligada à difusão das inovações organizacionais entre indústrias ou países.

Seguindo a mesma linha da pesquisa de Birkinshaw et al. (2008), para esta dissertação adota-se como perspectiva de análise a perspectiva racional. Tal perspectiva é construída sobre a premissa de que inovações organizacionais são introduzidas por indivíduos com o objetivo de fazer suas organizações trabalharem mais efetivamente. Esta abordagem é mais apropriada porque ajuda a explicar como firmas estão preparadas para se engajar num processo custoso e, de certa forma, arriscado de inovação organizacional, em primeiro lugar. Serve ainda para ressaltar o ponto importante de que nem toda inovação organizacional é, em última análise, bem sucedida (BIRKINSHAW et al., 2008). Nesse sentido, é dada atenção consciente aos indivíduos que dirigem o processo. Reforça-se a ênfase na ação humana na inovação organizacional, sem perder de vista a dinâmica contextual.

Birkinshaw et al. (2008) propõem três fatores chave que distinguem inovação organizacional: a) é tipicamente tácito em sua natureza e também é de difícil observação, definição e identificação²⁰; b) poucas organizações têm expertise bem estabelecida e especializada na área de inovação organizacional²¹; e c) a introdução de algo novo para o estado da arte cria ambiguidade e incerteza para os indivíduos em uma organização. Tais atributos sugerem que o processo de inovação organizacional pode requerer mudanças fundamentais nas rotinas ou no DNA da organização, o que torna muito mais difícil empreender de maneira efetiva e significativamente dura do que o processo genérico de mudança organizacional (em que a mudança é nova apenas para a organização do que para o estado da arte) ou do que o processo de inovação tecnológica (em que a inovação é relativamente mais tangível e menos

²⁰ Esses atributos permitem um alto nível de interpretação subjetiva, que, por sua vez, aumenta a importância do processo social e político seguido pelos proponentes da inovação (BIRKINSHAW et al., 2008).

²¹ Isso aumenta a necessidade de suporte externo (BIRKINSHAW et al., 2008).

dependente do sistema).

Van de Ven (1993) argumenta que os processos individuais organizacionais representam forças micro e macro de uma mesma dinâmica. O autor desenvolveu uma proposta de modelo para permitir a compreensão do processo de inovação organizacional²² no qual os eventos pertencentes às mudanças nos arranjos organizacionais e no contexto do ambiente são estudados ao longo do tempo, do mesmo modo como ocorre com as atividades de invenção, desenvolvimento e adoção. O autor defende que ver o processo de desenvolvimento como uma progressão de atividades múltiplas facilita a criação de formas de pensar sobre a gestão da inovação organizacional e a mudança. Por exemplo, três dimensões são úteis para entender a relação entre as atividades ao longo do tempo: cumulatividade, intensidade e conectividade.

É importante considerar no nível da organização que o “processo de desenvolvimento e adoção de inovações pela organização é consideravelmente mais complexo do que por indivíduos” (VAN DE VEN, 1993, p. 273). O autor alerta para o processo de desenvolvimento observado quando a organização está no centro da análise da inovação. Seu argumento central fundamenta-se na noção de que uma inovação decorre mais frequentemente de uma realidade socialmente construída do que de uma realidade objetiva (DORNBLASER et al., 1989²³, citado por VAN DE VEN, 1993). Nesse sentido, entende-se que organizações são sistemas políticos complexos, que consistem em muitas especialidades funcionais e hierarquias administrativas que competem sempre por influências e recursos na adoção e implementação de projetos prioritários (VAN DE VEN, 1993).

Foram encontrados seis elementos ou, características, comuns no processo de desenvolvimento de todas as inovações: a) o processo de inovação começa a partir de um extenso período de gestação; b) existências de choques; c) o processo não ocorre em uma simples sequência linear de estágios e seus estágios; d) contratempos são frequentemente encontrados; e) receptividade para inovação, aprendizado e adoção acelerada são facilitados

²² Van de Ven (1993) desenvolve um conjunto de princípios para a gestão de mudanças baseado nos conhecimentos adquiridos de estudos de inovação organizacional do *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP). Este programa foi lançado em 1993 para desenvolver a *grounded theory* do processo de desenvolvimento de inovação. Ele envolveu mais de trinta pesquisadores organizados em quatorze equipes de estudo interdisciplinares. Pela sistemática comparação de estudos de casos longitudinais sobre o desenvolvimento de inovações, eles encontraram que a simples sequência linear dos estágios não ocorre.

²³ DORNBLASER, B. M.; LIN, T.; VAN DE VEN, A. H. Innovation outcomes, learning, and action loops. In VAN DE VEN, A., ANGLE, H., POOLE, M. S. (eds.), **Research on the management of innovation: the Minnesota studies**. New York: Ballinger/Harper and Row, p. 193-218, 1989.

quando a inovação é inicialmente desenvolvida dentro da organização usuária, e elas são inibidas quando o usuários finais são desprovidos de oportunidade para reinventar ou modificar inovações que são inicialmente desenvolvidas fora; e f) gestão não garante o sucesso da inovação, mas pode influenciar seus efeitos inesperados (VAN DE VEN, 1993).

Algumas conclusões do trabalho de Van de Ven (1993) representam elementos analíticos importantes em se considerando as características da inovação sob uma perspectiva organizacional. Por exemplo, o autor constatou que a inovação organizacional não é iniciada por um único incidente dramático nem por um único empreendedor. Além disso, muitos eventos iniciais durante o período de gestação não são intencionalmente dirigidos para a adoção da inovação. Algumas interseções, como deterioração do desempenho organizacional, mudanças nas condições do ambiente, viabilidade tecnológica de uma inovação, eventos do tipo *technology-push* e *demand-pull*, muitas vezes, lançadas pelos intraempreendedores, fornecem ocasiões para as pessoas reconhecerem e acessarem novas oportunidades e recursos potenciais. Cabe observar também que o aumento no número de iniciativas tomadas por um grande número de pessoas em iteração aumenta a probabilidade de estímulo à inovação.

Angle (1989²⁴), citado por Van de Ven (1993), argumenta que os gestores estruturam o contexto da organização para permitir e motivar o comportamento inovador. Assim, o desenho da estrutura organizacional, os sistemas e as práticas influenciam a probabilidade de ideias inovadoras surgirem e serem desenvolvidas e nutridas para sua realização. O autor ressalta que a organização é a fonte mais direta de recursos necessários para dar apoio aos esforços para a inovação. Contudo, a presença de fatores motivacionais por eles mesmos não garante o comportamento inovador. Este mesmo autor enfatiza que algumas condições são igualmente necessárias: recursos para a inovação; comunicação frequente entre as linhas departamentais e entre pessoas com pontos de vistas diferentes; incerteza ambiental moderada e mecanismos para focar atenção em condições de mudança; grupos de trabalho coesos, com mecanismos abertos de resolução de conflitos que integram personalidades criativas dentro do ambiente dominante (*mainstream*); estruturas que fornecem acesso aos mentores e modelos de inovação; baixo *turnover*; e contratos psicológicos que legitimam e requerem comportamento espontâneo inovador.

²⁴ Angle, H. A. 1989. Psychology and organizational innovation. In Van de Ven, A., Angle, H., and Poole, M. S. (Eds.), *Research on the management of innovation: the minnesota studies* (pp. 135-170). New York: Ballinger/Harper and Row.

Van de Ven (1993) sugere que é necessário colocar as pessoas em confronto pessoal com as fontes dos problemas organizacionais e oportunidades para alcançar o limiar do interesse e valorização requeridos para motivar mais pessoas para agir. Além disso, inovações devem sobrepor ou estar integradas com arranjos organizacionais existentes, pois,

Linking and integrating the “new” with the “old” is generally a more viable adoption strategy than switching and replacing existing organizational arrangements with those of a new innovation²⁵ (VAN DE VEN, 1993, p. 283).

O resgate de autores que realizaram pesquisas empíricas acerca da problemática que envolve a inovação nas organizações é necessário para se levantar elementos analíticos que apresentam implicações para a discussão sobre a problemática de recursos humanos (tema do próximo tópico deste referencial teórico) e que demonstram as conexões com a noção de competências discutida anteriormente.

Com base em evidências empíricas de um estudo sobre a intenção de inovar por parte de organizações de grande porte, Pavitt (1991) afirma que esse tipo de organização deve possuir as seguintes capacidades e recursos: competências diferenciadoras e específicas; capacidade de combinar atividades descentralizadas para a implementação de inovações, com a centralização daquelas necessárias para a exploração de tecnologias; processos de aprendizagem que aumentem as competências específicas; e utilização de métodos eficientes de alocação de recursos que canalizam investimentos em oportunidades lucrativas atuais e futuras.

Damanpour e Schneider (2006) pesquisaram os efeitos das características do ambiente, da organização e da alta administração nas diferentes fases da inovação (iniciação, decisão e implementação). Dentre as várias conclusões, constataram que as características organizacionais e as atitudes da alta gerência no direcionamento da inovação preponderam sobre as características do ambiente e as características demográficas (idade, gênero, educação) da alta gerência.

Pettigrew (2003) analisou surgimento de formatos organizacionais inovadores sob enfoque de processos, estruturas e fronteiras. O autor verificou que inovações no formato organizacional

²⁵ Tradução: Ligar e integrar o “novo” com o “velho” é geralmente uma estratégia de adoção mais viável do que comutar e substituir um arranjo organizacional existente pelo da inovação.

têm consequências nos processos de mudança e no aprendizado de todo o sistema e que desempenho superior se dá numa combinação de mudanças simultâneas (tecnologia, estrutura e estratégia), chamando atenção para o processo de mudança no longo prazo (processo contínuo). Dessa forma, percebe-se que a inovação decorre de diferentes dinâmicas organizacionais (como fatores de liderança/direcionamento) e influencia questões de longo prazo da organização.

Pettigrew (2003, p. 334) salienta que “culturas de aprendizagem mais flexíveis são necessárias à medida que organizações procuram se tornar mais inovadoras nas suas formas e processos”. De acordo com este autor, a inovação abrange mudanças nos processos, nas estruturas e nos limites da firma. Exemplos de mudanças de processos incluem aumento da interação vertical e horizontal, novas práticas de recursos humanos e inserção da tecnologia de informação. Na estrutura, abrangem tendências de achatamento, fluidez e descentralização. Mudanças nos limites da firma abarcam *outsourcing*, ou alianças estratégicas.

Tidd et al. (2008), alertam para a importância e a necessidade de planejar e de desenvolver os processos inovativos das empresas. Segundo os autores, a inovação não seria obtida simplesmente com base na sorte e em processos aleatórios. A inovação deve, assim, decorrer de uma espécie de projeto corporativo, revelado em estratégias e operações que sempre visem a algo diferente. Nesse sentido, pode ser percebida como uma dimensão empresarial planejada. Atente-se, entretanto, para a seguinte ponderação: “Argumentos favoráveis à racionalização da produção e da inovação tornam-se igualmente suspeitos, em particular quando os ventos da mudança estão soprando de ângulos incertos” (NELSON, 2006, p. 193).

Considerando o problema de pesquisa colocado e o levantamento bibliográfico realizado, foi possível observar a existência de uma lacuna no conhecimento sobre como a gestão de recursos humanos se relaciona com a inovação nas organizações. Tal evidência também foi levantada em estudos que abrangem as temáticas “Inovação” e “Gestão de Recursos Humanos”, como o desenvolvido por Laursen e Foss (2003). Há uma relativa escassez de pesquisas empíricas que aprofundem a investigação e a discussão desses temas complexos.

Abrahamson (1991) afirma que grande parte da literatura no campo é marcada por uma tendência ao discurso racionalista e pró-inovação. O autor alerta para o problema da difusão de modismos (*fads and fashion*), denominando este grupo de “perspectiva da escolha eficiente”. Aponta a influência de organizações de dentro e de fora de determinado grupo,

além de consultorias e escolas de negócios, mídia, livros e do governo. Enfatiza, ainda, a influência dos interesses comerciais dos atores envolvidos e a imitação na difusão de inovações administrativas.

É importante, então, ter em mente as propostas desses e dos demais autores que se propuseram a estudar a dinâmica da inovação organizacional na perspectiva do processo interativo (SLAPPENDEL, 1996), ao se analisar as categorias e as variáveis de estudos levantadas a partir da interpretação dos resultados da parte empírica desta pesquisa.

Se, a partir da perspectiva do processo interativo, tem-se a inovação enquanto resultado de um processo complexo de interação de influências estruturais com as ações dos indivíduos (SLAPPENDEL, 1996) – ou seja, de uma dinâmica socialmente construída, na qual novos processos, estruturas, interações (organização em rede, por exemplo) e competências são gerados - volta-se a atenção para inovação organizacional. Esta pode ser considerada uma condição necessária para a inovação técnica (LAM, 2005; NELSON, 2006), institucional (FREEMAN; LOUÇÃ, 2005) ou, mesmo, decorrentes de mudanças, ou ajustes, de paradigma (FREEMAN; SOETE, 2008). A inovação passa a ser percebida a partir de uma espécie de projeto corporativo revelado em estratégias e operações internos, tornando-se, em parte, uma dimensão empresarial planejada (TIDD et al., 2008). Em parte pois, em última instância, a inovação é gerada a partir das rotinas, do conhecimento tácito e das idiosincrasias das firmas (NELSON; WINTER, 2005). Entretanto, todo esse processo é definido com base em políticas e processos gerenciais que partem de decisões tomadas pelos gestores das empresas no sentido de coordenar as ações dos recursos humanos e de desenvolver e promover competências que são materializadas a partir de ações concretas dos mesmos. Mais do que nunca, tornam-se decisivas as práticas de recursos humanos para o desenvolvimento e a compreensão da inovação no interior das organizações. Mas, como a problemática de recursos humanos se insere nesse debate? Esse será o tema a ser discutido no próximo tópico.

2.4 Recursos humanos: situando o debate

Autores da corrente contemporânea de recursos humanos (RH) desenvolvem suas ideias considerando o papel estratégico desta função para o desempenho empresarial.²⁶ É levando-se

²⁶ Albuquerque (1987) revela que a análise da competitividade sob o ângulo da gestão de recursos humanos não tem sido comum, até porque a postura estratégica nessa área é relativamente recente.

em conta a necessidade de se conhecer e planejar as ações de RH que se manifesta a incorporação de inovações nesse campo para o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos (ULRICH, 1998). Albuquerque (1992) observa que “não é possível atualmente pensar-se em ser competitivo apenas através da inovação tecnológica ou somente por meio do engajamento de recursos humanos”. Desse modo, as novas estratégias de competitividade impõem estratégia tecnológica conjugada à estratégia de recursos humanos (ALBUQUERQUE, 1992).

Ulrich (1998) observa que, para responder aos atuais desafios que lhe são impostos²⁷, as empresas precisam gerar novas capacidades organizacionais que derivem da redefinição e da redistribuição das práticas, das funções e dos profissionais de RH. Este autor propõe um modelo de atuação do RH sintetizado em torno de quatro responsabilidades genéricas principais e inter-relacionadas: administração das estratégias de RH (função de parceiro estratégico); administração da infraestrutura da empresa (função de especialista administrativo); administração da contribuição dos funcionários (função de defensor dos funcionários); e administração da transformação e da mudança (função de agente de mudanças).

Albuquerque (1992) destaca a importância da gestão de RH como fator de competitividade empresarial. A partir do exame dos pressupostos tayloristas de gestão e do exame das experiências mais recentes (diga-se Japão, Suécia e Itália), que estabelecem novos pressupostos, o autor postula um novo paradigma de relações de trabalho e de gestão de recursos humanos mais coerente com o atual contexto competitivo.

No Quadro 6 citam-se as características das concepções organizacionais comparadas do antigo e do recente paradigma:

²⁷ São colocados como desafios por Ulrich (1998): a) globalização; b) cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de RH; c) lucratividade entre custo e crescimento; d) o foco na capacidade; e) mudança de parâmetros; f) tecnologia; g) atração, retenção e mensuração de competência e do capital intelectual; e h) reversão não é transformação.

Quadro 6 - Concepções organizacionais comparadas

Modelo	Antiga Concepção	Nova Concepção
Características distintivas		
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada, separação quem pensa e quem faz	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar.
Produção	Em massa, linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonias e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito, pelo grupo
Relações de trabalho		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo de baixo para cima
Políticas de recursos humanos		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para funções futuras
Políticas de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque (1992, p. 22).

Nesse novo “paradigma”, a gestão de recursos humanos tem como características principais: função de recursos humanos na cúpula da organização; gestão planejada e proativa, descentralizada e compartilhada; transparente, flexível, integrada e adulta (sem paternalismos; orientada para resultados; estimuladora da inovação e da criatividade (ALBUQUERQUE, 1992).

Diante da vasta quantidade de abordagens encontradas para a gestão de RH e dos desafios colocados, o modelo de gestão de pessoas, compreendido como a integração entre os subsistemas tradicionais de RH e os princípios, os conceitos, as políticas, as práticas e as prioridades em uma organização (MASCARENHAS, 2008), deve ser gerenciado estrategicamente, sendo decisivo para a implementação da estratégia, para o alcance de

vantagens competitivas e para o desempenho organizacional.

Diferentes práticas de gestão de recursos humanos, bem como a política ou estratégia definida, direcionam o comportamento dos indivíduos, fornecendo pistas sobre o que é valorizado, recompensando os comportamentos ajustados aos valores da organização. Dessa forma, defende-se que a gestão é um tipo particular de tecnologia que gera todas as outras. Além disso, para que a inovação possa ocorrer na organização, é necessário que esta detenha algumas características que a facilite e a promova, conforme colocado nos tópicos anteriores deste referencial teórico.

Moura (2003, p. 328) observa que nos domínios da inovação e da modernização organizacional inserem-se as novas formas de organização do trabalho e de gestão do tempo de trabalho, as novas soluções de formação contínua, as novas práticas de gestão de recursos humanos, a participação e o envolvimento e a responsabilidade social das organizações.

Tais formas de organização conduzem, tendo em conta a literatura de gestão de recursos humanos dos anos 1970-80, aos seguintes tipos de gestão do corpo social: gestão de pessoal, que privilegia os aspectos administrativos e a movimentação dos empregados, a gestão dos conflitos abertos (greve) e a contratação coletiva, respondendo às necessidades de eficiência – fazer as coisas bem; gestão de recursos humanos, que privilegia os aspectos da gestão previsional, utilizando técnicas próprias para o efeito, numa ótica de reestruturação da força de trabalho, maior motivação no trabalho e adesão à empresa, respondendo às necessidades de eficácia – fazer as coisas certas; e gestão estratégica de pessoas, que privilegia a gestão do conhecimento, designadamente o desenvolvimento de competências, os fluxos de informação e a interculturalidade, respondendo às necessidades de efetividade – fazer as coisas à medida da sociedade (MOURA, 2003)²⁸.

Assim, a inovação e a aprendizagem organizacional ligam-se intimamente a uma perspectiva de desenvolvimento estratégico das pessoas, na medida em que a consideração do fator humano como fundamental para competitividade baseia-se na obtenção de uma vantagem concorrencial, em que a empresa dispõe de um conjunto específico de conhecimentos e

²⁸ De modo análogo, Albuquerque (1987) descreve a evolução dos modelos de gestão de pessoas: Administração de Recursos Humanos (ARH) como Gestão de Pessoal (custos e busca de trabalhadores adequados para a tarefa); ARH como Gestão do Comportamento (motivação e desenvolvimento); ARH como Gestão Estratégica (vincular a gestão de pessoas à estratégia da organização); e ARH como vantagem competitiva.

competências, cujas práticas são únicas e difíceis de imitar sem transformações naturalizadas (MOURA, 2003).

A perspectiva de gestão dos sistemas de RH requer fortes alterações nas práticas tradicionais do Departamento de RH e no modo como deve ser perspectivada a gestão das organizações, de acordo com Galbraith et al. (1995, p. 20). Esta nova abordagem de RH baseia-se em alguns pressupostos fundamentais: a) as pessoas é que criam a diferenciação das organizações, graças a seu conhecimento, capacidades únicas, e por isso devem ser encaradas como investimento estratégico fundamental para o sucesso de qualquer organização, e não como um custo; b) sua gestão não deve continuar a ser feita apenas pelos especialistas de RH, mas alargada aos gestores de todos os níveis; c) aumento da capacidade de decisão dos níveis operacionais; e d) componentes da gestão de recursos humanos não somente tem de estar integrados e articulados internamente uns com os outros, mas têm também de estar integradas com a estratégia global da organização.

Esta última concepção faz surgir diversas linhas de pesquisa teórica e empírica que procuram identificar e explicar quais são as práticas de gestão de recursos humanos e respectivas combinações que têm maior influência no desempenho da organização (GALBRAITH et al., 1995).

Embora nem todas as publicações considerem explicitamente a dimensão dos recursos humanos, verifica-se a necessidade de se repensar os modelos de gestão de pessoas adotados pelas empresas inseridas em cenários de competição, com o objetivo de atingir melhores resultados, sobretudo, a partir da inserção da discussão das noções de competências e de capacidades dinâmicas neste debate (temas discutidos nos tópicos anteriores). Porém, o campo de conhecimento em RH possui fortes contradições e dificuldade de afirmação, segundo Barbosa (2005), para quem o esvaziamento da instância relações de trabalho contribuiu para que a área de recursos humanos agravasse uma crise de identidade que demonstra seus efeitos na produção acadêmica da área. Essa identidade é tanto desgastada externamente pelas transformações no espaço produtivo que altera a dinâmica social de seus atores (conforme quadro anterior apresentado) quanto internamente pela dificuldade em legitimar um discurso e uma prática que atendessem aos interesses organizacionais (BARBOSA, 2005).

Como ponto de partida para solucionar tal problemática, ainda longe de ser resolvida, Barbosa

(2005) propõe a identificação de forma sistematizada em que se encaixam e como se articulam as diferentes abordagens que operam sobre o espaço de recursos humanos de forma temporal (daí a divisão tradicional, moderno e contemporâneo²⁹). No Quadro 7, representa-se objetivamente a articulação das diferentes abordagens.

Quadro 7 - Abordagens em recursos humanos

Abordagens	Tradicional	Moderno	Contemporâneo
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Motivação • Qualidade de Vida • Stress 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do conhecimento • Aprendizagem
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos e Salários • Desempenho • T & D • Recrutamento e Seleção • Carreiras • Rotinas de Pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração Variável • PLR • Novos Formatos de Carreira 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências • Capital humano • Capital intelectual
Reflexivo/Crítico	<ul style="list-style-type: none"> • Relações de Trabalho • Negociação Coletiva • Poder • Conflitos • Relações sindicais 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicopatologia do trabalho • Cultura de empresa • Gerência de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade no trabalho

Fonte: Barbosa (2005, p. 125).

Desse modo, na abordagem comportamental tem-se o foco no indivíduo e nos grupos e suas relações interpessoais, visando ao desempenho da organização. A abordagem funcional integra as atividades que compõem a prática cotidiana de gestão de recursos humanos estratégica. Já a abordagem reflexivo-crítica proporciona uma interpretação que incorpora elementos novos de análise sobre gestão de recursos humanos e sobre como se avaliam as disputas de interesses dentro de uma perspectiva mais subjetiva (BARBOSA, 2005).

Laursen e Foss (2003) advertem que os autores das áreas de Inovação, Economia evolucionária, Estratégia e Recursos Humanos têm dado pouca atenção à relação entre as práticas de recursos humanos e a inovação, principalmente no que tange às novidades e às complementaridades entre tais práticas. Beugelsdijk (2008) também observa que a maioria dos estudos relaciona as práticas de recursos humanos com desempenho financeiro,

²⁹ “O tradicional está mais afeito às práticas usuais em recursos humanos, o intermediário se refere à possibilidade de avançar os estudos até então tidos como ‘quase paradigmático’, e o contemporâneo pressupõe uma análise de fronteira do conhecimento na gestão de recursos humanos” (BARBOSA, 2005, p. 124).

rotatividade ou produtividade.

Afirmam Kovács e Castillo (1998, p. 1): “Não há consenso nem acerca da emergência de um novo modelo produtivo nem acerca do antigo modelo”. Para os autores é crucial refletir sobre atuais transformações ocorridas nos processos produtivos e colocar a dimensão social no centro dessa reflexão. Eles reforçam a urgência de mostrar a distância que separa discursos e práticas e de identificar as tendências de evolução com base na análise de situações e de práticas concretas.

Tem-se, então, a necessidade de ampliar a fronteira do conhecimento na gestão de recursos humanos com base na perspectiva contemporânea de RH, que engloba pontos em comum tratados por esses autores das áreas da Economia evolucionária e da Inovação, como aprendizagem, competências e capital humano. Sob a perspectiva da abordagem funcional (BARBOSA, 2005), esta dissertação engloba o tema “competência” a partir das discussões presentes tanto no campo da Economia quanto no da Gestão, buscado, a partir desse link, compreender a articulação entre inovação e recursos humanos na realidade prática das empresas a partir do ponto de vista dos gestores.

Discussões na perspectiva do RH estratégico fornecem aspectos analíticos importantes para compreender a relação entre RH e inovações organizacionais que utilizam como pano de fundo a noção de competências. As propostas pioneiras da gestão estratégica de pessoas desenvolveram-se a partir das ideias que compõem a perspectiva contingencial (MASCARENHAS, 2008). Assim, ao considerar o conceito de alinhamento estratégico da gestão de pessoas, assume-se que as contingências do negócio determinam a configuração do modelo de gestão de pessoas. O papel dos profissionais de RH estava limitado à adaptação das políticas de gestão de pessoas às estratégias. Mascarenhas (2008) argumenta que essa perspectiva ignorava o potencial que a ação administrativa teria no sentido de influenciar e modificar ativamente o meio ambiente. Contudo, a partir dos debates e das críticas prescritivas dessas propostas pioneiras, atualmente, muitos autores em gestão de pessoas assumem a premissa de que as organizações poderiam influenciar de fato seus ambientes competitivos, ao invés de assumirem orientações estratégicas de maneira exclusivamente reativa (MASCARENHAS, 2008).

A visão baseada em recursos, juntamente com seus desdobramentos, a partir das noções de competências e de capacidades dinâmicas, proporcionou maior desenvolvimento a esse

debate. Mascarenhas (2008) observa que a teoria dos recursos busca entender a diferença entre o desempenho das empresas. Penrose (2006) questionava as ideias dos estudiosos da teoria da firma que consideravam os elementos de mercado (ou setoriais) os determinantes do crescimento das empresas. Dessa forma, se o ambiente externo onde as empresas operam fosse o determinante decisivo de seus desempenhos e as diferenças internas das empresas tivessem pouca relevância, estas tenderiam a apresentar desempenho econômico semelhante. Todavia, não era isso que ocorria. Conforme constata Penrose (2006), isso ocorre devido ao fato de as empresas deterem e explorarem recursos e capacidades internas heterogêneas, o que as leva a patamares de resultados distintos. Nesse sentido, o foco das análises estratégicas dos determinantes externos (como em Porter) deslocou-se para os determinantes internos (MASCARENHAS, 2008).

Sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, a incorporação das seguintes funções às rotinas e aos processos gerenciais garantiria a manutenção das vantagens competitivas: coordenação e integração dos recursos da empresa em uma perspectiva estática; aprendizagem em uma perspectiva dinâmica (viabilizando a experimentação e a utilização mais eficaz dos recursos); e reconfiguração em uma perspectiva transformacional (viabilizando a antecipação da necessidade de uma nova estrutura de recursos) (MASCARENHAS, 2008).

Na construção de uma organização em aprendizagem, os indivíduos são estimulados a agregar valor transcendendo suas responsabilidades imediatas definidas no organograma ou na descrição de cargos e funções. Isso requer a revisão dos conceitos tradicionais de recursos humanos, evoluindo para a introdução da noção de competências e do reconhecimento da necessidade de se criar um sistema integrado e coerente de gestão de pessoas, devido à articulação fundamental entre competências organizacionais e competências individuais (MASCARENHAS, 2008).

Barney (1991) sustenta o argumento de que os recursos humanos são importantes alavancas estratégicas, ou seja, fontes de vantagem competitiva, e que as práticas de gestão de recursos humanos devem ser, portanto, centrais para a estratégia da empresa. Para Becker et al. (2001), os modelos de gestão de RH devem contemplar o desdobramento dos objetivos organizacionais em produtos e serviços a serem prestados pela área de Recursos Humanos, inseridos em um sistema de trabalho de alta performance.

Vale acrescentar a essa discussão a constatação de que a gestão dos recursos humanos

também sofre a influência da visão inovadora. As tradicionais funções de recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios acrescentaram-se às funções de desenho organizacional e comunicação (ULRICH, 1998). Administração de mudanças, planejamento e organização alternativa do trabalho, saúde e cuidado de dependentes, análise estratégica do trabalho, justiça, apoio legal e treinamento de integração entre diferentes culturas são algumas inovações que acenam no horizonte de gestão de RH, segundo Ulrich (1998). Para que cristalizem, líderes deverão adotá-las, resistências deverão ser vencidas, paradigmas deverão ser substituídos e grupos deverão aprender novas maneiras de trabalhar e de se relacionar (WOLFE, 1995; ULRICH 1998).

Albuquerque (1987) discute sobre status de segundo nível da área de Administração de Recursos Humanos, ao mesmo tempo em que se dissemina o discurso de sua valorização. Essa noção reflete justamente a desarticulação entre a perspectiva histórica, os aspectos do contexto e o desenvolvimento organizacional resultante da ineficiência dos gestores em construir modelos de gestão coerentes que se possam traduzir em vantagem competitiva. Fischer (1998) acrescenta que as estratégias reativo-defensivas, o baixo investimento em P&D, as estratégias de produção voltadas para redução de custos e a baixa eficiência dos processos de melhoria contínua seriam resultantes da falta de visão estratégica para os recursos humanos.

Wolfe (1995) pesquisou inovações no nível da gestão de recursos humanos (GRH) e desenvolveu um modelo com os determinantes da implementação da inovação nesse nível. Segundo o autor, poucas pesquisas são endereçadas para a função de RH. Ele destaca que, devido à importância da GRH para a competitividade da organização, inovações em GRH bem sucedidas podem ser importantes determinantes do sucesso organizacional. De acordo com Wolfe (1995), os determinantes da adoção, da implementação e da difusão diferem, assim como as características da inovação. Sendo as inovações de GRH intangíveis torna-se difícil projetar seus resultados, o que contribui para a incerteza que caracteriza a adoção e a implementação de inovações na GRH.

Wolfe (1995) aponta os fatores que influenciam a dinâmica das inovações de GRH como sendo: a) o fato de os resultados da GRH serem intangíveis (incerteza); b) inovações na GRH percebidas como ameaças aos interesses escusos (resistência); e c) magnitude e difusão (número de membros cujo comportamento se espera mudar devido a uma inovação). Em razão da incerteza relacionada à resistência dos indivíduos, a implementação de inovações na

GRH é determinada pelo poder da inovação, pelo contexto organizacional, pela interação do poder e pelo contexto organizacional. Wolfe (1995) argumenta que esses dois determinantes da inovação (poder e contexto organizacional) interagem na implementação das inovações na GRH, assim como um pode ser compensado pelo outro.

Importante ressaltar que, sob o ponto de vista de Wolfe (1995), para sobreviver, a inovação na GRH deve ser feita tangível e personificada em um indivíduo que promove a inovação. Essa personificação seria necessária para conter a resistência organizacional inerente. A inovação em GRH, segundo o autor, estimula a atividade política da organização. Enquanto a decisão sobre adoção é rápida e relativamente simples, o maior desafio está na implementação.

Alguns estudos empíricos integram os temas “Recursos humanos”, “Competências” e “Inovação” nas organizações. Laursen e Foss (2003), por exemplo, analisaram o impacto de novas práticas de gestão de recursos humanos no desempenho inovativo das empresas a partir de um estudo que englobou 1900 empresas da Dinamarca. Eles identificaram uma lacuna teórica e empírica no que tange ao tratamento de como novas práticas de gestão de recursos humanos impactam o desempenho inovativo das empresas. Os autores argumentaram e demonstraram empiricamente que novas práticas de gestão de recursos humanos e as complementariedades entre elas impactam o desempenho inovativo das empresas³⁰. Eles chamaram de “novas práticas de gestão de recursos humanos” o rótulo global colocado em uma série de mudanças contemporâneas na organização das relações de emprego referentes à organização baseada em equipes, ao aprendizado contínuo, à descentralização da decisão e à ênfase na disseminação interna do conhecimento. Tais mudanças foram agrupadas em nove variáveis, assim chamadas: trabalho em grupo interdisciplinar, círculos de qualidade, sistema de coleta de sugestões de empregados, planejamento de rotação do trabalho, delegação de responsabilidade, integração de funções, pagamento por desempenho, treinamento interno e treinamento externo. O desempenho inovativo das firmas (criação de produtos e serviços) foi comparado após o agrupamento das firmas em classificações das indústrias³¹. Os autores concluíram que novas práticas de recursos humanos, complementares entre si, e demais

³⁰ Foram usadas como variáveis de controle o tamanho, a interação vertical com outras firmas e a interação com outras instituições de conhecimento (consultorias e universidades).

³¹ Cabe destacar, que para realização do estudo, autores classificaram as indústrias conforme a taxonomia proposta por Pavitt (1984) – *Supplier Dominated, Scale Intensive, Specialised Suppliers, Science Based Firms* – acrescida de outras que surgiram após definição de Pavitt (1984) – *Crafts, Whole Sale Trade, Specialised Services, Scale Intensive Services, Intensive Services*.

práticas de gestão, sobretudo relacionamentos externos com instituições de conhecimento (por exemplo, consultorias e universidades), influenciam positivamente o desempenho inovativo da empresa (LAURSEN; FOSS, 2003). Dessa forma, Laursen e Foss (2003) argumentam que as práticas se complementam, tornando o sistema de recursos humanos uma potencial vantagem competitiva.

Beugelsdijk (2008) também desenvolveu uma pesquisa nessa mesma linha, a partir do teste de hipóteses sobre a relação entre práticas estratégicas de RH e a capacidade da empresa de gerar produtos inovadores. Eles defendem a ideia de que práticas de RH poderiam explicar por que algumas organizações são mais inovadoras do que outras. A partir de entrevistas com gestores de RH de 988 organizações, o autor desenvolveu modelos para estimar o impacto das práticas de RH na capacidade de inovação das empresas. Os resultados encontrados indicaram a importância de práticas como autonomia na tarefa, treinamento e remuneração baseada em desempenho para a geração de inovações incrementais. Adicionalmente, o mesmo autor aponta que horário flexível e, novamente, autonomia na tarefa são os aspectos de gestão de RH mais relevantes para a geração de inovações radicais. De outro lado, a utilização de contratos temporários tem efeito negativo sobre a inovação.

Wang e Zang (2005), a partir da aplicação de *survey* em 97 empresas e estudos de caso em 24 organizações, verificaram a importância das práticas de RH para a inovação e o empreendedorismo em organizações chinesas. De acordo com os autores, as dimensões funcionais e estratégicas de RH, combinadas com a estratégia de inovação e o modelo empreendedor das organizações, têm efeitos positivos sobre o desempenho organizacional.

Shipton et al. (2006), numa pesquisa quantitativa longitudinal baseada em questionário e entrevistas em 22 organizações, estudaram os aspectos relacionados a ambiente de mercado, estrutura organizacional, estratégias competitivas, tecnologia de produção, desenho do trabalho, práticas de qualidade, gestão de RH, treinamento e pesquisa e desenvolvimento. Eles também corroboram com o argumento de que a gestão de recursos humanos é fator que antecede a inovação.

Lopez-Cabrales et al. (2009) desenvolveram um estudo que aponta para a importância da singularidade do conhecimento como mediador entre as práticas colaborativas de gestão de RH e as atividades de inovação. A pesquisa realizada pelos autores evidencia uma influência indireta das práticas de gestão de RH colaborativas e baseadas em conhecimento sobre as

atividades de inovação em produto e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Cooke e Saini (2010) realizaram um estudo qualitativo envolvendo 54 gestores indianos de diferentes organizações. Eles salientam como as estratégias de gestão de recursos humanos apoiam estratégias de negócio orientadas para a inovação. Os autores identificaram que as práticas mais utilizadas para o apoio à inovação nas empresas indianas estudadas foram treinamento e desenvolvimento, programas de sugestões, iniciativas de gestão da qualidade, avaliação e remuneração por desempenho, promoção por mérito e programas de reconhecimento e recompensa.

Cavagnoli (2011) discute sobre a importância da presença de indivíduos capazes de inovar e motivados para tal. A autora reconhece o papel de práticas de recursos humanos para a criação de hábitos que promovam a inovação no longo prazo. De acordo com ela, há duas estratégias de gestão de RH que promovem inovações. A primeira, desregulação, é caracterizada por práticas de flexibilidade, comprometimento, trabalho em equipe, descentralização de autoridade e liderança transformadora, dentre outros aspectos. A segunda, estratégia de regulação, é caracterizada pela centralização e regulação da gestão. Em ambas as estratégias, recompensas específicas como treinamento e redução da exposição a tarefas complexas (que geram estresse) são fundamentais para estimular a inovação.

Tomando-se como referência as tendências contemporâneas para a área de RH das empresas, juntamente com a temática de inovação, a noção de competências emerge como elo de integração entre essas abordagens para a solução do problema de pesquisa proposto. A partir da perspectiva funcional (BARBOSA, 2005), apreende-se que os temas “Inovação” e “Recursos humanos” relacionam-se com a noção de competências na medida em que é na geração de competências organizacionais que a inovação torna-se possível. Sem a ação dos recursos humanos e das entregas possibilitadas por suas competências individuais, bem como da coordenação deles voltada para os objetivos organizacionais e promoção do aprendizado, competências organizacionais e inovação não são geradas.

No Quadro 8 estão colocadas as vias de articulação entre práticas de recursos humanos e inovação com base no percurso traçado nesse referencial teórico.

Quadro 8 - Síntese do percurso teórico

Temas	Vias de articulação	Autores
Inovação	Inovação como condição para crescimento e desenvolvimento econômico.	Schumpeter (1988)
	Dinâmica tecnológica como motor do desenvolvimento das economias capitalistas, trazendo-se o olhar para dentro da firma.	Corazza; Facalanza (2004)
	Inovações são sistêmicas e não eventos isolados. Nova tecnologia não aparece como um input isolado, mas acompanhado de um rápido sistema em crescimento de inovações (tecnológicas, sociais e de gestão).	Freeman; Soete (1997); Freeman; Perez (1988)
	Noção de "paradigma" tecnológico.	Dosi (1982)
	Cumulatividade.	Rosenberg (2006)
	Sociedade baseada na produção dos meios materiais dá lugar à sociedade de produção do conhecimento.	Castells (2005)
	Importância das rotinas (relacionadas à integração entre modelos mentais, conhecimentos individuais, organização e tecnologia, e aos mecanismos de coordenação).	Nelson; Winter (2005)
	Destaque aos recursos e às dinâmicas internas às organizações como determinantes de níveis superiores de desempenho.	Penrose (2006)
	Cada empresa traduz em sua estratégia a interpretação que os tomadores de decisão possuem sobre a realidade econômica.	Chandler (1997)
	Inovações acarretam na criação e manutenção de recursos e capacidades heterogêneas. Difícil de serem imitados pois cada firma tende a desenvolver as mudanças ao seu modo.	Chandler (1997)
Competências	Fonte de vantagem competitiva encontra-se no conjunto de recursos e competências controladas pela empresa.	Barney (1991)
	Conceito de competências associado aos ativos ou recursos menos flexíveis (físicos, humanos e intangíveis; são os de mais difícil imitação ou transmissão).	Possas (1999)
	Abordagem das capacidades dinâmicas agrega noções sobre a capacidade de renovar competências e de criar ou de construir os fundamentos distintivos e difíceis de copiar relacionados à processos, posições e trajetórias.	Teece; Pisano; Shuen (1997)
	Hierarquia de rotinas organizacionais elemento-chave do conceito de aptidões organizacionais.	Nelson (2006)
	Dimensão tácita das rotinas as tornam de difícil imitação.	Dosi; Teece; Winter (1992)
	Difusão da inovação enquanto fator para aprendizagem e formação de competências.	Godinho (2003)
	Conhecimento organizacional não é pressuposto nem derivado de informação disponível, mas emerge como propriedade do sistema de aprendizado e é formado pela interação entre os vários processos de aprendizado que constituem a organização.	Dosi; Marengo (1994)
	Emergência do modelo de competência está ligada à tese de requalificação dos trabalhadores com a adoção de novas condições de produção.	Hirata (1994)
	Mudanças observadas na dinâmica do sistema produtivo acarretaram um aumento da dependência quanto à competência humana	Sandberg (1994)
	Necessidade de gerar vantagem competitiva em contexto de globalização pela diferenciação (ou inovação), localizando entre suas competências chave o desenvolvimento da competência humana.	Mertens (1996)
	Busca-se estabelecer uma conexão direta entre resultados e dotação de conhecimentos e habilidades.	Mertens (1996)

Quadro 8 - Síntese do percurso teórico

Temas	Vias de articulação	Autores
	Abordagens/Modelos de competências no campo prático (comportamental, funcional, construtivista).	Boyatzis (1982); Mertens (1996); Zarifian (2003); Le Boterf (2003); Scianni; Barbosa (2009)
	Diversidade de conceitos. Noção em processo de construção.	Geffroy; Tijou (2002)
Inovação organizacional	Três perspectivas: individualista, estruturalista e processo interativo. Nesta última, tem-se inovação enquanto resultado de um processo complexo de interação de influências estruturais com as ações dos indivíduos. Inovações estão relacionadas com a reinvenção e reconfiguração e são percebidas ao invés de serem objetos e práticas definidas objetivamente, como ocorre nas perspectivas individualista e estruturalista.	Slappendel (1996)
	Os economistas supõem que a mudança organizacional é uma resposta a uma mudança técnica, quando de fato a inovação organizacional poderia ser uma condição necessária para a inovação técnica.	Lam (2005)
	As mudanças organizacionais assim como os avanços na tecnologia têm constituído uma característica essencial do enorme progresso econômico que se tem experimentado no último século e meio.	Nelson (2006)
	Esse tipo de inovação que permite que a organização aproveite as inovações tecnológicas, se ajustando ao contexto.	Tigre (2006)
	Uma inovação sucede mais frequentemente de uma realidade socialmente construída do que de uma realidade objetiva	Van de Ven (1993)
	Evidências em pesquisas empíricas que chamam a atenção para os aspectos de gestão e competências organizacionais para o desenvolvimento de inovações.	Pavitt (1991); Damanpour e Schneider (2006); Pettigrew (2003)
	A inovação deve, assim, decorrer de uma espécie de projeto corporativo revelados em estratégias e operações que sempre visem algo diferente. Nesse sentido, pode ser percebida como uma dimensão empresarial planejada.	Tidd et al. (2008)
Recursos Humanos	Papel estratégico dos recursos humanos para desempenho empresarial.	Albuquerque (1992)
	Para responder aos atuais desafios enfrentados pelas empresas as mesmas precisam gerar novas capacidades organizacionais que derivem da redefinição e redistribuição das práticas, funções e profissionais de RH.	Ulrich (1998)
	Campo de conhecimento em RH possui fortes contradições e dificuldade de afirmação. Categorização útil para localizar perspectivas e abordagens utilizadas.	Barbosa (2005)
	Status de segundo nível da área de Administração de Recursos Humanos ao mesmo tempo em que se dissemina o discurso de valorização deles.	Albuquerque (1987)
	A visão baseada em recursos, juntamente com os seus desdobramentos, a partir da noção de competências e capacidades dinâmicas, proporcionou maior desenvolvimento do debate da gestão estratégica de pessoas.	Mascarenhas (2008)
	A gestão dos recursos humanos também sofre a influência da visão inovadora. As tradicionais funções de recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, acrescentaram-se às funções de desenho organizacional e comunicação.	Ulrich (1998)

Quadro 8 - Síntese do percurso teórico

Temas	Vias de articulação	Autores
	Pesquisas empíricas apontam o papel fundamental da gestão de recursos humanos para inovação.	Laursen e Foss (2003); Beugelsdijk (2008); Wang e Zang (2005); Shipton et al. (2006); Lopez-Cabrales et al. (2009); Cooke e Saini (2010); Cavagnoli (2011)

Fonte: A partir da revisão bibliográfica realizada pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Situando o estudo

Dada a natureza do problema de pesquisa colocado e dos objetivos propostos, adotou-se uma pesquisa do tipo qualitativa descritiva. Creswell (2007) aponta como características básicas dos métodos qualitativos: ocorre em cenário natural; usa métodos múltiplos, que são interativos e humanísticos; é emergente e não estritamente pré-configurada; é interpretativa; fenômenos sociais são vistos holisticamente; apresenta reflexões sobre o papel do pesquisador; usa raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo; e usa uma ou mais estratégias de investigação. Pretendeu-se aplicar no decorrer da realização da pesquisa esses princípios.

A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso comparativo e o levantamento de dados foi realizado considerando evidências primárias, cujas principais fontes foram as entrevistas semiestruturadas com gestores. Foram também consideradas, ainda que em menor escala, outras fontes primárias, como observação em campo, e fontes secundárias, como documentos e páginas na internet disponibilizadas pelas organizações estudadas.

Quivy e Campenhoudt (2008) observam que é importante ter em mente que a organização de uma pesquisa em torno de hipóteses de trabalho constitui a melhor forma de conduzi-la com ordem e rigor, sem, entretanto, sacrificar o espírito de descoberta e de curiosidade que caracteriza qualquer esforço intelectual. Ela “fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz” (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2008, p. 119). Apresentando-se como critério de seleção dos dados, as hipóteses são, então, confrontadas com estes dados. O modelo de análise que as hipóteses exprimem pode, assim, ser testado. Cabe destacar, todavia, que o trabalho empírico não se limitou a constituir uma análise do real a partir de um modelo de análise. Além disso, o modelo de análise foi preparado, na realidade, ao longo de toda a fase de execução. As hipóteses foram construídas com base nos próprios modelos implícitos no referencial teórico e na argumentação apresentada na primeira parte desta dissertação.

Selltiz (1967) salienta que, ao organizar seus dados, o pesquisador, para que possa perceber as relações entre eles, deve utilizar-se de conceitos. Um conceito é uma teoria sobre casos observados; ou seja, trata-se de uma representação abreviada de uma variedade de fatos. Eles são inferências, em alto grau de abstração, de fatos concretos. A distância entre o conceito e o

fato empírico pode gerar problemas, sendo necessária uma definição clara. Além disso, essa autora observa a importância de se ligar os resultados de um trabalho com outros conhecimentos já disponíveis.

Seguindo tais recomendações, num primeiro momento da elaboração da pesquisa, fez-se um corte analítico, que permitiu delimitar o fenômeno a ser investigado com base nas abordagens de inovação, competências e recursos humanos selecionadas para orientar o desenvolvimento desta dissertação. A apresentação das principais correntes de estudo acerca das temáticas relacionadas com o objeto de estudo e o eixo central de argumentação desta dissertação (inovação nas organizações) está no capítulo que trata do referencial teórico consultado. Foram utilizadas fontes secundárias, como: publicações em periódicos nacionais e internacionais, relatórios de instituições vinculadas ao governo, dissertações e teses, livros e leis.

A opção pela realização de estudo de caso comparativo, envolvendo distintas realidades nacionais, amplia o alcance das conclusões, embora não se pretenda fazer generalizações. A comparação justifica-se pela necessidade de se verificar tendências e padrões defendidos nos estudos acerca dos temas “Inovação” e “Gestão de recursos humanos”. A noção de competências aparece nesses estudos como pano de fundo para explicar o funcionamento das organizações e suas idiossincrasias, o alcance de melhores desempenhos e a sobrevivência delas em mercados cada vez mais exigentes, competitivos e dinâmicos. Por isso, compreender como funciona essa lógica (relação entre práticas de gestão de recursos humanos, inovação e competências) é fundamental para gerar um avanço no conhecimento no campo da Administração de empresas.

O estudo dos temas “Inovação”, “Competências” e “Recursos humanos” torna-se interessante devido às possíveis articulações existentes entre eles e às contribuições diretas em seus respectivos processos de desenvolvimento e atuação no interior das empresas, como foi defendido no referencial teórico desta dissertação. Entretanto, torna-se também importante delimitar o debate dessa articulação em um contexto para a discussão.

Cabe então compreender, no nível micro, a partir da pesquisa empírica em campo: a) como as práticas de recursos humanos são desenvolvidas, com o intuito de acompanhar, promover ou se ajustar às mudanças em produto, serviço, processo, estrutura, modelo de negócio ou estratégia da empresa; ou b) como que as práticas de recursos humanos relacionam-se com o

conceito de inovação que os gestores possuem para orientar suas ações no sentido de desenvolvê-la (a inovação) enquanto processo interativo.³² É importante fazer tal distinção, pois sabe-se que o conceito de recursos humanos dentro da organização é inerente à própria função administrativa. Por isso, no nível da gestão dos processos de inovação, as práticas de recursos humanos podem talvez não ser assumidas pelos gestores enquanto tal.

Buscou-se também contextualizar o cenário de inovação de cada um dos países nos quais estão localizadas as organizações que participaram da pesquisa empírica (Brasil e Portugal). Essa contextualização foi possível a partir da recuperação e análise dos resultados advindos das pesquisas (*surveys*) realizadas nos países em questão relacionadas com a inovação nas organizações, sobretudo para orientar políticas e acompanhar a evolução de alguns indicadores num nível mais macro, em que as empresas são agrupadas por setor, porte e localização regional. Foram consultadas pesquisas realizadas por entidades que investigam o fenômeno da inovação tanto no Brasil (IBGE) quanto em Portugal (EUROSTAT) que seguem os padrões definidos no *Manual de Oslo* (OCDE, 2005). Foram consultados também relatórios resultantes de pesquisas mundiais que revelam indicadores vinculados à competitividade e à inovação nesses países e que estabelecem importantes *rankings* que auxiliam na comparação da evolução desses países em relação aos demais.

Reconhecida a relação assimétrica entre os dois países (pequena *versus* grande economia), a comparação entre empresas localizadas no Brasil e em Portugal justifica-se tanto pelos laços econômicos e culturais (língua, história e cultura) presentes como pelo dinamismo e pelas especificidades que caracterizam as relações econômicas entre ambos os países (SILVA, 2012), que se configuram como laços estratégicos entre eles. Coincidentemente, três das cinco empresas estudadas em Portugal possuem negócios no Brasil e três das seis empresas no Brasil possuem unidades em Portugal. Cabe acrescentar que a afirmação internacional do Brasil e a crise da economia portuguesa dos anos 2000 deram novos matizes ao processo bilateral (SILVA, 2012). Compreender como são estabelecidas as práticas de gestão para inovação enquanto meio para estabelecer a competitividade das empresas nesses países torna-se também interessante, na medida em que a inovação faz parte das políticas econômicas de ambos os países e das estratégias declaradas de todas as empresas estudadas.

³² Abordagem levantada por Slappendel (1996) e defendida por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Sustenta-se o argumento de que novas práticas organizacionais, principalmente aquelas relacionadas com a gestão de recursos humanos, podem fornecer novas oportunidades para o desenho tecnológico ou, mesmo, do processo de inovação. Assim, a hipótese central baseia-se na noção de que nem a tecnologia nem a organização são elementos fixos, estando conduzidos por outros fatores. A inovação (seja tecnológica ou organizacional), assim como qualquer outro resultado organizacional, tem múltiplos determinantes. Desse modo, partiu-se da proposição de que as inovações tecnológicas têm geralmente implicações fortes em termos organizacionais, assim como as inovações organizacionais têm implicações fortes em termos de melhoria do desempenho inovativo da empresa (em produto, processo ou serviço), ainda que isso não seja assumido ou compreendido pelos gestores. Além disso, busca-se analisar a inovação enquanto um processo iterativo, não se fazendo essa distinção, pois o foco principal está na gestão da inovação, e não no tipo de inovação que está sendo conduzida.

Schrader (1978) afirma que a posição científico-metodológica e a explicação teórica se influenciam mutuamente. De fato, as ideias formuladas sobre a pesquisa elaborada foram resultantes de associações mais ou menos conscientes ou já conhecidas, decorrentes das leituras e estudos prévios realizados pela autora. A posição empírico-nomológica³³ (na qual para a explicação de um fenômeno social, precisa-se sempre de um explanans, enquanto que o fenômeno a ser explicado é o explanandum) é a que se pretende assumir. Nesse posicionamento, tem-se “A premissa mais importante é que o explanans contenha tudo o que constitui o explanandum” (SCHRADER, 1978, p. 29).

Schrader (1978, p 26) sugere que “fundamentalmente cada passo metodológico importante da investigação deve ser relatado a fim de permitir um controle intersubjetivo dos resultados”. A construção do modelo de interpretação, coleta e análise de dados foi realizada com base nas descrições presentes nos tópicos a seguir. Contudo, primeiramente, procedeu-se, ainda que brevemente, à contextualização do cenário de inovação dos países nos quais estão localizadas as empresas estudadas, considerada necessária para se estabelecer os limites metodológicos da comparação proposta nessa pesquisa.

3.2 Inovação no Brasil e em Portugal

A proximidade cultural entre Brasil e Portugal, que se evidencia na histórica relação entre o

³³ Em oposição à posição *filosófico-crítica* (dialética).

os países, também os faz se aproximarem relativamente quando o debate se envereda para o campo da inovação. A análise comparativa justifica-se pela necessidade de se avaliar um mesmo objeto de análise (inovação organizacional) em realidades distintas, com o intuito de tomar conclusões consistentes, contribuindo para debate até então colocado nesta dissertação. Cabe destacar que se pretende realizar comparações no nível das práticas organizacionais e não no nível do país. Por isso, as discussões apresentadas a seguir não tem por objetivo estabelecer paralelos de comparação, buscando convergências ou divergências, e sim de contextualizar ambas as realidades nacionais.

Os três temas que compõem o eixo central da argumentação desta dissertação – Inovação, Recursos humanos e Competências – são complexos por si só. Ademais, tomá-los em conjunto faz com que a construção da solução para o problema de pesquisa colocado no campo prático, ou seja, no contexto organizacional, torne-se ainda mais desafiador. Os fundamentos desses três eixos teóricos, bem como a argumentação realizada, seguiram uma abordagem generalista, com o objetivo de esclarecer tanto os temas quanto as interseções entre eles e suas tendências no campo teórico. Assim, a possibilidade de ampliar as análises incluindo empresas situadas em diferentes contextos nacionais (ainda que se reconheçam as implicações deles para a gestão) permite ampliar também o alcance das evidências encontradas no campo prático, oferecendo elementos e subsídios para a construção de teorias e de pesquisas futuras na área de Administração.

Como já ressaltado, muitos estudos vêm sendo realizados objetivando ampliar a compreensão do fenômeno da inovação e subsidiar as decisões de gestores dos campos público e privado. Embora o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) chame a atenção para a inovação organizacional, geralmente, tais estudos envolvem o levantamento de indicadores de inovação e de obstáculos e a criação de *rankings* entre países, dentre outros aspectos, a maioria para aferir níveis de desempenho relacionados à inovação tecnológica. Cabe mencionar que inovação é um tema que aparece em destaque quando se deseja definir políticas e estratégias sobre a competitividade das empresas e, sobretudo, das nações.

No caso brasileiro, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2005) constatou que empresas e nações se desenvolvem ao produzir, absorver e utilizar conhecimentos científicos e inovações tecnológicas, incentivadas por um sistema nacional de inovação e aprendizado. Em termos institucionais, um passo importante para o incentivo da inovação no contexto brasileiro foi a regulamentação, em outubro de 2005, da Lei da Inovação (BRASIL, 2004),

que estabelece regras não só para o aumento não só dos investimentos públicos, como também dos investimentos do setor produtivo.

Os reflexos desses e de outros estímulos podem ser identificados na incidência de inovações em organizações de diversos setores da indústria, das telecomunicações, e da informática, assim como em instituições de pesquisa e desenvolvimento. Dados da Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica, realizada entre 2006 e 2008 (PINTEC 2008) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), revelam que das 107.605 organizações pesquisadas 38,3% realizaram algum tipo de inovação tecnológica (IBGE, 2010). Na PINTEC 2005, esse índice foi de 34,4% (IBGE, 2007). Mesmo a evolução tendo sido positiva, muitos desafios importantes precisam ser superados, como evidenciam os obstáculos à inovação identificados pelas empresas: elevados custos da inovação, riscos econômicos excessivos, falta de pessoal qualificado e escassez de fontes de financiamento.

Portugal, segundo os resultados do *Innovation Union Scoreboard 2010* (UNU-MERIT, 2011), que avalia a performance dos países com base em 24 indicadores de inovação – nos países da União Europeia (UE), Croácia, Islândia, Antiga República Iugoslava da Macedônia, Noruega, Sérvia, Suíça e Turquia³⁴ –, Portugal ainda está abaixo da média europeia. Tomando-se desempenho de inovação média desses 24 indicadores, os Estados-membros foram divididos em quatro grupos de desempenho: Inovadores líderes; Seguidores; Moderados e Modestos. Situando-se ao lado da República Checa, Grécia, Hungria, Itália, Malta, Polônia, Eslováquia e Espanha, Portugal encontra-se no grupo dos inovadores moderados. Cabe destacar, todavia, que Portugal é um dos líderes de crescimento (além da Bulgária, Estônia, Malta, Romênia e Eslovênia) em termos de crescimento da taxa de performance em inovação, com uma média anual em torno de 5%.

Dados consolidados do Inquérito Comunitário à Inovação 2008 (CIS 2008 – *Community Innovation Survey* 2008), fornecidos pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI, 2010), indicam que 50% do total das empresas pesquisadas inovaram em tecnologia no período entre 2006 e 2008. Contudo, a inovação concentra-se na região de Lisboa e do Centro. Além disso, o estudo identificou grande disparidade entre os diversos setores na percentagem de empresas inovadoras, sendo que o

³⁴ Observa-se que esta pesquisa também inclui comparações com base em um número mais reduzido de indicadores: Estados Unidos, Japão e os BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China).

setor de serviços apresentou as maiores taxas. Destacam-se ainda como pontos fracos referentes ao desempenho dos indicadores de inovação: os investimentos das empresas, o patrimônio intelectual e as realizações (UNU-MERIT, 2011).

Kovács (2002) observa que uma das fragilidades da indústria portuguesa no contexto da sociedade da informação tem a ver, precisamente, com o fraco peso de setores de média alta e de alta intensidade tecnológica. Segundo essa autora, predomina uma atitude tecnocêntrica por parte dos gestores. Há, também, uma referência à inovação nos processos com vista à redução dos custos com pessoal. A fraca difusão de novas práticas organizacionais em Portugal relaciona-se também ao baixo nível de escolaridade, com a estrutura de formação desequilibrada, manifesta na fraca percentagem do nível intermediário (KOVÁCS, 2002).

Em termos de desempenho comparativo global, Brasil e Portugal encontram-se entre os países mais atrasados. Portugal encontra-se à frente do Brasil em termos da evolução positiva de seus indicadores. Tal evidência demonstra um desempenho superior de Portugal no tocante ao incremento da inovação em produto e processo no país, apesar de apresentar um desempenho abaixo da média dos outros países da Europa (UNU-MERIT, 2011). No Brasil, entre as 41,3 mil empresas inovadoras em produto e processo no período 2006-2008, 69,0% realizaram ao menos uma inovação organizacional (IBGE, 2010). Em Portugal, tal índice foi de 62% (GPEAR, 2010). Assim, no que tange à inovação organizacional em empresas inovadoras em produto e processo, Portugal e Brasil apresentam cenários relativamente idênticos.

Existe muita controvérsia e "potenciais problemas" com relação a qualquer tipo de classificação, listagem, ou *ranking* baseado em indicadores – ou seja, em medidas de síntese que aferem a generalidade de um fenômeno. Muitas vezes, essas abordagens não são capazes de captar toda a complexidade da inovação, evidenciando possível "fragilidade metodológica desses indicadores" (GODINHO, 2007, p. 256).

Em suma, é possível identificar algumas pistas na contribuição do debate luso-brasileiro considerando suas diferenças e proximidades. Naturalmente, não é possível dissociar o fator linguístico, associado à colonização, como elo entre os dois países. Mesmo que essa proximidade ocorra por razões culturais e históricas, a proximidade econômica, ilustrada pelo fluxo comercial e de investimentos (SILVA, 2012) e por uma eventual semelhança entre ambientes de trabalho e culturas organizacionais dos dois países, não permite estabelecer relações diretas entre a temática da inovação entre eles. Seja pela ausência de estudos

comparativos sistemáticos entre os dois contextos, seja pela inserção de cada um deles em diferentes blocos econômicos, as proporções distintas de ambos (em termos de território, população, produto interno bruto e número de empresas, dentre outros) impõem um olhar relativizado quando o assunto é inovação. Um dos pontos que merece atenção e que aproxima fortemente os dois países prende-se à qualidade e ao déficit de mão de obra em termos de especialização, capacidade de aprendizagem, nível educativo e competências, fatores observados por Bóia et al. (2004) em Portugal e Barbosa (2009) no Brasil.

Considera-se como um dos desafios à inovação em Portugal a qualidade dos recursos humanos em diferentes níveis, dentre outros aspectos de natureza burocrática, empreendedora e de inserção de pequenas e médias empresas. Portugal tem ainda como maior desafio, segundo sua Associação Industrial (AIP) – Conferência Empresarial, em termos de inovação e competitividade – promover o alargamento e o reforço de sua carteira de atividades, produtos e serviços transacionáveis com que se expõe perante a globalização (MAGRINHO, 2009).

O Brasil tem gastos com atividades inovativas (Pesquisa e Desenvolvimento) considerados baixos. Isso demonstra a necessidade de desenvolver condições estruturais, instituições e outros mecanismos de incentivo que promovam a inovação de maneira eficaz, a exemplo de um verdadeiro sistema nacional de inovação.

Supondo-se que os potenciais problemas relativos à comparação desses dois países sejam superados, o que os indicadores podem dizer sobre o fenômeno da inovação organizacional se maior ênfase se dá nas inovações tecnológicas (produtos e processos) e em outras variáveis, como aquelas destinadas ao entendimento dos mecanismos dos sistemas de inovação e das atividades de pesquisa e desenvolvimento?

Embora se verifique maior atenção às atividades de inovação no nível organizacional (comparativamente às versões dos *surveys* citados sobre inovação), pouco espaço é destinado ao estudo das inovações organizacionais nos contextos brasileiro e português. Particularmente na leitura do contexto brasileiro, percebe-se uma preocupação intensa das organizações com a inovação tecnológica em produtos e em processos, bem como do Estado e suas instituições em fomentar novos desenvolvimentos nessa área.

As inovações organizacionais, todavia, tornam-se cada vez mais importantes, como apontado nos tópicos anteriores. Do ponto de vista teórico-conceitual, a discussão sobre essa dimensão

da inovação é mais profícua, evidenciando sua importância³⁵.

Estudos sobre inovação nos contextos brasileiro e português podem trazer à tona questões relacionadas à inserção dos países em blocos regionais. De um lado, Portugal está inserido num bloco econômico consolidado – a União Europeia –, que possui um projeto comum de inovação chamado “Estratégia de Lisboa”, cujo maior enfoque está na inovação e no conhecimento como elementos centrais para a competitividade do bloco. Por sua vez, o Brasil, que sofreu um processo de industrialização mais recente, está inserido num contexto menos integrado que o europeu – em termos econômicos, principalmente.

É importante também ampliar as discussões explicitadas no que diz respeito às similaridades entre Brasil e Portugal no que tange à inovação. Esses países possuem similaridades não somente em sua posição em um *ranking* global, mas também no que diz respeito às transformações necessárias e aos desafios para o desenvolvimento de inovações (embora em "escalas" diferentes) compatíveis com os contextos nos quais estão inseridos.

3.3 Estratégia metodológica

A exploração dos níveis micro e macro de análise focando as ações dos indivíduos-chave em um contexto ambiental e organizacional é vista em diversas pesquisas (como em BIRKINSHAL et al., 2008, e em WOLFE, 1995). E foi a abordagem seguida na definição dos procedimentos metodológicos para a coleta de dados. Foram focadas a ação e a perspectiva dos gerentes e/ou diretores de inovação e/ou recursos humanos.

Para a solução da problemática colocada, fez-se necessário conhecer primeiramente o modelo ou a política de gestão de recursos humanos e os mecanismos existentes que viabilizam o processo de inovação na empresa. Em um contexto em que muitas inovações são implementadas, torna-se importante verificar se a gestão de recursos humanos para auxílio na gestão das inovações é efetiva.

O pano de fundo das análises traz à tona a concepção da empresa fundamentada na visão baseada em recursos, para, então, entender a construção histórica e social das práticas de

³⁵ Lopes (2009) realizou um estudo com o objetivo de identificar e analisar como a inovação em gestão e em formatos organizacionais acontece em organizações brasileiras e portuguesas, considerando os sistemas de inovação nos quais essas organizações estão inseridas. Suas considerações finais explicitaram a ligação entre as inovações em gestão e em formatos organizacionais e as inovações em produtos e processos.

recursos humanos desenvolvidas pelas empresas no sentido de promover melhor desempenho inovativo enquanto estratégia para a competitividade. Durante a elaboração do roteiro de entrevistas, algumas categorias de estudo foram previamente definidas. Entretanto, as variáveis analisadas no que se refere às práticas administrativas e às categorias de estudo foram identificadas na elaboração do modelo de interpretação utilizado para a análise dos dados.

A interpretação dos dados pela autora partiu da suposição de que as respostas às questões da entrevista são adequadas definições práticas dos conceitos ou categorias de estudo envolvidas. Quivy e Campenhoudt (2008) acrescentam que perspectivas e ideias novas devem ser estudadas e compreendidas com base na análise dos fenômenos concretos. É necessário, portanto, traduzi-las em uma linguagem e em formas que as habilitem a conduzir o trabalho sistemático de recolher e de analisar os dados.

Os acontecimentos observáveis – ou seja, as definições práticas dos conceitos envolvidos, bem como suas interações – foram revelados nas práticas descritas, sobretudo nos fragmentos das entrevistas realizadas com os gestores. Ou seja, o levantamento das evidências foi feito da perspectiva do gestor da organização no que tange às decisões de RH e da estratégia deliberada de inovação. Foi possível compreender, desse modo, como a empresa (o empresário ou o gestor) entende as questões de RH e as competências ligadas ao processo de inovação e lida com elas.

Com relação à coleta de dados, Creswell (2007) salienta que a pesquisa qualitativa deve incluir a técnica de amostragem proposital e as formas de dados a serem coletados (observações, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais). O autor afirma ainda que a análise de dados é um processo contínuo durante a pesquisa e que a estratégia de investigação lida com a exploração de processos, atividades e eventos. Yin (2005) observa que é necessário estar ciente das escolhas das estratégias antes de coletar os dados, no sentido de se certificar de que eles serão analisáveis. Nesse sentido, a estratégia selecionada envolveu a descrição de caso (o processo de inovação envolvendo práticas de gestão de recursos humanos), em que a estratégia analítica geral abrange a construção de explanação.

Pesquisas sobre inovação que usam a perspectiva do processo interativo tendem a ser acompanhadas por questões sobre processos, ao invés da variância, e isso geralmente leva ao uso do método estudo de caso (SLAPPENDEL, 1996). Além disso, geram a oportunidade de

desenvolver novos conceitos que sobrestimam o interesse recente na perspectiva do processo interativo (SLAPPENDEL, 1996).

Creswell (1998) aborda cinco tradições dos estudos qualitativos, sendo uma delas o estudo de caso. Para o autor, enquanto alguns consideram o “caso” um objeto de estudo (STAKE, 1994) e outros o considerem uma metodologia (MERRIAM, 1988³⁶, citado por CRESWELL, 1988), “um estudo de caso é a exploração de um sistema limitado ou um caso (ou casos múltiplos) a partir de dados detalhados em profundidade envolvendo múltiplas fontes de informação em um contexto” (CRESWELL, 1998, p. 61). O sistema limitado é limitado pelo tempo e pelo lugar e ele é o caso sendo estudado – um programa, um evento uma atividade ou indivíduos. O contexto do caso considera situar o caso em suas configurações, podendo ser físico, social, histórico e/ou econômico. O foco deve estar no caso.

O estudo de caso, tido como estratégia de pesquisa, “objetiva reunir os dados relevantes sobre o objeto de estudo e, desse modo, alcançar um conhecimento mais amplo sobre esse objeto, dissipando as dúvidas, esclarecendo questões pertinentes, e, sobretudo, instruindo ações posteriores” (CHIZZOTTI, 2011, p. 135). Constitui-se, desse modo, em uma busca intensiva de dados de uma situação particular, de um evento específico ou de processos contemporâneos, tomados como “caso”. Stake (1994) define o estudo de caso, conforme os objetivos da investigação, em intrínseco, instrumental ou coletivo. O estudo de caso intrínseco procura conhecer melhor um caso particular em si, mesmo porque sua singularidade ordinária e específica torna interessante esse caso mesmo que não seja representativo ou ilustrativo de outros casos. Em um estudo de caso instrumental, visa-se ao exame de um caso para esclarecer uma questão ou refinar uma teoria. O estudo de caso coletivo significa estender o estudo a diversos casos instrumentais, para ampliar a compreensão ou teorização, a partir de uma coleção mais ampla de casos conexos.

Ragin (1995, p. 2) destaca que, “no mínimo, todo estudo é um estudo de caso, pois ele é uma análise de um fenômeno específico no tempo e espaço”. Esse autor fornece um quadro de análise para distinguir quatro abordagens fundamentalmente diferentes para uma pesquisa baseada em estudo de caso. Essas abordagens são organizadas em torno de duas dicotomias em que os casos são concebidos: se eles são considerados unidades empíricas ou construtos

³⁶ MERRIAM, S.. **Case study research in education**. A qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

teóricos; ou se eles são entendidos como exemplos de fenômenos ou como um fenômeno específico. Cada uma dessas abordagens envolve diretrizes processuais e analíticas que afetam o curso da pesquisa e as conclusões às quais o pesquisador chega.

Ragin (1995) observa, ainda, que a ideia de casos comparáveis está implícita na fronteira entre as formas dominantes de ciência social e outros tipos de discursos sobre a vida social. Lieberson (1995) faz uma primeira distinção acerca de proposições determinísticas e probabilísticas, a ser considerada quando se utilizam estudos comparativos baseados em um pequeno número de casos. Segundo o autor, as proposições determinísticas são mais claras, simples e mais facilmente refutadas do que as probabilísticas. Estudos com pequeno N operam de maneira determinística, evitando pensamento probabilístico tanto em sua teoria quanto nas aplicações empíricas. Pois pequeno número de casos não é uma boa base para fazer generalização sobre o processo em estudo. Estes estudos são geralmente determinísticos em sua concepção. Além disso, estudos com pequeno N não podem operar efetivamente sob pressupostos probabilísticos.

Apesar de apresentar uma posição diferente da de Ragin (1995) no que tange à metodologia de estudo de caso, Yin (2005) argumenta que a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos. Conforme este autor, o estudo de caso é o método ideal quando as questões “como” ou “por que” são propostas; quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos; e, ainda, quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real. O método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2005).

Os estudos de casos múltiplos, também conhecidos como “estudos comparativos”, já foram considerados de metodologia distinta, porém o texto de Yin (2005) abriga tanto estudos de caso único como estudos de casos múltiplos em uma mesma estrutura metodológica sem nenhuma distância profunda entre os dois métodos. Lidar com casos múltiplos exige tempo e recursos disponíveis e deve seguir a lógica da replicação (e não da amostragem) (YIN, 2005).

Procurou-se, a partir do estudo de caso, cujo objeto de estudo é a inovação nas empresas, levantar elementos de análise em maior profundidade sobre as práticas administrativas ligadas à gestão de recursos humanos para inovação. Considerando a perspectiva dos gestores (enquanto responsáveis pela implementação da estratégia deliberada da empresa), verificou-se também em que aspectos as práticas de RH interagem com a inovação na organização para o desenvolvimento de competências. No roteiro utilizado para a realização das entrevistas, os objetivos da pesquisa estão mais bem elucidados nas questões que foram feitas para os gestores (ver roteiro de entrevistas, no APÊNDICE).

Cabe destacar que foi a execução dessa fase empírica da pesquisa que, de fato, propiciou o alcance dos objetivos propostos para esta dissertação. Porém, evidentemente, a execução da fase empírica dependeu da finalização das fases anteriores no que tange à definição dos conceitos, do objeto de estudo, das categorias de análise, dos instrumentos de coleta, dos respondentes (que dependeu da acessibilidade e da disponibilidade dos gestores, seja de RH, de P&D e/ou inovação, em cada uma das empresas a serem pesquisadas) e do modelo de interpretação que orientou as análises.

Com base no enfoque utilizado no referencial teórico, tem-se que vários autores relataram processos e práticas inovadores na área de RH que sugerem uma melhor capacidade de exercício de absorção e de adaptação de soluções, quer ao nível tecnológico, quer ao nível organizacional. Alguns dos processos listados por esses autores foram utilizados na construção do instrumento de coleta de dados presente no APÊNDICE desta dissertação, reforçados nas questões semiestruturadas, que foram elaboradas de acordo com os objetivos da pesquisa.

Nos tópicos seguintes, abordam-se com mais detalhes os procedimentos seguidos para coleta e tratamentos dos dados.

3.4 Coleta de dados e características das empresas estudadas

A coleta e a organização dos dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas foram orientadas por um roteiro³⁷ cuja definição foi estabelecida na fase de design do projeto de pesquisa.

³⁷ Ver roteiro de entrevistas no APÊNDICE.

Sobre os métodos para a coleta de dados em pesquisas qualitativas, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Segundo Flick (2002), este método oferece a possibilidade de os pontos de vista dos sujeitos serem mais bem expressos em uma situação de entrevista relativamente aberta do que em uma entrevista estruturada ou em um questionário. É um método eficiente quando se objetiva coletar de dados e informações concretas sobre um assunto (FLICK, 2002). De acordo com esse autor, a entrevista semiestruturada apresenta possui a vantagem de proporcionar melhoria da comparabilidade e da estruturação dos dados. As questões foram estruturadas a partir da elaboração de um único roteiro, dividido de acordo com as categorias que se pretendia abordar ao longo das entrevistas.

A seleção intencional dos participantes representa uma decisão-chave no estudo qualitativo (CRESWELL, 1998). Segundo Creswell (1998), os pesquisadores que trabalham com pesquisas qualitativas precisam ter um critério claro em mente para assegurar uma racionalidade a suas decisões. Com base na tipologia de 16 estratégias de amostragem intencional proposta por Miles e Huberman (1994³⁸), citado por Creswell (1998), a estratégia de seleção se deu ora por conveniência, cujo propósito foi poupar tempo, dinheiro e esforço, mas à custa de informação e credibilidade, ora por oportunidade, cujo propósito foi seguir novas pistas, tirando vantagem do inesperado. Oito empresas foram selecionadas por serem de destaque na economia e nas mídias e cujos atrativos chamaram a atenção desejada.

O primeiro contato com os informantes foi realizado por meio de correio eletrônico (e-mail) com uma breve síntese dos objetivos da pesquisa e a demonstração do interesse da autora em poder contar com a participação da empresa no estudo que estava desenvolvendo. Dessa forma, a seleção das organizações deu-se por acessibilidade. Porém, salienta-se a intencionalidade presente na seleção de empresas que fossem de grande porte e com certa visibilidade nas mídias no que tange ao desenvolvimento de inovações. Os e-mails foram direcionados aos gestores de inovação em primeira instância e aos gestores de recursos humanos caso eles se sentissem aptos a discorrer sobre a inovação na empresa. Essas

³⁸ Miles and Huberman (1994, p. 28). Reprinted with permission from Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

intenções foram explicitamente declaradas no e-mail de apresentação enviado às empresas.³⁹

No caso das entrevistas realizadas em empresas localizadas em Portugal, o contato por e-mail não foi tão eficiente como no Brasil. Foi de fundamental importância o apoio por parte de professores e funcionários⁴⁰ da instituição de ensino na qual a autora foi acolhida, graças a um convênio existente entre essa instituição e a UFMG. A indicação das empresas partiu da rede de contatos que essas pessoas possuíam. Tendo como referência tais pessoas, foi encaminhado um e-mail com a apresentação breve dos objetivos da pesquisa, verificando a disponibilidade de agendamento da entrevista.

Foram realizadas 13 entrevistas em 12 empresas distintas, com duração média de uma hora e trinta minutos cada uma. Para a realização das entrevistas, a autora deslocou-se pessoalmente até cada uma das organizações. Ou seja, foram realizadas em campo, com exceção de duas, em que os informantes deslocaram-se para um local externo à empresa. Sete informantes atuavam na gestão de empresas localizadas em Portugal e oito atuavam na gestão de empresas localizadas no Brasil (em duas empresas brasileiras houve dois informantes).

Interessante observar que em Portugal foi realizada uma entrevista referente a uma empresa brasileira, cujo informante era de nacionalidade portuguesa. Da mesma forma, um entrevistado representante de uma empresa portuguesa no Brasil também participou da entrevista nas mesmas condições.

Duas entrevistas das que foram consideradas para a pesquisa foram registradas por meio de anotações. Apesar da pouca riqueza dos dados, pelas limitações existentes nesse tipo de registro, optou-se não excluir tais entrevistas. Todas as outras foram gravadas, com uso de um gravador digital, e posteriormente transcritas em um documento do Microsoft Office Word.

Em cada empresa, as entrevistas foram realizadas individualmente, com exceção da Empresa 8, em que foi realizada em conjunto, por escolha dos próprios informantes. Uma das entrevistas realizadas em Portugal foi excluída da análise devido ao fato de as características da empresa serem muito destoantes das demais participantes: empresa familiar de pequeno

³⁹ Os roteiros semiestruturados foram enviados anexos ao e-mail com a resposta de confirmação da realização da entrevista, para, caso fosse de interesse dos entrevistados, acessarem às questões.

⁴⁰ Professores do ISEG Manoel Laranja e Fernando Gonçalves e Sra. Filomena Ferreira (assessora da Presidência do ISEG e relações públicas).

porte cujas atividades se limitavam à distribuição de medicamentos.

A descrição e a análise dos dados da Empresa 11 foram realizadas com base nas entrevistas concedidas por dois informantes distintos, cujas entrevistas foram realizadas em dias e locais distintos. Ambos atuam com a inovação, sendo um numa dimensão mais corporativa, e o outro em um segmento específico de uma das unidades da empresa que compõe o grupo de empresas que forma a Empresa 11. A entrevista concedida pelo primeiro informante não foi gravada. Dessa forma, devido ao baixo nível de informações que pôde recuperado nas anotações, tal entrevista foi considerada como complementar à segunda entrevista realizada.

Foram consideradas para a análise as entrevistas realizadas em 5 empresas localizadas em Portugal e 6 empresas localizadas no Brasil totalizando 11 empresas.

O Quadro 9 aponta o ramo de atividade, o porte e o interesse de seleção de cada uma das organizações estudadas e a denominação utilizada para identificar as mesmas ao longo da dissertação.

Quadro 9 - Ramo de atividades das empresas estudadas

Localização	Denominação	Ramo de atividade	Porte (pequeno, médio, grande)*	Interesse de seleção
Portugal	Empresa 1	Farmacêutica	Médio	Indicação
	Empresa 2	Farmacêutica	Grande	Indicação
	Empresa 3	Energia Elétrica	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 4	Infraestrutura	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 5	Aviação	Grande	Relevância da empresa no mercado
Brasil	Empresa 6	Energia Elétrica	Grande	Indicação
	Empresa 7	Cosméticos	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 8	Tecnologia da informação	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 9	Mineração	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 10	Pesquisa agropecuária	Grande	Relevância da empresa no mercado
	Empresa 11	Automobilística	Grande	Relevância da empresa no mercado

* Classificação utilizada pelo IBGE com base no número de funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora.

A ordem de apresentação dos resultados nos quadros foi estabelecida com base na ordem de coleta de dados/realização das entrevistas nas empresas. Os informantes de algumas empresas pediram para que os nomes não fossem revelados. Por isso, optou-se por não identificá-los na dissertação.

No princípio da descrição de cada uma das empresas, encontra-se uma descrição sumária

referente aos dados gerais delas. O objetivo da descrição introdutória foi passar ao leitor de forma sucinta alguns aspectos relacionados a setor, ramo de atuação, histórico, dimensão e localização da empresa, no sentido de contextualizar as realidades organizacionais consultadas para a análise. Tais descrições sumárias foram obtidas por meio de documentos institucionais, tais como folderes, material de comunicação, e de páginas das empresas disponíveis na internet.

Outros dados gerais fornecidos logo no início da entrevista⁴¹ fizeram parte da descrição e da apresentação e análise dos resultados. Tais dados referem-se aos dados gerais do respondente, sua área de atuação, seu tempo de atuação, características da empresa, sua dimensão, data de fundação e características específicas sobre a área de inovação da empresa (caso ela exista separada na estrutura). Como são dados que dependeram de sua abordagem ao longo da entrevista que seguiu um roteiro semiestruturado (os respondentes eram livre para propor a discussão), não foi possível em todas as empresas obter o mesmo padrão de resposta em termos das variáveis citadas. Por isso, ao invés de expor tais informações enquanto características gerais das empresas, considerou-se mais relevante apresentá-las nos textos correspondentes às descrições das empresas. Pelo fato de terem sido suscitadas pelos informantes, apesar de não terem sido explicitamente questionadas durante a entrevista e no roteiro, compõem importantes variáveis dentro das categorias de análise.

No Quadro 10 estão enumerados os dados gerais das entrevistas realizadas: cargo ou área de atuação dos informantes de cada empresa, data e tempo de duração das entrevistas que subsidiaram a construção da análise.

⁴¹ No roteiro, equivale à categoria de estudo: Dados gerais do respondente.

Quadro 10 - Dados gerais das entrevistas realizadas

Localização	Denominação	Cargo / Área(s) de atuação do(a)(s) entrevistado(a)(s)	Data de realização da entrevista
Portugal	Empresa 1	Diretora de Recursos Humanos	9/5/2012
	Empresa 2	Diretor Geral/CEO	31/5/2012
	Empresa 3	Direção de Recursos Humanos	1/6/2012
	Empresa 4	Gerente de Inovação, Qualidade e Ambiente	8/6/2012
	Empresa 5	Diretor de Relações Externas	18/6/2012
Brasil	Empresa 6	Direção de Recursos Humanos	27/6/2012
	Empresa 7	Pesquisa Tecnológica	10/8/2012
	Empresa 8	Gestor de Inovação e Gestor da Qualidade	21/8/2012
	Empresa 9	Gestão de projetos	24/8/2012
	Empresa 10	Pesquisador em Estatística e Experimentação Agronômica - Gestor do Núcleo de Desenvolvimento Institucional	6/9/2012
	Empresa 11	Gerente de Engenharia Avançada e Inovações	6/9/2012
		Gerente de Planejamento Estratégico e Inovação	28/9/2012

Fonte: Dados da pesquisa.

3.5 Tratamento e análise dos dados

O objetivo do tratamento qualitativo descritivo das entrevistas realizadas em campo foi estabelecer um quadro geral em que as informações fossem categorizadas com o propósito de permitir a compreensão dos conceitos abordados no referencial teórico e suas inter-relações, com base nas respostas dos gestores entrevistados. Nesse sentido, num primeiro momento, considerando as categorias prévias definidas durante a elaboração do roteiro a partir do levantamento bibliográfico, as transcrições foram lidas e os trechos foram separados entre três macrocategorias: Inovação, Recursos Humanos e Competências. Esse procedimento foi adotado para direcionar um primeiro agrupamento das respostas obtidas, para posterior estabelecimento das variáveis de estudo propriamente ditas. Na fase do projeto, foi pressuposto que as categorias e as variáveis de estudo seriam estabelecidas justamente na fase de interpretação e análise. Ou seja, já era esperado que fossem dos dados empíricos que elas emergiriam.

Montou-se um plano de análise para orientar a apresentação dos resultados com base nas categorias consideradas durante a elaboração do roteiro. “Nos estudos qualitativos, a análise dos dados não está completamente determinada”, mas, sim, é “prefigurada, coreografada ou esboçada”. Ou seja, começa-se a efetuar sob um plano geral, entretanto seu desenvolvimento

vai sofrendo modificações de acordo com os resultados (DEY, 1993⁴², citado por SAMPIERI *et al.*, 2006, p.489). Dey (1993, p. 6) citado por Creswell (1998, p. 61) defende ainda que pesquisadores de pesquisas qualitativas “*learn by doing*”.

Conforme orientações fornecidas por Sampieri *et al.* (2006), a codificação possui dois planos, ou níveis. No primeiro, codificam-se as unidades em categorias. No segundo, comparam-se as categorias entre si, para agrupá-las em temas e procurar possíveis vinculações. As categorias podem surgir dos dados ou ser impostas pelo pesquisador (BAPTISTE, 2001⁴³, citado por SAMPIERI *et al.*, 2006), mas sempre devem estar relacionadas com os dados. As categorias surgem à medida que são revisadas as unidades de análise. As unidades de análise consideradas para esta dissertação foram os fragmentos dos textos das transcrições. Os temas são chamados aqui de “variáveis de estudo”.

Creswell (1998) acredita que o processo de análise qualitativa é realizado segundo um perfil geral, representado num espiral, que cobre várias facetas ou diversos ângulos do mesmo objeto de estudo (Figura 2).

⁴² DEY, I. **Qualitative data analysis**. A user-friendly guide for social scientists. London: Routledge, 1993.

⁴³ BAPTISTE, I. Qualitative data analysis: common phases, strategic differences. Forum Qualitative Sozialforschung/forum, **Qualitative social research** (on-line journal), set. 2001.

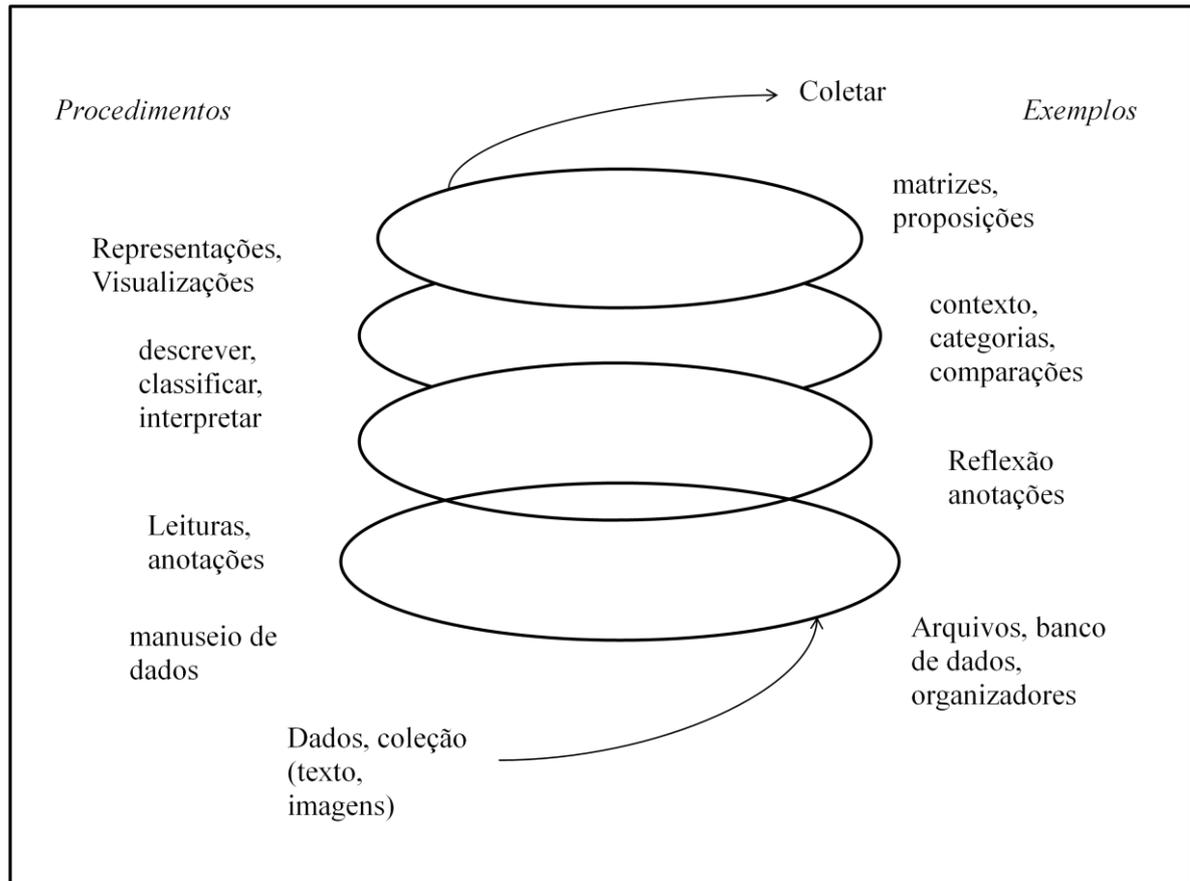


Figura 2 – Espiral de análise dos dados qualitativos

Fonte: Creswell (1998, p. 143)

A abordagem proposta por Creswell (1998) foi considerada a mais adequada, dado o tipo de fonte utilizado e o material gerado, ou melhor, as transcrições das entrevistas em formato de texto. Os procedimentos descritos e os exemplos colocados na Figura 1 ilustram muito bem a forma como foi feito o tratamento dos dados. A imagem de um espiral representa bem o caminho seguido. Após uma primeira leitura de todo o material, foram feitas anotações e reflexões. A partir dessas anotações e reflexões, foram estabelecidas algumas categorias de análise, que permitiram uma primeira comparação e a busca de padrões de respostas, agrupados por variável ou tema de estudo.

Algumas categorias surgiram à medida que foram sendo revisadas as unidades de análise – ou seja, as respostas às questões colocadas durante a realização da entrevista, a partir do roteiro semiestruturado. Os respondentes tinham certa liberdade para expor a construção histórica da inovação na empresa.

Especificamente para a abordagem de estudo de caso, Creswell (1998, p. 148 e 149) resume em um quadro as suas etapas:

Quadro 11 - Análise de dados e representação do estudo de caso

Análise de dados e representação	Estudo de Caso
Manuseio de dados	· Criar e organizar arquivos de dados
Leitura, anotações	· Ler o texto inteiramente, fazer anotações nas margens, formar códigos iniciais
Descrição	· Descrever o caso e seu contexto
Classificação	· Usar agregação de categorias · Estabelecer padrões de categorias
Interpretação	· Usar interpretação direta · Desenvolver generalizações naturalistas
Representação, Visualização	· Apresentar argumento narrativo por tabelas e figuras

Fonte: A partir de Creswell (1998, p. 148).

Tais orientações foram norteadoras dos procedimentos seguidos para a apresentação dos resultados e a construção da análise de acordo com o problema de pesquisa colocado e os objetivos propostos. A utilização das tabelas e a elaboração de esquemas ajudaram no estabelecimento de paralelos e de padrões de categorias das entrevistas fornecidas. Primeiramente, foram descritos os casos um a um e, logo após, construído um quadro com a síntese dos resultados encontrados que fundamentaram as análises realizadas. Esse quadro-síntese permitiu, ainda, a construção da descrição dos resultados de acordo com as variáveis de estudo estabelecidas a partir do tratamento dos dados. Essa descrição também se encontra no Apêndice desta dissertação, para consulta à apresentação dos dados colocada de outra forma.

Elegeu-se a análise qualitativa em decorrência do alinhamento entre a própria natureza da investigação e os objetivos desse tipo de análise: organizar os dados (PATTON, 1990⁴⁴); organizar as unidades, as categorias, os temas e os padrões (PATTON, 1990; GRINNELL, 1997⁴⁵); compreender profundamente o contexto dos dados; descrever as experiências das pessoas estudadas de sua ótica, em sua linhagem e com suas expressões (GRINNELL, 1997); e interpretar e avaliar unidades, categorias, temas e padrões (PATTON, 1990).

Conforme destacado por Sampieri *et al.* (2006, p. 504), na análise qualitativa é fundamental dar sentido: a) às descrições de cada categoria, o que implica oferecer uma descrição completa de cada categoria e incluí-la no fenômeno que estudamos; b) aos significados de cada

⁴⁴ PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

⁴⁵ GRINNELL, R. M. *Social work research & evaluation: quantitative and qualitative approaches*. 5 ed. Itasca, Illinois: E. E. Peacock Publishers, 1997.

categoria, o que significa analisar o significado da categoria para os indivíduos; c) à presença de cada categoria – a frequência com que aparece nos materiais analisados (certo sentido qualitativo); e d) às relações entre categorias – encontrar vínculos, nexos e associações entre categorias.

Algumas relações comuns entre categorias são: temporais, quando uma categoria sempre ou quase sempre precede a outra; causais, quando uma categoria é a causa da outra; e de conjunto-subconjunto, quando uma categoria está contida dentro de outra. Para ajudar a estabelecer relações entre categorias, os autores sugerem desenhar esquemas causais e elaborar matrizes e quadros.

No Quadro 12 está colocada a síntese do percurso metodológico seguido para a construção desta dissertação.

Quadro 12 - Síntese do percurso metodológico

Natureza da pesquisa	Descritiva Qualitativa	
Objeto de pesquisa	Inovação nas organizações	
Universo da Pesquisa	Organizações localizadas em Portugal	Organizações localizadas no Brasil
Empresas estudadas	Empresa 1 Empresa 2 Empresa 3 Empresa 4 Empresa 5	Empresa 6 Empresa 7 Empresa 8 Empresa 9 Empresa 10 Empresa 11
Coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas, observações, documentos, páginas das empresas na internet.	
Grupo de Referência (Informantes e Fontes)	Funcionários das empresas que ocupam cargos relacionados à Gestão da Inovação ou RH. Observações realizadas durante entrevistas. Documentos fornecidos pelos entrevistados e informações disponibilizadas nas páginas da internet das empresas.	
Resultado	Compreender o fenômeno por meio da identificação das unidades temáticas relacionadas ao objeto de pesquisa e sua interrelação com a Gestão de Recursos Humanos e Competências.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Para facilitar o trabalho de construção dos quadros e das figuras esquemáticas, com o objetivo

de promover a comparação e a busca de padrões entre as empresas, os trechos selecionados⁴⁶ foram transferidos para uma planilha de Excel. Procedeu-se à descrição das entrevistas referentes às empresas estudadas, seguindo-se, na medida do possível, a mesma ordem de apresentação dos resultados para todas as empresas. Para a apresentação dos resultados e a posterior análise por categoria e variável de estudo, as descrições foram novamente transportadas sinteticamente para um quadro. Esse procedimento facilitou o processo de análise comparativa posterior realizada por variável presente em cada uma das categorias definidas.

No Quadro 13 estão identificadas as categorias, as variáveis, ou temas de estudo, e suas justificativas.

⁴⁶ Em princípio, após a primeira leitura de todo o texto resultante das transcrições, foram selecionado 942 trechos correspondentes às diferentes respostas fornecidas durante a entrevista. Foram feitas anotações, com o objetivo de, primeiro, separar os trechos por categoria. Logo após, procedeu-se à identificação das primeiras variáveis, ou temas, de estudo dentro de cada uma das categorias.

Quadro 13 - Categorias, variáveis e justificativa

Categorias de análise	Variáveis/Temas de estudo levantadas a partir das entrevistas semiestruturadas	Justificativa
Inovação	Características	Histórico e características específicas do processo ou do sistema de inovação na empresa.
	Conceito	Visão e dimensão da inovação abordada.
	Política	Estratégias para condução do processo de inovação na empresa.
	Tamanho	Decorências do tamanho da empresa na inovação.
	Difusão	Aspectos relacionados com a transferência de tecnologia ou difusão da inovação gerada dentro da empresa.
	Gestão	Práticas ligadas à promoção da inovação.
	Elementos para promoção	Fatores e práticas que englobam o estímulo à inovação.
	Banco de ideias	Programas de captação de sugestões e idéias junto aos funcionários.
Recursos humanos	Treinamento	Ações de treinamento/formação voltadas para inovação.
	Recrutamento	Forma de selecionar, encontrar perfil adequado para trabalhar com inovação.
	Liderança	Função da liderança no processo de inovação.
	Política RH	Estratégia da empresa para questões de RH.
	Área de RH	Forma de atuação da área de RH na empresa e sua relação com inovação.
	Consultoria externa	Atuação de consultoria externa.
	Remuneração	Papel da remuneração no desempenho da inovação.
	Função RH	Distribuição e desempenho da função de RH na empresa entre gestores.
	Cultura	Aspectos da cultura organizacional ligados à promoção da inovação.
	Estrutura	Impactos da estrutura da empresa no processo de inovação.
	Avaliação de desempenho	Elementos da avaliação de desempenho relacionados à inovação, gestão de competências e desenvolvimento organizacional.
	Sucessão	Existência de programas de sucessão baseados na sustentação de competências.
	Resistência	Aspectos ligados à resistência para implantação de inovações.
Competências	Competência técnica	Pontos levantados com relação à competência técnica e sua relação com o modelo de competências considerado.
	Competências organizacionais	Pontos levantados com relação à competência organizacional e sua relação com o modelo de competências considerado.
	Modelo de competência	Descrição dos fundamentos que subsidiaram a construção do modelo de competências da empresa.
	Gestão por competências	Forma como as competências são trabalhadas ou desenvolvidas na empresa.
	Desenvolvimento de competências	Ações promovidas para desenvolvimento de competências, sobretudo às ligadas à inovação.
	Contexto país	Características do país no que tange às competências para promoção de inovações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese, nota-se que a justificativa de cada variável, ou tema de estudo, relaciona-se com elementos presentes nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores. Em parte, alguns temas foram suscitados nas questões presentes no roteiro. Entretanto, a maior parte das

variáveis emergiu das respostas concedidas e das visões e interpretações dos gestores. Dessa forma, o significado e o sentido de cada uma dessas variáveis dependem dos exemplos, das constatações e das explicações fornecidas pelos entrevistados. A descrição dessas variáveis é feita sob a forma de descrição de caso e está no capítulo que trata dos resultados encontrados. Já a inter-relação entre as variáveis e as categorias de estudo foi estudada no capítulo que trata da análise dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir do método exposto no capítulo anterior são aqui apresentados por empresa estudada. Cada caso foi descrito individualmente, na mesma sequência, de acordo com as categorias que compõem o núcleo central desta dissertação (Inovação, Recursos humanos e Competências). A partir do tratamento dos dados, foram levantadas as variáveis, ou temas de estudo, presentes nas entrevistas semiestruturadas realizadas. Os resultados foram sintetizados em dois quadros distintos, com o objetivo de facilitar as análises e conclusões posteriores. A apresentação das empresas segue a ordem de realização das entrevistas. As cinco primeiras entrevistas foram com gestores que atuam em Portugal e as outras seis foram com gestores que atuam no Brasil.

4.1 Empresa 1

A Empresa 1 é uma indústria farmacêutica localizada na região de Lisboa, em Barcarena (Portugal). Possui, aproximadamente, 220 funcionários, dos quais cerca de 40% têm formação superior, sendo 3 mestres e 4 doutores, que atuam nas áreas técnicas da empresa. Fabrica formas farmacêuticas (formas sólidas, líquidas e semissólidas) de fórmulas em cerca de 700 apresentações. Grande parte da produção (65%) é destinada à exportação. Mais especificamente, esta indústria produz produtos farmacêuticos de clientes como Johnson & Johnson, Bayer, Cilag gmbH International e Janssen Farmacêutica.⁴⁷ O laboratório que deu origem a esta empresa foi fundado no final da década de 1940. A Empresa 1 passou por fusões, sendo absorvida por empresas de outras nacionalidades. Em 2004, suas instalações foram adquiridas por um grupo de empresários portugueses, constituindo-se na indústria com as características apresentadas durante a entrevista concedida para a composição desta dissertação.

A atual diretora de recursos humanos, que atua na empresa há dez anos (desde 2002), sempre na área de Recursos Humanos, foi a pessoa entrevistada. Ela teve a oportunidade de participar da última grande reestruturação da empresa e atua diretamente nos processos ligados à definição das estratégias organizacionais e à gestão dos projetos de melhorias. Foi também a pessoa responsável pela criação e estruturação da área e das atividades de recursos humanos da empresa.

⁴⁷ Informações disponibilizadas na página da empresa na internet.

Inovação

Segundo a informante, o estabelecimento da empresa partiu de um projeto inovador em termos de negócio, pois deixou de ser uma organização que devia responder às empresas estrangeiras que detinham grande parte do capital para se tornar uma empresa 100% de capital português. Isso levou ao estabelecimento de processos, controles e rotinas de melhorias que garantissem a competitividade e sustentabilidade do negócio, que não mais dependia de decisões tomadas externamente.

A inovação na Empresa 1, segundo entrevistada, está mais ligada a gestão, processos e apresentação dos produtos do que a produtos em si, que são fornecidos aos clientes. Esses clientes são, em sua grande parte, laboratórios e empresas farmacêuticas, que fornecem a especificação dos produtos. Por isso, a respondente esclareceu logo no início da entrevista que inovação no produto não faz parte da estratégia da empresa.

Ela explicou que a maior parte das inovações é implementada a partir de projetos gerados pelos grupos de trabalhos formados pelos funcionários – geralmente, os que atuam em lideranças de equipes – estabelecidos para identificar as necessidades de investimento, formação e melhorias. Esse modo de trabalhar, citado como um exemplo de inovação organizacional, foi sugerido como estratégia do Departamento de RH como forma de gerar envolvimento e comprometimento dos funcionários na gestão da empresa. Nas palavras da entrevistada, os objetivos dessa inovação organizacional foram:

Sobreviver, aos tempos de crise, consolidar cultura local, promover envolvimento das pessoas focalizarem e terem maior envolvimento com as questões da empresa, delas perceberem que podem realizar coisas para a empresa (Entrevistada Empresa 1).

Apesar de o delineamento de projetos e de sua implementação serem feitos pelos grupos de trabalho, são as estratégias que orientam os trabalhos a serem realizados. Ou seja, o sistema é *top down*.

A gestão das reuniões desses grupos e o andamento dos projetos delineados são feitos pela Diretoria de RH, que possui uma matriz de acompanhamento deles. A Diretoria de RH é responsável por marcar as reuniões, estabelecer as lideranças, executar o acompanhamento do projeto e fazer a apresentação à Direção. Segundo a entrevistada, a criação do Departamento de RH foi fundamental para o processo de inovação da empresa, atuando como facilitador,

além de trabalhar no sentido de alinhar e integrar os temas similares.

São vários os temas de trabalho. Por exemplo, em 2011 os temas de trabalho desses grupos foram: “Desperdícios”, “Inovações nos produtos” (no que se refere a sua apresentação, por exemplo, comprimido e gel), “Inventário”, “Produtividade” e “Rendimentos dos equipamentos”. “Em 2012, os temas em voga eram: “Gestão energética”, “Materiais e literaturas”, “Novos produtos”, “Processos do armazém” e “Redução de custos”. No âmbito do tema “Redução de custos” havia projetos relacionados à redução do trabalho suplementar (horas extras), via verde de grandes produtos, mapeamento e melhorias de processos (análise e exclusão de processos que não agregam valor).

A entrevistada apresentou algumas características da inovação influenciadas pelo tamanho da empresa. Ela observou que uma empresa de pequeno porte experimenta várias dificuldades quanto a: nível de investimento/financiamento, necessidade de corte de recursos, falta disponibilidade de saldo de tesouraria e muita mão de obra qualificada a ir para fora do país em busca de melhores oportunidades. De outro lado, reconheceu como pontos positivos: a criatividade é facilitada, surgem oportunidades para melhorias e é possível fazer mais e melhor com os mesmos recursos e verificar as práticas de gestão.

Com relação às fontes de informações para a inovação, foram citadas as fontes internas e a participação na associação de empresas farmacêuticas e em outras instituições ligadas ao setor, que promovem algumas ações de formação, empreendedorismo, inovação e liderança.

A entrevistada relatou que, embora reconheça que não é dada muita ênfase ao fato, existe uma ferramenta *on line* na intranet que permite captar sugestões dos funcionários. Outras ferramentas orientadas para o desenvolvimento de competências relacionadas à inovação são: plano de treinamento, que permite flexibilização (funcionários são treinados em vários equipamentos)⁴⁸ e maior empregabilidade; reuniões interdepartamentais e interdisciplinares para planejamento e tomada de decisões.

Recursos humanos

A estruturação do Departamento de Recursos Humanos foi realizada após a aquisição da

⁴⁸ A habilidade do funcionário é medida pelas cores vermelho, amarelo e verde numa matriz elaborada pelo RH e preenchida pelo responsável pelo treinamento interno.

empresa por empresários portugueses. Até então, restringia-se às atividades ligadas às rotinas de pessoal. O setor de Marketing e Vendas é que tratava das questões relacionadas aos recursos humanos, sobretudo no que se relacionava à remuneração.

Conforme a entrevistada, atualmente, a estratégia da empresa é que define as políticas de recursos humanos e grande parte das mudanças no que se refere à propriedade da empresa trouxe novos desafios para a área de RH:

A empresa passou a ser de capital 100% nacional em janeiro de 2005 e desde então enfrenta o desafio de articular suas próprias estratégias internas ao invés de “cumprir ordens” (Entrevistada Empresa 1).

Competências

A entrevistada declarou que foram geradas competências a partir do processo de mudança, que a perda do vínculo internacional permitiu o questionamento e o desenvolvimento da forma de trabalhar da empresa e que esse foi o “momento da empresa” para refletir e olhar para seus processos internos, pensando em sua própria competitividade. As parcerias e o diálogo com o setor comercial foram, portanto, fundamentais para a formação das competências em questão.

O modelo de competências foi construído internamente. Ocorreu a divisão entre a identificação das competências técnicas e a das *soft skills*. A partir da estratégia, são definidas quais competências devem ser desenvolvidas. O acompanhamento – ou seja, a avaliação das competências – é realizado de seis em seis meses. O planejamento é feito todo início de ano.

Apesar das mudanças com relação à propriedade do capital da empresa, a estrutura hierárquica foi mantida.

Os processos de RH foram criados juntamente com a estratégia da empresa de ajustar-se ao novo cenário. Foram feitas as descrições de funções e criados os processos de comunicação e a interface do sistema SAP (software de gestão) para a gestão de competências (somente remuneração não está no SAP, pois é terceirizada).

A entrevistada enumerou como atividades que o Departamento de RH desenvolve internamente: recrutamento e seleção, desenvolvimento (inclui planejamento de carreiras, gestão de competências, avaliação da performance e avaliação potencial), design

organizacional, descrição de funções e benefícios. Do ponto de vista da informante, a função de RH surgiu em conjunto com as mudanças/ inovações implementadas para a promoção do desenvolvimento organizacional. Tais mudanças, geralmente, afetam somente os gestores intermediários (lideranças). A direção de RH atua como *sponsor*, porém é a administração superior que define a estratégia a ser seguida.

Questionada acerca da resistência gerada pelas inovações, sobretudo aquelas relacionadas às práticas de gestão e reuniões de melhorias, a entrevistada afirmou:

Não houve resistências. Ao contrário, houve maior participação (Entrevistada Empresa 1).

Em síntese, embora o perfil da Empresa 1 não seja de uma empresa cujas ações estejam voltadas diretamente para a inovação nos produtos, vê-se que as atividades direcionadas para a promoção da inovação estão relacionadas às melhorias na gestão, às inovações incrementais em processos, eficiência e produtividade e à redução de custos. O desenvolvimento de competências está refletido na necessidade da empresa de se consolidar numa fase de mudanças ligadas à reestruturação da propriedade do seu capital, iniciada há alguns anos. As competências organizacionais, em termos de definição de estratégias para o negócio e de maior envolvimento e comprometimento dos funcionários com a gestão foram críticas para essa consolidação. O Departamento de Recursos Humanos atua diretamente na gestão dos projetos de inovação e foi o responsável por criar uma forma de gerir a inovação a partir da formação de grupos de trabalhos direcionados para os temas estratégicos definidos pela alta gestão. Outras ferramentas são o plano de treinamento e as reuniões interdepartamentais.

4.2 Empresa 2

A Empresa 2, da área de Biotecnologia, atua na investigação, desenvolvimento e comercialização de medicamentos e produtos terapêuticos para doenças genéticas raras (Doenças Lisossomais de Sobrecarga – DLS), carcinoma da tireoide, doenças cardiovasculares, esclerose múltipla e endocrinologia.⁴⁹ Fundada em Boston, Massachusetts (EUA), está presente em Portugal desde 2003. Foi adquirida por uma grande multinacional francesa⁵⁰, em

⁴⁹ Informações disponíveis na página da empresa na internet.

⁵⁰ Companhia farmacêutica com ações na Bolsa de Paris e de Nova York.

2011. Possui cerca de 11.000 colaboradores em todo o mundo.⁵¹ Em Portugal, são apenas 37 funcionários. Desde sua fundação e até junho de 2012 (período em que foi realizada a entrevista), a empresa estava sediada no Taguspark (parque de ciência e tecnologia), na região de Oeiras, em Portugal.

O diretor geral da Empresa 2 em Portugal e atual CEO da multinacional francesa que a adquiriu atua desde a sua fundação e foi quem concedeu a entrevista para a composição desta dissertação. Ele participa ativamente na definição das estratégias da empresa e na estruturação de seus processos.

Farmacêutico de formação, o entrevistado ressalta que evoluiu seu conhecimento na área de Gestão e se afirma hoje muito mais gestor do que farmacêutico. Ele observou que na primeira fase, ao vir para Portugal, os gestores da matriz procuravam médicos ou farmacêuticos para iniciar um processo que estava mais relacionado aos ensaios clínicos do que à gestão da empresa no país. Ou seja, a formação técnica era mais privilegiada. Em Portugal, a Empresa 2 é, tipicamente, de vocação comercial. Seus produtos são dirigidos aos hospitais, num nicho de tratamento de doenças raras. Mais de 50% dos funcionários possuem formação superior. “Ou seja, um nível bastante elevado para o país” (Entrevistado Empresa 2).

Inovação

Com relação à inovação, o que é feito em Portugal, basicamente, é a preparação para a introdução de novos processos ligados à utilização dos medicamentos desenvolvidos pela Empresa 2 nos EUA.

Eu posso começar por dizer que nós estamos mais ligados aos processos do que aos produtos. Os processos são aqueles que conduzem aqui os produtos que são fabricados a nível global (Entrevistado Empresa 2).

O entrevistado afirmou que a Empresa 2 é constituída, de fato, por inovadores, mas os inovadores que fazem a adoção dos critérios são da empresa nos Estados Unidos, pois Portugal tem uma expressão muito pequena comparada com a dimensão da empresa.

Segundo o entrevistado, a introdução de um novo medicamento passa por várias etapas. Não

⁵¹ Para se ter uma idéia da nova dimensão, a multinacional francesa que comprou a Empresa 2 possui em Portugal 200 funcionários e em nível mundial cerca de 110.000.

existe um modelo teórico. Inicia-se por aquilo que é o contato com as autoridades do próprio país e depois por aquilo que é a sua sustentabilidade no mercado. A Empresa 2 interfere a partir do ensaio clínico do país (ou seja, do teste do medicamento nos pacientes locais). Antes da comercialização do medicamento há a preparação para o processo. Conforme informações concedidas, o lançamento de um medicamento no mercado prevê um prazo de três a cinco anos de antecedência.

O entrevistado salientou que quando há ensaios clínicos em Portugal a área Médica da Empresa 2 tem que ter uma expertise à altura para conseguir num país monitorizá-los e dar respostas satisfatórias se estivessem em qualquer outra região do mundo. Ou seja, mesmo que o ensaio seja desenhado nos Estados Unidos em nível mundial, a Empresa 2 tem que ter uma resposta tão assistida e de tanta qualidade como eles, efetivamente, fazem nos Estados Unidos. Dessa forma, os recursos humanos representam o principal fator de diferenciação da empresa.

[...] os nossos colaboradores têm que ser pessoas altamente especializadas em particular na área das ciências [...] para perceber os conteúdos daquilo que é a eficácia e a tolerância desses medicamentos que ainda são muito novos. Portanto são muito inovadores. Para que transmitam a segurança aos médicos. [...], temos pessoas com doutorado a trabalharem conosco, porque queremos que eles falem a mesma linguagem (Entrevistado Empresa 2).

Com relação ao tamanho da empresa e a sua capacidade de inovar, o entrevistado observou:

Esta analogia que lhe fiz que quanto maior é melhor, eu concordo que não é por aí que se vai ver. Minha opinião pessoal é que quando se passa de uma empresa com a dimensão da *Empresa 2* para essa maior dimensão estamos melhor... não é? Temos muito mais burocracia, mais processos que também conduzem a uma maior burocracia, perdemos agilidade e perdemos aquilo que se é possível de fazer diferente de uma forma rápida, pois temos que pôr na organização a jusante e a montante (Entrevistado Empresa 2).

Com relação à estratégia da empresa, percebe-se uma forte dependência com relação à matriz. Declarou o entrevistado: “Nós tentamos, basicamente, perceber em cada uma das peças do nosso *puzzle* se estamos alinhados com a empresa-mãe” (Entrevistado Empresa 2).

Recursos humanos

Com relação às atividades de treinamento, de acordo com entrevistado, é promovida a continuação da formação – ou seja, a formação continuada nas áreas nas quais as pessoas estão inseridas. Ele ressaltou que a qualificação é a base de iniciação do processo.

Não há um setor de recursos humanos ou uma pessoa especificamente responsável para tratar de questões ligadas à gestão de recursos humanos na Empresa 2. Uma empresa externa dá apoio no que tange à interpretação das políticas internacionais e ao modo como elas podem ser disponibilizadas localmente. Porém, algumas atividades, funções e políticas de recursos humanos desenvolvidas internamente foram elucidadas ao longo da entrevista.

Para a contratação, o entrevistado observou que há vários ciclos. Numa primeira fase, é privilegiada a informação de proximidade, sem que para isso seja necessário recorrer a empresas especializadas em seleção. O objetivo é encontrar pessoas com formação que mesmo sem grande experiência, possam ser formadas dentro da empresa, a seu estilo. Cada vez que se tornava necessário entrar em processos específicos, evoluía-se em patamares de procura. Por exemplo, se para a construção de equipes era necessário um profissional sênior, o perfil de funcionário era selecionado por empresas especializadas. Cabe observar que, dado o pequeno número de funcionários, todas as contratações são validadas pelo diretor geral (entrevistado).

Apesar da necessidade de adoção das políticas internacionais ditadas pela matriz (sobretudo aquelas relacionadas a desenho organizacional e a orçamento), há algumas ações que são realizadas por iniciativa da gestão local. Como política de RH para envolvimento, o entrevistado observou que se estimula que as pessoas ao longo do seu tempo na Empresa 2 sintam-se inseridas num projeto e “que elas casem com esse projeto” (Entrevistado Empresa 2). Outro estímulo citado foi a participação em ações que dão proximidade, como “A melhor empresa para trabalhar”. O entrevistado relatou que nos últimos dez anos a Empresa 2 candidatou-se duas vezes, ficando entre as dez melhores.

Isso une as pessoas. As pessoas estão alinhadas. Não há nenhum gestor que consiga fazer a melhor empresa para trabalhar se não tiver o apoio de todas as pessoas em sua base (Entrevistado Empresa 2).

A avaliação de 360 graus é realizada todos os anos, recurso citado como estímulo à interação.

O entrevistado apontou que é fundamental que as empresas definam muito bem seus objetivos para que seus funcionários possam atingi-los e não sejam “lunáticos”.

O que eu estou a dizer é totalmente surreal no mundo empresarial. Mas tentava que as pessoas dentro da empresa tivessem o conceito de família em que se pudesse efetivamente reconhecer este espaço como espaço seu e que se abstermos isso é como se tivesse um divórcio não litigioso. Que dizer que

se saímos é amigável. Ou seja, porque descobrimos vias diferentes (Entrevistado Empresa 2).

A comunicação, a personalidade e o apelo emocional são privilegiados nas relações internas. Por exemplo, na seleção de recursos humanos, entrevistado notou:

Para mim, não tem a ver só com as qualificações. Aliás, eu acho que tem muito pouco a ver com as qualificações. Tem muito mais a ver com o próprio indivíduo, com aquilo que você demonstra que quer fazer naquela organização e seu estilo. Até a forma como você se posiciona numa reunião como essa (Entrevistado Empresa 2).

Quanto a resistências, o entrevistado apontou que sempre existem. A atual grande mudança que a Empresa 2 enfrenta é péssima (aquisição pela multinacional francesa). “Essa não é uma mudança para inovação; é uma mudança para não inovação” (Entrevistado Empresa 2).

Competências

O modelo de competências descrito pelo entrevistado aproxima-se do modelo funcional (conforme classificação sugerida por MERTENS,1996). A descrição das competências é feita por área funcional. A alocação de pessoal era feita de acordo com as competências que se inserissem no perfil que estava desenhado para aquela função. É importante lembrar que a descrição das competências é feita por empresas externas especializadas. Porém, a alocação de pessoal, conforme entrevistado, é feita de maneira relativamente simples, talvez pouco padronizada. O desafio é encontrar o indivíduo que possa se juntar à equipe e que possa projetar os interesses dos gestores.

Em termos gerais, na Empresa 2 a inovação relaciona-se com a inserção do produto (desenvolvido pela matriz nos EUA) no mercado português. Os recursos humanos são decisivos nesse processo enquanto indivíduos com excelente formação e integrados com desenvolvimento tecnológico realizado na matriz. Competências técnicas são altamente valorizadas. Embora não exista uma área de RH na empresa e apesar da necessidade de adoção de critérios definidos pela matriz, a pequena dimensão da empresa no país e o perfil do diretor geral permitem que as relações possuam certo vínculo emocional e uma maior interação entre as pessoas, fatores que facilitam o alinhamento estratégico, o envolvimento e a consequente inovação.

4.3 Empresa 3

A Empresa 3 trata-se de uma companhia do setor de energia, figurando como o maior grupo industrial português. Atua no setor elétrico, nas áreas de produção, distribuição e comercialização nos seguintes países: Portugal, Espanha, França, Bélgica, Polónia, Romênia, Estados Unidos e Brasil. Atua também no setor de gás na Península Ibérica (Portugal e Espanha). Possui ações negociadas na Euronext Lisboa (antiga Bolsa de Valores de Lisboa). Foi criada em 1976, a partir da fusão de 13 empresas que tinham sido nacionalizadas no ano anterior, passando por algumas fases de reprivatização de 1997 a 2005.⁵²

A sede corporativa da Empresa 3 está localizada em Lisboa, na qual encontra-se a Direção de Recursos Humanos, de que a entrevistada faz parte. Foi ela quem apresentou o sistema de recursos humanos e os principais processos que integram todas as unidades de negócio da companhia no que se referem a princípios, políticas e práticas de RH, bem como a inovação. A entrevistada atua na empresa há vinte e sete anos, sempre no Departamento de Recursos Humanos. Globalmente, a Empresa 3 possui mais de 12.000 funcionários atualmente. Somente em Portugal atuam cerca de 5.400 funcionários. A entrevistada mencionou que em Portugal esse número já foi de 23.000. Além da privatização, ela observou como causas dessa drástica redução: introdução de novas tecnologias, sistemas de informação implantados, racionalização e otimização dos processos.

Inovação

A Empresa 3 possui um segmento do negócio, ou seja, uma área do negócio, para tratar especificamente da inovação. Segundo a entrevistada, essa área trabalha diferentes temas de inovação, numa vertente muito voltada para serviços e tecnologias.

Esclarece a entrevistada: “A inovação é intrínseca, ela faz parte. É natural, pois é sempre perdurar e inovar. Gerir, mas tentando inovar” (Entrevistada Empresa 3). Nesse sentido, ela afirmou que há uma parte que tem a ver com a estratégia e outra que tem a ver com sugestões de melhoria feitas pelos líderes.

A incorporação dos programas implementados pelo Departamento de RH voltados para a

⁵² Informações disponíveis na página da empresa na internet.

inovação tem o objetivo “não só de levar como também de trazer algo novo, capacitar as pessoas, mas também trazer aquilo que elas têm para dar. Coisas muito boas, muito interessantes” (Entrevistada Empresa 3).

A gestão da inovação gerencial está bastante ligada à implementação dos planos de melhorias, elaborados a partir das pesquisas de clima. A entrevistada afirmou que cada iniciativa acaba por ser associada a uma questão de gestão da mudança. A inovação dificilmente consegue ter sucesso em sua implementação se não há envolvimento das lideranças, pois processo não passa só por apresentar reuniões; passa por “fazer sentir”: “quando fazemos sentir a coisa, fica; caso contrário, vai com o tempo, fica mais superficial” (Entrevistada Empresa 3).

A comunicação da estratégia foi retratada como um dos principais elementos para a promoção da inovação na organização. Outro elemento importante para a promoção da inovação e o desenvolvimento de competências é a realização de eventos em que as pessoas possam compartilhar suas experiências:

Ensinar uma competência, o que faz no dia a dia para que as coisas sejam assim. A equipe, de uma forma contínua, reconhece aquela competência naquela pessoa (Entrevistada Empresa 3).

Segundo a entrevistada, essa é uma grande oportunidade de olhar para a própria experiência e de partilhá-la com outros que estão na equipe, pois, normalmente, algumas pessoas de carreira constituem referência para os outros. “É um caminho pelo exemplo” (Entrevistada Empresa 3).

Todos trazem histórias que são importantes para nós e que traduzem momentos particulares de interação com a equipe. Isso foi trazido do Brasil. Quando as contamos aos nossos pares, adquirimos um sentido inspirador da ideia que era cada um sentar e falar sobre as sua experiência enquanto líder e contar uma história positiva sobre liderança (Entrevistada Empresa 3).

A Empresa 3 possui programas de mobilidade. Assim, um funcionário pode passar um período aprendendo e realizando atividades em diferentes áreas ou em diferentes empresas do grupo. Há, ainda, os programas de integração, a avaliação de desempenho e o planejamento de pessoas e de sucessão salientados como importantes atividades de RH para a promoção da inovação. Algumas mensagens são passadas de uma forma lúdica, a partir de jogos e materiais

de divulgação.⁵³

A entrevistada apontou ainda a avaliação por competências e a definição dos planos de desenvolvimento individuais como importantes ferramentas de gestão. O plano de formação é elaborado a partir desse plano de desenvolvimento individual. Em épocas anteriores, chegou a existir uma direção para tratar de formação de pessoal. Já houve, inclusive, uma empresa de formação.

Dentre os funcionários das diferentes localidades e áreas da Empresa 3 são selecionados aqueles para comporem o quadro de lideranças os quais participam dos programas realizados pelo Departamento de RH, para a promoção de uma cultura de inovação e liderança e, principalmente, de comunicação e internalização da estratégia da empresa. As pessoas que compõem esse quadro são chamadas de “energizadores”. São como líderes que sustentam e disseminam a estratégia da empresa entre os colegas e atuam em questões ligadas à incorporação dos valores da empresa e as de crescimento. Quando há mudança no negócio, sempre há um programa cujo objetivo é disseminar o novo rumo da empresa. Como são várias empresas que estão no grupo que compõe a Empresa 3, à mesma mesa sentam-se pessoas de diferentes níveis. A entrevistada salientou a necessidade de haver um alinhamento maior, para não cultivar pequenos feudos, porque o que interessa é um alinhamento global, uma imagem global. E é nessa perspectiva que trabalha o Departamento de RH, de forma corporativa.

Recursos humanos

De dois em dois anos promove-se uma pesquisa de clima organizacional, cujos resultados são alinhados aos objetivos da empresa.

O Departamento de RH atua numa dimensão mais corporativa, na qual se aprovam muitas coisas, existindo vários processos de recursos humanos específicos e uma área de inovação. Observou-se que o Centro Corporativo é o setor que área que está mais próximo do conselho de Administração corporativo. Nele são definidas as políticas e são promovidas as ações no sentido de alinhar todo o grupo em relação a essas políticas, reunindo várias direções. A entrevistada citou dentre essas direções: análise de negócios, análise financeira,

⁵³ Durante a entrevista, foram apresentados os materiais, brindes, folderes institucionais com fotos dos funcionários, catálogo de ações de todas as melhores práticas de empresas do grupo e calendário de eventos e atividades.

desenvolvimento organizacional, regulação e concorrência, sustentabilidade e ambiente, dentre outras. Ela observou que é função do RH ajudar a encontrar ferramentas que permitam implementar tais políticas e a acompanhar sua execução. Além disso, ela ressaltou que essa seria a função do Centro Corporativo da Empresa 3.

A entrevistada observou que na Empresa 3 as pessoas estão sempre à procura de melhorar o que já existe e de encontrar novas soluções, novas ideias: “[...] queremos inovar, ser criativo e, com isso, motivar sempre mais e mais as pessoas e aproximá-las daquilo que são os objetivos do negócio” (Entrevistada Empresa 3).

Nas empresas que fazem parte do grupo da Empresa 3 de menor dimensão não se justifica ter direção de recursos humanos, segundo a entrevistada. Ela revelou: “Nós costumamos dizer que cada chefe é o auditor de recursos humanos de sua equipe” (Entrevistada Empresa 3).

Outra função de RH salientada está em criar a cultura para a inovação. A entrevistada revelou que nos programas de desenvolvimento de lideranças ela percebe que “as pessoas sentem mesmo isso, de que estão contribuindo” (Entrevistada Empresa 3).

No que se refere à resistência, a entrevistada reconheceu que é natural a pessoa resistir à mudança. Ela afirmou que isso é um dos principais problemas, além de ser um desafio interessante, pois estimula a encontrar as ferramentas.

Competências

Segundo entrevistada, o modelo de competências seguido é o comportamental.

A avaliação de competências é que define as linhas estratégicas de recursos humanos. Ela está vinculada à avaliação de desempenho, porém não conta para a distribuição de resultados. A escala é qualitativa e vai desde o excepcional até o abaixo das expectativas. A avaliação é do tipo 360 graus para todas as chefias em Portugal e a avaliação de pares é disseminada a todos os colaboradores. As competências avaliadas são: compromisso organizacional, orientação para resultados, abertura à mudança, iniciativa e melhoria contínua, orientação para o cliente interno e externo, trabalho em equipe, visão estratégica e orientação para o mercado. A competência de desenvolvimento e de liderança de equipe se aplica às chefias ou a funcionários mais qualificados. Embora a avaliação de desempenho global não seja baseada em competências, a entrevistada declarou que existe uma avaliação por objetivo, orientada

para resultados, porém é necessário ter as competências certas para conseguir alcançá-los, e o trabalho de Recursos Humanos é desenvolvido nessa direção. Nas palavras da entrevistada:

Nós funcionamos numa lógica de centros de competência por temas de especialização. [...]. As tarefas estão relacionadas com atividades, com projetos, com iniciativas, que são medidas, com os objetivos, que são avaliados, e os resultados. Mas, para conseguirmos bons resultados, temos que ter boas competências (Entrevistada Empresa 3).

Além disso:

[...] nem tudo se esgota nos objetivos, porque eu tenho um conjunto de objetivos. Mas, quantas vezes, surgem coisas que não têm nada a ver com meus objetivos. E, portanto, muita coisa está além dos objetivos, que vão para além das competências estratégicas de avaliar a atitude no seu conjunto, a forma como eu agarro as coisas [...]. (Entrevistada Empresa 3).

Na Empresa 3, recomenda-se que não haja mais do que cinco nem menos do que quatro objetivos. A avaliação de resultados, que são os objetivos do grupo, da empresa, e da área, que têm características mais transversais, diz respeito a um conjunto mais restrito de pessoas e à distribuição de resultados, caso a empresa venha a ter uma verba no final do ano relativo ao exercício do ano anterior para atribuir aos seus funcionários como um prêmio.

As competências não contam para a distribuição dos resultados, porque se espera que a avaliação delas sirva de subsídio para trabalhar o seu desenvolvimento. Isso é feito para evitar a tendência de se manipular alguns resultados, para que sejam ajustados em termos de dinheiro e fujam da realidade. Espera-se traçar planos de desenvolvimento individuais e fazer um plano de formação que responda às necessidades de desenvolvimento e à identificação de *gaps*. Opinou a entrevistada:

Uma pessoa que apresenta bons resultados sem ter boas competências não aparece muito. Se tiver boas competências, tem que ser capaz de mostrar resultados (Entrevistada Empresa 3).

Com base no Programa de Gestão de Competências, é feito um balanço sobre onde o funcionário estava e onde ele chegou. Este programa visa desenvolver competências. A entrevistada ressaltou que ele não serve para promover ninguém na carreira, e sim para desenvolver ferramentas de estímulo para que os funcionários agarrem novos desafios de uma forma mais preparada.

A sucessão é uma questão crítica para a Empresa 3. São identificadas as funções críticas da

organização e são as funções para as quais se tem muita dificuldade em encontrar um sucessor. A entrevistada advertiu que não são consideradas somente as funções de níveis superiores, mas também as funções técnicas, porque há funções únicas que são adquiridas dentro da Empresa 3 e só experiência e a informação fazem com que as pessoas estejam nesses limites.

A Empresa 3 mantém uma Universidade Corporativa, na qual há várias diretrizes. Uma delas está destinada a desenvolver líderes e jovens considerados com elevado potencial ou elevada capacidade técnica ou que podem vir a desenvolver competências de futuros líderes na empresa. Há um programa de desenvolvimento que visa desenvolver competências em um nível superior em determinada faixa etária de jovens.

Em suma, apesar de os dados referentes à inovação levantados na Empresa 3 revelarem o viés da área de RH, nota-se que o Programa de Liderança e Comunicação da Estratégia é a ferramenta que mais se aproxima de uma gestão da inovação pela empresa – ou seja, de criação de um ambiente ou cultura para inovação. Os eventos que permitem o compartilhamento de experiências e o programa de mobilidade entre empresas do grupo também são fatores importantes para a promoção da inovação. A gestão por competências e a preocupação com a sucessão são práticas críticas para o desenvolvimento da Empresa 3.

4.4 Empresa 4

O grupo do qual a Empresa 4 faz parte atua nos ramos de construção, conservação e exploração, em regime de portagem⁵⁴, compreendendo um conjunto de autoestradas (ou rodovias). É uma operadora de autoestradas de Portugal fundada em 1972. Segundo dados fornecidos em sua página na internet, é a segunda maior empresa europeia de autoestradas. Desde 2000, vem diversificando sua intervenção no que se refere a segurança, proteção do ambiente e pesquisa aplicada ao desenvolvimento eletrônico do sistema de cobrança de portagens. Possui ações cotadas na Euronext Lisboa. Detém em Portugal várias concessões rodoviárias e também possui investimentos nos Estados Unidos e Holanda.

O foco da pesquisa desta dissertação contempla uma empresa pertencente ao grupo da

⁵⁴ No Brasil, funciona um regime semelhante de concessão, no qual a empresa contratada cobra tarifas ou pedágios dos usuários pela utilização das rodovias.

Empresa 4 que atua especificamente no ramo de inovação e desenvolvimento de tecnologias. Como fonte de informação⁵⁵ foi utilizada principalmente a entrevista concedida pelo gerente de inovação, qualidade e meio ambiente, responsável por fazer a gestão do sistema de gestão da inovação, o qual também colabora com a área de Desenvolvimento e com as outras áreas. Ele atua na empresa desde 2006.

A Empresa 4 responsável por pesquisar, conceber, desenvolver, produzir, instalar e dar suporte e manutenção a todos os equipamentos, sistemas e serviços inteligentes de transporte que suportam a operação e a exploração de autoestradas. Foi criada em 2009, com o objetivo de assegurar as competências e atividades relacionadas a tais funções, acrescidas às competências de gestão empresarial a partir da fusão da Direção de Inovação e Tecnologia do grupo da Empresa 4 com outra empresa do grupo que atuava no setor de acesso eletrônico rodoviário, em estreita articulação com o Centro Corporativo do grupo. No total, atuam 90 funcionários. Na mesma estrutura, atuam ainda cerca de 40 funcionários de empresas parceiras. No grupo da Empresa 4, trabalham cerca de 2.000 pessoas.

Inovação

A Empresa 4 desenvolveu e mantém um sistema de gestão de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação), certificado desde 2007, com base no referencial NP 4457:2007⁵⁶, que contém os requisitos relativos à gestão de sistemas de inovação. Segundo entrevistado, a Empresa 4 foi uma das primeiras em Portugal a obter tal certificação. O modelo de sistema de gestão da inovação surgiu entre 2002 e 2003 na Empresa 4 anteriormente à certificação obtida.

Quanto ao fato de o ramo de atuação da Empresa 4 ser especificamente ligado à inovação, o entrevistado ressaltou que essa distinção do negócio foi necessária. Enquanto o negócio do grupo em si tem muito a ver com verbas muito mais elevadas, um negócio de base tecnológica tem a ver com um volume de negócio menor. Consequentemente, o risco também é menor, como explicou entrevistado. Ele relatou que às vezes surge alguma dissintonia, porque o

⁵⁵ Vale ressaltar as contribuições das informações obtidas no seminário realizado pelo presidente da Comissão executiva da Empresa 4 no ISEG (Instituto Superior Técnico). Foi a partir desse primeiro contato que se tomou a decisão de incluir esta empresa nesta dissertação, devido a sua relevância enquanto referência no país quando o assunto é inovação, sobretudo nas mídias.

⁵⁶ Norma portuguesa que determina os requisitos do sistema de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação.

negócio principal de uma empresa é um e o negócio principal da outra é outro. O *core business* do grupo envolve a gestão de infraestruturas, enquanto o da Empresa 4 envolve a competência tecnológica. A Empresa 4 procura oferecer soluções tecnológicas, ao passo que os próprios mercados-alvo, muitas vezes, são diferentes.

A Empresa 4 não trabalha exclusivamente para o grupo, atendendo também, cada vez mais, outros clientes. Entrevistado ilustrou essa prática como que se a Empresa 4 fosse um *spin off* do grupo, mas que pelo fato de concentrar as competências tecnológicas consegue fornecer essas soluções tecnológicas a outras concessionárias. Além disso, como eles têm conhecimento de base tecnológica, conseguem arranjar novos fins para as suas funções.

O entrevistado apontou as relações externas com entidades governamentais, como a COTEC Portugal⁵⁷, como fonte de informações importantes para a composição da gestão do sistema.

Declarou o entrevistado: “[...] para fazer uma operação eficaz e eficiente, com redução de custos, a parte tecnológica é muito importante” (Entrevistado Empresa 4). Reforçou que na Empresa 4 os procedimentos são mais abrangentes do que o que está proposto nos requisitos da norma de certificação do sistema de gestão da inovação, pois a inovação está presente em outras dimensões. Segundo ele, a norma é muito focada na parte tecnológica e que sua lógica está em ajudar a gerir a inovação. Além disso, a inovação pode ter impactos positivos não só na empresa como também em um meio mais envolvente. Assim, o foco da inovação da Empresa 4 é na inovação de base tecnológica. Porém, por ser mais abrangente, a empresa busca direcionar suas ações também no âmbito da inovação organizacional. O entrevistado argumentou que para fazer essa inovação de base tecnológica tem que haver o enfoque de inovação organizacional, inovação em processos e inovação em marketing associados.

O entrevistado da Empresa 4 apresentou a seguinte definição de inovação:

Para nós, inovação é crescimento em contexto de mudança [...] então, um pouco a lógica de que a nossa volta, o contexto está sempre em mudança. Portanto, nós temos que adaptarmos a esse contexto inovando sempre, e a forma de nós conseguirmos adaptarmos é inovando [...] porque a inovação tem que trazer valor para empresa (Entrevistado Empresa 4).

Ele ressaltou que o principal elemento para promover a inovação está no fator de haver forte

⁵⁷ Associação empresarial para a inovação vinculada ao governo de Portugal. O presidente da República é o presidente da Assembleia Geral desta associação.

envolvimento da gestão do topo. Além disso, argumentou que para criar valor tem que haver processos e rotinas sustentáveis. Entretanto, essas temáticas são estudadas na área de Gestão e não na de Economia. O entrevistado lembrou que para gerar inovação são necessárias base e estrutura para que se consiga uma forma de materializar a criatividade e o desenvolvimento de equipe. Acrescentou que para que seja sustentável é preciso uma base sistêmica, uma base de processos por trás disso, para que ajudem, a partir de uma ideia, chegar à inovação, a um novo produto, a uma nova solução. “E isso tem um pouco a ver com a própria evolução das próprias organizações” (Entrevistado Empresa 4).

A noção de sistema de gestão da investigação, desenvolvimento e inovação traz consigo a ideia de rede. Para o estabelecimento desse sistema, tem que haver uma definição clara das funções de cada um dentro da rede. O entrevistado esclareceu que a rede tem a ver com as universidades, com os parceiros tecnológicos, e está fortemente apoiado em desenvolvimento de tecnologias.

O entrevistado explicou que inovação traz valor para a empresa com a criação de valor interno pela parte da eficiência operacional. As inovações é que permitem a redução dos custos da operação.

O retorno da inovação é calculado pelo valor atual líquido dos projetos. Eles é que quantificam o vetor de inovação que os projetos da Empresa 4 trouxeram para a o grupo. Isso está relacionado com a parte de investimento, com base nas informações concedidas. O valor do projeto tem muito a ver com isso. O entrevistado ressaltou que, geralmente, há uma redução clara dos recursos humanos. Em alguns projetos, o cálculo desse retorno é fácil, ao passo que em outros é um pouco mais difícil, pois são considerados apenas os benefícios econômicos e financeiros. Ele afirmou: “Os benefícios que temos de imagem isso não está ali. Os impactos dos nossos projetos são para a sociedade em si” (Entrevistado Empresa 4).

Foram mencionadas também outras formas de cálculo da criação de valor pela inovação. Por exemplo, o desenvolvimento do licenciamento de tecnologia está sendo assumido pelos parceiros, os quais pagam à Empresa 4 uma porcentagem e podem utilizar dada tecnologia no projeto.

Segundo o entrevistado, a fase crítica do processo de inovação está em sua implementação:

A componente de transformar uma ideia e implementar é muito importante.

É nessa parte dos processos que é mais essencial. [...]. A maior dificuldade do projeto está em implementar as ideias que surgem (Entrevistado Empresa 4).

Traçar um ciclo da inovação é importante porque ajuda a aprender sobre aquilo que já foi feito anteriormente. Há uma parte de vigilância, de visão, que tem a ver com *scanning* tecnológico, como a parte de vigilância tecnológica das soluções que aparecem. Há também o processo de previsão/sinalização de possíveis edições de complemento tecnológico, de novas tendências, por exemplo, sobre como vai ser a evolução daquela tecnologia em termos de iniciar expedientes.

Anteriormente já era feita muita coisa do que compunha os requisitos da norma, mas sua orientação ajudou-os a organizar de forma sistemática suas ações. Havia a vigilância tecnológica e a análise interna, mas não estavam sistematizadas. O entrevistado relatou que a norma os ajudou mentalmente, em termos estruturais, a organizar todas essas áreas. Se antes estava um pouco disperso, elas passaram a estar interligadas, de forma a fazer parte de um todo.

Uma componente importante do sistema de inovação é a manutenção. O entrevistado explicou que a empresa é que faz a manutenção dos equipamentos desenvolvidos, produzidos e instalados por ela. Argumentou que até em termos de modelo de negócio isso é que faz sentido.

É darmos assistência aos equipamentos que desenvolvemos, porque se conseguimos além daquele processo de aprendizagem, conseguimos também até em termos financeiros com um contrato de manutenção garantir uma entrada de dinheiro estável ao longo dos anos para conseguirmos sustentar a própria estrutura de custos (Entrevistado Empresa 4).

A análise interna é outro elemento importante, na medida em que permite à empresa fazer uma autoavaliação do estado em que se encontra em termos de inovação. São várias as dimensões consideradas: de recursos humanos, de processos, de estratégia e de política de inovação. No que se refere à organização, há os vetores ligados à criatividade e à capacidade da organização. São pontos da norma que ajudam e que dão algumas pistas. O entrevistado apontou que a norma acaba por ser muito prescritiva, mas que, dessa maneira, ela acaba dando uma ideia geral e indicando o que é necessário fazer e como a empresa pode implementar a inovação.

Apresentou-se durante a entrevista um pouco do projeto técnico-industrial. O relacionamento

com outras empresas foi mais um elemento considerado importante para a inovação. Existe um mapeamento das parcerias. Na prática, foi desenvolvida uma matriz dessas parcerias, a qual é avaliada periodicamente com base em um conjunto de critérios, por exemplo: se o parceiro cumpre com os requisitos, se a parceria obtém efeitos positivos na imagem da própria empresa e se ela tem uma participação ativa. Essa matriz transmite ideias sobre como fazer o acompanhamento do trabalho desenvolvido pelos parceiros. Além disso, tenta-se seguir um pouco a lógica do trabalho em rede e levar as práticas para outras empresas ligadas ao transporte em Portugal, tanto internamente ao grupo quanto externamente. O entrevistado considera a Empresa 4 bastante aberta⁵⁸: “Faz parte da nossa cultura como empresa estarmos abertos ao exterior e estarmos habituados a trabalharmos com funcionários que não são só da Empresa 4” (Entrevistado Empresa 4). Ele narrou ainda um pouco sobre como são desenvolvidas as parcerias:

Nós, de alguma forma, ajudamos na fase inicial a ter trabalho. Nós temos um contrato de um ano ou dois com eles, que permite em termos de *cash flow* e depois vão crescendo, e aí arranjam outros clientes e vão não mais dependendo só da Empresa 4 [...]. Isso também é bom para eles, bom para nós. Até em termos da nossa parte, se temos que reduzir o tempo de trabalho que estamos a dar, não ficamos com peso na consciência que essas pessoas depois fiquem sem trabalho. Tendo outros clientes, é uma forma de irrem arranjanado trabalho para seus recursos (Entrevistado Empresa 4).

O entrevistado citou como processos de base da Empresa 4: gestão de projetos, gestão do conhecimento e gestão dos resultados. Tais processos depois se materializam em outros processos, que são mantidos em termos de gestão interna, inclusive dos parceiros. Destacou que boa parte dos funcionários das empresas parceiras trabalha lá com eles diariamente e acabam sendo considerada recursos quase que como sendo da Empresa 4. Por isso, essa parte de gestão dos processos é muito importante para manter a ligação entre as empresas quando há picos de trabalho ou projetos especiais.

O fato de a empresa ser enxuta prende-se à necessidade de manter os custos internos fixos menores. Isso gera mais agilidade. Foram citadas algumas vantagens dessas parcerias para a inovação. Parte dessas empresas parceiras trabalha para outros clientes e, da mesma forma, promove sinergias entre a Empresa 4 e esses clientes. Como gestor, o entrevistado disse que

⁵⁸ Logo após a entrevista foi realizada uma visita nas instalações da Empresa 4. Evidências levantadas por observação comprovam a interação existente entre a Empresa 4 e empresas externas parceiras. Funcionários de diferentes empresas atuam no mesmo ambiente dentro da planta, sem distinção perceptível.

tenta-se não ser muito limitativo ou muito impositivo.

Cabe atentar para a inovação organizacional implementada na gestão da empresa por meio das parcerias e do trabalho em rede. Isso trouxe implicações em termos não somente de gestão da inovação, como também da gestão das atividades da empresa em si quanto aos recursos humanos e às competências:

É gerir o parceiro... que é um pouco diferente do que gerir um fornecedor. Temos uma relação mais próxima com eles, temos pessoas deles a trabalhar conosco temos que gerir de uma forma um pouco diferente. [...]. É uma gestão muito baseada em projetos. Tem essa componente da estrutura matricial, mas não de uma forma explícita (Entrevistado Empresa 4).

O entrevistado citou como princípios base de uma rede de parceiros: foco no mercado, aposta no conhecimento, aposta no capital humano, ideação, a inovação em rede e desenvolvimento sustentável. Tais princípios orientam, de uma forma ou de outra, todo o sistema concebido. A noção de se trabalhar em rede de inovação exige certa partilha de conhecimento, processos e práticas que geram competências internas importantes para o negócio.

Outro ponto destacado foi a informalidade das relações. A facilidade de integrar as equipes foi destacada como essencial para o processo de inovação: “É uma forma de acompanharmos a operação deles. Eles também aprendem conosco, e nós aprendemos com as coisas que estavam acontecendo na rua” (Entrevistado Empresa 4).

No que se refere à gestão de ideias, ou banco de ideias, durante a entrevista foi citado, ainda que muito brevemente, o programa de Estímulo à Geração de Ideias por parte dos funcionários que recebem um prêmio de acordo com a ideia concedida.

Recursos humanos

Os recursos humanos, quando selecionados para trabalhar na Empresa 4 passam por uma forma de treinamento, com o objetivo de se integrarem com os demais membros da equipe. Isso foi apontado como necessário para que eles entendam a cultura, a forma como o trabalho é feito e, também, para que possam compartilhar um pouco suas boas práticas. O entrevistado narrou que “até em termos de gestão de projetos, temos que passar um pouco aquilo que nós consideramos as boas práticas e dizer o que nós fazemos bem. Temos essa transferência de conhecimento” (Entrevistado Empresa 4).

Anualmente definem-se as necessidades de uma célula. Depois, com base nisso, a área de RH Corporativo faz um plano de formação. Apesar da importância dessa formação, o entrevistado anotou que as verbas para essa atividade são restritas. Vale destacar também que a Empresa 4 dá formação aos demais funcionários do grupo, orientando-os sobre como operar com os equipamentos desenvolvidos.

Interessante atentar para o fato de que, apesar de haver recursos humanos de empresas parceiras atuando em conjunto com os recursos humanos internos, as políticas de RH definidas pela Empresa 4 atinge somente estes últimos. Isso gera algumas distorções. Por exemplo, o próprio sistema de avaliação de desempenho do grupo não considera elementos importantes que promovem o crescimento e o desenvolvimento da empresa, como o fato de trabalharem em rede. As práticas da Empresa 4 são como se as pessoas que atuam nela fossem iguais aos que estão na área operacional do grupo – ou seja, nos pedágios. As práticas de gestão de RH para inovação são mais específicas. O entrevistado acrescentou:

Claro que tem diferenças. Mas o fator inovação em termos dos recursos humanos é um fator em alguns casos, mas não é um fator transversal. É pela forma de trabalhar da equipe, não por políticas do grupo. Tem mais a ver com políticas internas da Empresa 4, e não do grupo (Entrevistado Empresa 4).

A gestão corporativa do grupo da Empresa 4 fornece algumas diretrizes estratégicas nas quais ela precisa se enquadrar. Contudo, as ações são orientadas muito mais pela forma como as pessoas trabalham do que por uma definição superior, pois têm mais a ver com os processos internos e com as necessidades de trabalho que eles possuem. Para o entrevistado, em termos de estratégia de RH, é mais fácil e simples estabelecer a gestão como um todo e permitir que cada área tenha a sua estrutura do que adotar estruturas diferentes.

Há alterações em termos de recursos humanos promovidas pela parte tecnológica no que se refere ao desenvolvimento de novas funções e de novas exigências. Os processos internos, de alguma forma, obrigam uma constante adaptação dos recursos humanos. Os recursos humanos da Empresa 4 adaptam-se um pouco aos referenciais de inovação. O *driver* é diferente do restante do grupo. O entrevistado ressaltou que se, na prática, é feita uma gestão de uma forma matricial, que tem a ver com a própria cultura deles. Embora tenha reconhecido que trabalhar com estruturas muito rígidas não funcionaria, o entrevistado assumiu que todos estão dentro de um grupo que trabalha muito baseado na hierarquia.

Na Empresa 4 não existe uma área de RH propriamente dita. As políticas são definidas pela sede. A área de RH corporativa atua em parceria com a Empresa 4 quando o assunto se trata da introdução de uma nova tecnologia, e isso gera impactos em termos de recursos humanos.

A avaliação de desempenho está ligada ao projeto e aos objetivos da Empresa 4. Se o projeto obtiver sucesso, ele será valorizado em termos da avaliação de desempenho. No caso da pessoa ligada à inovação – ou seja, a projetos de inovação – se o projeto obtiver sucesso, potencialmente, sua avaliação de desempenho crescerá. Embora na prática seja assim, o entrevistado sugeriu que a avaliação de desempenho poderia ajudar a promover as competências inovadoras dos recursos humanos. Estes seriam recompensados pelas competências e poderia haver programas de formação, de desenvolvimento interno e de acompanhamento. Atualmente, as competências não influenciam as metas e os objetivos contidos na avaliação de desempenho. Baseiam-se muito mais nos resultados.

É um facilitador para a inovação ter pessoas competentes e qualificadas a trabalharem na empresa. O entrevistado explicitou que, muitas vezes, a pessoa tem a intenção, a iniciativa, a formação e consegue articular, fazer algum processo de inovação. Outro facilitador apontado pelo entrevistado tem a ver com o sistema de formação interna, que ajuda a estabilizar mais os processos de inovação, embora considere que a gestão de projetos poderia ser melhor. Em termos de cultura da inovação, o entrevistado relatou que as pessoas têm sorte de o relacionamento ser muito informal entre si, pouco hierarquizado. De alguma forma, parece que é bem articulado na Empresa 4. Além disso, destacou o fato de a própria gestão de topo ser muito aberta.

Quando questionado acerca da existência de resistências, o entrevistado salientou que isso sempre ocorre, mas que na área de Inovação não há muita, porque a estrutura é muito mais horizontal. Não é tão hierarquizada como em outras áreas do grupo.

Competências

No que se refere às competências, o entrevistado observou que na Empresa 4 o foco predomina nas competências mais técnicas. Ele atentou para a questão da própria necessidade de os negócios promoverem as competências. As competências de gestão e de gestão de projetos de inovação surgem como agregadas a essa componente técnica. Como exemplo, citou que há alguns anos a empresa promoveu um programa de formação em termos da gestão

de projetos. Ele declarou que na gestão de projetos há a gestão de conflitos e a gestão de reuniões, que são competências que têm a ver mais com as ciências humanas e relacionais, ou seja, *soft skills*, que também são importantes. Ele ressaltou que surgem necessidades nesse nível, salientando que quando se vai fazer a gestão de um projeto tecnológico espera-se que ele tenha um impacto positivo.

A gestão e a definição das competências partem do planejamento estratégico. Existe um enquadramento, ou seja, uma ligação das grandes linhas estratégicas com o trabalho realizado pela Empresa 4.

O entrevistado explicou que nos dez primeiros anos, o grupo estava muito mais focado na criação de estrutura e de competências de base. Ele advertiu que a gestão da inovação os ajudou a olhar um pouco para os próximos dez anos. A partir daí, começaram a ganhar competências na gestão da mobilidade e nas outras áreas também, mas reconhece que isso ainda é pouco diante do que eles acreditam que podem evoluir. O negócio do grupo passou da gestão da infraestrutura para a gestão da mobilidade, que é um conceito mais amplo.

O modelo de competência foi desenvolvido internamente, direcionado para a inovação. Todos os processos são elaborados seguindo essa noção do ciclo da inovação, de se considerar os *inputs* externos. O entrevistado ressaltou que o modelo de inovação segue uma abordagem muito de desenvolvimento do produto, de negócio e não tanto a parte de recursos humanos. Vale lembrar que as outras áreas do grupo são muito ligadas às profissões. “A componente estrutura hierárquica e funcional é que faz mais sentido e é fundamental” (Entrevistado Empresa 4).

Algumas competências são desenvolvidas internamente e potencialmente. Até podem arranjar novos negócios e também gerar vantagens. Essa criação de competências está na própria estratégia da Empresa 4. Por exemplo, o entrevistado apontou as boas práticas de inovação que podem, de alguma forma, ajudar a promover práticas nesse sentido nas outras áreas do grupo. Ou seja: “ser um exemplo de boas práticas em inovação, trabalho em rede de uma forma a sermos um exemplo dentro das outras áreas do grupo” (Entrevistado Empresa 4).

Em termos gerais, na Empresa 4 há uma noção de sistema de inovação em rede mais madura e estruturada. A estrutura em rede traz implicações positivas em termos de formação de competências ligadas à inovação na organização, sendo essa própria estrutura, ou forma de

trabalhar, inovadora em si em termos de gestão dos processos internos e de criação de valor. A inovação faz parte da estratégia e do próprio *core business* da empresa. A gestão de recursos humanos confunde-se um pouco com a gestão das parcerias, sobretudo na definição do papel de cada um no sistema, e com a avaliação de desempenho. Há uma estrutura fixa, que determina as competências centrais ligada à gestão da rede, mantida de forma enxuta e financiada pela receita que provém do ciclo de manutenção da tecnologia desenvolvida e implementada pela Empresa 4. Nesse sentido, a Empresa 4 passa a ser exemplo de práticas para outras áreas do grupo, tornando-se um referencial de competência a ser seguido. Ou seja, as competências complementares são potencializadas pelo negócio da Empresa 4, que é a inovação em si.

4.5 Empresa 5

Na Empresa 5 são fabricadas aeronaves para os segmentos da aviação comercial, da aviação executiva e da aviação de defesa. Fundada em 1969, com capital misto e controle estatal brasileiro foi privatizada em 1994. Sua sede localiza-se em São José dos Campos, no estado de São Paulo, Brasil. Foi a primeira unidade a ser construída. A área de construção da sede fica ao lado do campus do então Centro Técnico de Aeronáutica, atualmente Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (CTA), onde funciona o setor de P&D da empresa.

A empresa possui cerca de 17.600 funcionários em unidades do Brasil, Estados Unidos, Europa (França e Portugal) e Ásia (Singapura e China). É a terceira maior empresa de aviação civil do mundo. Possui três certificações: ISO 9001⁵⁹, 14001⁶⁰ e OHSAS 18001.⁶¹

O diretor das relações externas na Europa foi o responsável pelo fornecimento das informações sobre a inovação na Empresa 5. Apesar de a empresa ser de nacionalidade brasileira, o entrevistado é de nacionalidade portuguesa e atua diretamente na negociação e construção da nova unidade da Empresa 5, a ser instalada em Évora, Portugal. Ele trabalha diretamente na área de políticas públicas na Europa, África e Oriente Médio e está na empresa desde 2005.

A sede da Empresa 5 na Europa está localizada na França. Esta unidade tem foco nas áreas de

⁵⁹ Gestão da Qualidade.

⁶⁰ Gestão Ambiental.

⁶¹ Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho.

vendas para a aviação comercial executiva, no suporte ao cliente, na administração, na tecnologia da informação, na comercialização de peças e na reposição à frota de aviação comercial, na aviação de defesa e na aviação executiva na Europa, Oriente Médio e África.

A história da Empresa 5 em Portugal iniciou-se em 2005, com o processo de privatização de uma empresa fundada em 1918, localizada em Alverca, cuja área de atuação era a manutenção de aeronaves. Desde então, esta empresa passou a compor a estrutura global da Empresa 5. Atualmente, além das atividades de manutenção, reparo e revisão geral de aeronaves, de motores, de aviônicos e de acessórios, também responde pela modernização, modificação e integração de aeronaves e pela fabricação e montagem de componentes e estruturas de aeronaves.⁶²

Em 2008, a Empresa 5 anunciou a decisão de construir de duas novas unidades em Portugal. Ambas serão localizadas na cidade de Évora. Uma unidade atuará na fabricação de estruturas metálicas usinadas e a outra em conjuntos em materiais compostos. Segundo informações disponíveis na página da internet da empresa, a localização dessas unidades na cidade de Évora resultou de criteriosa avaliação, que incluiu diversos fatores, como o potencial acesso a mão de obra qualificada, infraestrutura logística e existência do Parque da Indústria Aeronáutica, localizado próximo ao aeroporto municipal. Durante entrevista, foi revelado que existem projetos de P&D na Europa que vão ser desenvolvidos por pessoas de Portugal também.

Inovação

Na opinião do entrevistado, criação da Empresa 5 não surgiu de uma oportunidade de mercado, mas de uma política em que o primeiro foco foi a formação de recursos humanos orientados para as atividades de inovação e de desenvolvimento de novos produtos no setor. A Empresa 5 manteve essa dinâmica muito apoiada e alavancada sempre pelo Instituto Tecnológico Aeronáutico (ITA) e pelo CTA. O ITA muito para formar engenheiros, mestre, doutores; e o CTA, para os projetos de P&D por meio de projetos em cooperação e da migração de pessoas, sempre constante, para o desenvolvimento desses projetos.

O histórico da inovação na Empresa 5 confunde-se com sua própria concepção, segundo o

⁶² Informações disponíveis na página da empresa na internet.

entrevistado. O governo brasileiro tomou a decisão de criar uma capacidade aeronáutica no país. Mas isso só veio a materializar-se em 1950, quando, por meio de um convênio com uma universidade dos EUA, formou-se o Instituto Tecnológico Aeronáutico. Na década de 1960, no Centro Tecnológico da Aeronáutica do Brasil, deu-se início ao desenvolvimento de projetos de inovação e de projetos de P&D ligados à Aeronáutica. Isso levou – com o apoio de alguns engenheiros experientes, alguns inclusive vindos da Europa e dos EUA – a um grande resultado, que foi voar o primeiro avião desenvolvido pelo ITA, em 1968. Foi o que mais tarde deu origem ao primeiro produto da Empresa 5.

O que nós temos aqui foi a criação da Empresa 5. Surge de um esforço de inovação anunciado à decisão de política pública nos anos 40, cujo primeiro foco foi desenvolver uma estrutura de recursos humanos ligados à inovação, criar uma rede de pessoas que tinham conhecimento e que orientaram esse conhecimento no sentido de um objetivo que foi na altura fazer voar um protótipo. Depois, o governo brasileiro tomou a decisão de comprar esse avião. Fez uma encomenda de setenta aviões, e era necessário criar uma empresa para fabricar esses 70 aviões para entregar ao governo brasileiro, à Força Aérea Brasileira. E daí se criou a Empresa 5. (Entrevistado Empresa 5).

O entrevistado observou que uma tecnologia para entrar num avião pode demorar quinze anos. Saber quais são as tecnologias lá na frente que vão amadurecer para entrar no avião é um dos maiores desafios.

O entrevistado argumentou: “Inovação é fazer aviões que aportam algo de novo, mas que o cliente quer comprar” (Entrevistado Empresa 5). Ele citou um caso no passado, quando não houve mercado para os aviões fabricados. Eles eram novos, tinham muita tecnologia nova, os engenheiros adoravam, mas ninguém os comprou. “Como a concorrência fazia mais barato, por várias razões, ninguém os comprou” (Entrevistado Empresa 5).

Uma inovação em gestão que foi fundamental para a inovação dentro da Empresa 5, para o entrevistado, foi a privatização, em 1994. A inovação estava em

[...] conjugar o talento, a massa no bom sentido, os ativos fantásticos que existiam em termos de talento que veio do treinamento do ITA e do CTA com uma atitude gerencial mais orientada para o cliente (Entrevistado Empresa 5).

“A Empresa 5 era uma empresa estatal que estava a falir.” (Entrevistado Empresa 5). Por isso, uma das grandes inovações organizacionais foi a reorientação da engenharia em direcionar o que se sabia fazer para o que o cliente queira comprar, apontou o entrevistado. Daí, deu-se a

entrada da Empresa 5 num novo mercado, com um produto que fazia parte de um nicho diferenciado. O entrevistado narrou que de repente a empresa conseguiu 50% desse mercado, porque apostou todos os recursos que possuía no desenvolvimento desse novo avião. Buscou-se um foco completo nesse avião para entrar nesse mercado. Segundo o entrevistado, o principal elemento que promoveu essa mudança de atitude foi a privatização.⁶³

A maior parte dos esforços de inovação na indústria da qual a Empresa 5 faz parte é incremental. Nessa indústria, como o perfil da empresa é um pouco conservador, “não podemos experimentar coisas loucas nos aviões” (Entrevistado Empresa 5). O entrevistado esclareceu que a indústria, por questões de segurança, deve ser mais conservadora, por isso o fato de as inovações serem geralmente mais incrementais.

Outra diferenciação com relação ao conceito de inovação que o entrevistado revelou está dentro das próprias áreas da empresa. Ele explicou que a necessidade de inovar na aviação comercial tem alguns aspectos diferentes da área de engenharia ou da área de operações industriais. A gestão industrial tem que produzir de uma forma orientada para o mercado, reduzindo o custo, para manter a competitividade, ao passo que a área comercial deve pensar nas melhores formas de vender ao cliente e nas melhores práticas para manter um bom suporte ao cliente, para, a partir daí, ajustar, mas mantendo sempre a inovação no sentido lato. Ou seja, “como um valor” (Entrevistado Empresa 5). “E a inovação aí tem que ser pensar sempre de que forma podemos fazer as coisas diferentes que agregue mais valor para o cliente e que reduza o nosso custo” (Entrevistado Empresa 5).

O entrevistado advertiu que na apresentação institucional da Empresa 5 duas áreas grandes de investimento em inovação são apontadas: a de inovação em produto; e a de inovação em processo. Os investimentos na área de P&D são pensados em termos de se saber quais vão ser os novos produtos que irão garantir sua vantagem competitiva. Entretanto, ao mesmo tempo, é importante ter em mente que o processo industrial de produção de aviões é complexo e exige sempre investimentos e procura de novas ideias.

Uma das principais ferramentas gerenciais que envolve a questão da inovação e a da busca de formas de fazer as coisas é o Plano de Ação, aplicado à maior parte dos funcionários, que

⁶³ “Só privatização da Empresa 5 dá uma sequência a uma tese de doutoramento. É uma história incrível” (Entrevistado Empresa 5).

também serve como metodologia de avaliação de desempenho. O líder, no caso, faz a avaliação do Plano de Ação e chega ao resultado. Este resultado afeta o prêmio, que tem a ver com a distribuição dos resultados para os empregados. O entrevistado salientou que cada funcionário, dentro do seu Plano de Ação, tem que ser capaz de identificar o que vai fazer e ser um *sponsor* desse processo. O Plano de Ação é pactuado todos os anos com a chefia e é sempre focado no resultado.

Há outro programa, este de maior alcance, sobretudo para a área produtiva, que funciona também como ferramenta para a promoção de inovação. Envolve o aumento de produtividade de revisão de processos da empresa que foi lançado em 2007. De acordo com informações concedidas pelo entrevistado, foram contabilizados cerca de cinquenta e três milhões de dólares em economia a partir da implantação desse programa.

E esse programa, através das metodologias *lean*, metodologia *kaisen*, tem nos levado a um processo de certificação de célula, célula prata, bronze e ouro, que tem a ver com o amadurecimento dessas práticas muito ligadas à melhoria da produtividade e à inovação em toda a área da empresa. [...]. E, no fundo, é um programa que ajuda as pessoas, incute nas pessoas, na empresa, a capacidade de questionar os problemas, de antecipar os problemas e resolver os problemas em equipe (Entrevistado Empresa 5).

O desenvolvimento desse programa recebeu a ajuda de consultorias externas. Segundo o entrevistado, a empresa começou a crescer muito e posicionar-se no mercado internacional. Por isso, foi importante fazer uma revisão dos processos, ter a certeza de que os processos estavam enxutos para os novos tempos de grande concorrência que a empresa iria enfrentar e já está enfrentando. A implantação desse programa também esteve associada à entrada do novo CEO, que permanece até hoje.

Com relação à avaliação das metas e aos objetivos esperados com a inovação – ou seja, com relação aos indicadores de inovação, como ela é medida – apontou-se que há gastos financeiros que a empresa consegue medir. É possível perceber que as pessoas estão fazendo as coisas de forma diferente e que a empresa enxugou onde poderia enxugar.

Uma narração do entrevistado explica o processo de implantação de uma inovação no negócio:

Quando é uma área nova... isso acontece muito dentro da nossa indústria... vamos para dentro de casa e dizemos: Qual é o nosso nível de conhecimento sobre essa área? Temos conhecimento suficiente para pensar em integrar essa tecnologia num produto novo, adaptar um produto que nós já temos?''.

Se tem, é um cenário. Se não tem, por exemplo... ah... para pegarmos esses assuntos novos nós precisamos trabalhar mais em rede com o exterior. Então, temos que ter equipes que entendam de projetos de fomento de P&D na Europa, equipes que entendam... manter essa rede e essa flexibilidade para absorver uma nova área de conhecimento da qual ainda não estamos tão familiares (Entrevistado Empresa 5).

Foi apontada a necessidade de se criar redes de inovação e de contato, trocando informação diariamente. Estar inserida em redes e em projetos internacionais de P&D também foi citado como muito importante para inovação.

O treinamento de pessoas, a preparação de pessoas para desenvolver projetos e a formação para atuar na área de Aeronáutica estão associados ao ITA e ao CTA. O grande processo de inovação com essas entidades, segundo o entrevistado, é, no fundo, circular pessoas entre as instituições.

Recursos humanos

A Empresa 5 desenvolveu algumas funções em termos de recursos humanos capazes de permitir responder a essa demanda de inovação. Um exemplo foi a criação de um programa interno reconhecido pelo Ministério da Educação brasileiro, com duração de 18 meses, em que um engenheiro com perfil de frente participa de uma formação teórica e prática. Quase a metade dos professores que atuam nesse programa é proveniente do ITA. A motivação da criação desse programa foi a falta de engenheiros aeronáuticos para atender à demanda da Empresa 5 à altura. “O Brasil não gerava o número de engenheiros suficiente. Foi preciso num trabalho com o Ministério da Educação encontrar um programa que permitisse fazer isso” (Entrevistado Empresa 5).

No final desse programa, o engenheiro normalmente é contratado para atuar na Empresa 5, integrando as equipes, muitas vezes, como líderes, seja de desenvolvimento tecnológico, seja em outras áreas. O entrevistado observou que durante esse período de 18 meses o treinamento era orientado para a indústria e, sobretudo, que era um treinamento muito orientado para as rotinas de inovação. Muitas vezes, esses engenheiros trabalham em conjunto para desenvolver um novo conceito de avião ou um novo produto dentro da indústria aeronáutica. É importante lembrar que elas são selecionadas já por possuírem uma atitude favorável à inovação. Depois, por treinamento interno e por meio de práticas, passam seus conhecimentos aos colegas.

O entrevistado ressaltou que esse programa de formação vinculado ao Ministério da Educação

e os demais programas citados (Plano de Ação e Certificação de Células) constituem as rotinas essenciais, nas quais a Empresa 5 busca orientar as ações voltadas para inovação e, sobretudo, gerar uma atitude para inovação. Contudo, advertiu que

[...] nós temos os instrumentos. Acho que é importante as pessoas, as chefias, saberem cooperar, entenderem o que é preciso fazer, o que gosta de fazer, enfim, e usar o Plano de Ação para ter o alinhamento que a empresa precisa e o que mais motiva a pessoa. Nós temos os instrumentos. É, sobretudo, uma questão de usarmos... Agora, a correria é muito grande, a pressão é muito grande (Entrevistado Empresa 5).

Outro aspecto que se torna muito importante na questão da inovação e dos RH é a captação de pessoas. Hoje, é muito importante para Empresa 5 atrair pessoas e talentos onde ela está localizada.

O vice-presidente da Empresa 5 atua na área de pessoas, sustentabilidade e relações internacionais. As diretrizes para as políticas de desenvolvimento de pessoas dentro de cada área partem dessa Vice-presidência. O vice-presidente tem a responsabilidade de promover o desenvolvimento de pessoas. E isso, conforme entrevistado, agrega toda a política de recursos humanos e toda a estirpe de práticas, que têm como principal objetivo manter forte e firme uma rede de talentos que lhes permita desenvolver novas soluções e novos produtos.

Dentro das várias áreas há pessoas no Departamento de RH. Elas garantem que as operações e as ações dentro de cada área estejam alinhadas com as diretrizes macro da companhia. Então, elas buscam a matriz de competência e a folha de remuneração para analisar se tudo está dentro do que é aceitável: o tipo de contrato, se o tipo de contrato vai ter alguma diferença, etc.. Além disso, há uma pessoa de RH que está ligada com uma pessoa de RH no país.

Apesar de não haver uma política diferenciada para tratar dos recursos humanos relacionados à inovação, o entrevistado alegou que é necessário reter esses talentos. Para ele, é evidente que hoje a indústria da qual a Empresa 5 faz parte é muito competitiva. “Há uma briga enorme pelo talento” (Entrevistado Empresa 5). Então, é preciso remunerar as pessoas de forma que elas estejam felizes com as condições que têm. Não só com o salário, mas pelo desafio. Nas palavras do entrevistado:

[...] acho que a característica mais importante na organização é manter a adrenalina, a vontade de questionar o que é feito, como é que nós podemos fazer o que fazemos de uma forma diferente a cada dia e haver um incentivo para isso e nunca relaxar. É claro que as pessoas devem gostar muito do seu trabalho. Esse processo tem a ver com alegria, não na pressão, não no medo,

mas tem a ver com alegria, com orgulho, com um brilho no que fazemos. E a empresa tem que orientar a cultura nesse sentido, para que a pessoa sinta uma pressão, mas também um gostinho de ser capaz de gerar um resultado melhor, fazer mais com menos. Isso é mais importante. Se a empresa relaxa, é muito perigoso. Se você pegar as empresas, as organizações mais ligadas com o governo, com o estado, aí a coisa relaxa um pouco mais e é preciso cutucar para colocar o desafio (Entrevistado Empresa 5).

Além do Plano de Ação, outra metodologia de avaliação é a avaliação 360 graus. Cada empregado da Empresa 5 é avaliado pela sua equipe, pelos seus pares e pela sua chefia. Uma das perguntas do questionário de avaliação tem a ver com a busca de novas formas de fazer as coisas melhor. Para o entrevistado, saber o que os pares acham também é muito importante.

Para além das ferramentas colocadas, o entrevistado expôs que o que facilita a inovação é a atitude das pessoas. A Empresa 5 faz parte de uma indústria que, pela sua natureza, é muito inovadora. As pessoas agregam conhecimento, querem estudar mais, querem aprender mais sobre materiais, aerodinâmicas, suas áreas. Enfim, querem saber e têm o orgulho de mostrar que sabem mais. “Isso é muito positivo, é muito próprio nessa indústria” (Entrevistado Empresa 5). De acordo com ele, o aprendizado é permanente e a atitude para aprender é permanente, e isso facilita. O que facilita menos é o ambiente concorrencial, pois a concorrência é muito grande, na opinião do entrevistado.

Importante registrar uma parte da entrevista em que o entrevistado afirma que se espera que se tenha “pessoas para que, se aparecer alguém que dê um salário melhor, essa pessoa consiga, mesmo que ganhe um pouco menos, pesar entre o que ganhe e o desafio que tem” (Entrevistado Empresa 5).

Com relação à resistência, o entrevistado reconhece que há. Mas o importante é que ocorra uma resistência construtiva. As pessoas têm naturalmente a posição de se defender quando questionadas sobre a forma como fazem as coisas, segundo entrevistado.

Competências

O modelo de competências da Empresa 5 é pautado nas competências técnicas. Com base no um recrutamento, é desenhado o perfil do funcionário e das funções ele deve desempenhar. Em última instância, toda a gestão, seja de competências ou de resultados, acaba por ser definida a partir do Plano de Ação. Se no fim o resultado não aparece, a chefia tem que analisar se recrutou a pessoa errada ou se há falta de treinamento.

A estratégia da empresa gera consequências para o modelo de competências. No momento em que são definidos os rumos e as ações a tomar, são estabelecidas as competências a serem desenvolvidas. De outro lado, o entrevistado argumentou que, à medida que se reforçam a informação e o conhecimento, o que se traduz em geração de competências, isso influencia a estratégia pela identificação de oportunidades e ameaças, o que leva também à revisão da matriz de competências.

Apesar de determinada época a capacitação de pessoal, ou a falta de pessoal qualificado, ter sido um problema, entrevistado declarou:

Em relação à capacitação das pessoas, eu nunca ouvi alguém na Empresa 5 dizer: “não temos especialistas nessa área ou naquela. Não temos pessoas preparadas”. Não, tem sempre alguém que está informado, que, enfim, podem levar uma reforçada em termos de treinamento. Mas acho que isso é um ponto muito forte que, felizmente, nós temos. Nós temos muito vínculo com ITA e dentro de toda a política de RH, se a pessoa não é *expert*, pelo menos alguém que está no caminho que pode receber um treinamento e pode se tornar um *expert* (Entrevistado Empresa 5).

Resumidamente, a inovação na Empresa 5 está bastante relacionada com a estreita ligação que ela possui com as entidades de formação e pesquisa especializadas na indústria em questão. Os programas de revisão de processos, o Plano de Ação, vinculado ao resultado da empresa, e o Programa de Formação de Especialistas foram apontados como as principais ferramentas para a promoção da inovação na empresa e de uma atitude para inovação nas pessoas. O Plano de Ação vinculado ao resultado é uma ferramenta importante para gestão de competências. O fato de haver uma Vice-Presidência para tratar da política de desenvolvimento de RH na empresa e a concorrência acirrada na indústria também foram fatores considerados relevantes para estímulo à inovação.

4.6 Empresa 6

No Brasil, a Empresa 6 é uma *holding* que detém investimentos no setor de energia elétrica, consolidando ativos de geração, distribuição e comercialização. Está presente no segmento de geração em seis estados – Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Ceará, Santa Catarina e Rio Grande do Sul – e no segmento de distribuição em dois estados: São Paulo e Espírito Santo.

A Empresa 6, localizada no Brasil, é de origem portuguesa e faz parte do mesmo grupo da Empresa 3, descrita anteriormente. A entrevista realizada na Empresa 3 ocorreu na sede

corporativa do grupo em Portugal. Assim, para evitar repetições com relação às características do grupo do qual a Empresa 6 faz parte, serão descritas a seguir as informações referentes à sede da Empresa 6, localizada em São Paulo, Brasil. A gestora de projetos de desenvolvimento organizacional e consultoria interna foi a pessoa entrevistada, a qual é de nacionalidade brasileira e atua na Empresa 6 em São Paulo desde 2008.⁶⁴

O início das operações da Empresa 6 no Brasil deu-se de 1996, a partir da participação acionária e das aquisições de empresas do ramo localizadas em diferentes estados brasileiros. Em 2000, foi feita a criação da Empresa 6 no Brasil, dando-se início à construção de uma termelétrica, em parceria com a Petrobrás. Em 2005, foi realizada a abertura do capital da companhia com a oferta pública de ações no Novo Mercado da BM&F Bovespa.

Atualmente, são 2.500 funcionários atuando na Empresa 6 no Brasil.

Inovação

Em São Paulo, há uma área específica para desenvolver a inovação, juntamente com questões relacionadas à sustentabilidade, tratada como área de *inovability* (termo criado pela empresa). O fato de essas áreas trabalharem em conjunto revelou-se como um reposicionamento estratégico. A entrevistada explicou que já havia uma área de sustentabilidade ligada ao Instituto que abordava as dimensões vinculadas à responsabilidade social e ao voluntariado da Empresa 6. Durante a entrevista, destacou-se a importância de se concentrar também na questão de “[...] sustentabilidade de inovação, de sustentabilidade para o negócio” (Entrevistada Empresa 6). Então, pensando nisso, foi feita uma nova configuração, uma revisão na estrutura. Assim é que foi criada essa área com uma dinâmica diferenciada de projeto, na qual atua um grupo de analistas que participam de projetos específicos. Segundo a entrevistada, existe uma estratégia que está bastante forte: “É uma parte cultural da empresa que as pessoas gostam e estão sempre tentando trazer melhorias para isso” (Entrevistada Empresa 6).

Nesta área, o trabalho é realizado por células. Tem-se uma visão muito mais matricial, se

⁶⁴ Pelo fato de fazer parte do programa de mobilidade (ver descrição da Empresa 3), a entrevistada estava na sede do grupo em Portugal para implantar um projeto semelhante ao que desenvolvera no Brasil. Ela foi indicada pela própria entrevistada da Empresa 3 a conceder a entrevista a partir das informações e os conhecimentos que possuía a partir de sua experiência na Empresa 6. Por isso, pela oportunidade concedida, a entrevista foi realizada no mesmo local onde foi realizada a entrevista referente à Empresa 3, porém em dias diferentes.

comparada ao resto da organização. “Isso é diferente, e eu acho que funciona. E essa foi a primeira área a estar implantando isso” (Entrevistada Empresa 6). Ela também enfocou a importância de parte deles (dos analistas da área de inovação) de estarem se aproximando mais do negócio, ou seja, da inovação na organização como um todo:

Estão indo mesmo para as áreas fins, avaliando processos, vendo o que eles podem contribuir. Criando novos contatos, novas formas de relacionamento e, a partir daí, novos projetos que possam estar gerando mais inovação para a organização como um todo (Entrevistada Empresa 6).

Como a empresa é do setor energético, para entrevistada, inovação “não é criar novos produtos, mas trazer mais eficiência. Trazer mais qualidade para o serviço que nós prestamos. [...]. Então, acho que esse é o principal foco da inovação” (Entrevistada Empresa 6). Em outras palavras, a inovação está em melhorar o resultado e trazer mais qualidade e eficiência; ou seja, reduzir custos principalmente.

Há uma característica na regulação brasileira que influencia a inovação no setor energético. Segundo entrevistada, a legislação determina um percentual do faturamento da empresa que deve ser investido em P&D. Logo, a empresa tem áreas específicas de P&D que promovem isso. A gestão do orçamento e do investimento em P&D – consequentemente, inovação – é feita por essa área.

Interessante observar que a inovação na organização em termos gerenciais não é uma construção coletiva. “É *top down*. Há um CEO apoiando”, explicou a entrevistada.

Menciona-se uma grande inovação gerencial realizada com a ajuda de uma consultoria externa: a avaliação da estrutura da empresa, com a elaboração de diagnóstico. Tinha-se o objetivo estratégico de melhorar os resultados da empresa. A partir deste diagnóstico, foi traçado o plano de mudança na estrutura. As ações efetivas foram de dentro da empresa, sendo que a consultoria não participou da execução. A entrevistada revelou que foi uma mudança de grande impacto. Foram feitos grupos focais e constatou-se que havia muitos líderes. Foram excluídas cerca de 100 pessoas, a maioria em cargo de chefia.

Outra inovação gerencial citada foi a criação de áreas específicas ligadas ao presidente da empresa: a de excelência e a de qualidade. Essas áreas trabalham diretamente com a dimensão da inovação para organização.

A ferramenta da captação de ideias dos funcionários chama-se “bolsa de inovação”. A dinâmica desse processo está descrita a seguir:

Eu vou mandando idéias. Quanto mais ideias eu vou mandando, mais ações eu vou tendo, e as ideias que vão sendo escolhidas vão sendo reconhecidas e ganhando prêmios. [...] Eu tenho um júri composto por pessoas de diferentes áreas que avaliam as ideias e dão o feedback (Entrevistada Empresa 6).

Durante a entrevista, foram enumerados os fatores que promovem a inovação na organização: comunicação, líderes que estimulem, cultura mais aberta e menos hierarquizada, uma cultura de inovação, o presidente da empresa falando que é importante, autonomia para implementar ideias, abertura que se tem de falar com o chefe para fazer diferente, inovar e mapear processos, indicadores de desempenho e avaliação dos projetos que as pessoas desenvolvem dentro das universidades para que possam estar trazendo para dentro da empresa.

Com relação aos gastos com a participação em eventos externos, a entrevistada esclareceu que dentro da área do planejamento energético há muitas pessoas da área de pesquisa e que existe um vínculo com as universidades mais fortes do que outras que estão na área de suporte. Essas pessoas têm verbas para irem a seminários, sendo que, normalmente, a empresa incentiva que elas façam.

Existe um programa estruturado de liderança com base no qual a cultura para a inovação é estimulada. Interessante a colocação da entrevistada ao dizer que acredita que a liderança estimula os comportamentos das pessoas: “Também eu acredito que seja uma grande oportunidade e também um grande problema” (Entrevistada Empresa 6). Daí o desafio do Departamento de RH em desenvolver os líderes.

Os diretores de cada área discutem sobre as ações a realizar, que informações devem ser passadas às pessoas e quais são os comportamentos esperados. O Departamento de RH tenta traduzir isso em termos de formação ou de mudança de cultura para toda a empresa. Outra parte do programa de liderança consiste em desenvolver um planejamento de ações específicas dentro de dois anos. Tanto os líderes quanto os sucessores desenvolvem esse planejamento. No âmbito desse programa, há uma parte de formação de líderes que tem cursos voltados para inovação.

A entrevistada disse acreditar que a grande mudança decorrente da reestruturação que a empresa passou consistiu em mobilizar mais os gestores para o RH. “De olhar para o seu

trabalho e pensando em grandes renovações” (Entrevistada Empresa 6).

Uma prática do RH ligada à inovação, mas que tem por objetivo atrair pessoas citada como exemplo foi a participação do RH em eventos dentro de uma importante universidade em São Paulo. “Eu quero atrair as pessoas e também quero passar o que a empresa tem de diferente” (Entrevistada Empresa 6). Deve-se observar que a inovação já chegou a fazer parte do slogan da empresa.

Outra prática mencionada foi o apadrinhamento por pessoas com muitos anos da casa de uma pessoa mais nova.

Cabe destacar também que a área de RH faz o mapeamento das pessoas para saber onde está o conhecimento, se elas publicam ou fazem cursos de formação. A entrevistada observou que não são feitas intervenções quanto a isso.

Recursos humanos

A entrevistada narrou rapidamente o percurso do desenvolvimento do Departamento de RH na Empresa 6. Segundo ela, as práticas de RH eram diferentes para cada empresa distribuída no território brasileiro. Não havia muito a coesão que há hoje. Não existia tanto o contato do RH local com o RH corporativo. Então, montou-se um RH único no Brasil, na sede que fica em São Paulo. O RH das empresas passou a responder a um RH corporativo, redesenharam-se os processos de RH, colocaram-se indicadores e tentou-se unificar as práticas. Foram também implantados o modelo de consultoria interna e uma área de projetos e desenvolvimento organizacional, que é onde a entrevistada trabalha atualmente.

O processo de sucessão, que não havia antes, e o de treinamento foram montados já com um link com a avaliação de desempenho e a avaliação por competências. Para a entrevistada o Departamento de RH entra muito na parte de suporte para as áreas em si, mas observou que tenta-se ser estratégico no sentido de colocar as pessoas certas dentro da empresa e de promover uma gestão do conhecimento. Atua-se com o objetivo de trazer ferramentas para a mudança, de ser facilitadores e de promover a criatividade e uma cultura para inovação. Entretanto, ressaltou que, no final, a análise e a aplicação dessas ferramentas são feitas pelo corpo diretivo.

É válido lembrar que no setor energético a dimensão sindical é muito forte. Então, o RH

também enfrenta vários desafios com relação a isso.

Uma necessidade que a entrevistada levantou foi a de antecipar-se ao mercado e de preparar-se para o desafio que se tem em cair na rotina:

A gente estava falando para outras áreas mesmo de responder demandas do dia a dia da rotina e de não ter tempo de pensar no futuro e se antecipar mesmo em termos de conhecimento, de formação, que, para mim, se traduziria em competências (Entrevistada Empresa 6).

A entrevistada esclareceu que todo o processo de RH está apoiado no processo de avaliação; por exemplo: para treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção internos, promoções e sucessão.

Na opinião da entrevistada, a sucessão é um processo bastante desenvolvido na Empresa 6 comparativamente com a Empresa 3 em Portugal, pois já foi desenvolvido o plano de sucessão até o último nível de gestão, o que contribui para a gestão de competências, ao se identificarem quais são as funções críticas para a organização: “Classificar quem são as mentes da organização que ali a gente tem que investir mais ou não e a partir disso quem são os sucessores” (Entrevistada Empresa 6). Outra parte do programa de sucessão está vinculada à retenção e ao desenvolvimento de jovens talentos no longo prazo. Participam desse programa os jovens identificados com elevado potencial. Eles compõem um grupo que desenvolve projetos e participa de programas específicos de formação.

Competências

O modelo de competências da Empresa 6 foi desenvolvido internamente. Surgiu na mesma fase de criação do Departamento de RH corporativo: “Acho que surgiram juntos [...]. Isso ajudou” (Entrevistada Empresa 6). O modelo de competências direciona as ações dos gerentes e facilita a gestão da empresa. Ele alinha as expectativas tanto do próprio RH quanto dos gerentes, segundo entrevistada.

A entrevistada explicou que o modelo de competências foi todo pensado com foco nas competências técnicas a partir da abordagem comportamental, em que se definem os conhecimentos, as habilidades e atitudes esperadas para determinada pessoa que desempenha as atividades de uma área específica, o que aquela área deveria entregar e qual era o produto dela. A partir da descrição de cargo, tentou-se verificar os produtos entregues, para, então, se

chegar às competências técnicas.

Tanto no Brasil quanto em Portugal, na opinião da entrevistada, existe o problema da qualificação dos recursos humanos. A empresa lida com tecnologias que não existem geralmente em outros setores. Para operar as máquinas, turbinas, dentre outras tarefas, entrevistada comentou que são necessários anos de casa.

Ela explicou que a empresa precisa de um perfil técnico, mas também precisa de um perfil de gestão: “Como eu desenvolvo isso nas pessoas para elas pensarem de uma forma diferente, sair um pouquinho da caixa? Acho que é um grande desafio para RH” (Entrevistada Empresa 6). Ela observa que não tem aquela parte de “quais são as competências críticas do negócio que criam vantagens competitivas, comparativas, em que você vai desdobrando as competências estratégicas” (Entrevistada Empresa 6). Como o modelo seguido foi o comportamental, as competências estratégicas foram estabelecidas considerando-se as melhores práticas. Duas competências estratégicas listadas foram destacadas como diretamente ligadas à inovação: abertura para mudança; e iniciativa e melhoria contínuas. Depois, foram destacados o trabalho em equipe, o desenvolvimento de equipe e a liderança.

De acordo com o modelo desenvolvido, as competências técnicas não contam para o bônus. Elas contam para a formação. Mas os resultados da avaliação das competências estratégicas representam 10% do valor total do bônus. Além disso, há as metas de cada colaborador.

Com relação às tendências, a entrevistada declarou que o modelo de competências serve como base. Em termos gerais, olha-se para o modelo para promover as ações. Mas, em sua opinião, ele deveria ser um pouco mais flexível, em função das mudanças que ocorrem. Por exemplo, verificar em uma área onde foram implantadas mudanças como elas podem refletir em competências futuras:

Se eu tive mudanças organizacionais, como que isso efetivamente se reflete em competências? Acho que a gente tem que ser mais ágil nesse sentido. Não achar que competência é uma coisa estática. Muitas vezes, a gente só está pensando no presente, das competências que a gente precisa hoje para fazer aquilo. Muitas vezes, não está pensando no futuro: do que eu vou precisar de conhecimento, do que eu vou precisar fazer. E, às vezes, não reflete. Esse é justamente o desafio. E eu acho que isso seria uma inovação interessante da área de RH (Entrevistada Empresa 6).

Outro grande problema apontado para o mercado no Brasil (além da qualificação) é a questão da alta rotatividade, que também se reflete em um grande desafio para a gestão.

Sumariamente, embora exista uma área específica para tratar a inovação, a entrevistada atentou para inovações organizacionais implementadas que foram importantes para o desenvolvimento do negócio. Pelas especificidades do ramo de atuação da empresa (setor energético) no campo de serviços, as inovações tendem a ser direcionadas para a redução de custos e a melhoria de eficiência. Contudo, foram citados dois grandes exemplos ligados à inovações organizacionais feitas no negócio para melhorar o desempenho que refletem a preocupação da alta gestão em promover a inovação. Um deles foi a reestruturação organizacional, com a redução drástica de chefias de níveis intermediários. Outro foi a criação de áreas ligadas à Presidência ligadas à excelência e à qualidade. Ambas as mudanças promoveram maior engajamento das lideranças com a gestão. A gestão de recursos humanos foi desenhada com base no modelo de competências e de avaliação dos funcionários. Os programas de liderança, sucessão e avaliação foram apontados como os mais importantes para promoção da inovação.

4.7 Empresa 7

A Empresa 7, desde 2010, representa o conjunto das cinco unidades de negócios que surgiu a partir de uma empresa fundada em 1977 como uma farmácia de manipulação. Fabrica cosméticos e perfumes. Seu fundador é o atual presidente do Conselho de Administração. Foi uma das pioneiras do setor de franchising no Brasil.⁶⁵ A fábrica localiza-se na cidade de São José dos Pinhais no estado do Paraná, desde 1982, onde foi realizada a entrevista.

Um produto lançado em 1979 contribuiu para que a ânfora (frasco de formas arredondadas) se tornasse uma referência da empresa. A primeira franquía foi aberta em Brasília, em 1980. Segundo informações disponíveis na página na internet da empresa, tal franquía foi aberta antes mesmo que o conceito de franchising tivesse surgido no Brasil. A primeira loja internacional da marca foi aberta em Portugal, em 1986. Nesta época, a Empresa 7 possuía 500 lojas no Brasil.

Uma fundação ligada à proteção da natureza foi fundada pelo grupo em 1990. Em 2004, foi desenvolvida a primeira fragrância produzida com álcool provindo do vinho. Todas as lojas da rede no Brasil estão integradas à sede da empresa por meio de um sistema de comunicação de dados, vídeo e áudio. Em 2006, deu-se início à aplicação de nanotecnologia na produção

⁶⁵ Informação disponível na página da empresa na internet e também levantada durante a entrevista.

de cremes antissinais. Em 2008, inaugurou-se, em Curitiba, um laboratório de biologia molecular, em parceria com uma universidade. As operações do Centro de Distribuição, localizado em São Paulo, tiveram início em 2010. Três das cinco empresas que fazem parte do grupo foram fundadas em 2011 e 2012.

O gestor da área de pesquisa tecnológica foi a pessoa entrevistada. Ele é o responsável direto pelo desenvolvimento de produtos e pela inovação. Está na Empresa 7 há doze anos. Segundo ele, em 2002 sentiu-se a necessidade mais pontual de estabelecer a Diretoria de Pesquisa e Inovação: “55% da receita hoje vem de produtos lançados nos últimos dois anos” (Entrevistado Empresa 7).

Atualmente, a Empresa 7 possui cerca de 4.000 funcionários.

Inovação

O histórico da inovação na empresa remete à sua fundação enquanto farmácia de manipulação, na década de 1970, quando fazia parte do negócio desenvolver novos produtos ou produtos diferenciados. O entrevistado declarou que, particularmente, gosta mais da linha *business innovation* e questionou se inovação consiste somente em lançar novos produtos. Ele citou alguns casos de inovação que ocorreram no âmbito da organização e que foram de fundamental importância para o crescimento do negócio. O primeiro foi o modelo de franchising desenvolvido. O entrevistado explicou como a dimensão da inovação foi construída nessa época enquanto estratégia de expansão:

Franquia não existia no Brasil. Franquia só existia nos EUA. Então, foi a primeira franquia no Brasil. Isso é um dado de inovação. Agora, se você perguntar: “ele fez isso para ser inovador?”. Não. Ele nem sabia o que era franquia. Depois, ele nem sabia o que era inovação. A própria terminologia nasceu depois da ação.” (Entrevistado Empresa 7).

Para o entrevistado, o termo *empreendedorismo* era a terminologia mais utilizada no passado: “[...] as pessoas empreendedoras hoje são pessoas inovadoras” (Entrevistado Empresa 7).

Outro exemplo é o modelo *multibusiness*. Essa mudança fez com que uma série de processos fosse revisada. “Antes, a fábrica produzia para uma empresa. Hoje, ela produz para cinco empresas. Então, teve que mexer. Isso tem impactado bastante” (Entrevistado Empresa 7).

Quanto ao conceito de inovação, o entrevistado esclareceu que pensar em inovação é

complicado, “porque todo mundo sabe fazer inovação, todo mundo conhece um pouco de inovação, todo mundo se diz apto a fazer inovação. Me incluo nessa. E pouca gente consegue fazer uma inovação como tem que ser” (Entrevistado Empresa 7). Ele revelou que, culturalmente, as pessoas têm a tendência de ficar copiando muito. Ele defendeu que na inovação se têm pessoas que estão representando uma idéia, mas uma ideia não é só de uma pessoa. Então, é mais importante tentar valorizar o conjunto ao invés de valorizar um indivíduo, pois o ganho mútuo lhe parece mais produtivo do que o ganho individual. Além disso,

[...] o objetivo da inovação que é uma expressão que a gente utiliza aqui, que é o *innovation to cash*, que é uma inovação para resultado. Não é uma inovação simplesmente pela invenção e pela ideia (Entrevistado Empresa 7).

Para entrevistado, a organização deve gerar um ambiente propício para a inovação. Isso gera impacto na gestão das pessoas. Essa é a função da organização do RH, das lideranças e da governança. O restante sai por si só, segundo o entrevistado. O trabalho de um pesquisador, de um inovador da equipe, deve ser como o de um *sponsor*. Essa pessoa é responsável por encontrar onde está a melhor ideia, conhecendo a estratégia da organização, sabendo para onde a organização deve ir, na opinião do entrevistado.

Como inovação é feita pelas pessoas, o pilar é a cultura. O entrevistado esclareceu que o conceito ainda está em estruturação. “O grande desafio é que a pessoa que está liderando o pilar cultura esteja menos sensibilizada do que quem está liderando o produto técnico” (Entrevistado Empresa 7),

Importante observar que a Empresa 7 sempre teve uma área de P&D desde sua origem. Contudo, recentemente, o entrevistado, enquanto responsável pela gestão da inovação, vem discutindo um pouco inovação num sentido mais integrado, com o objetivo de elaborar um sistema integrado de inovação na empresa. Como a área de P&D tem um pilar muito forte em produto, as outras áreas acabavam por ter o que ele chama de “ruído”, ou dissintonia. Ele tem buscado integrar conceitos diferenciados, como de marketing, de pesquisa e de desenvolvimento com cultura:

É o que eu tenho tentado trabalhar um pouco mais forte aqui na empresa, que é o pilar cultura. Sem este pilar a gente não vai para frente com a inovação. Então, é um alinhamento interno que a gente tem tido. [...]. Um exercício que a gente tem feito: aceitar o erro (Entrevistado Empresa 7).

Anteriormente, a área funcional de Inovação era centralizada. O entrevistado disse estar num movimento para descentralizar a inovação e confessou que é difícil fazer essa descentralização, pois as pessoas prendem-se a regras.

Como a empresa possui uma administração cujo CEO reúne-se com mais oito diretores, as decisões são tomadas rapidamente, e isso é um facilitador para a mudança e, conseqüentemente, para a inovação. O entrevistado destacou que a inovação é *top down*. “Inovação, ela não acontece de baixo para cima. Sustentabilidade é *top down*, quer dizer, os grandes temas. O CEO, o *board* da empresa, tem que querer fazer isso” (Entrevistado Empresa 7).

Com relação à definição dos indicadores de inovação, o entrevistado salientou que isso se configura como uma dificuldade, inclusive em termos da dimensão da inovação que se pretende medir. Por isso, não há indicadores que monitoram todas as ações inovadoras que a empresa tem. Existem indicadores ligados a produtos. Ele mesmo se questionou:

Será que a gente tem que ter um indicador para mapear todas as inovações que a empresa faz ou será que a inovação teria que ser um fluxo natural, orgânico, onde o próprio resultado ou crescimento da empresa seria um indicador? (Entrevistado Empresa 7).

Pelo fato de a inovação ser um processo muito dinâmico, o entrevistado disse entender que uma inovação na organização não surte resultados imediatos. Além disso, um indicador de inovação não é linear, não é medido como outros indicadores que propõem uma relação de causa e efeito. Ele argumentou que organizações que querem ter muito indicadores são as mesmas que começam a deixar de inovar, pois elas se preocupam mais com o “como” do que com o que está sendo feito. Em termos gerais, o entrevistado elucidou que, no fundo, tudo impacta a inovação, mas não que necessariamente as ações tenham sido feitas para a inovação.

A gestão da inovação na empresa é feita a partir de projetos. Os projetos são elaborados com o objetivo de organizar todo um trabalho no sentido de preparar as pessoas para fazer inovação, mas uma inovação ligada ao negócio, segundo entrevistado. São promovidos eventos internos ou externos que representam cursos sobre à criatividade, sobre como redigir *business case*, sobre como fazer o gerenciamento de uma pesquisa tecnológica. Muitas vezes, são feitos com apoio de entidades externas ligadas ao governo.

São desenvolvidos também programas internos para a promoção da inovação. No final do ano, cada diretoria seleciona duas ideias consideradas inovadoras e as apresenta na reunião de diretoria. São selecionadas as três ideias implementadas que trouxeram resultado para a organização. As equipes responsáveis recebem um prêmio em dinheiro e participam de um almoço com o CEO da companhia.

O entrevistado anotou que cada gestor é responsável pelas inovações em sua área. A área de inovação facilita o processo a partir da realização de estudos mais aprofundados sobre o tema da criação de alguns exemplos, do compartilhamento de ideias, da criação de possibilidades para que os colegas gestores façam a inovação. Anteriormente, a área de Inovação atuava como um “comitê de inovação”. Havia um processo desenhado para a inovação. Porém, entrevistado advertiu que tal “comitê” foi destituído. Para ele, o processo engessa, burocratiza.

Sempre que a gente vai para um processo, a gente convida as pessoas a gastarem menos energia, a entrarem numa zona de conforto. Protocolo é isso. Tudo que é protocolar, tá escrito, eu faço. Não tá escrito, eu não faço. Só que isso não gasta energia, isso é contra a inovação (Entrevistado Empresa 7).

O entrevistado explicou que vem trabalhando a inovação num sentido mais corporativo: “Para fazer inovação não existe uma fórmula única. [...]. A inovação ela depende de um ambiente menos organizado” (Entrevistado Empresa 7). Ele corrobora com a ideia de que se todas as áreas forem desenhadas para serem do mesmo jeito, outras áreas acabam por ser prejudicadas. Eles tentam propiciar que a dinâmica seja melhor para cada escopo de atividade. Daí a questão de se desenvolver um sistema integrado de inovação, o qual é o grande objetivo da área de inovação.

O entrevistado explicou que o objetivo do trabalho na área de Inovação não é ficar gerando ideias para chegar ao resultado definido pela organização (alta gestão), e, sim, capturar onde está a melhor ideia, capturar onde estão os melhores recursos para executar essa ideia de forma mais barata, mais rápida. Ou seja, trazer essa solução para ser aplicada no negócio. O trabalho da área de Inovação depende de uma rede inteira, acrescentou entrevistado.

Como um dos elementos para a promoção da inovação e criatividade foi citado o acesso às redes sociais. Na área de Inovação, esse acesso é irrestrito, ao passo que em outras áreas isso é proibido. Outros elementos citados foram: ócio criativo, colaboração e interação. De uma

forma ou de outra, todos se inter-relacionam:

se a pessoa não tem tempo para tomar café, se ela não tem tempo para circular de uma forma ociosa pela empresa, a inovação dificilmente acontece... Eu não tenho espaço para que surja uma coisa diferente. Inovação é colaboração. Então, se as pessoas interagirem mais isso favorece a inovação (Entrevistado Empresa 7).

Ainda sobre o tempo de ociosidade necessário para se pensar a inovação, o entrevistado alegou a dificuldade encontrada no fato de as pessoas terem uma carga de trabalho muito grande e não terem espaço livre na agenda. Um trabalho de redimensionamento de projetos vem sendo feito para gerar esse “tempo ocioso”.

Na área operacional, as equipes trabalham com o *kaisen*. O entrevistado também disse considerar essa ferramenta como uma forma de trabalhar a inovação, mas para ele, o elemento que mais facilita a inovação é o fato de o presidente do Conselho, o fundador, ser uma pessoa que inspira a todos pessoas da empresa a inovar. Além disso, sua presença ainda ajuda bastante.

O Portal de ideias também foi citado, porém recebeu algumas críticas com relação a sua contribuição efetiva, pois não gera, de fato, ideias de grandes impactos; são, geralmente, sugestões que trazem melhorias incrementais.

Como uma das ferramentas para se desenvolver a inovação, o entrevistado citou o workshop de inovação dentro da companhia, realizado sob o comando da área de Inovação. Embora seja um workshop para se desenvolver uma cultura para inovação, não ocorre a participação da área de RH em sua elaboração. São chamadas todas as lideranças para participar desses workshops. O entrevistado declarou que, como a empresa está em um momento em que ocorre a reconstrução do que é a inovação, ele ressaltou que o primeiro passo é ter as lideranças sabendo o que é inovação e como se faz. Existe a dificuldade em promover o entendimento de todas as lideranças da inovação como um sistema integrado, um sistema natural. A área de Inovação vem realizando o esforço de promover uma mudança de *mindset*.

Recursos humanos

Como atividades do RH que na opinião do entrevistado contribuem para inovação cita-se a “Semana de Desenvolvimento” e a “Universidade Corporativa”, que têm um peso grande na formação interna. O entrevistado esclareceu que existe um modelo de treinamento em que se

considera que o indivíduo aprende: 70% fazendo, 20% com *coaching* (mentoria), e 10% com treinamentos formais.

No quesito de remunerar a inovação, o entrevistado argumentou que não faz sentido haver tal estímulo e que inclusive essa prática pode ser contraproducente.

Eu não vou ganhar mais por ser inovador. Eu estou exatamente aqui porque eu sou inovador. [...]. Então, se a gente pensar: “Se eu posso contribuir com a empresa dando uma sugestão inovadora, essa empresa vai ser melhor. Se a empresa é melhor, obviamente, a gente recebe o PPR e o PRV. Se o resultado da empresa cresce, o meu resultado, minha participação no resultado, também cresce” (Entrevistado Empresa 7).

Da mesma forma que cada gestor é o responsável pela gestão de pessoas, na opinião do entrevistado o gestor também é o responsável pela inovação. A dimensão da inovação considerada pela empresa leva a um trabalho com as pessoas no sentido de fortalecer a atuação em gestão de projetos, de mostrar como criar valor para os projetos, de criar conceitos, de criar diferenciação para o projeto, de explicar como ter uma visão orçamento e como fazer técnicas de apresentação; ou seja, como vender essa ideia. “Eu considero que tudo isso é práticas de pessoas que estão envolvidas em fazer inovação” (Entrevistado Empresa 7).

Quanto à noção de competências, o entrevistado afirmou que, para a pessoa ter a plenitude da competência, ela tem que ter um senso inovador. É uma responsabilidade do RH fomentar isso. Além disso, “se uma organização é voltada para a inovação – porque eu estou aqui para ser inovador – então pessoas inovadoras acabam tendo uma certa caracterização, que é: a minha empregabilidade é porque eu sou inovador” (Entrevistado Empresa 7).

Competências

O modelo de competências na empresa foi desenhado partindo-se da estratégia e vinculando-se aos recursos humanos. A estratégia define quais são as áreas. Nas áreas, são definidas as famílias de cargos que as compõem. Então, são descritas as competências pessoais e técnicas para aquele cargo. É um modelo que se aproxima do modelo funcional. Segundo o entrevistado, esse modelo cada vez mais é o que puxa as práticas de gestão.

O modelo de competência é balizador do que é importante para a organização. [...]. Fica claro o que aquela área faz e por que ela está fazendo aquilo. [...]. O modelo de competência é importante porque ele ajuda a organização a ter uma linguagem homogênea do que se tem a fazer (Entrevistado Empresa 7).

Importante levar em consideração o questionamento que o entrevistado fez sobre a dificuldade em se fazer a gestão por competências colocando a inovação como aspecto, pois, como um dos princípios da organização está no foco no resultado, não se tem cada elemento da competência como um indicador vinculado ao resultado. Porém, o modelo de competências hoje é o que sustenta o modelo de trilha de carreira, o modelo sucessório, de avaliação de desempenho, segundo entrevistado.

Na Empresa 7, gestão da inovação esteve sempre focada no desenvolvimento de novos produtos. A área de P&D faz parte da estrutura da organização desde a sua fundação. Contudo, a transformação da área de Inovação para abordar a dimensão da inovação num sentido mais corporativo e estratégico vem produzindo a incorporação de novos princípios de gestão. Tal incorporação se traduz nas atividades implementadas pela atual área de Inovação da empresa em workshops, em cursos para as lideranças e na criação de um ambiente propício à inovação (estímulo ao desenvolvimento de projetos e seu acompanhamento). A função de RH, bem como a função de inovação, é de responsabilidade os gestores, da área de RH e da área de inovação, que atuam como facilitadores dos processos no sentido de alinhá-los à estratégia da empresa de forma sistêmica. A área de RH, embora não participe ativamente do sistema de inovação, é, muitas vezes, mencionada como responsável pelo desenvolvimento da cultura, embora quem venha fazendo esse trabalho seja a área de Inovação. As lideranças são as primeiras a serem trabalhadas. O modelo de competências foi fundamentado na estratégia da empresa. É um modelo que se aproxima mais da abordagem funcional e está baseado em resultados. Reconhece-se a dificuldade em vincular resultados de inovação às competências. Apesar disso, salienta-se a necessidade de desenvolver as competências para a inovação. Cabe destacar que o modelo de competências subsidia toda a gestão e as atividades do RH.

4.8 Empresa 8

A Empresa 8 foi fundada no Brasil, em 1983, com objetivo de elaborar softwares acessíveis para empresas de médio e de pequeno porte. Em termos gerais, atua no ramo de desenvolvimento de softwares, serviços e tecnologia. Um dos sócios fundadores da empresa que deu origem à Empresa 8 é o atual CEO. Em 1996, foi a primeira empresa brasileira a obter a certificação ISO 9001.⁶⁶ A primeira unidade internacional foi lançada na Argentina,

⁶⁶ Dados disponíveis no folder institucional da empresa.

em 1997. Em 2003, com a aquisição de ativos de uma empresa mexicana, procedeu-se à abertura de uma unidade neste país. Em 2007, foi criada a Empresa 8 baseada em Portugal.

Com a consolidação de 25 empresas, a Empresa 8 fornece serviços em dez segmentos: Agroindústria, Construção e Projetos, Distribuição e Logística, Educacional, Serviços Financeiros, Jurídico, Manufatura, Saúde, Serviços e Varejo. Possui plataforma tecnológica própria para desenvolver seus softwares. Foi a primeira empresa de setor de Tecnologia da Informação da América Latina a fazer o IPO no Novo Mercado da Bolsa e Valores de São Paulo em 2006. Possui cerca de 10.000 funcionários e está presente em 23 países.

O gestor da inovação⁶⁷ (Entrevistado 1) e o gestor da qualidade (Entrevistado 2), que também é o coordenador da engenharia de software, foram as pessoas entrevistadas. As entrevistas foram realizadas na sede da empresa em Belo Horizonte, ao mesmo tempo. Anteriormente, no mesmo local, funcionava a empresa cujos ativos foram adquiridos pela Empresa 8 há cerca de seis anos. Ambos os entrevistados atuavam na empresa anterior. Logo, são funcionários da Empresa 8 desde ela incorporou a empresa anterior em sua estrutura.

Inovação

O gestor da qualidade salientou que o desafio que enfrentam é o de normalizar os processos dentro de todas as empresas que formam a Empresa 8. “Mas até fazer sumir o DNA das antigas empresas leva tempo” (Entrevistado 2 Empresa 8). Por exemplo, até então a evolução dos produtos era puxada pelo do mercado: clientes ligavam solicitando os serviços. Atualmente, na unidade de Belo Horizonte, todos os produtos que todas as empresas do grupo têm são oferecidos por esta unidade, mas para um segmento específico de clientes. A reestruturação realizada para o fornecimento de serviços de acordo com o ramo de atuação do cliente foi citada com uma das inovações organizacionais de grande impacto implantadas recentemente. Em Belo Horizonte, o segmento atendido é o educacional, cerca de 700 clientes de todo Brasil (faculdades, escolas, universidades, etc.).

O gestor da qualidade admitiu que, para se implantar um processo em uma única empresa, é sempre difícil, mas numa empresa com uma dimensão muito grande isso é ainda mais difícil.

⁶⁷ O gestor da inovação explica que é o responsável pelo desenvolvimento, melhoria e evolução dos softwares de gestão fornecidos pela Empresa 8.

Como a empresa foi formada a partir de outras que tinham as suas culturas independentes, em algumas arraigadas há mais de vinte anos de funcionamento, criar um processo único no qual fosse possível interagir todas as boas práticas acabou gerando também perdas em alguns casos. Ocorreu um trabalho de dois anos para implantar o novo processo para que fosse possível fazer o atendimento dos clientes por segmento. Foi um trabalho que envolveu a área de Desenvolvimento de Software, a Comercial, a Administrativa, enfim, todas as áreas. Vale ressaltar que todas as diretorias foram reformatadas para se conformarem à nova estrutura proposta.

Na opinião do gestor da inovação, o que dificulta a inovação é a grande competitividade das empresas no mercado de softwares, ou seja, a necessidade de se fazer “mais por menos”, com o menor custo possível e com resultados rápidos. De outro lado, o crescimento do número de clientes revela-se como uma oportunidade para promover a inovação, pois não é possível crescer em número de funcionários na mesma proporção que a empresa cresce em número de clientes. O entrevistado 2 revelou que é sempre necessário reinventar formas de atender às demandas crescentes sem inchar demais a equipe.

Quanto ao conceito de inovação tratado pela área de Inovação da empresa, os entrevistados disseram entender que a inovação com produto e tecnologia faz parte de um processo, “não é um modo de trabalhar avulso que as pessoas vão inventando” (Entrevistado 2 Empresa 8). A inovação tem o sentido de se entregar o serviço mais rápido com menor custo. Ou seja, entende-se inovação em termos de eficiência, e não de novidade propriamente dita.

Na nossa linha de produção, a gente tenta sempre buscar reduzir custos em todos os sentidos. A gente tenta reduzir custos também para o nosso cliente. Às vezes, a gente implementa melhorias no nosso produto, visando à razão de custo do cliente, porque, ao reduzir custo para o cliente, eu aumento o valor agregado do produto e, conseqüentemente, eu cobro mais por ele (Entrevistado 1 Empresa 8).

Assim, tem-se que as inovações compreende, em verdade, melhorias de processos, visando à redução de custos ou ao atendimento de requisitos de qualidade. Inovações incrementais são implementadas continuamente nos produtos, mas fazem parte de um processo criado para a inovação. Assim, no caso da Empresa 8 a inovação é um processo como qualquer outro aplicado na linha de produção. Uma pessoa em si não tem como inovar no produto, segundo os entrevistados. Em geral, declarou o Entrevistado 1, as inovações nos produtos não causam transformação interna. A inovação é trabalhada para o cliente. Ele listou alguns exemplos

claros de melhorias feitas nos produtos – no caso softwares – com o caso de uma empresa cliente que deixou de precisar de certo número de pessoas dentro de sua estrutura para fazer uma atividade e o da criação de uma rede social entre funcionários e clientes da Empresa 8 que integram todos os produtos fornecidos. É uma rede social utilizada para prestar suporte ao cliente e para a troca de informação. Declarou o entrevistado: “A união dos blogs, dos fóruns, de uma intranet e de um Facebook” (Entrevistado 1 Empresa 8). Essa inovação foi citada em termos de ser tanto uma forma inovadora de interação entre os membros quanto uma ferramenta para a promoção de inovações nos processos da empresa, tendo surgido da necessidade de se fazer a adequação das empresas após a união delas. As inovações que advêm dessa rede social são consideradas sempre melhoria de processos internos para que eles possam ganhar tempo. Ao utilizar essa rede social para promover a comunicação interna, os entrevistados notaram que alguns processos ficaram mais ágeis e que foi possível reduzir custos e ganhar tempo na comunicação em alguns pontos. Entretanto, ambas as inovações organizacionais – reestruturação da empresa por segmento de cliente e rede social – não fazem parte do escopo de atividades das áreas de Inovação e da Qualidade que os entrevistados gerenciam. Foram inovações implementadas pela gestão de topo.

Outra prática que também foi reconhecida como promotora de inovações prende-se ao fato de a Empresa 8 usar em sua estrutura todos os produtos que fornecem a seus clientes. “Nós somos nossos principais clientes” (Entrevistado 2 Empresa 8).

Acrescenta-se a isso a figura do evangelizador (função criada dentro da empresa), que é um funcionário que tem a função de pesquisar o segmento e de participar de feiras e congressos, ouvindo e entendendo as tendências do mercado. Os produtos são desenvolvidos com base nessas tendências de mercado, que mantêm relação com os novos recursos e novidades identificadas pelo evangelizador. Assim, é ele que determina quais as inovações a serem implementadas nos produtos no longo prazo.

O gestor da inovação explicou que ele entra executando o projeto idealizado pelo evangelizador e que o gestor da qualidade entra auditando os processos criados e implementando as mudanças cabíveis. Cabe destacar ainda a existência de pessoas interligadas no Japão responsáveis por trazer tecnologia, adaptá-la à realidade brasileira e implementá-la.

A Engenharia, ligada à área da Qualidade, tem uma dinâmica própria de, a partir da definição

de projetos que incorram em mudanças nos processos, arranjar treinamentos, selecionar internamente as pessoas para as novas funções e realizar auditorias para checar a qualidade do produto final bem como da padronização do processo para sua realização. O gestor da qualidade (e coordenador da engenharia de software), explicou que no que tange ao processo e às ferramentas de apoio ao processo, existe formalmente o Comitê de Melhoria de Processo e Ferramentas, responsável pela elaboração de atas e projetos, pelo o acompanhamento das melhorias e pelo estudo da viabilidade das ideias propostas dentro do próprio comitê. Tudo é comunicado: a alteração de processos e de ferramentas, quando serão disponibilizados, etc., advertiu o entrevistado 2.

Embora haja todo esse trabalho, os entrevistados observaram que a Vice-Presidência é a responsável, em última instância, por liberar o produto para o mercado após seu desenvolvimento. “A gente faz o produto, testa e eles validam e dizem se ele pode ir para o mercado” (Entrevistado 1 Empresa 8).

Existem também campanhas para captar boas ideias, segundo os entrevistados. Os funcionários podem sugerir idéias, as quais são avaliadas por um comitê que pode premiar o funcionário que deu a sugestão.

Ainda sobre as funções das áreas de Inovação e da Qualidade, os entrevistados mencionaram que existe uma equipe de treinamento, de responsabilidade deles. Eles treinam os funcionários da área Comercial e da área de Suporte. Uma das entregas da área da Qualidade é a capacitação das demais áreas internas da empresa. Eles treinam as pessoas no sentido de difundir as inovações implementadas no produto.

Recursos humanos

Sobre a dimensão de recursos humanos os entrevistados expuseram que, por ser uma empresa de desenvolvimento de software, seu patrimônio está em seus recursos humanos, em seus conhecimentos. Por isso, relataram que a empresa tem o cuidado, o foco, as ações estratégicas sempre voltados para a motivação das pessoas, para o engajamento no sentido de despertar nelas um espírito competitivo, o espírito de “vestir a camisa”. Os entrevistados abordaram o RH de forma tradicional. O entrevistado 2 explicou: “Os tempos mudaram, mas o trabalho não mudou. [...]. Nosso modo de trabalho é um modo convencional, ortodoxo. O pessoal entra de manhã, sai de noite. Elas têm o controle de ponto normal” (Entrevistado 2 Empresa 8).

Existe o “Comitê de Gente” formado por diretores que trabalham a política de RH da empresa. Há o envolvimento das lideranças com a gestão de pessoas, promovida e instigada por esse Comitê. Porém, são atividades que não são medidas.

A área de RH realiza reuniões com as Coordenações e as direcionam em alguns pontos e decisões que eles devem ser tomadas, explicaram os entrevistados, os quais esclareceram que a gestão é feita de forma integrada, a partir de reuniões mensais de melhorias, em que os coordenadores dão ideias e compartilham práticas. Existe a abertura de o funcionário poder procurar o seu gestor para apresentar uma sugestão, uma melhoria, uma reclamação, que são levadas para a reunião. Caso tenham adesão, o funcionário é convidado a expor no auditório sua ideia. O entrevistado 1 comentou que isso existe, mas é um processo bastante informal.

O presidente da Empresa 8 não é a favor de contratar consultorias externas para o desenvolvimento da gestão da empresa. “Ele acredita que a empresa dele é diferente e gosta de trabalhar pessoalmente essa questão” (Entrevistado 1 Empresa 8).

O orçamento anual prevê as ações relativas às promoções e progressões salariais dos funcionários. É importante lembrar que não foram definidas regras para a promoção com base no tempo de casa. “Você tem que fazer merecer, [...]. Isso vai fazê-lo sentir como está sendo avaliado pela empresa, e isso é importante” (Entrevistado 1 Empresa 8). O entrevistado 1 argumentou que as ações salariais são importantes para que os funcionários sintam que estão sendo valorizados, reconhecidos. Ele considera todas as ações de incentivo importantes, porém observou que o mais importante, em sua avaliação, é o salário.

Na opinião dos entrevistados, por mais que busquem trazer sempre pessoas capacitadas, eles querem mais por menos. Por isso, como se preocupam em pagar menos, deixam de trazer pessoas mais capacitadas. O entrevistado 2 confessa: “E aí a gente esbarra, porque ninguém olha o que a empresa tem a oferecer, tamanho da empresa, a política. Olha o contracheque no final do mês” (Entrevistado 2 Empresa 8). Contudo, quanto ao processo de recrutamento e seleção, segundo o entrevistado 1, contam

pessoas que gostam de fazer o negócio, que desenvolvem aquilo como se fosse o filho dela e gostam de ver as coisas funcionando. Correm atrás de outras formas de fazer aquilo melhor, de incrementar. Acho que isso tem que ter. [...]. Eu acho que isso é um diferencial. Se não, você teria robozinhos aqui fazendo a mesma coisa (Entrevistado 1 Empresa 8).

No local onde foi realizada a entrevista foi possível observar uma das campanhas para a

promoção da cultura da Empresa 8 desenvolvida pela área de RH. Havia displays para chamar a atenção dos funcionários para incentivar a cultura e o cumprimento dos princípios definidos pela alta gestão. Em teoria, se o funcionário pratica a cultura, vai ter um bom desempenho e vai ser bem avaliado.

A área de Recursos Humano, vinculada à Vice-Presidência, determina como é a estrutura de todas as áreas. Interessante expor que a alta gestão da empresa, formada pelo grupo de diretores, é frequentemente trocada. Os entrevistados explicaram que isso é feito com o objetivo de obter opiniões diferentes, para a gestão não ficar “viciada”.

A avaliação de desempenho é feita com base em formulário, cujas perguntas são elaboradas pelo RH de acordo com o modelo de competências desenvolvido. O funcionário o preenche segundo o que ele acha e o líder responde sua visão, segundo explicações dos entrevistados. Com base nessas respostas, elabora-se o Plano de Desenvolvimento Individual do funcionário. Nesse formulário, o funcionário recebe um feedback. Porém, os entrevistados afirmaram que é uma avaliação bem subjetiva.

Competências

Os entrevistados enumeraram como competências importantes para a geração de inovação na organização: criatividade, comprometimento, persistência, capacidade de concentração, raciocínio lógico.

O modelo de competências foi desenhado baseando-se nas competências técnicas. O entrevistado 1 explicou que dentro da empresa são definidos vários papéis e cada papel tem uma competência mais característica, às vezes. Por exemplo, a pessoa que trabalha com teste do software é mais meticulosa. Porém, cabe destacar que características como essas, ou competências, não estão formalizadas. “A gente não conseguiu mapear qual posição estão as melhores habilidades” (Entrevistado 1 Empresa 8).

É importante lembrar, contudo, que os gestores desempenham a função de gestão de pessoas orientados com base no Mapa de Competências, desenvolvido pelo RH. A avaliação de competências, que se confunde com a avaliação de desempenho, foi elaborada levando em consideração os valores da empresa. É importante lembrar também que a gestão de competências é um dos fatores utilizados para promover as pessoas. A criação de um modelo para gestão de competências “trouxe mais profissionalismo e mais ferramentas para que essa

avaliação e promoção das pessoas se deem de uma forma mais coerente, menos subjetiva, menos achismo e mais base na realidade de fatos” (Entrevistado 1 Empresa 8). Entretanto, o entrevistado 2 declarou que a gestão de competências, apesar de existir enquanto ferramenta, depende da forma de gestão de cada um. “Um líder pede uma pessoa com perfil x, o outro pode pedir com perfil y” (Entrevistado 2 Empresa 8).

Declarou o entrevistado 2: “Você pedir competência e não pagar por ela não tem como. Esse cara que vai pagar barato não vai ter competência para causar a inovação” (Entrevistado 2 Empresa 8).

Basicamente, há dois perfis de funcionários na área Operacional, observaram os entrevistados: o desenvolvedor, cuja qualificação é elevada, alguns inclusive com mestrado, MBA e pós-graduação; e os do tipo *help desk*, cuja qualificação é a mínima exigida. Estes últimos entram bem mais jovens na empresa, muitas vezes, sem nenhuma experiência. A maior parte das preocupações com relação à atração, à retenção e à remuneração relaciona-se aos funcionários que apresentam o primeiro perfil, segundo entrevistados.

Um dos maiores desafios está em atrelar o resultado da empresa à remuneração do funcionário. Apesar de não haver política de distribuição dos resultados e de cargos e salários, o reconhecimento da competência acaba ligado à função e à remuneração indiretamente, na opinião dos entrevistados.

A Empresa 8, por estar em fase de consolidação, devido ao fato de ter sido formada pelo agrupamento de empresas que já existiam, enfrenta o desafio de unificar seus diferentes processos. Recentemente, toda a sua estrutura foi modificada, para que o atendimento fosse feito por segmento de clientes. Isso trouxe grandes modificações para as operações da empresa. A gestão da inovação está bastante ligada à gestão da qualidade. Existe um processo formalizado para a implantação e o desenvolvimento de melhorias nos produtos e a presença da figura do evangelizador, que é o responsável por monitorar as tendências de mercado. Houve, também, a criação de uma rede social, que permitiu uma melhor interação entre membros e trouxe mais agilidade para alguns processos.

Em termos gerais, o foco da inovação está na redução de custos (eficiência) e na obtenção de resultados mais rápidos, tanto internamente quanto externamente, pensando-se nos processos dos clientes. Por se tratar de uma empresa baseada no conhecimento (desenvolvimento de

softwares), existe uma área vinculada à Vice-Presidência que trata das questões ligadas à política e à gestão de pessoas. A função de RH é de responsabilidade dos líderes. O modelo de competências segue a abordagem comportamental e foi desenvolvido com base nos valores da empresa. A avaliação de desempenho confunde-se com a avaliação de competências e, embora ainda possua um viés subjetivo, foi declarada como uma importante ferramenta para feedback, promoção e remuneração dos funcionários. A remuneração com base nos resultados e no reconhecimento de competências foi apontada como um dos maiores desafios no que tange à gestão de RH.

4.9 Empresa 9

A Empresa 9 é do setor de minério e desenvolve também atividades nos setores de Logística, Siderurgia, Energia e Fertilizantes. Atua em trinta e sete⁶⁸ países e possui cerca de 140.000 funcionários (entre profissionais próprios e terceiros permanentes) e cerca de 55.200 terceiros em projetos.⁶⁹ Segundo dados disponíveis na página da empresa, ela é a maior produtora mundial de minério de ferro e a segunda maior produtora de níquel. Produz também: cobre, carvão, manganês, ferros-liga, fertilizantes, cobalto e metais do grupo da platina. Suas ações são negociadas nas bolsas de São Paulo, Nova York, Hong Kong, Paris e Madri. Sua sede global fica na cidade do Rio de Janeiro. A entrevista e os dados fornecidos referem-se à unidade da Empresa localizada em Nova Lima, região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, onde o segmento de atuação é a extração de minério de ferro.

A gestora de projetos foi a pessoa entrevistada. Ela atua na organização há mais de trinta anos. Seus primeiros vinte anos na empresa foram no laboratório de P&D. Ela ressaltou logo no início da entrevista que acompanhou as questões ligadas às inovações organizacionais enquanto funcionária. Sua afinidade com a inovação prende-se mais à tecnologia. Ela afirmou que sua atuação enquanto gestora de projetos não é de grande espectro. “Eu tenho essa atividade. Para onde eu vou eu carrego essa atividade. E, por algum motivo, me deixam fazer essa atividade” (Entrevistada Empresa 9). Ou seja, é uma atividade que foi incorporada a sua função e está muito ligada à sua experiência e competência no que tange à gestão da inovação

⁶⁸ África do Sul, Angola, Argentina, Austrália, Áustria, Barbados, Canadá, Cazaquistão, Chile, China, Cingapura, Coreia do Sul, Emirados Árabes, Estados Unidos, Filipinas, França, Gabão, Guiné, Índia, Indonésia, Japão, Libéria, Malásia, Malauí, Moçambique, Mongólia, Nova Caledônia, Omã, Paraguai, Peru, República Democrática do Congo, Reino Unido, Suíça, Zâmbia, Tailândia, Taiwan e Brasil.

⁶⁹ Dados referentes ao segundo trimestre de 2012, fornecidos na página de internet da empresa.

na empresa referente a projetos relacionados a produtos e processos de mineração.

Inovação

A entrevistada fez um breve resumo do histórico da gestão da inovação na Empresa 9. Ela comentou que há alguns houve uma diretoria que centralizava as questões referentes à inovação da empresa inteira. Depois de um ano, com a mudança de direção, criou-se uma Diretoria de Inovação, revisada, que também foi extinta. Atualmente, a empresa tem um órgão supradiretoria, chamado *Technology Comit*, cuja Secretaria Executiva fica na Diretoria do Instituto Tecnológico da empresa. A entrevistada advertiu que esse órgão possui atuação mais no sentido de fomentar trabalhos com as universidades. Em termos práticos, revelou que a gestão da inovação existe, mas está desestruturada. Então, eles vêm construindo um *modus operandi* para tratar a inovação. “Até deste ponto de vista eu não acho ruim, não, porque talvez mais devagar a gente vai consolidando um modelo que seja melhor do que esses modelos que são impostos, como foi a Diretoria de Inovação no passado” (Entrevistada Empresa 9).

A entrevistada trouxe a reflexão de que quando a inovação (ou a mudança) é imposta, ela recebe maior apoio da alta gestão, isso é muito importante em alguns projetos. Algumas vezes, é fundamental, afirmou, pois pode ocorrer de um projeto importante ser desenvolvido, mas não ser implantado por questões de resistência por parte dos funcionários, segundo a entrevistada. Daí a vantagem em se ter uma Diretoria de Inovação mais corporativa, porque ela tende a fomentar projetos mais radicais. A entrevistada acrescentou que as grandes inovações vieram com definições de diretores, de processos superiores: *top down*.⁷⁰

Como atua no ramo de mineração, a entrevistada alertou que a ferrovia e o porto têm outra estrutura de gestão da inovação, na medida em que as questões ligadas à inovação são muito dinâmicas. Existem laboratórios de P&D dispersos em todo o Brasil, os quais estão ligados à novas áreas de negócio e nem sempre fazem parte do rol de prioridades da empresa.

São vários os processos ligados à inovação tecnológica. Há interações externas importantes para o desenvolvimento de inovações. A entrevistada mencionou a interação com outras empresas de mineração e outras empresas da indústria extrativa. Explicou que há minerações

⁷⁰ Durante a entrevista, foram citados exemplos de quando isso ocorreu.

em outros bens minerais que podem ser transmutados para a mineração de ferro. Internamente, há equipes exclusivas para estudar um problema e fazer propostas de mudanças. Ela destacou ainda que é no Centro de Pesquisa que vão nascer os novos projetos.

As inovações organizacionais são, geralmente, resolvidas na corporação (no Rio de Janeiro). Para a entrevistada, a maior mudança percebida foi no processo de privatização da Empresa 9, que até a década de 1990 era uma empresa estatal. Em sua opinião, não se trata de uma empresa inovadora. Ela argumentou que, em geral, se utiliza um processo maduro. As inovações existem no processo, “mas elas ficam meio que invisíveis” (Entrevistada Empresa 9). Acrescentou que as inovações são marginais para os resultados da Empresa 9. Por isso, a inovação não se configura como uma prioridade, pois está em segundo nível. Os elementos que compõem a prioridade são custo e produtividade, segundo entrevistada.

A entrevistada comentou, todavia, que inovação é o tema do momento no mundo empresarial, as quais, de fato são feitas para os novos projetos, porque, depois que se coloca uma mina em operação, as inovações que ocorrem ali tem a tendência de ser incrementais, e não algo realmente radical. “Você não vai inovar se não for realmente necessário” (Entrevistada Empresa 9). Por isso, a chance maior de se adotar uma inovação significativa é na hora que se implanta. Ela acrescentou que se num processo de implantação se pegam todos os processos de uma mina localizada em um local e os transfere para outra mina, isso não se caracteriza como um processo de inovação, e sim como um processo de aprendizado.

Outra observação que entrevistada fez com relação ao conceito de inovação na Empresa 9 tem relação com o comportamento empreendedor:

Eu noto que as empresas empreendedoras é quase que inovadoras. É quase um outro nome para inovadores. Se você me pergunta se a Empresa 9 é inovadora, eu diria que não é, pelo próprio negócio [...]. Inovação faz parte da estratégia (Entrevistada Empresa 9).

Ela salientou que a Empresa 9 tem praticamente o mesmo produto há décadas e reiterou que as mudanças são incrementais.

No que se refere à gestão da inovação especificamente, a entrevistada expôs quatro cenários distintos onde isso ocorre. Primeiro, quando existe uma mudança importante do processo produtivo ou da área Comercial, isso tem que ser feito pela alta gestão, e isso não é simples. Segundo, se se quer focar inovações de maior porte, isso deve estar vinculado à alta gestão.

“Sendo isso chamado de estratégia, sendo isso chamado de qualquer outra coisa” (Entrevistada Empresa 9). De outro lado, se se quer focar inovações incrementais ou melhorias, isso ocorre dentro do PDCA⁷¹ ou dos CCQs (Círculos de Controle da Qualidade); ou seja, vinculados à gestão da qualidade. Terceiro, representa a gestão da inovação dentro dos laboratórios ou dos Centros de Pesquisa. A entrevistada revelou que esses são lugares diferenciados, nos quais existe um ambiente muito mais democrático e maior interação com o meio externo. Os funcionários participam de congressos, publicam trabalhos e trabalham como uma equipe multidisciplinar. Quarto, refere-se ao trabalho desenvolvido pela entrevistada que tem relação com a gestão de projetos. A primeira vez que ela apontou ter-se deparado com o assunto de planejamento e fomento às inovações tecnológicas foi na época em que a Empresa 9 era estatal, quando havia sido criado seu Comitê de Tecnologia. Hoje, o trabalho que se iniciou nesse Comitê está fragmentado. A entrevistada observou que faz o seu trabalho e tenta influenciar as outras áreas. Muito do que é feito decorre de um aprendizado ao longo dos anos lidando com projetos. Em sua área, adota-se o modelo de gestão da inovação, que, segundo a opinião da entrevistada, é o praticado pelas empresas que fazem a inovação de uma forma estruturada. A entrevistada elucidou que essa forma de gestão por projetos foi introduzida há cinco anos, sendo mais recente. Embora seja o que pratique, não necessariamente é o que está sendo adotado na empresa inteira.

A entrevistada explicou que existem três processos complementares: o primeiro tem relação com a gestão de projetos em si; o segundo tem a ver com a gestão do ciclo de vida do projeto, ou seja, seu acompanhamento e suas interconexões; e o terceiro refere-se à gestão da carteira, chamada de “portfólio”. De tempos em tempos, é convocada uma reunião técnica. “Pensando na estratégia, é um outro momento que você vê a distribuição da sua carteira de projetos e você vê se você está gastando seus recursos onde você realmente precisa” (Entrevistada Empresa 9).

Em alguns casos, são contratados consultores e cria-se um processo para adquirir aquele conhecimento e implantar naquele projeto. Em outros, parte-se de um esforço em que realmente se cria algo. Mas isso nunca ocorre de forma isolada. Há a participação de algum Centro de Pesquisa ou Universidade. Ela ressaltou a importância de se desenvolver uma rede de contatos para viabilizar esse processo novo a ser proposto no projeto.

⁷¹ Nome dado a uma ferramenta de gestão, cujas siglas significam: Plan, Do, Control e Act, respectivamente.

No passado já houve um programa de geração de ideias inovadoras, o qual estava ligado à Diretoria da Inovação, que foi extinta. A entrevistada afirmou que esse programa não representava apenas um banco de ideias, acabando por contemplar questões culturais bem mais amplas e por promover um movimento entre os funcionários para inovação, pois tinha toda uma dinâmica de seleção de ideias e premiação. Esclarece a entrevistada: “Apesar de todos os problemas, ela trouxe a inovação para a conversa de botequim. Esse movimento, ele é importante como uma mudança cultural. Não é para trazer grandes ideias” (Entrevistada Empresa 9).

Recursos humanos

A área de RH da empresa está dividida em duas: uma ligada ao desenvolvimento de RH; e outra ligada ao RH propriamente dito.

Com relação aos aspectos da gestão de RH para inovação, a entrevistada apontou que há algumas ferramentas, como o Plano de Desenvolvimento do Empregado, no qual são descritas as previsões de treinamento, sempre com um orçamento vinculado. Porém, expôs que há uma diferença do real para o teórico, pois depende muito do gestor o incentivo de participar ou não de determinados cursos.

Com relação à política de gestão de pessoas para inovação, a entrevistada observou que o foco da gestão está no resultado e que, às vezes, para gerar resultado, o funcionário não tem que estar muito aberto ao que vem de fora. “Então, não vem com novidade para o meu lado, não, porque eu estou sendo cobrado por isso aqui” (Entrevistado Empresa 9). No geral, as pessoas estão focadas em seu trabalho do dia a dia, e é nesse quesito que elas vão ser mais valorizadas, que se vai definir o valor da remuneração variável, que se vai definir se elas serão promovidas ou não. De acordo com a entrevistada, a gestão de pessoas faz com que os funcionários sejam analisados e observados no seu espaço.

Não existe uma gestão diferenciada para os funcionários que estão ligados à inovação. Esta questão pode ser percebida mais enquanto um acordo entre os gestores e os empregados. Mais uma vez, isso depende muito do gestor, acrescentou a entrevistada.

Segundo a entrevistada, apesar de as áreas de RH da empresa criarem ferramentas, indicadores e programas de liderança para que os funcionários sejam valorizados numa dimensão mais abrangente em teoria, na prática isso ocorre de modo muito difuso. Ela

acredita que a área de RH deveria “criar maiores ramificações, obrigar o funcionário a ter uma visão mais ampla dos processos, para que, no frigar dos ovos, os resultados da empresa fossem melhores” (Entrevistada Empresa 9).

Com relação à cultura organizacional, a entrevistada apontou que, naturalmente, as pessoas já fazem um modelo mental de rejeição e, depois, justificam com argumentos inquestionáveis sua posição. “Ele é inquestionável, a não ser que tenha uma voz de cima falando ‘Vamos fazer’” (Entrevistada Empresa 9). Por esse motivo, o programa de geração de ideias mencionado contribuiu para uma mudança de comportamento. A entrevistada acrescentou que é muito mais fácil adotar a inovação quando o funcionário tem o sentimento de que contribuiu para aquilo. E, na medida do possível, no que tange à gestão de projetos, existe um trabalho de articulação, de deixar a pessoa contribuir, avaliar, validar, para que as novidades entrem mais suavemente nos projetos ou nas etapas produtivas.

No caso da Empresa 9, a entrevistada reconhece a grande dificuldade em conseguir pessoas qualificadas para trabalhar com inovação. O problema em si não é a falta de qualificação dos recursos humanos, e sim da disponibilidade deles para trabalhar com projetos. As pessoas “tem zilhões de coisas para fazer e é pressionado a todo momento. A gente é exigido pelo resultado de zilhões de coisas” (Entrevistada Empresa 9). Na maior parte das vezes, a participação no projeto está na rotina da pessoa. Portanto, “tem que ter muito cuidado no que que você vai fazer” (Entrevistada Empresa 9).

Para a entrevistada, um dos principais elementos para a promoção da inovação está no empreendedorismo. Ou seja, a abertura a um perfil empreendedor. Ela observou que na Empresa 9 isso é muito limitado pela estrutura, pela hierarquia. Mesmo com a privatização, a Empresa 9 continua sendo muito hierarquizada e com uma estrutura muito centralizadora. Ela complementou dizendo que “uma empresa que não acolhe o espírito empreendedor ela não tem muito ambiente para inovar” (Entrevistada Empresa 9).

Competências

A entrevistada esclareceu que não possui vínculo com o planejamento de recursos humanos ou competências e não sabe explicar como o modelo de competências foi formulado, mas anotou que na avaliação apenas uma pequena quantidade de indicadores é individual. Esses indicadores individuais partem de uma negociação entre o funcionário e seu gestor. Em

alguns casos, que são exceções, é possível inserir indicadores que estejam vinculados à inovação.

Embora tenha afirmado no início da entrevista que seu escopo de trabalho está mais atrelado a questões tecnológicas, devido a sua vasta experiência, a entrevistada apresentou uma abordagem vinculada às relações sociais e organizacionais decorrentes da atividade da gestão de projetos de inovação. Mesmo não conhecendo como as práticas de gestão de recursos humanos e o modelo de competência foram formulados, ela levantou aspectos da cultura e da política da empresa no que tange à gestão de RH para inovação. Em termos gerais, a gestão da empresa, apesar da privatização, é bastante hierarquizada e centralizadora, o que dificulta a inovação, de um lado, e facilita, de outro, quando o assunto é a introdução de inovações de maior impacto. O fato de os funcionários serem avaliados pelo resultado também é outro fator que dificulta a promoção de uma cultura para a inovação. Um programa de geração de ideias, já extinto, foi mencionado como uma prática que surtiu efeitos no comportamento das pessoas para a participação e o envolvimento com a inovação. A gestão da inovação na unidade é realizada a partir da gestão de projetos. Pelo fato de a organização ser madura em termos de processos e de trabalhar com produtos do tipo *commodities*, inovações são mais incrementais do que radicais.

4.10 Empresa 10

A Empresa 10 trata-se de um centro nacional de pesquisa de milho e sorgo vinculado ao Governo Federal, implantado em 1976. Localiza-se na cidade de Sete Lagoas, Minas Gerais, onde foi realizada a entrevista. Ela dispõe de laboratórios nas áreas de Solos e nutrição de plantas, Fisiologia vegetal, Biologia molecular, Cultura de tecidos, Entomologia, Fitopatologia, Análise de sementes, Microbiologia e Agrometeorologia. Possui, ainda, um centro de processamento de dados, uma pequena gráfica e uma ilha de edição de vídeo. Essa infraestrutura, além de atender às necessidades da unidade, presta serviços ao público externo, realizando serviços diversos.⁷² São 68 pesquisadores, 242 funcionários de apoio e de administração, mais estagiários e estudantes, ultrapassando 500 pessoas o número total de trabalhadores dentro da Empresa 10. O entrevistado que forneceu as informações para a composição desta dissertação foi o pesquisador da área de Estatística aplicada na empresa há

⁷² Informações disponíveis na página da empresa na internet.

trinta e sete anos e que também atua na gestão da unidade a cerca de um ano e meio, desde que passou a fazer parte do Comitê de Avaliação, na sede da empresa em Brasília que reúne mais de 40 unidades espalhadas no território brasileiro. Ele é o responsável pelo Núcleo de Desenvolvimento Institucional. Antes da criação deste núcleo, toda a gestão da unidade era feita de maneira dispersa.

Inovação

Logo no início da entrevista, o entrevistado esclareceu que a pesquisa na área agrícola tem sempre a preocupação com a sustentabilidade. Outro ponto que ele destacou foi a existência de diferenças ao se tratar inovação na área privada e na área pública. A maior delas está no retorno que a inovação gera. Quem recebe a tecnologia gerada pela Empresa 10 é quem vai lucrar com o resultado da inovação. Na área privada, o retorno vai para a empresa que gerou a tecnologia: “A gente gera a tecnologia visando o lucro de um terceiro. Espero que a sociedade que vai lucrar com as tecnologias que estão sendo geradas na empresa pública” (Entrevistado Empresa 10). Outra diferença está na burocracia para a aquisição e utilização dos recursos, acrescentou entrevistado. Em sua opinião, uma empresa privada (do mesmo ramo) dispõe de mais recursos e investe mais do que uma empresa pública, como a Empresa 10.

Quanto ao conceito que a Empresa 10 tem de inovação, o entrevistado admitiu:

Pesquisa tem que inovar. A partir do momento que a gente tenha melhorias no sistema de produção de milho, sorgo, nós vamos estar com isso cumprindo a nossa missão, e a incorporação de melhorias implica necessariamente a inovação. [...]. Nós somos cobrados para geração de melhorias e para criação de novos procedimentos também. [...], mas desde que não contrarie obviamente o que é definido pela sede corporativa (Entrevistado Empresa 10).

Em outro momento da entrevista, informante revelou:

Se ela não vai para o mercado nem é inovação. Inovação implica necessariamente a adoção. Então, tem esse processo de transferência de tecnologia, que é forte, importante até como parte da inovação (Entrevistado Empresa 10).

As inovações referentes ao desenvolvimento de pesquisas, que se configuram como atividade central da Empresa 10, são realizadas a partir de uma dinâmica mais próxima de uma gestão por projeto. Os projetos são originados nos núcleos temáticos, de acordo com a linha de pesquisa na qual eles estão inseridos. Cada projeto é composto por vários Planos de Ação. O

primeiro Plano de Ação, que caracteriza o projeto em si, é o Plano de Gestão. Nele são definidos os objetivos do projeto, o líder e os responsáveis pelos Planos de Ação intermediários. Cada pesquisador possui Planos de Ação em um ou mais projetos, conforme explicou entrevistado.

As demandas de pesquisas são levantadas: a) em reuniões entre produtores rurais e os funcionários responsáveis pela expedição rural, que transferem a tecnologia gerada na Empresa 10; b) nos núcleos temáticos, nos quais os funcionários fazem a prospecção de demandas e tentam antecipá-las. Uma vez detectados os problemas, eles são discutidos nos núcleos temáticos, que geram as propostas de projetos. Feito isso, as propostas são submetidas a um Comitê Interdisciplinar, juntamente com o chefe de P&D, quando se discute a viabilidade de sua execução. Verifica-se a aderência delas com a missão da unidade e se elas atendem aos editais lançados pela sede em Brasília. Isso porque a sede corporativa publica editais em diferentes áreas de interesse para as unidades. Logo, as unidades devem satisfazer àquelas linhas temáticas que estão nos editais.

Uma vez aprovada a proposta, a sede libera os recursos para a sua execução. O entrevistado relatou que o projeto pode ser local, mas que na maioria dos casos envolve parcerias com outras unidades da Empresa 10 ou com instituições externas, universidades, cooperativas e outras instituições locais. Há, também, a possibilidade de a Empresa 10 submeter as propostas às agências de fomento externas, como FAPEMIG, FINEP e CNPq. Naturalmente, esses projetos são elaborados com vistas a atender aos critérios desses outros editais, destacou entrevistado.

No encerramento do projeto, é produzido um relatório final, no qual são relacionadas as práticas e os processos agropecuários desenvolvidos, as metodologias, os resultados conclusivos e as tecnologias que surgiram a partir de sua execução, conforme o entrevistado. Na elaboração dos projetos, são estabelecidas as metas, que depois são checadas.

Outro processo ligado à inovação tem relação com a atividade de transferência de tecnologia, informou entrevistado. Foi desenvolvido um processo no qual se prevê a realização de eventos (chamados de “Vitrine Tecnológica”) nas quais as tecnologias são expostas, e de workshops, para transferir o conhecimento gerado aos usuários; ou seja, aos produtores ou, mesmo, a outros pesquisadores.

Em termos de inovações organizacionais, o entrevistado explicou que o Núcleo de Desenvolvimento Institucional, que é onde atua, é o responsável por implementar processos mais eficazes no sentido de diminuir custos, evitar retrabalhos e desenvolver as atividades em menos tempo. A cada dois anos, é elaborado um relatório de gestão com base em critérios definidos pela Agência Brasileira de Instituições de Pesquisa em Tecnologia e Inovação (ABPTI). No ano intermediário, faz-se o Plano de Melhorias de Gestão.

O entrevistado considera que a elaboração desse relatório eficiente no sentido de reunir de forma mais sistemática os processos internos com base nos critérios que envolvem as seguintes dimensões: pessoas, estrutura, resultados de treinamento e processo, dentre outros. Ele relatou que a partir do momento em que a Empresa 10 associou-se à ABPTI a gestão interna passou a ocorrer de uma forma mais regular e menos aleatória. Outra ação em fase de desenvolvimento é a adoção dos critérios da norma ISO 9001, referente ao sistema de gestão da qualidade, com o objetivo de gerir toda a forma de estabelecer as ações na Empresa 10.

De acordo com entrevistado, é necessário mapear e descrever os processos:

Os processos existem como estou te falando, mas eles são executados sem [...] estar na cabeça das pessoas, porque na forma como é na maioria deles está na pessoa. A pessoa tira férias... Então, nosso foco principal está na melhoria ou, até, nos estabelecimento dos processos em si, porque eles existem e não existem ao mesmo tempo, a não ser na cabeça das pessoas (Entrevistado Empresa 10).

O entrevistado apontou que as melhorias com relação à descrição dos processos já são percebidas em termos de clima organizacional.

[...] porque quando a coisa era menos organizada existiam conflitos, porque um interessado queria fazer algo no mesmo tempo que outro. Um competia com outro e sempre gerava um clima desagradável. Então, isso contribui até para o clima (Entrevistado Empresa 10).

Anteriormente, todos os processos de gestão eram corporativos. Ou seja, os mesmos processos eram executados em todas essas 40 unidades da Empresa 10 no Brasil. A sede em Brasília definia e todas as unidades executavam. Mas, com o decorrer do tempo e com o desenvolvimento e a evolução das atividades em cada uma das unidades, algumas peculiares, naturalmente, cada gestão foi procurando soluções específicas para casos específicos. O entrevistado observou que as unidades não têm a mesma forma de gerir, de encarar os problemas.

Como estratégia para que as unidades se desenvolvessem, a sede obrigou cada uma das unidades a apresentar pelo menos três melhorias de processos a cada ano. A apresentação dessas melhorias, ou inovações, compunha a avaliação da unidade. Essa avaliação de unidades é feita há bastante tempo e possui uma gama de critérios estabelecidos além desse critério, considerado um dos mais importantes, segundo o entrevistado.

O Comitê de Avaliação da sede em Brasília tinha a preocupação em disponibilizar as novas práticas de gestão informadas no Relatório Avaliação das unidades para as demais unidades que eventualmente quisessem utilizá-las. O entrevistado expôs que essa foi a primeira iniciativa para promoção de inovações organizacionais ao longo do tempo.

Uma das práticas citadas que promovem a inovação é a reunião periódica entre os gestores dos núcleos temáticos. Além do contato diário, o entrevistado relatou que os núcleos temáticos reúnem-se mensalmente obrigatoriamente. Os funcionários mais operacionais participam menos. Ele explicou que essas reuniões sempre acontecem para as pessoas liberarem informações e para se inteirarem do que acontece. Elas acabam trazendo melhorias para todo o processo de execução da pesquisa, “porque as pessoas interagindo sugerem ideias” (Entrevistado Empresa 10). Essas reuniões são feitas com pesquisadores de outras unidades da Empresa 10 ou com outras unidades externas, faculdades e instituições de pesquisa estaduais, por exemplo, que também participam dos projetos.

A criação do comitê de Propriedade Intelectual contribuiu para ajudar a definir as questões da propriedade intelectual dos parceiros. O entrevistado salientou que esse Comitê foi criado para englobar mais aspectos de gestão do que de pesquisa em si. Tudo que é discutido em termos de propriedade intelectual é incorporado ao contrato antes de sua execução.

Para facilitar o processo de captação de recursos, foi criado o Núcleo de Apoio a Projetos, segundo o entrevistado, para apresentar formas de gestão de projetos e estudar como preparar projetos mais competitivos e que atendam aos editais de agências externas de fomento.

Como principal obstáculo à inovação o entrevistado citou a questão financeira, ou seja, a insuficiência de recursos financeiros. Apontou também a falta de capacitação gerencial dos líderes dos projetos. O entrevistado afirmou que não considera a falta de qualificação técnica dos pesquisadores um obstáculo, mas, ao contrário, um ponto bastante forte para a organização.

Recursos humanos

O chefe geral da unidade é que faz a gestão e é o responsável pela elaboração do Relatório de Planejamento de cada unidade, inclusive do relatório referente à avaliação da unidade. Todas as ações, incluindo aquelas relacionadas à capacitação dos recursos humanos, é feita de forma planejada e formalizada, com bastante antecipação, segundo o entrevistado. No Plano, determina-se a quantidade de horas de pessoas que irão participar, no caso de treinamentos pontuais, chamados de “capacitação”. Esses casos são menos exigentes, admitiu entrevistado.

No caso de cursos de formação realizados externamente, a sede corporativa elabora, anualmente um edital com as competências necessárias a serem desenvolvidas. Então, o pesquisador se inscreve. Isso também passa pela avaliação de um comitê e das respectivas áreas das quais os pesquisadores fazem parte. Avalia-se se a necessidade real daquela formação e se a saída da pessoa não implica uma lacuna importante naquele momento. Contudo o entrevistado esclareceu que as linhas de competências são muito amplas e que, em verdade, cada unidade é que vai dizer o que precisa.

Nesse mesmo Relatório de Planejamento de Ações elaborado pelo chefe geral, há um item que se refere ao clima organizacional. O entrevistado declarou que esse item engloba um plano bastante completo, com o objetivo de incentivar as pessoas a participarem das equipes, com a intenção de melhorar o ambiente para a promoção da inovação.

Sobre promoção e progressão salarial, o entrevistado explanou que são incentivos concedidos em decorrência de um bom desempenho. A remuneração adicional ocorre, geralmente, via progressão e premiação.

Há um formulário no formato de uma planilha que compõe um banco de dados único de todas as unidades da Empresa 10, o qual todos os pesquisadores e funcionários da empresa devem preencher no início do ano. Esse preenchimento é coordenado pelos supervisores – no caso dos pesquisadores, pelo chefe de P&D. Tal formulário representa um Plano de Trabalho, observou entrevistado. Para cada ação estabelecida no plano de trabalho deve-se definir o resultado esperado. O sistema de avaliação de recursos humanos de toda a Empresa 10 é individual. Para os funcionários que atuam nas áreas de apoio, não há uma pontuação definida. Para os pesquisadores, para cada atividade há uma pontuação associada de acordo com o nível de impacto daquela atividade. Essa pontuação estabelecida para os pesquisadores

é avaliada quantitativamente, em função do cumprimento das metas.

Como eu te disse, um trabalho publicado, 150. Uma tecnologia gerada, nova, vale também 150 pontos. O autor e os coautores, a metade. Uma publicação interna, por exemplo, um documento, uma circular, vale 40 pontos. Uma palestra que você apresenta vale 5 pontos. Todas as atividades que você desenvolve tem que estar contemplada nesse Plano (Entrevistado Empresa 10).

Os pesquisadores possuem um salário fixo. No Plano de Cargos e Salários, é definido exatamente o que ele tem que fazer, explicou o entrevistado. Então, o pesquisador tem, necessariamente, que fazer parte de um projeto de pesquisa dentro de sua área de especialização, ou seja, de sua área de formação. No final, cada pesquisador tem uma pontuação, e os resultados são ranqueados por agrupamentos. O entrevistado ressaltou que cada pesquisador tem hoje que elencar no Plano de Ação até vinte atividades. Antes isso era livre. Caso ele não atinja todos os resultados previstos para o próximo ano, ele deve incorporar as ações corretivas em seu Plano de Trabalho.

A unidade também tem seu Plano de Trabalho, ou Relatório de Planejamento, elaborado pelo chefe geral, o qual é avaliado pela Secretaria de Gestão Estratégica da sede corporativa, juntamente com o *ranking* de pontuação dos pesquisadores que compõem os critérios de desempenho da unidade. A distribuição de recursos está diretamente vinculada ao desempenho da unidade. Esses recursos têm a ver com o orçamento para premiação, progressão salarial e, mesmo, investimento na estrutura da unidade. Entrevistado disse considerar tal sistema de avaliação muito interessante, o qual, inclusive, é um modelo que serviu de benchmark para outras instituições externas.

Competências

Entrevistado explicou que o modelo competências da Empresa 10 foi desenvolvido em função das áreas de competência, ou da especialização, da unidade. As pessoas são contratadas via concurso público para exercerem aquela função, ou seja, aquela competência. Em outras palavras: “Ela é contratada porque tem aquelas competências para executar aquelas atividades demandadas na unidade” (Entrevistado Empresa 10).

Como são 68 pesquisadores ao todo, cada um conhece muito bem o que o outro faz e tem uma especialização muito bem definida e específica. Não há um sistema para a gestão das competências, porque a interação é muito forte. “Todo mundo sabe o que eu faço e eu sei tudo

que os outros fazem” (Entrevistado Empresa 10).

No que tange ao desenvolvimento de competências, o entrevistado mencionou a existência de laboratórios da Empresa 10 em outros países, implantados com o objetivo de possibilitar a troca de informações e de estudar as possibilidades de inovação realizadas a partir do desenvolvimento de tecnologias em parceria.

Em síntese, a inovação faz parte do objetivo geral da Empresa 10. A gestão da inovação é feita a partir da gestão de projetos. Há um esforço em termos de estabelecimento e formalização dos processos de gestão muito ligado à metodologia de implantação de um sistema de gestão da qualidade. As inovações organizacionais, que têm por objetivo reduzir custos (e desperdícios) e gerar processos de gestão mais eficazes, são desenvolvidas pelo Núcleo de Desenvolvimento Institucional. A elaboração dos Relatórios de Gestão e dos Planos de Melhoria vinculados à ABPTI foi citada como relevante para o desenvolvimento da gestão na empresa. O modelo de competências está bastante voltado para as competências técnicas e se aproxima da abordagem funcional. O Sistema de Avaliação de Desempenho está fundamentado no Planos de Ação Individual e no Relatório de Planejamento de unidade. Além disso, possui vínculo com questões ligadas a recursos humanos, como treinamento, capacitação, promoção, progressão e premiação. É um sistema que inclui a definição de metas e resultados com base no planejamento da unidade. Além do processo de avaliação da unidade, foram citados como elementos importantes para promoção da inovação: contato diário dos pesquisadores, reuniões periódicas dos núcleos temáticos, criação do Núcleo de Propriedade Intelectual e do Núcleo de Apoio ao Desenvolvimento de Projetos, práticas de transferência de tecnologia e competência técnica dos pesquisadores. Como obstáculos à inovação, foram citados: falta de recursos financeiros e carência de formação gerencial por parte dos gestores de projetos.

4.11 Empresa 11

A Empresa 11 compõe um grupo de empresas que é considerado o maior grupo industrial da Itália, com operações industriais em cerca de sessenta países. São dezesseis empresas no total. As principais atividades do grupo no Brasil concentram-se em: produção e venda de automóveis e caminhões, desenvolvimento e produção de motores e transmissões, fabricação de máquinas agrícolas e de construção, produção e comercialização de componentes automotivos, fornecimento de equipamentos de automação industrial, consultoria e formação

de pessoal, consultoria e administração empresarial.⁷³ Atua, ainda, no setor financeiro e nos setores de educação e cultura, por intermédio de uma Fundação que também faz parte do grupo.

Instalada na cidade de Betim, Minas Gerais, desde 1976, a Empresa 11 tem capacidade produtiva para até 800.000 veículos por ano. É a maior instalação da empresa fora de seu país natal, a Itália. Depois da Itália, o Brasil representa o maior mercado para a Empresa 11. É um dos principais grupos industriais do país. No Brasil, são vinte e cinco mil funcionários, dos quais cinco mil atuam na área administrativa.

A entrevista foi realizada com o gerente de planejamento estratégico e inovação da Empresa 11 no Brasil. Outro importante informante foi o gerente de engenharia avançada e inovações de outra unidade fabril do grupo localizada na cidade de Sete Lagoas, responsável pela fabricação de caminhões.⁷⁴ Entretanto, esta descrição irá ater-se às informações referentes à Empresa 11 em seu sentido corporativo, a maioria delas fornecidas pelo primeiro informante mencionado. Quando a entrevista foi realizada, ele informou que assumira a área de Planejamento Estratégico há pouquíssimo tempo: dois meses, precisamente. Na área de Inovação, o entrevistado já atua há algum tempo.⁷⁵ Ele esclareceu que provém de uma área de Engenharia, é engenheiro mecânico de formação e sua inserção na empresa foi como *trainnee*. Anteriormente, trabalhava com a parte de metodologia de desenvolvimento de produtos e acompanhou durante muito tempo esse processo dentro da Empresa 11.

Inovação

Em 2008, foi criada a área de Inovação, desmembrada da área de Engenharia de Produto. Desde então, a área de Inovação era uma área de desenvolvimento de produto. Em 2010, deu-se início à criação de um grupo de planejamento estratégico, do qual o entrevistado foi convidado a participar. Esse grupo de planejamento também passou a desenvolver uma

⁷³ Informações disponíveis na página da empresa na internet.

⁷⁴ Como a entrevista realizada com o gerente de engenharia avançada e inovações da unidade de Sete Lagoas se deu em campo, ou seja, no escritório localizado dentro da fábrica, foi proibida a sua gravação, devido a normas internas da empresa. Por isso, perderam-se muitas informações. A entrevista realizada com o gerente de planejamento estratégico e inovação não foi feita dentro da empresa. O entrevistado dirigiu-se à UFMG, e a entrevista pôde ser gravada, sendo possível recuperar com riqueza de detalhes as informações concedidas. Para esta descrição, embora a primeira entrevista realizada tenha sido a da unidade de Sete Lagoas, a segunda entrevista foi considerada como a principal e a primeira como complementar à segunda.

⁷⁵ Entrevistado da unidade fabril em Sete Lagoas comenta que atua há cinco anos na empresa, dos quais dois foram dedicados à área de Inovação.

função ligada à inovação, mas a inovação era vista de maneira corporativa, não mais como inovação tecnológica dentro da Engenharia de Produto. Logo, as áreas de Planejamento e Inovação fundiram-se em uma diretoria, chamada *Business Development*.

Quanto às características da inovação, o entrevistado informou que a Empresa 11 sempre foi muito reconhecida como uma empresa inovadora. Ela tem um pioneirismo em uma série de lançamentos no mercado brasileiro, segundo o entrevistado. “Porém, quando eles [os gestores] olhavam para dentro da empresa e respondiam a pesquisas como a PINTEC, por exemplo⁷⁶, eles se colocavam diante de questões que eles mesmos não haviam se questionado anteriormente”. Com o interesse estratégico de trabalhar tal questão dentro da empresa, foi contratada uma consultoria externa para elaborar um diagnóstico. Havia um empenho em se entender primeiro o contexto para então se partir para uma ação mais estruturada. Esse diagnóstico gerou um relatório que versava sobre alguns aspectos, como a cultura da inovação.

Nesse relatório, detectou-se que havia pessoas inovadoras dentro da empresa que atuavam de forma isolada:

Os resultados dos projetos de inovação foram de algumas pessoas que brotavam dentro da empresa. Conseguiram articular isso de uma forma rápida, e as inovações aconteciam. [...]. Mas ela não tinha uma sistematização disso. [...]. Ela não tinha um processo para fazer isso (Entrevistado Empresa 11).

Havia também núcleos isolados de inovação, ou seja, referências de inovação em outras áreas. Não havia uma área em si para tratar a inovação de uma forma transversal, segundo o entrevistado.

Nesse diagnóstico, também foi apontado que havia muita inovação incremental, alguma coisa da inovação tecnológica, mas não havia inovação no modelo de negócio ou, mesmo, inovação do modelo de gestão. Identificou-se que 70% ou 80% das inovações feitas nos veículos vinham dos fornecedores. Segundo o entrevistado, essa característica traz consigo o conceito de inovação aberta. Ele lembrou que a Empresa 11 tem colocado os fornecedores para trabalhar aspectos de inovação no produto, mas eles mesmos não conseguiram orquestrar a

⁷⁶ O entrevistado menciona que a demanda para responder diversas pesquisas com relação à inovação na Empresa 11 é bastante grande.

inovação, que, muitas vezes, depende da inovação de vários outros.

O entrevistado citou o exemplo do lançamento de um dos veículos de maior sucesso de mercado da Empresa 11. Ele destaca que o objeto tecnológico não foi a grande inovação, mas sim o processo construído para conseguir articular tudo que envolvia a fabricação do carro até a sua colocação no mercado. “Mas o mais bacana não é o conceito do carro, e sim o conceito de como fazer o carro” (Entrevistado Empresa 11). Ele revelou que isso desencadeou vários aprendizados e acrescentou que as inovações em produtos impactaram muito pouco os processos de gestão da empresa.

Em suma, foi com base nesse diagnóstico que se fez o desenho do processo de gestão da inovação. O entrevistado apontou que “a consultoria, ela traz metodologia, ela não traz conteúdo. Conteúdo a gente trabalha internamente e externamente também, baseado em pesquisas, tendências, esse tipo de coisa” (Entrevistado Empresa 11).

No que se refere ao conceito de inovação, o entrevistado argumentou que na indústria automotiva as inovações que se buscam são predominantemente tecnológicas. Explicou que a Empresa 11 tem centros de pesquisa na Europa, na Itália e nos EUA, nos quais há uma evolução muito maior no que tange à pesquisa tecnológica, em comparação com o que há no Brasil. Porém, ressaltou que no Brasil eles têm uma chance muito grande de desenvolver a inovação em outras dimensões, como modelos de negócios, de pessoas e de marketing, “de outras dimensões da inovação que podem trazer resultados importantes também” (Entrevistado Empresa 11). Ele destacou que “isso só tem aqui no Brasil” (Entrevistado Empresa 11).

O entrevistado apontou também que a realidade da Empresa 11 é ser uma empresa industrial durante bastante tempo ainda. A inovação ocorre dentro desse ambiente. Os *drivers* de inovação são muito voltados para produto e custos, que são coisas muito importantes, na opinião do entrevistado. Além disso, ainda impera uma cultura de execução, focada no operacional. Entretanto, o entrevistado confessou que é importante a empresa manter esse foco também.

Ele mencionou que da lista de inovações que a Empresa 11 fez ele considera que a maior inovação foi sair do eixo Rio São Paulo. “Do eixo São Paulo, principalmente. Ela se instalou em Minas em 1976. Isso mudou completamente e sustenta o que ela tem feito até hoje, das

competências de hoje. Foi uma estratégia sair dali” (Entrevistado Empresa 11).

O objetivo de criar a área de Inovação foi tornar a inovação transversal no negócio e conduzir uma rede de inovação, ou sistema de inovação, de forma a agregar valor, conforme o entrevistado. Então, dentro da área de Planejamento foi definida uma estratégia de inovação para a empresa. Desde então, o desdobramento dessa estratégia é um desafio. O entrevistado argumentou que não adianta ter uma área central de gestão da inovação, porque ela só vai fazer a gestão. Ela tem o objetivo de provocar, mas não tem e nem pode assumir a responsabilidade pela execução. Para ele, a área de Inovação deve realizar um trabalho contínuo e de longo prazo. “As inovações podem ser radicais, mas o processo de chegar a isso aí não é radical. Envolve mudança, envolve um aprendizado. A empresa tem que aprender a trabalhar nesse novo ambiente” (Entrevistado Empresa 11).

Foi traçado dentro da área de Inovação um percurso a ser seguido, chamado de “trilha de evolução”, informou o entrevistado. Esse percurso versa trabalhar nas seguintes dimensões da inovação dentro da organização: cultura, prática, sistematização e abrangência. São, então, traçados objetivos para serem seguidos nas quatro dimensões. O entrevistado explicou que houve primeiramente, uma fase de desenho, na qual se pensou e se organizou como é que tudo seria feito e quais metodologias seriam utilizada. Houve também uma fase de ativação, em que os processos foram rodados pela primeira vez. A última fase é a chamada de “enraizamento”, que ocorre quando as pessoas apropriam-se das ferramentas e dos processos e começam a utilizá-los, esclareceu o entrevistado. Ou seja, é como se a área de inovação saísse fora e as práticas de gestão da inovação fossem incorporadas à gestão.

O entrevistado advertiu que a área de Inovação tem definidos todos os processos para a gestão da inovação na empresa com base nessas dimensões. Foram selecionadas muitas ferramentas gerenciais para fazer isso. Ele comentou sobre a tabela periódica da inovação que estão montando:

É a coleção que nós temos de ferramentas e tenta classificar. [...] E na hora que você vai para uma determinada ação, qual que é o objetivo desse processo, [...] Então, vamos usar aquilo, vamos usar aquilo ali, coleciona, monta uma fórmula, vamos falar assim, e vamos para a abordagem. Você entra muito nisso aqui... processo e metodologias (Entrevistado Empresa 11).

Para o modelo de gestão da inovação implementado, o entrevistado esclareceu que foram definidas algumas fases. A primeira trata-se da inovação exploratória, que é a estratégia de

inovação. Aborda a inovação em modelo de negócio e engloba a inovação em seu sentido radical. A outra fase aborda a inovação incremental, que representa, nas palavras do entrevistado “o dia a dia de inovação” (Entrevistado Empresa 11). A qual continua a ser desenvolvida dentro da área de Engenharia de Produto. O entrevistado acrescentou que essa área possui um orçamento para isso e que o desenvolvimento de produtos, além de ser algo que eles fazem muito bem, é algo que já faz parte do processo de negócio dentro da Empresa 11.

O entrevistado define assim o processo de inovação: “É você montar alguns momentos em que você consiga dar tempo para as pessoas pensarem em inovação, que é um problema sério. As pessoas estão atoladas de rotina” (Entrevistado Empresa 11). Por isso, declarou que ainda estão em fase de construção desse processo, de incorporar essa cultura na empresa.

A gestão da inovação é uma coisa muito nova dentro da empresa. Nós ainda não conseguimos desdobrar isso em práticas dentro da empresa. Acho que tem um problema da organização. Ou seja, nós não temos uma organização preparada para fazer a inovação. Nós temos uma empresa preparada para fazer operação. E fazer bem! [...]. Acho que o entendimento da inovação de uma forma um pouco mais sistêmica. [...] e são várias percepções do que é inovação (Entrevistado Empresa 11).

O entrevistado relatou que entre o ato de desenvolver uma ideia e o de colocá-la em prática acontece muita coisa. Há uma série de caminhos a seguir. Em termos gerais, o processo construído envolve, primeiramente, trabalhar com conceitos que têm a característica de não serem mais uma ideia solta. A partir deles é que se pensa nos negócios a serem desenvolvidos. Em seguida, faz-se o desenho; ou seja, transforma-se tudo que foi pensado em um *pre-business plan*, estruturado, com *drivers* de custos, de receita, algo coerente. A partir daí, esclareceu o entrevistado, é que se está “deixando de fazer a inovação para fazer a gestão mesmo” (Entrevistado Empresa 11). Por último, são feitos os testes, e dá-se prosseguimento à implementação. “Nesse momento, a gente sai de ideação e entrega para o *business development*” (Entrevistado Empresa 11).

O entrevistado ilustrou o processo descrito acima com a inclusão da prestação de serviços dentro do negócio da Empresa 11.

O grande potencial de diferenciação vai ser no serviço. Já é um dos vetores de inovação que a gente tem. Mas, por exemplo, quando a gente fala de inovação em serviços isso tem que mudar completamente a empresa. Nós deixamos de ser uma empresa voltada para produto para ser uma empresa voltada para produtos e serviços. Isso muda completamente a organização da

empresa, o *approach*, tudo isso muda (Entrevistado Empresa 11).

A partir do processo descrito, ocorre a “disseminação de desenvolvimento do negócio, não de desenvolvimento de negócio, mas desenvolvimento do negócio” (Entrevistado Empresa 11). Todavia, o trabalho da área de Inovação é restrito a algumas pessoas. Da mesma forma que há pessoas que nunca ouviram falar desse processo dentro da fábrica, há alguns diretores que não entendem essa lógica. A inovação entra como um objetivo estratégico, mas isso não está ainda colocado para as lideranças, observou entrevistado, pois nem todas as lideranças colocam o *driver* de inovação.

O entrevistado salientou que para a implantação de um processo de inovação a liderança tem que estar participando, tem que comprar o negócio. “Porque se ela não comprar, esquece. Esse negócio não vai para frente” (Entrevistado Empresa 11).

Uma das principais práticas para a promoção da inovação mencionada foi a realização de workshops de inovação, nos quais são feitas as capturas de ideias. A equipe da área de Inovação prepara o material, realiza o workshop, faz o relatório, valida os resultados e prepara a sequência do evento para o próximo, explicou entrevistado.

A construção do “Mapa da Indústria” foi outra metodologia mencionada para a promoção da inovação. São definidos os vetores e procura-se enumerar quem são os benchmarks daqueles vetores. A partir disso, é traçada a concorrência. Tem-se com isso um mapa da indústria no formato de um gráfico do tipo radar, esclareceu o entrevistado. Então, definem-se as áreas nas quais é possível inovar. Essas áreas são chamadas de “espaço de oportunidade”. Estudam-se as competências do negócio e coletam-se entre participantes insights, que depois servem de subsídios para o processo de ideação.

Segundo entrevistado, essas práticas produziram maior envolvimento dos gestores com a inovação. Ele relatou que hoje a empresa tem pessoas mais articuladas, mais envolvidas e que mudou a forma como se olha para o mercado. A própria maneira de se fazer o *approach* para o desenvolvimento tecnológico mudou, de acordo com o entrevistado.

Em suma, o entrevistado explicou que atualmente eles implementam algumas ferramentas, porém a atividade que a área de Inovação desenvolve é muito pequena se considerada a dimensão da Empresa 11. A equipe que trabalha atualmente com a gestão da inovação é composta por 6 funcionários. A rede de trabalho que desenvolve a inovação é composta por

70 funcionários (chamados “pivôs de inovação”) aproximadamente. Cerca de 180 pessoas participam dos workshops.

A gestão da inovação é feita considerando os seguintes pilares: organização, comunicação, treinamento, rede, estratégias, objetivos, processos, metodologia, métricas e plataformas de suporte. Outra prática descrita foi a realização de palestras sobre inovação, em que se apresentam alguns *cases* bem rápido e pedem ideias. Cada programa tem um nome, um *coffee break*. Tem “todo um charme” (Entrevistado Empresa 11) para atrair as pessoas.

O programa de captação de sugestões de ideias e de melhorias por parte dos funcionários é baseado em um sistema de premiação aos funcionários.⁷⁷ Existe a separação do que é da área Administrativa do que é da área de Manufatura. A Manufatura tem um programa de ideias à parte, explicou o entrevistado. Esse tipo de inovação não é da alçada da área de Inovação do qual entrevistado faz parte, pois, como gestão da inovação, eles estão muito mais focados nas outras práticas descritas. Entretanto, o entrevistado advertiu que esse programa “é muito importante para você manter a questão da inovação o tempo todo” (Entrevistado Empresa 11).

Recursos humanos

No que se refere às práticas de recursos humanos tradicionais promovidas com o intuito de incentivar a inovação, o entrevistado citou o treinamento que compõe o programa de *trainee* da Empresa 11. Os *trainees* passam por um módulo só de inovação. Quanto aos treinamentos diversos para o desenvolvimento dos recursos humanos, o entrevistado explicou que sempre há módulo de inovação, focados no modelo desenvolvido pela área de Inovação. Interessante observar também que a Empresa 11 mantém uma universidade corporativa.

Outra prática de RH também citada como relevante envolve o processo de recrutamento e seleção. Nesse processo, o perfil do funcionário voltado para inovação também é pensado, afirmou entrevistado.

O processo de avaliação de *leadership* também engloba algo de inovação. O entrevistado explicou que os líderes são avaliados em 16 pilares, divididos entre liderar de pessoas e

⁷⁷ O Entrevistado declarou que o prêmio pode ser um carro, por exemplo. O entrevistado da unidade de Sete Lagoas acrescentou que o prêmio do funcionário que deu a ideia ou sugestão, algumas vezes, é baseado no valor da economia gerada.

liderar mudanças e que desses 16 pilares 8 são voltados para liderança e 8 para resultado. É um modelo de avaliação baseado no modelo de competências que segue uma abordagem comportamental. Observou que esse modelo foi proposto pelo CEO mundial da empresa. Os líderes que participam desse programa recebem tratamento diferenciado em termos de benefícios, treinamentos e presença em encontros mundiais. Uma vez por mês, reúnem-se com o presidente, para alinhamento das ações.⁷⁸ Normalmente, são os diretores que nomeiam as pessoas que irão fazer parte do grupo.

Ainda sobre a avaliação de lideranças, o entrevistado relatou que a avaliação não se aplica da mesma forma a todos. Apenas a partir dos analistas seniores, chamados “*Professionals*”⁷⁹, é que é feita a avaliação anual dessa forma, com objetivos, metas e resultados. Parte dessa avaliação está atrelada à remuneração variável do funcionário.

Sobre a política de RH, o entrevistado apontou que em alguns casos foi necessário pedir às diretorias que certos funcionários fizessem parte das atividades planejadas pela área de Inovação descrita anteriormente. “Tem um momento em que a gente fala com a Diretoria: ‘Eu preciso daquele cara’” (Entrevistado Empresa 11). Esclareceu que a Diretoria deve ter uma política para essa pessoa. Por exemplo,

[...], se ela quer focar a operação, a excelência operacional, então ela tem que ter ferramentas mais focadas para isso. Se ela quer inovação, ela tem que modificar mecanismos de remuneração, de contratação de uma série de coisas. Ela vai ter que modificar (Entrevistado Empresa 11).

Entretanto, na opinião do entrevistado, as atividades de RH recebem mais um *approach* em termos de inovação do que se configuram enquanto ferramenta em si para inovação. Deve-se buscar o alinhamento das ferramentas de gestão que a empresa utiliza. As práticas de RH ajudam, mas, define o entrevistado: “O que eu acho é o seguinte: a inserção de RH, se a gente fizer bem feita, como está lá no manual, vai nos ajudar muito” (Entrevistado Empresa 11).

O entrevistado fez uma analogia interessante que entrevistado fez entre a introdução dos

⁷⁸ O entrevistado da unidade de Sete Lagoas observou que nessas reuniões são apresentadas as tecnologias desenvolvidas e são comunicadas as estratégias a serem seguidas. Há, também, um comitê bimestral sobre qualidade e sustentabilidade. Trata-se de uma reunião que ocorre com o mesmo objetivo.

⁷⁹ O entrevistado explicou: “Você tem o horista, que é o operador, mensalistas que são os analistas. Depois você tem os *professionals*, que são essa categoria. Os mensalistas também têm essa avaliação de objetivos e tal, só que eles não têm variável. Ele pode até ter um bônus. Mas isso conta para promoções” (Entrevistado Empresa 11).

processos de gestão da qualidade nas décadas de 1980 e 1990, com a introdução dos processos de gestão da inovação, atualmente:

Imagina como que eram os processos da gestão da qualidade lá atrás... Na gestão da qualidade, você pegava um engenheiro e manda a ver. A gente tem tentado trazer um pouco da gestão de pessoas mesmo. [...]. Você não pode dar o mesmo tratamento que você dá para qualidade para inovação. Os *drivers* são diferentes (Entrevistado Empresa 11).

Essa abordagem de gestão de pessoas para a inovação tem sido realizada, sobretudo, com a ajuda da consultoria externa. Ela trouxe as ferramentas para que a área de inovação as pudesse implementar, conforme o entrevistado.

A área de RH em si traz seu viés no sentido de dar sugestões quando se monta a equipe que vai participar das atividades que fazem parte do processo de gestão da inovação. O entrevistado esclareceu que não se toca a inovação para recursos humanos. Ou seja, não existe um processo que foi pensado para inovar em gestão de RH. Há certa aderência às demandas de RH. Um ponto citado, por exemplo, foi a questão da promoção da diversidade: pessoas com formações diferentes, outros pensamentos, outro *mindset*. “O que eu acho é que, mesmo no planejamento estratégico, na inovação, você tem que considerar a opinião do não especialista” (Entrevistado Empresa 11). Outro ponto tem a ver com a parte de comunicação da área de Inovação. Por exemplo, “você não pode comunicar de uma mesma forma com o operário e com o gerente. São públicos distintos” (Entrevistado Empresa 11). A área de RH propõe soluções dessas ordens, advertiu entrevistado.

O maior desafio citado do ponto de vista da criação de uma cultura para inovação está relacionado com a gerência, com a liderança, o fato de as áreas se apropriarem do que é proposto pela área de Inovação e usarem isso no seu dia a dia. O entrevistado expôs que em alguns momentos a estrutura atrapalha. As pessoas ficam arraigadas ao cargo funcional e deixam de perceber a inovação a partir de uma visão um pouco mais sistêmica.

No que se refere à resistência, entrevistado sugeriu que, havendo participação na ideação, a implementação fica mais fácil. Outra questão refere-se à participação da alta gestão nos workshops. Explicou: “A dose certa de participação deles também é muito importante” (Entrevistado Empresa 11). Em alguns casos, devido à autoridade imposta, eles acabam limitando as pessoas, notou entrevistado.

Competências

A competência para entender o mercado e para fazer uma leitura rápida de mercado, e a articulação que a Empresa 11 consegue fazer de forma rápida dentro da empresa, “muitas vezes, atropelando processos para executar as coisas” (Entrevistado Empresa 11), são duas competências que a Empresa 11 tem de muito interessante, na opinião do entrevistado. O fato de ela empresa estar crescendo muito faz com que em alguns momentos essas competências se percam, apontou o entrevistado.

A forma como a área de Inovação criou a rede de inovação dentro da empresa baseia-se numa noção de competências bastante interessante. A própria equipe da área de inovação fez a identificação de quais seriam as pessoas, ou os chamados “pivores” de inovação. Essas pessoas foram as selecionadas para compor os workshops e absorver a cultura de inovação. De acordo com a participação delas durante as atividades (em termos de envolvimento, colaboração e sugestões fornecidas), percebia-se se ela devia continuar ou não. Em alguns momentos, a área de RH se envolvia também e dava sugestões de pessoas que deveriam participar das atividades de acordo com o mapa de competências que possuíam.

Entretanto, ao tratar do modelo de competências existente na Empresa 11, o entrevistado esclareceu que ela não tem um modelo robusto em se tratando de inovação. Existem algumas interconexões, porém “falar em competências dentro do nosso ambiente é muito difícil” (Entrevistado Empresa 11).

O entrevistado questiona a própria fundamentação do modelo de competências desenvolvido.

Quando você fala de competências dentro da Empresa 11, você está muito ligado em treinamento. [...]. A gente tem uma figura que a gente chama de “trilha do desenvolvimento”. Esse é o meu marketing hoje. Esse aqui é o marketing 2017, desejado. O que que eu vou ter que desenvolver até lá? As pessoas não conseguem ver isso. As pessoas olham aquilo e falam assim: “O que que eu preciso de treinamento?”. Faz a lista de treinamento desse ano e passa para o pessoal de RH” (Entrevistado Empresa 11).

Ou seja, ainda não se tem a visão de competência como algo mais amplo na empresa. Há um foco muito grande nas competências técnicas. Além disso, a redução de custos é algo muito importante. “Nós temos uma cultura de redução de custos e gestão de custos muito pesado” (Entrevistado Empresa 11). Quando a base de competitividade é inovação (receita ao invés de custo), a estratégia é diferente. O entrevistado revelou que isso vai depender muito do tipo de indústria com a qual se está lidando.

A área de RH da Empresa 11 desenvolveu com base no modelo de competências, uma ferramenta chamada *Talent*, que representa o tratamento diferenciado de um grupo de pessoas que vão crescer dentro da organização. Ele contempla o mapeamento das competências, feito com base na avaliação de desempenho (*leadership*, conforme descrito anteriormente), de comportamento e de outros meios que o permite a identificação dos talentos. O entrevistado observou que, obviamente, isso não é divulgado para os demais membros da empresa. Ele citou como um dos grandes dilemas de recursos humanos no Brasil a falta de pessoas qualificadas, com formação técnica de qualidade. Observou que há ainda uma grande dificuldade em se encontrar pessoas com o perfil certo para as funções.

Em suma, a Empresa 11, por possuir características específicas de uma empresa industrial, cujos focos estão no produto e em seu custo, há um viés muito forte para a inovação tecnológica. Apontou-se a criação recente de uma área para tratar a inovação num nível mais sistêmico e transversal vinculada à área de Planejamento Estratégico da empresa. Como a entrevista concedida foi com gestor dessa área, a abordagem apresentada teve mais relação com a formação de um processo de gestão da inovação na empresa em termos de negócio e de desenvolvimento de competências organizacionais. Há uma abordagem da inovação enquanto estratégia, enquanto uma competência que está sendo criada seguindo uma lógica construtivista. Cabe citar o apoio de consultoria externa para a utilização e o delineamento das ferramentas a serem utilizadas. Como práticas para a gestão da inovação foram citados os workshops e a construção do “Mapa da Indústria”. Também, foram explicados todos os processos que se espera seguir para o desenvolvimento de inovações no nível do negócio, pela criação de *business plan*. A atuação da área de RH funciona como suporte. Ela não intervém na gestão da inovação, mas dá sugestões em termos de promoção de diversidade e de comunicação. Os programas de treinamento e avaliação de lideranças foram as ferramentas citadas no que tange ao vínculo que possuem com a promoção da inovação. Para a criação da rede interna de Inovação, a área de inovação desenhou um modelo próprio para recrutar as pessoas com competências necessárias para compor a rede e fazerem a incorporação da cultura de inovação na empresa.

4.12 Quadro síntese das categorias de estudo, por empresa

O Quadro 14 apresenta, sob a forma gráfica, a presença das variáveis em cada uma das entrevistas descritas. Um segundo quadro, localizado no APÊNDICE, apresenta uma síntese dos elementos levantados em cada uma das entrevistas por empresa, distribuídos de acordo

com a categoria e a variável de estudo do qual fazem parte.

Quadro 14 - Presença nas entrevistas das variáveis de estudo, por categoria

Categorias de estudo	Variáveis levantadas a partir das entrevistas semiestruturadas	Empresa												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Inovação	Características	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Conceito			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Política	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Tamanho		x					x	x		x			
	Difusão		x									x		
	Gestão	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Elementos para promoção				x	x	x	x			x	x	x	
	Banco de ideias				x		x	x	x	x			x	
Recursos humanos	Treinamento		x	x	x	x		x		x	x			
	Recrutamento		x				x		x				x	
	Liderança		x	x		x	x	x	x			x		
	Política RH	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	
	Área de RH	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	
	Consultoria externa		x		x	x	x		x				x	
	Remuneração						x	x	x				x	
	Função RH	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Cultura				x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Estrutura				x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Avaliação de desempenho				x	x	x	x	x	x		x	x	
	Sucessão				x			x						
	Resistência	x	x	x	x	x							x	x
	Competências	Competência técnica		x			x	x		x			x	
Competências organizacionais		x		x	x	x	x	x	x			x	x	
Modelo de competência		x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	
Gestão por competências		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Desenvolvimento de competências					x	x	x		x	x		x	x	
Contexto país								x		x	x		x	

Fonte: Dados da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para estruturar um esquema que demonstre graficamente o inter-relacionamento entre as categorias de estudo, foi necessário desenvolver um quadro-síntese comparativo entre as empresas localizadas em Portugal e as localizadas no Brasil (APÊNDICE), com base nas descrições realizadas nos tópicos anteriores. Após a construção desse quadro, as informações foram transferidas para três figuras, desenhadas de forma a facilitar a visualização das inter-relações dos elementos de cada categoria comuns às empresas portuguesas e brasileiras – ou seja, os padrões preponderantes.⁸⁰ Para cada categoria de estudo apresentou-se seu inter-relacionamento entre ela mesma e entre as outras duas, bem como a interseção entre as três. Os elementos da interseção estão apresentados dentro das elipses e nos retângulos e as inter-relações das categorias foram tomadas duas a duas. Nas figuras, estão destacadas também algumas características que interessam a esta análise.

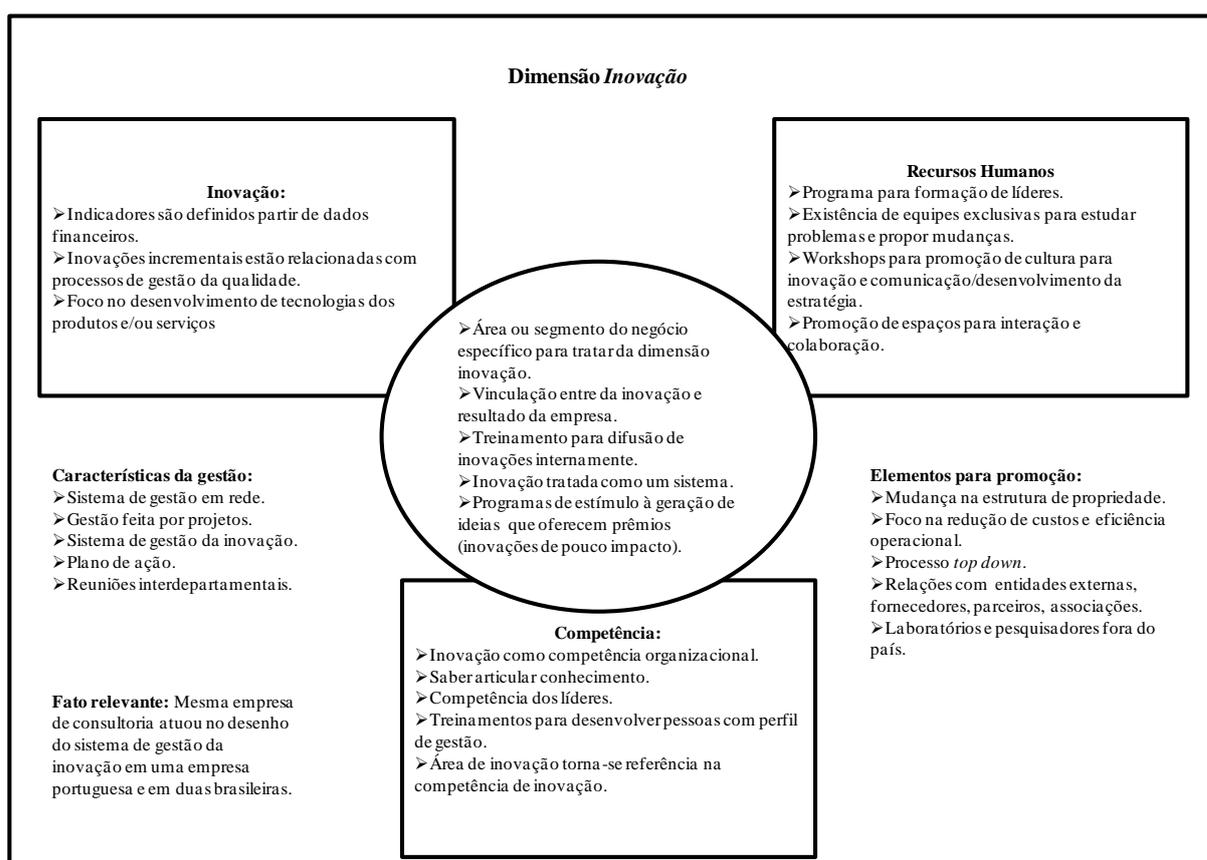


Figura 3 – Esquema inter-relacionamento da dimensão inovação

Fonte: Elaborado pela autora.

⁸⁰ Em nenhum momento, conforme explicitado no capítulo que trata dos procedimentos metodológicos, pretendeu-se fazer generalizações. Os padrões levantados correspondem às tendências percebidas e comuns às falas dos entrevistados.

Conforme mostra a Figura 3 um dos elementos que representa o inter-relacionamento entre a categoria *inovação* com as categorias *recursos humanos* e *competências* é a existência de uma área, ou segmento, do negócio específico para tratar da dimensão *inovação*, o que representa uma forte tendência dentre as organizações que possuem a estratégia de inovação como forma de estabelecer a competitividade e, conseqüentemente, desenvolver novas competências. A percepção de que a inovação deve estar vinculada ao resultado da empresa também é outro ponto de interconexão entre as categorias, o qual que aponta tanto para o conceito de competência como elemento de promoção de crescimento heterogêneo entre firmas (CORIAT, DOSI, 2002) quanto para o conceito presente na definição da gestão estratégica de recursos humanos (BECKER et al., 2001).

A atividade de treinamento para a difusão de inovações internamente também é outro elo entre *inovação*, *recursos humanos* e *competências*. No momento em que se criam mecanismos para promover a fase de difusão da inovação internamente, o aprendizado e as novas competências são gerados a partir da implantação de determinada inovação, seja ela gerada dentro de uma área específica ou determinada pela alta gestão. Quando a inovação é determinada pela alta gestão, a difusão passa a ser tratada como comunicação e desenvolvimento da estratégia da empresa.

No momento em que a inovação é tratada como um sistema, as dimensões *competências* e *recursos humanos* dentro da empresa são vistas sob uma nova perspectiva. A elaboração de um sistema requer que seus gestores estabeleçam os vínculos e definam os objetivos de cada nó da rede que se cria para a promoção e o desenvolvimento de uma inovação. Em um sistema também é importante que se estabeleçam as relações externas. Além disso, o mapeamento de competências requer que sejam identificadas as competências críticas de cada membro, o que auxilia a definição das estratégias da empresa.

Embora os programas de estímulo à geração de ideias vinculados a prêmios originem inovações de pouco impacto, esses programas fornecem desafios aos funcionários para que reflitam sobre a execução do trabalho. Ademais, a cultura para a inovação é promovida e ampliada a todos os níveis da empresa.

Em se tratando somente do vínculo entre *inovação* e *recursos humanos*, foi possível levantar como evidências: programa de formação de líderes; existência de equipes exclusivas para estudar problemas e propor mudanças; realização de workshops para a promoção de cultura

para inovação e comunicação/desenvolvimento da estratégia; e promoção de espaços para interação e colaboração. Todos os elementos descritos fazem parte do escopo da função de RH e corroboram com o argumento de que a estratégia de recursos deve estar conjugada à estratégia da empresa. Tais elementos são coerentes com uma estratégia de inovação.

No que tange ao vínculo entre *inovação* e *competências*, embora esta segunda categoria não tenha sido evidenciada na fala dos entrevistados enquanto um conceito claro respaldado na construção teórica colocada no referencial teórico desta dissertação, foi possível encontrar algumas importantes constatações. A *inovação*, na maioria dos casos, foi tratada como competência organizacional e com a capacidade de se saber articular conhecimento. Tal constatação aproxima-se bastante do modelo de competências proposto por Le Boterf (2003).

A competência dos líderes foi identificada como crucial para a implementação da inovação. O desenvolvimento de pessoas com perfil de gestão também foi outro elemento apontado como relevante tanto no processo de articulação do conhecimento, geração de ideias e formulação de estratégias quanto no processo de implantação da inovação em si.

O fato de a área de Inovação tornar-se referência na competência de inovação é importante para que as demais áreas funcionais da empresa a copiem. Ou seja, cria-se uma competência localizada e específica, importante para direcionar novos projetos em outras áreas da empresa.

Foi possível notar a existência de alguns padrões vinculados às características da inovação e de sua gestão dentro das empresas estudadas. Um deles é a tendência de os indicadores de inovação serem elaborados a partir de dados financeiros. Essa vem sendo a saída encontrada para demonstrar o impacto da inovação no resultado da empresa ou, mesmo, para se estudar a viabilidade de se implantar uma inovação. Outra tendência é a questão de as inovações incrementais estarem relacionadas com os processos de gestão da qualidade e de percepção dos entrevistados em relacionar a inovação somente com o desenvolvimento de tecnologias dos produtos e/ou serviços, embora em algumas entrevistas essas tendências tenham sido contestadas.

É importante mencionar também as características da gestão da inovação preponderantes: sistema de gestão em rede; gestão feita por projetos; desenvolvimento de um sistema de gestão da inovação, Plano de Ação e reuniões interdepartamentais. De um lado, algumas características apresentam aspectos da gestão tradicional, como é o caso do Plano de Ação e

as reuniões interdepartamentais; de outro, a gestão em rede por projetos e elaboração de um sistema de gestão da inovação implica mudanças e novos olhares sobre a gestão da empresa como um todo. Esse fato se configura como novas tendências para o campo da gestão presentes no novo paradigma (FREEMAN; SOETE, 2008).

Por último, vale observar os principais elementos para a promoção da inovação e que impulsionaram as grandes mudanças nas empresas estudadas: mudança na estrutura de propriedade; foco na redução de custos e eficiência operacional; processo *top down* (participação da alta gestão); relações com entidades externas, fornecedores, parceiros, associações; e laboratórios e pesquisadores fora do país.

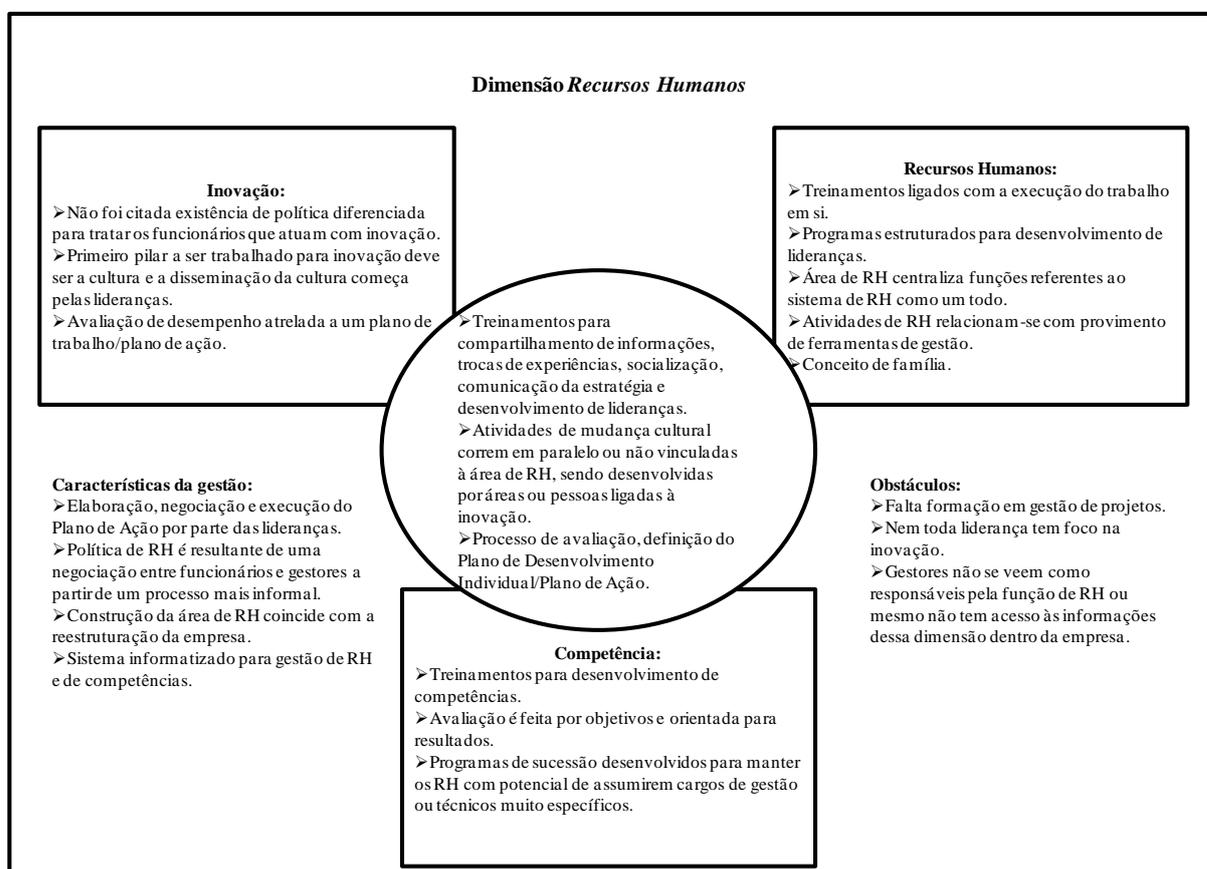


Figura 4 – Esquema inter-relacionamento da dimensão recursos humanos

Fonte: Elaborado pela autora.

O treinamento para o compartilhamento de informações, a troca de experiências, a socialização, comunicação da estratégia e o desenvolvimento de lideranças foi um dos vínculos entre as três categorias quando o foco é na gestão de recursos humanos. Essa atividade de treinamento que aborda noções mais amplas do que a formação para a execução do trabalho em si, foi apontada como essencial para o desenvolvimento de inovações pelos entrevistados das empresas estudadas.

Foi possível notar também que atividades para a promoção de mudança cultural correm em paralelo ou não vinculadas à área de RH, sendo desenvolvidas por áreas ou por pessoas ligadas à área de Inovação. Dessa forma, tem-se uma função de RH dentro do escopo da estratégia de inovação com o intuito de incentivar novas competências na empresa.

O processo de avaliação e a definição do plano de desenvolvimento individual e do Plano de Ação são as ferramentas que integram as três dimensões estudadas (*inovação, recursos humanos e competências*). A partir de tais ferramentas, é possível articular a estratégia da empresa com os objetivos, as atividades, as competências e o desempenho do indivíduo. Essas ferramentas permitem abordar a inovação de acordo com a função desempenhada pelo funcionário (geralmente, cargos de chefia ou liderança).

Não foi citada a existência de política diferenciada para tratar os funcionários que atuam com inovação em nenhuma das empresas estudadas. Assim, os pontos de inter-relacionamento da gestão de recursos humanos com a inovação têm relação com a disseminação da cultura de inovação e a avaliação de desempenho. Com base nas entrevistas, o primeiro pilar a ser trabalhado para a implantação de um sistema de inovação deve contemplar a cultura, e a disseminação da cultura começa pelas lideranças. A avaliação de desempenho atrelada a um Plano de Trabalho/Plano de Ação para pessoas que desenvolvem inovações é importante para se planejar e se verificar seu andamento.

No que tange a *competências*, a realização de treinamentos para o desenvolvimento de novas competências, a avaliação por objetivos e orientada para resultados e a promoção de os programas de sucessão desenvolvidos para manter os RH com potencial de assumirem cargos de gestão ou técnicos muito específicos foram os elementos de interconexão verificados entre as categorias *competências e recursos humanos* no contexto de inovação. Dá-se destaque aos programas de sucessão, importantes não somente para a gestão de recursos humanos, como também para a elaboração do modelo de competências da empresa. Um esforço no sentido de criar um programa de sucessão requer a identificação e o mapeamento das competências essenciais da empresa. Daí a sua importância para a inovação.

As tendências observadas para a dimensão *recursos humanos* na empresa tem forte relação com a abordagem tradicional (conforme categorização das abordagens proposta por Barbosa (2005)). Isso demonstra que pouca evolução tem sido notada nesse campo, na percepção dos entrevistados. Embora em teoria tenha sido possível adentrar nas correntes contemporâneas

da problemática de RH, na prática não foi possível perceber grandes renovações. Isso comprova o descolamento entre teoria e prática defendido por importantes estudiosos da área. Em suma, o RH faz a gestão dos treinamentos ligados com a execução do trabalho em si e desenvolve programas estruturados para o desenvolvimento de lideranças. Na maior parte das empresas, a área de RH centraliza funções referentes ao sistema de RH como um todo. Assim, as atividades de RH relacionam-se com o provimento de ferramentas de gestão, tendo pouco impacto na política de inovação da empresa.

Interessante observar que o conceito de família foi apontado em algumas entrevistas dentro da política de RH, evidenciando o caráter ultrapassado da visão de RH destacado por Ulrich (1998).

Foram apontados também elementos da gestão de recursos humanos que contribuem para a inovação, os quais mantêm vínculo com a elaboração, negociação e execução do Plano de Ação por parte das lideranças, com o fato de a política de RH ser resultante de uma negociação entre funcionários e gestores a partir de um processo mais informal e com o sistema informatizado para gestão de RH e de competências, que facilita a recuperação de informações.

Em dois casos, a construção da área de RH coincide com a reestruturação da empresa. Essa evidência aponta a tendência de uma reconfiguração dessa área, trazendo-a para a cúpula da empresa. Essa tendência, aliás, essa já destacada por autores do campo de recursos humanos, como Albuquerque (1992), Ulrich (1998) e Mascarenhas (2008).

Vale mencionar, todavia, a tendência inversa às propostas desses autores observada nos obstáculos apontados pelos entrevistados. Esses obstáculos têm a ver com a falta de formação em gestão de projetos e com o fato de nem toda liderança ter foco na inovação e de os gestores não se verem como responsáveis pela função de RH ou, mesmo, não terem acesso às informações dessa dimensão dentro da empresa.

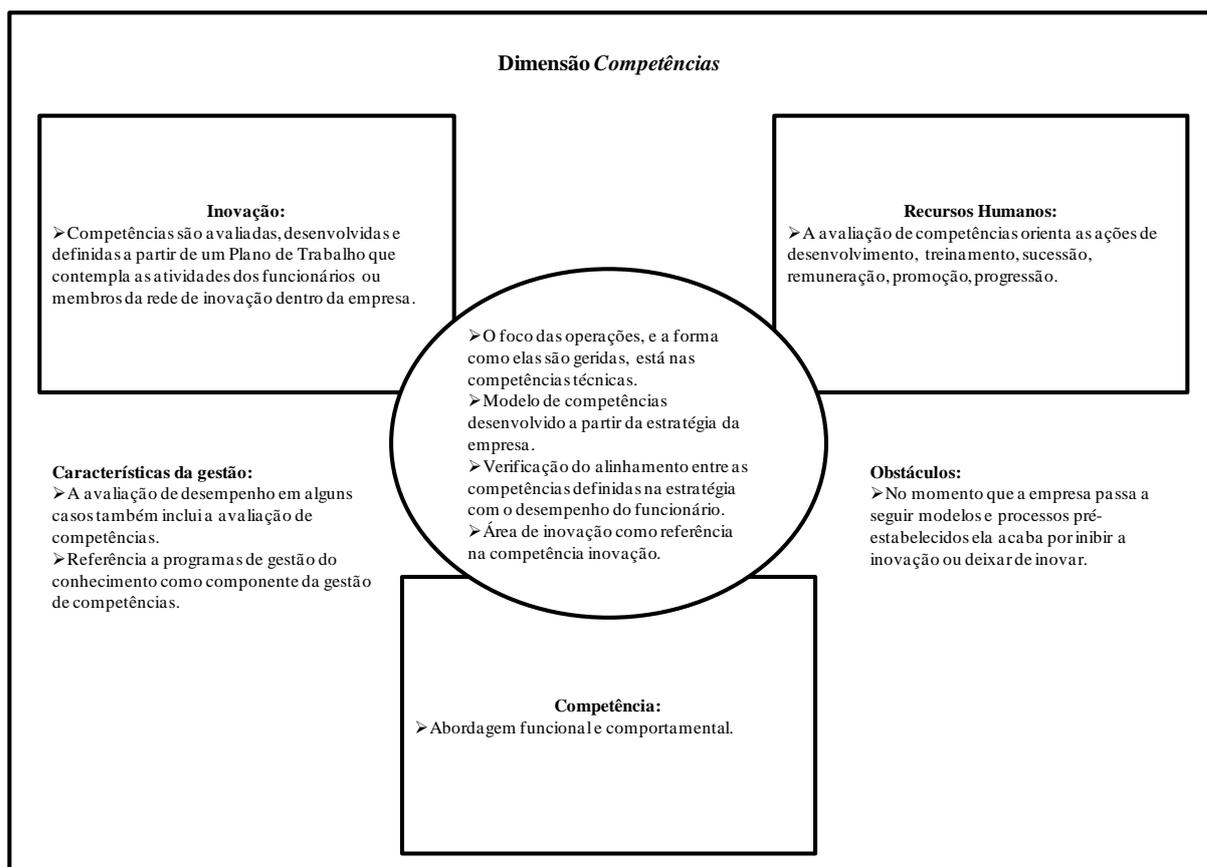


Figura 5 – Esquema inter-relacionamento da dimensão *competências*

Fonte: Elaborado pela autora.

A noção de competências não se mostrou muito clara nas percepções transmitidas durante as entrevistas como foi abordado no referencial teórico desta dissertação. Mesmo assim, foi possível identificar possíveis inter-relações entre esta categoria de estudo e as demais. Primeiramente, é válido saber que o foco das operações e a forma como elas são geridas como um todo, na opinião dos entrevistados, estão nas competências técnicas. Isso também é válido quando se trata de inovação. O modelo de competências foi desenvolvido a partir da estratégia da empresa ou dos valores definidos por ela. Verifica-se então o alinhamento entre as competências definidas na estratégia ou nos valores com o desempenho do funcionário a partir da avaliação. Isso implica um grande desafio ainda não superado, pois a relação de causa efeito entre os resultados da inovação e as competências que os proporcionaram não é tão evidente, fato que não invalida a necessidade de estruturar mecanismos para desenvolvê-las.

Em 4 das 11 empresas que participaram da pesquisa, a área de Inovação é tida como referência na competência *inovação*. Isso é importante, em parte, pois se cria localizadamente essa competência. De outro lado, a competência *inovação* deixa de ser uma competência

transversal na empresa. Para alguns entrevistados, é essencial que se desenvolva essa competência na empresa como um todo. Por isso, esse tema é tratado por alguns como uma competência organizacional, que implica saber articular conhecimento e se fazer a gestão em rede agregando as competências dos membros que a compõem.

As competências são avaliadas, desenvolvidas e definidas a partir de um plano de trabalho que contempla as atividades dos funcionários ou os membros da rede de inovação dentro da empresa. Ademais, a avaliação de competências orienta as ações de desenvolvimento, treinamento, sucessão, remuneração, promoção e progressão. Essas evidências permitem identificar um dos vínculos entre a gestão de competências e a gestão da inovação dentro da empresa. Embora a gestão de competências seja feita pela área de RH, essa atividade acaba por gerar subsídios para a gestão da inovação, à medida que se estabelecem as funções e os objetivos de cada um dentro da rede.

Embora somente em duas empresas tenha sido declarado explicitamente o tipo de abordagem considerado para o desenvolvimento do modelo de competências, foi possível encontrar modelos mais próximos tanto da abordagem funcional quanto da comportamental. Desse modo, não se pode tirar conclusões com relação à conexão entre os tipos de abordagem de *competências e inovação*.

Com relação às características da gestão de competências, foi apontado que a avaliação de desempenho em alguns casos também inclui a avaliação de competências. Foram feitas também referências a programas de gestão do conhecimento como componente da gestão de competências. Porém, foram assuntos que não receberam grande atenção por parte dos entrevistados, em parte, pela própria falta de conhecimento sobre essas práticas.

Foram feitas também críticas à utilização de modelos. Alguns entrevistados observaram que no momento em que a empresa passa a seguir modelos e processos préestabelecidos ela acaba por inibir a inovação ou deixar de inovar. Os modelos, nesse sentido, ao invés de propiciarem e absorverem o potencial da competência, tendem para uma normatização dos processos, talvez, por carregarem consigo alguns dos pressupostos tayloristas de gestão. Dessa forma, é possível comprovar as lacunas relacionadas à operacionalização e à apreensão do conceito dentro de uma realidade organizacional, conforme destacado no referencial teórico desta dissertação.

Devido a suas complexidades e amplitudes, os desafios para o desenvolvimento de modelos de competências estão longe de serem superados, levando a confirmar que esse é ainda um conceito em construção e que não se sabe o que ele possa vir a ser no futuro (Zarifian, 2003). Tem-se, então, somente alguns referenciais e possibilidades descritos pelos entrevistados. Assim, pode-se concluir que a gestão e operacionalização da noção de competências para inovação ainda é um tema obscuro na realidade prática das empresas.

Em suma, os problemas ou desafios teóricos e práticos suscitados nas entrevistas relacionam-se com a falta de consolidação do campo de recursos humanos e, mesmo, com a evolução da ciência administrativa, na perspectiva dos gestores. Embora existam ferramentas gerenciais e conhecimentos compartilhados e aceitos globalmente, a gestão é um elemento construído socialmente. São as peculiaridades dessa construção que permitiram a elaboração das descrições e análises realizadas nos tópicos precedentes ao redor do tema “Inovação nas organizações”.

O conceito de inovação não é universal, mas sua importância para a competitividade sim. Ao final das entrevistas, os gestores (tanto brasileiros quanto portugueses) comentaram o fato de nunca terem pensado em algumas das questões colocadas. Ou seja, a articulação entre as dimensões *inovação*, *recursos humanos* e *competências* não é algo claro ainda para muitos gestores. Por isso, é importante colocar aqui algumas considerações apreendidas a partir da descrição dos casos e da análise das categorias de estudo desta dissertação.

A função de inovação, em alguns casos, materializada em uma área específica, possui características semelhantes à abordagem de RH proposta na visão contemporânea de RH (BARBOSA, 2009) e na visão da gestão estratégica de pessoas (MASCARENHAS, 2008). Todavia, tal vínculo não é declarado explicitamente pelos gestores. Porém, a partir da interpretação das entrevistas, foi possível elencar as práticas e políticas vinculadas a essa nova função.

Mesmo tendo reconhecido a existência dessas práticas, cabe questionar, entretanto, se inovação seria mesmo uma função ou se abrigaria noções mais amplas e fluidas acerca da gestão das empresas (conforme discussão apresentada no referencial teórico). Faria sentido estabelecer controles, métricas e indicadores para essa função? Indicadores são bons parâmetros para identificar o sucesso organizacional e para determinar a competitividade das firmas? Onde entraria, então, a noção de competências e capacidades dinâmicas?

O desenvolvimento de estratégias estaria mais ligado às inovações organizacionais, que geram impactos de maior alcance para empresa. Elas são concebidas, de certa forma, isoladas das inovações no produto. Inovações no produto são consideradas como que pertencentes aos processos internos da empresa. Em algumas empresas há uma área para o desenvolvimento de produtos à parte e uma área de desenvolvimento do negócio ligado à alta gestão.

Nesse sentido, o desenvolvimento de inovações organizacionais e do próprio sistema de gestão da inovação tem relação com o estabelecimento das bases da competitividade e, conseqüentemente, das competências. Já o desenvolvimento de inovações em produto e serviço é considerado marginal para o resultado da empresa. As inovações organizacionais têm relação com o resultado no longo prazo, ao passo que as inovações em produtos/serviços, com o curto.

Importante mencionar também que o conceito de inovação preponderante para os gestores das empresas que participaram da pesquisa volta-se para os elementos da inovação do tipo incremental, contemplando a eficiência dos processos e a redução de custos. Acrescenta-se a isso o fato de a gestão para inovação incremental já existir no conceito de sistema de gestão da qualidade, no requisito que se refere às melhorias nos processos e nos produtos/serviços.

Em uma das entrevistas, o gestor apontou o *approach* da inovação com a gestão de pessoas quando compara com o que foi a implantação do sistema da qualidade há alguns anos, que trazia um *approach* com a engenharia (Empresa 11). Em outra entrevista, o gestor declara que a atuação da área de Inovação está mais ligada à criação de um ambiente propício para a inovação do que com a execução de projetos em si (Empresa 7). Será essa uma tendência universal? Em caso afirmativo, cabe aos estudiosos de gestão de recursos humanos entenderem como isso se dá e trazer essa problemática para os debates no campo da Administração. A gestão da inovação na literatura já é abordada como uma subárea que envolve elementos de conhecimentos das áreas de Economia, Administração e Engenharia de Produção (como em TIDD et al., 2008, e em TIGRE, 2006). Dentro das empresas, já é possível perceber a formação de unidades de negócio ou, mesmo, áreas funcionais inseridas dentro do organograma (como evidenciado nos casos descritos). Todavia, pouca evolução foi notada em se tratando da evolução da dimensão de recursos humanos para abordar esse assunto.

Se a inovação se configura como uma competência organizacional (o que foi evidenciado na

percepção dos entrevistados), é função dos gestores também incorporar tal competência, assim como vem sendo exigido dos especialistas e técnicos em desenvolvimento de novos produtos e serviços. Desse modo, inovações no campo da gestão também devem ocorrer no sentido de tornar os sistemas (de desenvolvimento de produtos e de gestão) coerentes. Essa consideração corrobora com o argumento defendido por Freeman e Louçã (2005) ao tratarem das mudanças de paradigmas e da evolução das instituições.

Em outras palavras, se novos valores e competências têm sido exigidos para lidar com o contexto da inovação, o mesmo deve acontecer para a adequação e o alinhamento das políticas e das práticas de gestão da empresa como um todo. Nesse cenário, mais do que nunca, a valorização e a utilização do potencial dos recursos humanos devem ocorrer. Porém, vários questionamentos são suscitados a partir da análise dos dados recolhidos para a pesquisa realizada: Por que a função de RH não é trazida explicitamente como fundamento para a construção do sistema de inovação? Ela está à margem dessa construção? Será que falta alinhamento ou isso se deve à falta da visão de gestão estratégica de RH?

A partir das evidências levantadas, nota-se que o conceito de inovação está vinculado ao conceito de desenvolvimento do negócio e, conseqüentemente, da gestão em si. As práticas de inovação listadas relacionam-se à promoção de um alinhamento estratégico, ou à execução do planejamento estratégico, à formação de competências em gerir projetos, à promoção de integração de conhecimento e colaboração entre áreas, à ideia do trabalho em rede e à formação de um sistema de inovação capaz de que melhorar a compreensão dos vínculos externos e internos.

Não somente no nível estratégico como também no nível individual, a função da inovação tem estreita ligação com a problemática de RH e com a noção de competências. Em muitas entrevistas, foi apontada a necessidade de as pessoas desenvolverem o senso de liderança para poderem elaborar e executar projetos, propor melhorias ou mudanças de impacto para a organização, gerir competências, encontrar pessoas certas para os cargos e estimular uma cultura propícia à inovação.

Conclui-se que a inovação assume um novo conceito, ou princípio, no campo da Administração, pois aparece como função gerencial ou como capacidade dos gestores da empresa de saber articular os fatores e os recursos da empresa em torno da construção de um sistema integrado de inovação. Essa conclusão só faz sentido se tiver como pano de fundo a

noção de competências, que renova os princípios trazidos na fundamentação da Escola Clássica da Administração⁸¹.

A antiga concepção, ou antigo paradigma, do modelo de gestão (ALBUQUERQUE, 1992; FREEMAN; LOUÇÃ, 2005) foi consolidada segundo princípios que têm bastante relação com os conceitos de controle, produção em massa (com objetivos de obter economias de escala), linha de montagem, normatização, planejamento, hierarquização e foco no cargo, dentre vários outros, princípios estes que hoje se configuram como obstáculos à inovação na opinião dos entrevistados. A separação da função administrativa da função operacional também já não faz sentido no ambiente de inovação. O fato de as pessoas estarem atoladas na rotina e não terem tempo para pensar a inovação foi fala recorrente entre os gestores entrevistados. Por isso, conclui-se que a organização do trabalho sob o ponto de vista da inovação exige uma mudança cultural drástica. A atual fase se configura como um período de transição de paradigma, sendo difícil concluir se de fato o antigo paradigma já foi ou, mesmo, se será superado devido à quantidade de contradições verificadas.

A estruturação da ação administrativa, considerando as novas contingências do ambiente competitivo, torna-se uma fonte de inovação por si só. Chandler (1997) já havia alertado para essa questão. Em algumas empresas, a mobilização para o desenvolvimento do pensamento estratégico em termos de análise interna e de mercado já é feita. Porém, em que medida as novidades nas práticas de gestão de recursos humanos irão se configurar como fonte de inovação? A resposta para esse questionamento não é tão simples assim na cabeça dos gestores entrevistados, pois eles ainda não se veem como responsáveis pela gestão da dimensão de recursos humanos⁸² e ainda não conseguem elencar práticas concretas nesse sentido. Ou seja, a problemática de recursos humanos fica à margem do debate. Por isso, foi possível verificar demandas recentes sendo solucionadas com práticas do passado pela falta de coerência dos princípios de gestão com base na noção de competências. Além do mais, a própria noção de competências, que traz novos princípios para a gestão da organização, não é tão clara para os gestores como é colocado na literatura. Assim, tomando as devidas precauções, é possível concluir que a noção de competências se configura mais como uma construção teórica do que histórica.

⁸¹ Diga-se, princípios fundados por Taylor, Ford e Fayol.

⁸² Tendência apontada por Ulrich (1998).

A principal fragilidade dos modelos de competências dos casos analisados prende-se à questão de serem modelos históricos, isto é, relacionados com êxito no passado. Assim, é uma abordagem menos apropriada para organizações que operam com rápidas mudanças (Mertens, 1996). Uma nova lógica deve ser instalada, pois enquanto os recursos humanos forem tratados como meros “recursos” (de natureza ferramental e política), e não como atores do processo de inovação inseridos dentro de uma problemática mais ampla, evoluções dificilmente serão percebidas.

Estudos futuros devem considerar a forma como é feita a gestão da inovação, levando em consideração a dimensão *recursos humanos*. Assim, a forma como o conceito de inovação é trabalhado pelos gestores da empresa serve como diretriz para a definição das abordagens a serem utilizadas para a formulação do modelo de competências. Isso faz sentido e é coerente com os resultados da pesquisa empírica realizada e sumariza a resposta para o problema de pesquisa colocado nesta dissertação.

O tema “Inovação” é bastante recorrente na literatura e no discurso dos gestores para a criação e sustentação da vantagem competitiva, é amplo e requer que suas várias dimensões sejam consideradas pelos formuladores da estratégia da empresa. Conforme verificado no referencial teórico, é a noção de competências que dá senso e fundamenta o porquê de se implementar inovações para obter vantagens competitivas sustentáveis. Embora um consenso ainda não tenha sido alcançado em termos de conceito e de abordagens nem do que seria a melhor forma de se fazer a gestão da inovação, sabe-se que é por via da gestão de recursos humanos, do desenvolvimento de competências e da mudança cultural que a inovação que realmente surte efeitos nos resultados de longo prazo das organizações irá ocorrer.

É importante não esquecer o papel das consultorias externas no estabelecimento ou difusão desses conceitos (ABRAHAMSON, 1991).

Quando questionados sobre os novos desafios para que os gestores de recursos humanos irão enfrentar (lembrando que a maior parte deles era gestores da área de Inovação das empresas estudadas), percebe-se que as promessas da gestão da inovação são mais eficazes do que a visão da gestão de recursos humanos. Além disso, a área de Inovação carrega um status mais privilegiado, pois tem consigo a promessa de melhores resultados, desenvolvimento, novidade, diferente daquilo que ocorre na área de RH, que ainda está sendo desenvolvida pelas empresas com premissas da abordagem tradicional, que, em parte, já se verifica

ultrapassada por não resolver os problemas contemporâneos.

Enfim, há um conceito de inovação ainda em construção dentro das empresas. Pode-se dizer que a atual fase é de aprendizado e que os principais elementos e percepções foram levantados a partir das descrições presentes nesta dissertação.

Salienta-se a diferença em se tratar o tema “Inovação” em grandes e em pequenas empresas. Malerba e Orsenigo (1996) trazem uma importante discussão que deve ser incluída na problemática proposta por esta dissertação, inclusive para orientar as análises e as conclusões feitas a partir dos resultados empíricos. Estes autores argumentam que a diferença na estrutura das atividades inovadoras está relacionada à distinção fundamental entre o que eles chamam de *Schumpeter Mark I* e *Schumpeter Mark II*. É possível identificar na obra de Schumpeter dois principais padrões nas atividades inovadoras. O *Schumpeter Mark I* estaria proposto na “Teoria do desenvolvimento econômico” (SCHUMPETER, 1988), em que o padrão da atividade inovadora é caracterizado pela destruição criativa com facilidade tecnológica de entrada e os principais intervenientes são os empreendedores e novas firmas em atividades de inovação. Já o *Schumpeter Mark II* foi proposto no livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (SCHUMPETER, 1961), no qual o autor discorre sobre a relevância do laboratório de P&D industrial para a inovação tecnológica e o papel chave das grandes firmas. Neste último, o padrão da atividade inovadora é caracterizado pela acumulação criativa, com o predomínio de firmas grandes e estabilizadas e a presença de relevantes barreiras de entrada para novos inovadores (MALERBA; ORSENIGO, 1996).

A seleção das empresas que fizeram parte deste estudo foi orientada para identificar aquelas mais próximas desse último padrão. Malerba e Orsenigo (1996) apontam que a mais recente tradição considera esses dois modelos de acordo com o estágio específico do ciclo de vida da indústria. De acordo com a visão do ciclo de vida da indústria, no início da história da indústria, quando a tecnologia muda rapidamente, a incerteza é alta e as barreiras para a entrada são baixas, novas firmas são as principais inovadoras e elementos-chave da dinâmica industrial. Ao contrário, quando a indústria desenvolve e amadurece mudança tecnológica, segue trajetórias bem definidas, economias de escala, curvas de aprendizagem e barreiras de entrada, e os recursos financeiros tornam-se importantes no processo competitivo. Logo, grandes firmas com poder monopolístico ficam em primeiro plano no processo de inovação

(Utterback and Abernathy (1975)⁸³; Gort and Klepper (1982)⁸⁴; Klepper (1992)⁸⁵, citados por Malerba e Orsenigo (1996)).

É importante lembrar que, indiretamente, foi esse o contexto de inovação analisado, embora não se tenha tido a pretensão de aprofundar esse debate, que está mais propenso aos debates do campo da economia.

Wood Júnior (2008) chama a atenção para a procura por fórmulas mágicas, conceitos simples que condensem todo um corpo complexo de ideias. A recomendação desse autor é que o caminho seria as empresas tentarem adquirir, pelo menos em suas áreas estratégicas centrais, noções mais profundas dos mecanismos de mudança organizacional e conceitos mais avançados de gerenciamento (WOOD JÚNIOR, 2008). De uma forma ou de outra, foi essa a principal tendência observada nos discursos dos gestores entrevistados.

Por último, como bem observa Van de Ven (1993), “management cannot control innovation success; only its odds⁸⁶”. Por definição, inovação é um salto no escuro. Se promover inovação significa ter a chance sucesso, noções tradicionais de controle gerencial talvez seja necessário serem relaxadas um pouco. Repetidas tentativas ao longo de muitas inovações são necessárias para que o aprendizado ocorra e para aplicar estas experiências em inovações subsequentes (VAN DE VEN, 1993). Ou seja, criam-se competências e, assim, progressivamente, aumenta-se a probabilidade para o sucesso da inovação.

⁸³ Utterback, J. M., Abernathy, W. J., 1975, A dynamic model of product and process innovation, *Omega* 3, 639-656.

⁸⁴ Gort, M., Klepper, S., 1982, Time paths in the diffusion of product innovations, *Economic Journal* 12, 630-656.

⁸⁵ Kepler, S., 1992, Entry, exit and innovation over the product life circle: the dynamics of first mover advantages, declining product innovation and market failure, Paper presented at the 1992 International Schumpeter Society Meeting, Kyoto.

⁸⁶ Tradução: Gestão não pode controlar o sucesso da inovação, apenas suas chances.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a complexidade da problemática colocada para esta dissertação, as vias de solução desenvolvidas contribuíram para a construção de um quadro analítico das variáveis de estudo inseridas no debate apoiado tanto em teoria quanto na perspectiva prática dos gestores dentro de organizações que conduz ao esclarecimento da articulação entre *inovação*, *recursos humanos* e *competências*. Estas três dimensões foram os eixos estruturantes da argumentação proposta, que visou construir uma linha de análise para as práticas de inovação e seus determinantes no contexto organizacional.

Tais determinantes foram vislumbrados como condições importantes para explicitar as dimensões sociais que suportam a inovação nas empresas estudadas. Espera-se ter contribuído para uma maior emancipação teórica, metodológica e prática da inovação como área transdisciplinar emergente e ainda em progresso. Esta pesquisa, situada no cruzamento interdisciplinar entre a economia e as teorias organizacionais, sobretudo aquelas que incluem a problemática de recursos humanos, teve a pretensão de contribuir para a pesquisa da ciência administrativa, particularmente por meio da análise dos processos de inovação enquanto práticas socialmente construídas. Partindo do pressuposto de que as organizações são produto da ação social organizada, investigou-se este tipo de ação no âmbito da inovação, caminhando na contramão da maior parte das investigações sobre inovação nas organizações que discriminam a importância do papel das pessoas no seu processo.

A análise qualitativa foi considerada a mais adequada devido à complexidade da questão proposta e à abordagem da inovação enquanto fenômeno social decorrente de um processo interativo. Primeiramente, procedeu-se à exposição do problema de pesquisa, com apoio na literatura. No referencial teórico, foi montado um esquema que apontou a articulação teórica entre as três temáticas e realizou-se a discussão das implicações de cada uma delas individualmente. A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso, e o levantamento de dados foi realizado considerando evidências primárias, cujas principais fontes foram as entrevistas semiestruturadas com gestores de onze empresas, sendo cinco localizadas em Portugal e seis no Brasil.

Reconhecida a relação assimétrica entre os dois países (pequena *versus* grande economia), a comparação entre empresas localizadas no Brasil e em Portugal justifica-se tanto pelos laços econômicos e culturais (língua, história e cultura) presentes quanto pelo dinamismo e pelas

especificidades que caracterizam as relações econômicas entre ambos os países (SILVA, 2012) que se configuram como laços estratégicos para ambos. Compreender como são estabelecidas as práticas de gestão para inovação enquanto meio para estabelecer a competitividade das empresas nesses países torna-se também interessante na medida em que a inovação faz parte das políticas econômicas de ambos os países e das estratégias declaradas de todas as empresas estudadas. Cabe ressaltar, contudo, que a análise comparativa justificase metodologicamente, sobretudo, pela necessidade de avaliar um mesmo objeto de análise (inovação organizacional) em realidades distintas, com o intuito de tomar conclusões consistentes, contribuindo para o debate até então colocado nesta dissertação. As comparações realizadas limitaram-se ao nível das práticas organizacionais, e não ao nível do país. Assim, o foco considerado nas comparações não estava nas convergências ou divergências de aspectos econômicos e culturais característicos do país, e sim nos aspectos da gestão inerentes e específicos de cada empresa.

Tem-se clara consciência das limitações de se ter realizado o trabalho por essas vias, pois, embora o Brasil seja uma nação ocidental e caminhe no sentido de uma integração cada vez maior com a economia mundial, é, no mínimo, discutível enfocar a mudança organizacional que nele ocorre sob o mesmo prisma daquela que ocorre nos países desenvolvidos. Logo, é necessário respeitar as diferenças e especificidades locais (FURTADO, 2009). Incluir elementos de análise sobre os contextos econômico, cultural e institucional de cada país estudado pode ser útil para se compreender com mais profundidade as diferenças e tendências percebidas entre as práticas de países desenvolvidos e em desenvolvimento ou, mesmo, a forma como as estratégias de inovação são concebidas pelos gestores das empresas em distintas realidades.

Foram exploradas a ação e a perspectiva dos gerentes e/ou diretores de inovação e/ou recursos humanos. A interpretação dos dados pela autora partiu da suposição de que as respostas às questões das entrevistas são adequadas definições práticas dos conceitos envolvidos. A estratégia selecionada envolveu a descrição de caso (o processo de inovação e sua articulação com as práticas de gestão de recursos humanos e a noção de competências considerada em cada um das empresas), em que a estratégia analítica geral abarcou a construção de explanação.

Nesse sentido, procurou-se, a partir dos estudos de casos, cujo objeto foi a inovação nas organizações, levantar elementos de análise em maior profundidade sobre as práticas

administrativas ligadas à gestão de recursos humanos para a inovação, o que, em última instância, representa a forma de conceber, medir, utilizar e promover as competências por parte da empresa. O objetivo do tratamento qualitativo descritivo das entrevistas realizadas em campo foi estabelecer um quadro geral, cujas informações foram categorizadas com o propósito de permitir a compreensão dos conceitos abordados no referencial teórico e suas inter-relações, a partir das respostas dos gestores entrevistados.

Assim, no nível de explicitação das tendências recentes sobre a problemática, efetuou-se uma revisão da literatura mais relevante que tem sido produzida em nível internacional. E, no nível da análise empírica, utilizaram-se os elementos recolhidos em onze casos de empresas situadas no Brasil e em Portugal. Foi realizada, desse modo, uma análise mais abrangente do conjunto de empresas, subordinando os aspectos descritivos a uma abordagem de interpretação de acordo com a linha de argumentação construída nesta dissertação.

Buscou-se descrever a forma como os gestores enfrentam o desafio de articular e conceber a inovação do ponto de vista dos recursos humanos e das competências. Antes de apresentar o resultado por categoria e por variável de estudo, buscou-se compreender, do ponto de vista gerencial, como esse fenômeno vem sendo interpretado e conduzido por parte dos gestores em cada uma das empresas estudadas.

O objetivo geral desta dissertação foi descrever a articulação entre as dimensões recursos humanos, inovação e competências, identificando as ações decisivas para a criação, implantação e manutenção das rotinas organizacionais que contribuem para os processos de inovação dentro das empresas ou são condicionadas por eles. Essa descrição foi realizada a partir de esquemas construídos para facilitar visualmente a interpretação dessas inter-relações. Cada uma das inter-relações foi interpretada considerando as discussões apresentadas no referencial teórico. Os principais resultados foram: existência de área ou segmento do negócio específico para tratar da dimensão *inovação*; objetivos da inovação vinculados ao resultado da empresa; realização de treinamentos para a difusão de inovações internamente; função de inovação tratada como um sistema; programas de estímulo à geração de ideias geram envolvimento com inovação; realização de treinamentos para o compartilhamento de informações, trocas de experiências, socialização, comunicação da estratégia e desenvolvimento de lideranças; atividades de mudança cultural correm em paralelo ou não vinculadas à área de Recursos humanos, sendo desenvolvidas por áreas ou pessoas ligadas à inovação; processo de avaliação, definição do Plano de Desenvolvimento Individual e do

Plano de Ação são as ferramentas chave do processo de inovação; o foco nas operações e na forma como elas são geridas está nas competências técnicas; modelo de competências desenvolvido a partir da estratégia da empresa; verificação do alinhamento entre as competências definidas na estratégia e o desempenho do funcionário necessário para obter coerência entre objetivos e resultados; e área de inovação como referência na competência inovação.

Os principais resultados deste trabalho emergem sob as formas: a) teórica – foi proposta uma argumentação que considere a construção social da inovação na perspectiva da gestão das empresas, contemplando elementos da economia evolucionária, das noções de competências, das capacidades dinâmicas e da abordagem contemporânea de recursos humanos (conforme categorização de Barbosa (2005)), emergindo uma nova maneira de se estudar a inovação avaliando sua articulação com a gestão das empresas; e b) prática – são apresentadas ações e percepções concretas dos atores da inovação dentro das empresas.

Deadrick e Gibson (2004)⁸⁷ atentam para a necessidade de aproximar a comunicação entre profissionais e acadêmicos, com o intuito de formar alianças mais próximas. Ambos podem informar e aprender um com outro. Transformar conhecimento em ação é, então, o maior desafio colocado a partir da elaboração desta dissertação.

Em suma, o trabalho realizado contribuiu para gerar um modelo analítico mais robusto, contemplando categorias e suas variáveis a serem trabalhadas e testadas, por exemplo, por meio de metodologia de equação estrutural que venha a explicar o processo dinâmico da inovação a partir das práticas de gestão de recursos humanos e da formação de competências. Compreender tal dinâmica e propor soluções para o desafio da inovação enfrentado pelos gestores constituem, também, o desafio deste trabalho. Dessa forma, esta dissertação gera subsídios para futuros estudos que visem acrescentar novas informações aos esforços e instrumentos, numa tentativa de melhorar a capacidade interpretativa e explicativa daqueles que estudam e praticam a inovação nas organizações.

Estudar os modelos de gestão da inovação com foco nas práticas de recursos humanos a partir das variáveis estudadas seria interessante para futuras pesquisas. Descobrir quais funções

⁸⁷ Foram analisados 4761 artigos publicados no período de vinte anos e identificaram-se gaps entre acadêmicos e profissionais da área de RH.

efetivamente têm impacto no desempenho da empresa no que tange à inovação contribuiria para orientar as práticas de gestão de pessoas sob uma perspectiva estratégica para a promoção de vantagens competitivas.

A limitação do trabalho desenvolvido constitui também uma de suas principais contribuições: tentar fazer a articulação dos temas. Contribuição em termos da ousadia e originalidade da concepção, que, longe de estar completamente explorada, dá continuidade a uma linha de investigação no campo de Recursos Humanos. Os temas tratados são polêmicos e abrangentes por si próprios. Tratados conjuntamente, a complexidade torna-se ainda mais elevada. Vale lembrar que temas como esses, abrangentes e controversos, possuem uma gama variada de enfoques e abordagens que se disseminam em diferentes contextos.

Conclui-se, então, que a inovação entra como um novo conceito ou princípio no campo da Administração, pois aparece como função gerencial ou como capacidade dos gestores da empresa em saber articular os fatores e os recursos da empresa em torno da construção de um sistema integrado de inovação. E essa conclusão só faz sentido se tiver como pano de fundo a noção de competências, que renova os princípios trazidos na fundamentação da Escola Clássica da administração.

Estudos futuros devem considerar a forma como é feita a gestão da inovação, levando em consideração a dimensão *recursos humanos*. Assim, a forma como o conceito de inovação é trabalhado pelos gestores da empresa serve como diretriz para a definição das abordagens a serem utilizadas na formulação do modelo de competências. Isso faz sentido e é coerente com os resultados da pesquisa empírica realizada e sumariza a resposta para o problema de pesquisa colocado nesta dissertação.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, 1991, pp. 586-612.
- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, out/dez, 1992.
- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987. (Tese livre-docente).
- ARMBRUSTER, H; BIKFALVI, A; KINKEL, S; LAY, G. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, 2008. pp. 644-657.
- BARBOSA, A. C. Q. Gestão de recursos humanos: realidade atual e perspectivas. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Org.). **Estado, empresas e sociedade - um mosaico luso-brasileiro**. Lisboa: Edições Colibri, 2009.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991. pp. 99-120.
- BECKER, Brian E; HUSELID, Mark A.; ULRICH, David. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BEUGELSDIJK, S. Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. **Organization Studies**, v. 29, n. 06, 2008. pp. 821-847.
- BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael. Management innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, 2008. pp. 825-845.
- BÓIA, M. J. CONCEIÇÃO, P. HEITOR, M. BEIRA, E. **Mapear conhecimento e inovação em Portugal** – Uma proposta de indicadores e um programa de observação. Lisboa: UMIC, 2004.
- BONELLI, C; FORCELLINI, F. A; RABECHINI JR, R. Inovação Gerencial: Os aspectos relevantes da implementação de desenvolvimento integrado de produtos numa empresa alimentícia. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 5, n. 2, 2008. pp. 25-42.
- BOYATZIZ, R. **The competent manager**. United States: John Wiley & Sons, 1982.
- BRASIL. Lei n. 10.973 de 2 de dez. de 2004, Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 de dez. de 2004.
- BREWSTER, C.; WOOD, G., BROOKES, M; Van OMMEREN, J. What determines the size of the HR function? A cross-national analysis. **Human Resource Management**. Vol. 45, nº 1, 2006. pp. 3-21.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1992.

CASTELLS, Manuel. **Fim do milênio**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003. (A era da informação. Economia, sociedade e cultura; 3)

CAVAGNOLI, Donatella. A conceptual framework for innovation: An application to human resource management policies in Australia. **Innovation: Management, policy & practice**. Vol 13, 2011. pp. 111-125.

CHANDLER, A. D. *et alli*. **The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions**. Oxford University Press: Oxford and New York, 1998

CHANDLER, Alfred D. Strategy and Structure. In: FOSS, Nicolai J. (Org.). **Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University Press, 1997.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

COOKE, F. L; SAINI, D. S. (How) Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. **Human Resource Management**, May–June, Vol. 49, No. 3, 2010. pp. 377-400.

CORAZZA, R. I.; FRACALANZA, P. S. Caminhos do pensamento neo-schumpeteriano: para além das analogias biológicas. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, 2004.

CORIAT, Benjamin; DOSI, Giovanni. The Nature and Accumulation of Organizational Capabilities/Competences. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, nº 2, Jul-Dez, 2002. pp. 275-326.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2007.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1998.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, 1991. p. 555-590.

DAMANPOUR, Fariborz; SCHNEIDER, Marguerite. Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. **British Journal of Management**, v. 17, p. 215–236, 2006.

DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard M; AVELLANEDA, Claudia N. Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. **Journal of Management Studies**, 46:4, 2009.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research Policy**, v.11, p.147-162, 1982.

DOSI, G.; MARENGO, L. Some elements of an evolutionary theory of organizational competences. In: RICHARD, W. (Ed.). **Evolutionary concepts in contemporary economics**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994.

DOSI, G.; TEECE, D. J.; WINTER, S. Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks. In: DOSI, G., GIANNETTI, R. e TONINELLI, P.A. (Org.). **Technology and Enterprise in a Historical Perspective**. New York: Oxford University Press, 1992.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. **Relatório de Avaliação do Programa de Subvenção Econômica – 2º Seminário**, abr. 2011. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/arquivos/programas/subvencao/subvencao_avaliacao2.pdf>. Acesso em: nov. 2011.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: FEA/USP, 1998. (Tese de doutorado).

FLICK, U. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2002.

FOSS, Nicolai J. (org.) **Resources Firms and Strategies - A Reader in the Resource-Based Perspective**. Oxford University Press, Oxford, 1997.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of industrial innovation**. London: Printer, 1997.

FREEMAN, C.; LOUÇÃ, F. **Ciclos e crises no capitalismo global: das revoluções industriais à revolução da informação**. Lisboa: Edições Afrontamento, 2005.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crisis of adjustment business cycles and investment behaviour. In: DOSI, Giovanni. **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988.

FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. **Economia da inovação industrial**. Campinas: Ed. da UNICAMP, 2008.

FURTADO, Celso. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Contraponto: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento, 2009.

GALBRAITH, J. R., LAWLER III, E. E. & ASSOCIADOS. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GEFFROY, F.; TIJOU, R. **Le management des competences dans les entreprises européennes**. Paris: INSEP, 2002.

GODINHO, M. M. Indicadores de C&T, inovação e conhecimento: onde estamos? Para onde vamos? **Análise Social**, v. XLII, n. 182, 2007. pp 239-274.

GODINHO, Manuel Mira. Inovação: Conceitos e perspectivas fundamentais. In: RODRIGUES, M. J.; NEVES, A.; GODINHO, M. M. (Org.). **Para uma política de inovação em Portugal**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003a.

GODINHO, Manuel Mira. Políticas de difusão da inovação em Portugal: um modelo de intervenção. In: RODRIGUES, M. J.; NEVES, A.; GODINHO, M. M. (Org.). **Para uma política de inovação em Portugal**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003b.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. a Review of innovation research in Economics, Sociology and Technology Management. **Omega, Int. J. Mgmt Sci.**, Vol. 25, n.1, p. 15-28, 1997.

GPEARI – Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais. **Sumários estatísticos CIS 2008**. Inquérito comunitário à inovação. Lisboa, 2010. Disponível em:

<http://www.gpeari.mctes.pt/archive/doc/Sumarios_Estatisticos_cis2008_25022011_2_.pdf>. Acesso em: nov. 2011.

HAGE, J. T. Organizational innovation and organizational change. **Annual Reviews of Sociology**, 1999. pp. 597-622

HAMEL, G. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: Ferreti, C.J. et al. (Orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: Um debate multidisciplinar**. Petrópolis, Vozes, 1994, pp.124-138.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Coordenação de Indústria. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica: 2008**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>>. Acesso em: nov. 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Coordenação de Indústria. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica: 2005**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2005/pintec2005.pdf>>. Acesso em: nov. 2011.

KOVÁCS, I. Inovação organizacional. In: RODRIGUES, M. J.; NEVES, A.; GODINHO, M. M. (Org.). **Para uma política de inovação em Portugal**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003.

KOVÁCS, Ilona, CASTILLO, Juan Jose. **Novos modelos de Produção**. Oeiras: Celta Editora, 1998.

KOVÁCS, Ilona. **As Metamorfoses do Emprego: ilusões e problemas da sociedade de informação**. Oeiras: Celta Editora, 2002.

LACOMBE, Beatriz M. B; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração da USP - RAUSP**. São Paulo, v.43, n.1, p.5-16, jan./fev./mar.

2008.

LAM, Alice. Organizational innovation. In: FAGERBERG, J; MOWERY, D. C; NELSON, R. R. (Org.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

LAURSEN, K.; FOSS, N. J. New human resource management practices, complementarities, and the impact on the innovation performance. **Cambridge Journal of Economics**, v. 27, n. 2, p. 243-263, 2003.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed., rev. e ampl. Porto Alegre: Bookmann: Artmed, 2003.

LENGNICK-HALL, M. L; LENGNICK-HALL, C. A; ANDRADE, L; DRAKE, B. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, 2009. pp. 64-85.

LIEBERSON, Stanley. Small N's and big conclusions: na examination of the reasoning in comparative studies based on a small number of cases. In: RAGIN, C. C.; Becker, H. S. (Org.). **What is a Case?** Exploring the foundations of social Inquiry. 1995.

LOPES, Daniel P. T. **Inovação em gestão e em formatos organizacionais**: um estudo em organizações brasileiras e portuguesas. CEPEAD/UFMG, 2009. (Dissertação de mestrado).

LOPEZ-CABRALES, A; PÉREZ-LUÑO, A; CABRERA, R. V. Knowledge as a mediator between hrm practices and innovative activity. **Human Resource Management**, July–August, Vol. 48, No. 4, 2008. pp. 485-503.

MAGRINHO, A. Portugal e Brasil: uma parceria para a economia global IN SILVA, J. R., BARBOSA, A. C. Q. **Estado, empresas e sociedade – Um mosaico luso-brasileiro**. Lisboa: Edições Colibri, 2009.

MALERBA, Franco; ORSENIGO, Luigi. Schumpeterian patterns of innovation are technology-specific. **Research Policy**, Vol. 25, n. 6, p. 451-478, 1996.

MASCARENHAS, A. O; BARBOSA, A. C. Q; MORA, F. Z. R; SOARES, V. C. Estratégias à Produção e Publicação Científica em Gestão de Pessoas – Uma Década em Perspectiva (2000-2009). In: **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MERTENS, L. **Competencia laboral**: sistemas, surgimento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996.

MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. Designing strategic human resources systems. **Organizational Dynamics**. Summer, v.13, issue 1, 1984. pp.36-52.

MOL, Michael; BIRKINSHAW, Julian. **Giant Steps in Management**: Innovations That Change the Way You Work. Harlow: Financial Times/Prentice-Hall, 2008. 208 p.

MOURA, Rui. Inovação e aprendizagem organizacional. In: RODRIGUES, M. J.; NEVES, A.; GODINHO, M. M. (Org.). **Para uma política de inovação em Portugal**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003.

NELSON, R. **National Innovation Systems: A Comparative Analysis**. New York: Oxford University Press, 1993. 541 p.

NELSON, Richard R. **As fontes do crescimento econômico**. Campinas: Editora UNICAMP, 2006.

NELSON, Richard R; WINTER, Sidney G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Editora UNICAMP, 2005.

NICKELL, Stephen; NICOLITSAS, Daphne; PATTERSON, Malcolm. Does Doing Badly Encourage Management Innovation? **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**. v. 63, n. 1, 2001. 24 p.

OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, Departamento Estatístico da Comunidade Europeia. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. FINEP/OCDE, 2005. Disponível em: < http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: jan. 2012.

PAVITT, K. Key Characteristics of the Large Innovating Firm. **British Journal of Management**, April, v. 2, n. 1, 1991. 10p.

PAVITT, K. Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v. 13, n. 6, p. 343-373, dec. 1984.

PENROSE, Edith Tilton. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Ed. da UNICAMP, 2006.

PETTIGREW, Andrew M. Innovative Forms of Organizing: Progress, Performance and Process. In: PETTIGREW A.M., WHITTINGON R., MELIN L., SANCHEZ-RUNDE C., VAN DEN BOSCH F., RUIGROK W., NUMAGAMI T. (orgs.). **Innovative Forms of Organizing: International Perspectives**. London: Sage, 2003. 409 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, May/June, 1990. pp. 79-91.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 5. ed. Lisboa: Gradiva, 2008.

RAGIN, Charles C. Ragin. Introduction: Cases of “What is a Case?”. In: RAGIN, C. C.; Becker, H. S. (Org.). **What is a Case? Exploring the foundations of social Inquiry**. 1995.

ROSENBERG, Nathan. **Por dentro da caixa-preta: tecnologia e economia**. Campinas: Ed. da UNICAMP, 2006.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Gotebork: BAS, 1994.

SANDBERG, Jörgen; TARGAMA, Axel. **Managing understanding in organizations**. London: SAGE, 2007.

SCHRADER, Achim; SELL, Jurgen. **Introdução a pesquisa social empírica**. 2. ed. Porto Alegre: Globo, 1978.

SCHROEDER, Roger; VAN DE VEN, Andrew; SCUDDER, Gary; POLLEY, Douglas. Managing Innovation and Change Processes: Findings from the Minnesota Innovation Research Program. **Agribusiness**, Vol. 2, n. 4, p. 501-523, 1986.

SCHULER, R; JACKSON, S. Linking competitive strategies with human resource management practices. **Academy of Management Executive**. V. 1, Nº 3, 1987. pp. 207-219.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3a ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCIANNI, M.; BARBOSA, A. C. Q. Limites e possibilidades teóricas da articulação entre competências organizacionais e individuais: em direção a um novo constructo? **Boletim Técnico do SENAC**, v. 35, n. 3, set/dez 2009.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SHIPTON, H; WEST, M; DAWSON, J; BIRDI, K; PATTERSON, M. HRM as a predictor of innovation. **Human Resource Management Journal**, Vol 16, no 1, 2006. pp 3-27.

SLAPPENDEL, Carol. Perspectives on Innovation in Organizations. **Organization Studies**, Vol. 17, n. 1, p. 107-129, 1996.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.) **Handbook of qualitative research**. London: SAGE, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TIDD, Joseph; BESSANT, J. R; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2006.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

UNU-MERIT – Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology. **Innovation Union Scoreboard 2010**. The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation, 2011. Disponível em: <

http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/iu-scoreboard-2010_en.pdf> Acesso em: out. 2011.

VAN DE VEN, A. H. Managing the process of organizational innovation. In: HUBER, George, GLICK, William (Eds.). **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press, 1993. pp. 269-294.

WALKER, R. M; DAMANPOUR, F; DEVECE, C. A. Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, JPART 21, 2010. pp. 367-386.

WANG, Z; ZANG, Z. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. **International Journal of Manpower**, Vol. 26 No. 6, 2005. pp. 544-559.

WOLFE, R. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**. v. 31, n. 3, May, 1994.

WOLFE, Richard A. Human Resource management innovations: determinants of their adoption and implementation. **Human Resource management**, v. 34, n. 2, p. 313-327, 1995.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional: liderança, teoria do caos...** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.

APÊNDICE

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Roteiro Semiestruturado de Entrevistas

Categorias de estudo	Dimensões das Categorias
I. Dados gerais do respondente	1. Identificação. 2. Área de atuação. 3. Cargo que ocupa. 4. Tempo em que atua na empresa.
II. Sobre Recursos Humanos na Empresa	5. Descrição da história da atividade de RH na empresa. 6. Descrição das atividades de Recursos Humanos que a empresa desenvolve (remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenho organizacional e comunicação). 6. Como a dimensão de Recursos Humanos se vincula à estratégia da organização no que se relaciona à inovação? Descreva. 7. Há distinção entre regiões geográficas onde a empresa atua?
III. Sobre inovações na Gestão de Recursos Humanos	8. Que atividades foram acrescentadas à função de RH? Ou seja, que novidades ou mudanças foram implementadas na área de atuação dos RH? 9. Qual foi o alcance de tais mudanças? (Qual número aproximado de membros foi atingido?). 10. Houve mudanças significativas em quais dimensões da organização do trabalho? (Por exemplo: gestão do tempo de trabalho, programas de formação, práticas para promover participação e envolvimento, administração da mudança, análise estratégica do trabalho, integração entre diferentes culturas, etc.). 11. O que gerou a necessidades de adotar tais mudanças? Quais foram os objetivos da adoção das mesmas? 12. Quais foram as fontes de informações utilizadas para concepção dessas inovações? 13. Quantos e quais foram os responsáveis pela criação, adoção e implantação de tais mudanças? (Houve uma liderança interna, foi um processo coletivo, foi uma determinação da diretoria da empresa ou foi sugestão de uma empresa de consultoria externa?). 14. Como se deu a implementação de tais mudanças? Houve resistências? 15. Os resultados/objetivos almejados foram alcançados? Quais foram as vantagens/benefícios para a organização?
IV. Sobre Recursos Humanos e	16. Há algum modelo seguido para a de gestão de competências na organização? Descreva.

- Competências
17. Existem metas, resultados, valores e estratégias organizacionais relacionados ao modelo de competências? Quais?
18. Os conhecimentos, habilidades e atitudes, quando articulados por processos de aprendizagem, geram competências organizacionais que permitem: acessar novos mercados, gerar contribuições nos produtos significativas e perceptíveis aos clientes e dificultar a imitação dos concorrentes. Descreva como isso se dá na empresa e que processos ou rotinas facilitam essa dinâmica.
19. Como se dá a articulação entre o modelo de gestão de competências, a gestão da inovação e as funções de Recursos Humanos? O modelo de gestão de competências trouxe modificações para a Gestão de Recursos Humanos? Explique.
- V. Sobre Inovações Organizacionais
20. A empresa adotou alguma inovação relacionada às práticas de negócio na organização dos procedimentos (técnicas de gestão para melhorar rotinas e práticas de trabalho assim como uso e troca de informações, de conhecimentos e habilidades), aos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão ou aos métodos de organização das relações externas?
21. Qual a articulação destas inovações às demais estratégias da empresa?
22. O que a empresa espera como resultado da implementação das inovações organizacionais? Ou seja, quais foram os objetivos das mesmas (Por exemplo: Redução do tempo de resposta às necessidades dos clientes ou fornecedores, Melhorar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou processos, melhorar a qualidade dos produtos/serviços, reduzir custos, melhorar a comunicação ou a partilha de informação dentro da empresa ou com outras empresas)? Eles foram alcançados com sucesso?
23. O que levou a empresa a adotar tais inovações organizacionais?
24. Como foi o processo de criação, adoção e implementação das inovações organizacionais? Como as inovações organizacionais se relacionam com o processo de inovação da empresa?
25. Quais foram os responsáveis pela elaboração e implementação das inovações organizacionais? Houve resistências?
- VI. Sobre Recursos Humanos e Inovações Organizacionais
26. Qual e como foi a participação da área de RH na criação, adoção e implantação das inovações organizacionais?
27. Quais são as inovações organizacionais efetuadas pela empresa e que se relacionam diretamente à gestão de recursos humanos? Como tais inovações organizacionais impactaram a função de Recursos Humanos?
- VII. Sobre Inovações Organizacionais, Recursos Humanos e Inovações em
28. Como inovações em produtos, processos e serviços impactaram a organização do trabalho na empresa?
29. Que novas práticas de gestão tiveram que ser introduzidas para dar suporte às inovações?

- produtos, processos e serviços
30. Como as práticas de Gestão de Recursos Humanos se articulam com o processo de inovação na empresa? Que práticas de RH são decisivas para o processo de inovação da empresa? Alguma inovação na Gestão de Recursos Humanos foi fundamental para o processo de inovação da empresa?
31. Que competências organizacionais são importantes para dar apoio ao processo de inovação? Como elas são geradas?
32. Alguma prática de gestão foi essencial para o processo de inovação? Ela já existia ou passou a existir após a inovação ser estabelecida?
- VIII. Perspectivas e Tendências
33. O que facilita e o que dificulta a adoção de inovações em produtos, processos e serviços no atual contexto de Gestão de Recursos Humanos?
34. O que você mudaria no sistema de Recursos Humanos da empresa para melhorar o desempenho inovativo da mesma?
35. Quais vem sendo as consequências do modelo de competências sobre as estratégias de inovação da empresa?
36. Quais vem sendo as consequências do modelo de competências sobre as estratégias de Recursos Humanos da empresa?
-
-

QUADRO – SÍNTESE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
Inovação		
Características	Mudança de estrutura de propriedade da empresa foi um elemento que impulsionou o desenvolvimento de inovações.	
	Área ou segmento de negócio específico para tratar da dimensão de inovação.	
		Área de inovação voltada para desenvolvimento do produto e outra voltada para desenvolvimento do negócio.
	Redução de custos, racionalização dos processos, eficiência operacional.	
	Estudar tecnologias que irão se consolidar	
	Indicadores de inovação são calculados tomando-se como referência dados financeiros.	
	Mudanças implantadas no modelo de negócio.	
		O modelo de operação da gestão da inovação está ainda em construção.
		Novos projetos geralmente surgem dos centros de pesquisa.
	Papel dos fornecedores ou parceiros no desenvolvimento dos produtos e/ou projetos de pesquisa.	
	criação de áreas de apoio à elaboração de projetos e de propriedade intelectual impulsionada por relações externas.	
	A inovação também passa pela formação de líderes.	
	Processo de inovação é <i>top down</i> .	
	Inovações incrementais têm forte relação com os processos de gestão da qualidade.	
	Sistema de gestão em rede.	
Interação com entidades externas.		
Conceito		Modismo no uso dos termos.
	Algo natural, como uma competência organizacional ou gerencial. Saber articular conhecimento.	
	Adaptação.	
		Implementação.
	Relação com as práticas ligadas ao sistema de gestão da qualidade.	
	Gerar melhorias na rotina, contribuir para o resultado da empresa e agregar valor ao produto.	
	Vinculada ao resultado.	
	Redução de custos e eficiência nos processos.	
		Oportunidade de se trabalhar outras dimensões da inovação na organização.
	Foco dos esforços para geração de inovações está no desenvolvimento de tecnologias dos produtos e/ou serviços.	
Política		Fator transversal na empresa.
	A orientação dos projetos de inovação parte, então, de uma definição estratégica.	

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
	A decisão, implantação e adoção de inovações organizacionais são feitas sempre pela alta gestão.	
	Inovações são desenvolvidas pela matriz.	
	Inovações gerenciais são feitas a partir da implantação do plano de melhoria decorrente da pesquisa de clima.	
	O sistema de gestão da inovação é certificado por uma norma portuguesa.	
	Área de inovação da empresa trabalha com uma estrutura matricial.	
	Atender a outros clientes que não só as empresas do grupo.	
		A privatização foi fundamental para desenvolvimento de inovações e reorientação estratégica.
		A legislação do país define para o setor um percentual do faturamento que deve ser investido em P&D.
		A criação de áreas de excelência e qualidade vinculadas à presidência que também trabalham a dimensão da inovação na empresa.
		Trabalha-se com o pilar cultura com o objetivo de promover um ambiente propício à inovação.
		Indicadores de inovação ligados aos produtos devido à dificuldade de se estabelecer uma relação de causa e efeito para ações voltadas para inovação na organização como um todo.
		Gestão da inovação é feita de forma desestruturada.
		Políticas do governo que direcionam as linhas temáticas dos projetos a serem desenvolvidos.
		Foi criado um núcleo de desenvolvimento institucional com objetivo de desenvolver inovações organizacionais.
		Planos de melhoria de gestão são compartilhados entre unidades da empresas.
		Criação de uma área de inovação vinculada à área de planejamento estratégico.
		Ações ligadas ao desenvolvimento do sistema de inovação não atingem toda a empresa.
Tamanho	Empresa de menor porte tem dificuldades em termos de financiamento, porém gestão é mais fácil.	

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
Difusão	Maior burocratização dos processos. Perde-se agilidade.	
	Necessidade de manter custos fixos menores fez com que a empresa se mantivesse enxuta, gerando maior agilidade.	
	Objetivo é manter processos enxutos para enfrentar ambiente concorrencial.	
		Implantar um processo único é muito difícil. Necessário envolvimento de todas as áreas.
		O aumento no número de clientes gera oportunidades para se reinventar formas de atender as demandas crescentes sem inchar demais a equipe.
		Interação promovida pelo contato diário.
		Competências de leitura de mercado e articulação interna rápidas são perdidas com o crescimento da empresa.
Difusão	As áreas de inovação e de qualidade responsáveis por promover os treinamentos para outras áreas das empresas em decorrência da introdução de nova tecnologia ou inovações implementadas nos produtos.	
		Caso a transferência não ocorra para os produtores, a inovação não é adotada, deixando de ser uma inovação em si.
Gestão	Reuniões interdepartamentais.	
	Matriz de acompanhamento dos projetos.	
	Trabalho em rede.	
	Sistema de gestão da inovação.	
	Gestão feita por projetos.	
	Plano de Ação cujos resultados estão vinculados à distribuição de prêmios (aplicados às chefias).	
	Programa de revisão de processos e de certificação de células.	
		Cada gestor é responsável pelas inovações em sua área.
		Diretorias selecionam idéias que surtiram efeitos no resultado da empresa.
		Metodologias da gestão da qualidade.
	Comitê de melhoria de processo e ferramentas. Há equipes exclusivas para estudar problemas e propor mudanças.	
		Existe uma pessoa responsável por pesquisar os segmentos de clientes, estudar as tendências de mercado.
	Associação com entidades externas que integram empresas do mesmo setor.	
	São feitas reuniões técnicas e em algumas vezes contratam-se consultorias externas.	

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
Elementos para promoção	Laboratórios e pesquisadores fora do país.	
		No estabelecimento dos projetos são definidas as metas, os resultados, que depois são checados.
		Reuniões periódicas entre gestores dos núcleos temáticos e instituições externas para compartilhamento de informações.
	Workshops orientados para promoção de uma cultura para inovação e comunicação da estratégia.	
		Ferramentas gerenciais para trabalhar ideação e planejamento estratégico.
		Redimensionamento dos projetos com objetivos de gerar tempo ocioso para que os funcionários tivessem tempo para pensar inovação.
	Pessoalidade nas relações.	
	Eventos para compartilhamento de experiências e captação de idéias.	
	Relações externas com entidades governamentais de incentivo à inovação, universidades, parceiros, outras empresas do mesmo ramo.	
	Análise interna.	
Informalidade nas relações internas.		
Envolvimento da gestão do topo.		
Projetos internacionais de P&D.		
Circulação de pessoas entre empresa e instituições de formação e pesquisa.		
Comunicação da estratégia.		
Formação de lideranças com competências voltadas à inovação.		
	Mapeamento de processos.	
	Corpo diretivo composto pelo CEO mais 8 diretores o que faz com que decisões sejam tomadas rapidamente.	
	Treinamentos de como redigir um business case, de como fazer gerenciamento de pesquisa tecnológica.	
	Acesso às redes sociais pela equipe que compõe a área de inovação.	
Promoção de espaços para interação e colaboração em que as pessoas tenham tempo para pensar a inovação.		
	Rede social criada pela empresa que promove interação entre funcionários, empresas do grupo e clientes.	
	Empresa usa dentro de sua estrutura todos os produtos que fornece aos seus clientes.	
	Maior chance de ocorrer uma inovação é no processo de implantação de uma unidade.	

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
		Criação de uma rede de contatos.
		Desenvolvimento de projetos em parcerias com outras instituições de pesquisa, universidades, cooperativas.
		Elaboração do plano de gestão e do relatório de avaliação da unidade.
		Estabelecimento de critérios de sistema de gestão da qualidade.
		Construção do mapa da indústria.
		Palestras sobre inovação com convidados externos.
		Sinergias provocadas por empresas que compõe a rede de parceiros ao trabalharem para outros clientes (elas trazem soluções de fora).
		Treinamentos para desenvolver nas pessoas um perfil de gestão.
		Trabalhar a noção de inovação de forma integrada na empresa enquanto um sistema.
		Área de inovação passa a ser exemplo de práticas para as outras áreas/empresas do grupo. Torna-se referência na competência inovação.
	Banco de ideias	Programa de estímulo a geração de idéias que oferece prêmios aos funcionários.
Inovações incrementais e de pouco impacto.		
		Manufatura tem programas de captação de idéias à parte
Recursos Humanos		
Treinamento	Treinamentos ligados com a execução do trabalho em si.	
	Treinamentos para promoção de compartilhamento de informações, trocas de experiência e socialização.	
	Treinamentos que visem o desenvolvimento de competências.	
	Treinamentos para comunicação da estratégia e desenvolvimento de lideranças.	
	Orçamento para atividades desse tipo é restrito.	
	Falta de formação em gestão de projetos.	
		Excesso de formalidade ou burocracia para realização de cursos externos.
Recrutamento	Contratações são validadas pelo diretor geral.	
	Recrutamento feito de preferência onde empresa está localizada.	
		Eventos dentro de universidades.
		Gestores selecionam pessoas cujo incentivo não seja exclusivamente o financeiro.
		Processo de recrutamento e seleção voltado para contratação de pessoas com perfil para trabalhar com inovação é diferenciado.

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
	Modelo de competências orienta seleção do perfil para o cargo.	
Liderança	Programas estruturados para desenvolvimento de lideranças.	
		Envolvimento das lideranças com o tema inovação foi citada como um fator essencial, sobretudo na implantação da inovação .
		Trabalhar primeiramente a cultura e o modelo mental utilizado pelas lideranças para então construir um modelo de gestão da inovação.
		Mudança deve começar pelas lideranças, pois são elas as responsáveis por difundir os conceitos e a forma como deve ser trabalhada a inovação enquanto um sistema integrado.
	Elaboração, negociação e execução de um plano de ação por parte das lideranças.	
	Nem toda liderança tem o foco na inovação.	
Política RH	Não foi citada a existência de uma política diferenciada para tratar os funcionários que atuam com a inovação.	
	Política é resultante de uma negociação entre funcionários e gestores a partir de um processo mais informal.	
	Política de RH é definida a partir da estratégia da empresa.	
	Participação em concursos do tipo “melhor empresa para se trabalhar”.	
	Comunicar a estratégia para que alinhamento das práticas entre as empresas que compõem o grupo sejam adequadas. A pesquisa de clima é a principal ferramenta.	
	A política de RH atinge somente funcionários internos e não é diferenciada para os funcionários que atuam com a área de inovação. Os funcionários de empresas parceiras, que se confundem com os internos, não são contemplados por nenhuma política específica. a gestão é definida no nível da empresa e não de RH.	
	A vice presidência atua com as áreas de pessoas, sustentabilidade e relações internacionais. As diretivas ou políticas de RH partem dela.	
		Ligada à presidência há um "Comitê de Gente" responsável por definir políticas de RH.
		A maior parte das ações de RH volta-se para motivação dos funcionários.

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
		Rotatividade dos diretores. Foi a forma encontrada pela cúpula da empresa de não “viciar” a gestão e trazer opiniões diferentes.
		Todo sistema de RH foi baseado no processo de avaliação e é a partir da análise dessa avaliação em consonância com a estratégia da empresa que são definidas as políticas de RH.
	Foco da gestão está no resultado. Por isso, a política de RH pode ser às vezes um fator que vai contra a inovação.	
Área de RH	Não há uma área de RH dentro da empresa.	
	As ferramentas e formatação do sistema de RH são definidas com apoio de consultoria externa.	
	Área de RH corporativa para tratar da política de RH e desenvolver o sistema de RH no grupo composto por várias empresas.	
	Há um RH corporativo e pessoas que remetem a essa área distribuídas nas várias unidades da empresa.	
	Há uma área de RH que centraliza as funções referentes ao sistema de RH como um todo.	
	Construção da área de RH coincide com a reestruturação da empresa.	
	Sistema informatizado para gestão de RH e de competências.	
		Área de RH está subdividida em outras duas (consultoria interna e de projetos e desenvolvimento organizacional; desenvolvimento de RH e atividades de RH tradicionais).
		Ações e políticas da área de RH estão concentradas em negociações sindicais.
		A área de RH realiza reuniões com as coordenações para direcionar as decisões, propor melhorias e compartilhar práticas.
		Ela atua como suporte e presta apoio para as atividades promovidas pela área de inovação.
		A noção de que as atividades de RH relacionam-se somente com o provimento de ferramentas de gestão e suporte foi preponderante.
		A função de RH em nenhuma das entrevistas foi apontada como específica de uma área funcional em si.
		Temas tradicionais de RH são fatores que ainda se destacam como parte do escopo da área de RH. Gestores não se vêem como responsáveis por essas atividades ou mesmo não têm acesso à essas informações dentro da empresa.
	Atividades correm em paralelo às atividades da área de RH sendo desenvolvidas por áreas ou pessoas ligadas à inovação.	

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
Consultoria externa	Alinhamento das práticas internas com políticas internacionais.	
	Introdução do programa de revisão de processos.	
		Diagnóstico da estrutura.
		Diagnóstico da inovação.
		Somente em um dos casos destacou-se que o presidente era contra contratação de consultorias externas.
Mesma empresa de consultoria atuou no desenho do sistema de gestão da inovação em uma empresa portuguesa e em duas brasileiras.		
Remuneração		Haver incentivos financeiros para indivíduos que trabalham com inovação é considerado contraproducente.
		As ações salariais são consideradas fundamentais para que funcionários sintam-se valorizados e reconhecidos.
		A remuneração adicional ocorre via premiação e progressão que é proporcional ao orçamento definido de acordo com desempenho da empresa.
		O desafio de se remunerar competências e de se identificar a contribuição do indivíduo para resultado da empresa configurou-se com um dos principais obstáculos à inovação no que diz respeito à gestão de recursos humanos.
Função RH	Difusão da função de RH dentro da empresa.	
	A execução tem ligação com os processos de avaliação, definição do plano de desenvolvimento individual, plano de ação.	
		Embora existam processos formalizados, dependem da negociação entre funcionários e lideranças.
		A mobilização dos gestores para a área de RH foi promovida por uma drástica reestruturação ocorrida após diagnóstico realizado por consultoria externa.
		Tanto a gestão de RH quanto a gestão da inovação são de responsabilidade do gestor de cada área.
		A função de RH para gestão da inovação foi fundamental para: aplicar ferramentas; mapear competências ligadas à inovação; montar equipes; gerar e gerir projetos; fazer planejamento estratégico conforme competências identificadas; tirar resultados da diversidade.

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
Cultura	Informalidade nas relações.	
	Conceito de família.	
	Avaliação do clima organizacional orienta as ações para melhorias na gestão.	
	primeiro pilar a ser trabalhado para inovação deve ser a cultura e a disseminação da cultura começa pelas lideranças.	
		A criação de um ambiente para inovação envolve uma mudança cultural na organização.
	Uma cultura organizacional que implique desafios e que provoque uma atitude para inovação e aprendizado.	
	Sentimento de orgulho de fazer parte de uma organização com bons resultados.	
		Os princípios e valores definidos pela alta gestão de uma das empresas são disseminados por uma campanha promovida pela área de RH.
		Contratação de consultoria externa para realizar um diagnóstico da organização e propor soluções.
	O tema cultura representa um dos vínculos entre os temas inovação e gestão de recursos humanos nas organizações.	
Estrutura		O corpo diretor é frequentemente alterado com intuito de não se "viciar" a gestão.
		Estrutura muito hierarquizada, logo, a abertura para um perfil empreendedor é limitada.
		Pessoas ficam arraigadas em seu cargo funcional e deixam de perceber a inovação a partir de uma visão sistêmica.
Avaliação de desempenho	A avaliação do tipo 360 graus. É um tipo de avaliação que se aplica somente às chefias. Melhora interação e permite que o indivíduo perceba sua evolução.	
	Avaliação é feita por objetivos e orientada para resultados.	
		Remuneração variável está vinculada ao resultado apresentado.
		Ferramenta de avaliação é desenhada de acordo com modelo de competências.
		Apenas uma pequena parte dos indicadores da avaliação individual.
	Avaliação de desempenho está atrelada a um plano de trabalho ou plano de ação.	
Sucessão	São programas desenvolvidos pela área de RH com objetivos de desenvolver e manter os recursos humanos com potencial de assumirem cargos de gestão ou técnicos muito específicos.	

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
		Processo de sucessão e treinamento montado de acordo com avaliação de desempenho e avaliação de competências. Pessoas chave participam de programas de formação, desenvolvem e aplicam projetos dentro da empresa.
		Foram esquematizados quais seriam os cargos celeiros para as funções críticas dentro da empresa.
		Tratamento diferenciado para um grupo de pessoas selecionado para crescer dentro da empresa. Porém, isso não é divulgado entre os membros.
Resistência	As mudanças implementadas pela empresa geraram maior envolvimento ao invés de resistências.	
	Como estrutura é mais horizontal, os problemas de resistências são reduzidos.	
		Quando há participação na ideação, a implementação fica mais fácil.
		Em alguns momentos pode ser importante a implantação de uma inovação. Mas ela não é implantada por questões de resistência por parte dos funcionários.
Competências		
Competência Técnica	Balizam todos os processos definidos.	
	Estão vinculadas aos resultados e aos objetivos das áreas funcionais.	
		O desenvolvimento de determinada competência técnica tem bastante relação com o tempo de casa que o funcionário possui, ou seja, com o tempo que ele obteve experiência em determinada função.
	O foco das operações e a forma como elas são geridas está nas competências técnicas.	
		Competência técnica tem estreita ligação com a formação que a pessoa possui.
Competências Organizacionais	Compromisso organizacional, orientação para resultados, abertura à mudança, iniciativa e melhoria contínua, orientação para o cliente interno e externo, trabalho em equipe, visão estratégica e orientação para o mercado.	
	As competências de gestão e de gestão de projetos de inovação surgem agregadas às competências técnicas.	
		Valoriza-se o perfil de gestão na avaliação de desempenho que inclui a avaliação de competências.

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
		São delineadas conforme as melhores práticas.
		As competências mais importantes para inovação são: abertura para mudança, iniciativa, melhoria contínua.
		A capacitação gerencial dos líderes foi apontada como fator relevante para inovação.
		A leitura rápida de mercado e a articulação que empresa consegue fazer em seus processos internos também de forma rápida.
Modelo Competência	Modelo foi desenvolvido a partir da estratégia da empresa.	
	Competências definidas na estratégia são desdobradas para os funcionários.	
	Abordadas mais noções vinculadas ao negócio e não ao RH.	
		São descritas as competências pessoais e técnicas para aquele cargo.
	Abordagem funcional.	
		O modelo de avaliação de competências utilizado pela área de RH segue abordagem comportamental, onde é se verificado se funcionário segue os valores definidos pela alta gestão da empresa.
		O modelo de competências foi desenhado em função das áreas de especialização da unidade.
		Função, entendida pelo entrevistado como área de competência.
	Abordagem comportamental.	
		Modelo de competências desenvolvido foi proposto pelo CEO mundial da empresa.
		A avaliação de competências é dividida entre liderar mudanças e liderar pessoas.
		Criação da rede de inovação estabelecida foi necessário utilizar a noção de competências para que fosse possível definir os funcionários que participariam dos programas propostos por esta área.
Gestão por competências	Modelo proposto por uma consultoria externa.	
	Ferramenta de avaliação de desempenho que em alguns casos também inclui a avaliação de competências.	
	A avaliação orienta as ações de desenvolvimento, treinamento, sucessão, remuneração, promoção, progressão.	
	Verificação do alinhamento entre as competências definidas na estratégia com o desempenho do funcionário.	

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
		Competências estão vinculadas aos resultados e objetivos pré-estabelecidos.
	No momento que a empresa passa a seguir modelos e processos pré-estabelecidos ela acaba por inibir a inovação ou deixar de inovar.	
		Dificuldade em se estabelecer uma relação linear de causa efeito entre o resultado da empresa e as ações que levaram àquele resultado.
		A inovação seria a manifestação de uma competência em si.
		Formulário de avaliação de competências, a avaliação ainda é baseada em critérios subjetivos de análise por parte do gestor.
		Avaliação de competências conta para distribuição de resultados. Cabe observar que apenas os gestores ou líderes são contemplados pelo benefício.
	A avaliação do sistema de inovação passa pela avaliação da rede, elaborada com intuito de se identificar as competências e a segregação clara da função de cada um dentro do sistema, inclusive da empresa em si.	
	A forma como as competências de cada membro da rede foi delimitada dentro do sistema define quais são as atividades estratégicas necessárias para sustentar a inovação e quais competências internas devem ser mantidas e desenvolvidas,	
		Não há sistema para gestão de competências porque há uma interação muito forte entre eles.
	Competências são avaliadas, desenvolvidas e definidas a partir de um plano de trabalho que contempla as atividades dos funcionários dentro da empresa.	
		Competência inovação provém de um esforço conjunto e não individual, por isso, a avaliação não deve estar atrelada a um indivíduo especificamente.
		O programa de sucessão contribui para gestão por competências ao se identificarem quais são as funções críticas ou as pessoas com elevado potencial e como os indivíduos podem ser desenvolvidos e mantidos dentro da empresa para ocuparem cargos superiores.
		A indisponibilidade das pessoas em trabalharem a inovação.

Quadro - Síntese comparativa dos resultados

Variáveis (Temas) de estudo	Evidências Encontradas	
	Empresas Portuguesas	Empresas Brasileiras
	Referência à programas de gestão do conhecimento como componente da gestão de competências.	
Desenvolvimento de competências	Perda do vínculo internacional.	
	Eventos para compartilhamento de experiências de pessoas que constituem referência naquela competência.	
	Planos de formação são elaborados a partir da identificação de <i>gaps</i> presentes na avaliação de competências.	
	A gestão da inovação e a implantação de um sistema de inovação ajudaram-os a olhar para a evolução da organização no longo prazo e isso promoveu o desenvolvimento de competências. Como a empresa trabalha com o foco na inovação, ela torna-se referência, ou exemplo, para outras empresas do grupo.	
	A estratégia é que define as competências a serem desenvolvidas. Por outro lado, as competências geradas por informação e conhecimento também alimentam a estratégia.	
		Apadrinhamento de pessoas mais novas por pessoas mais experientes dentro da empresa.
		Workshops e cursos promovidos pela área de inovação para desenvolver competências voltadas para esse tema.
		A avaliação de competências subsidia a elaboração do plano de desenvolvimento individual.
Contexto país		Existência de laboratórios da empresa em outros países.
		Falta de mão de obra técnica qualificada.
		Alta rotatividade.

Fonte: Dados da pesquisa.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, POR VARIÁVEL

Procurou-se constituir as evidências apresentadas a seguir a partir da categorização dos trechos extraídos das transcrições das entrevistas. Dessa forma, as variáveis de estudo emergiram do tratamento dos dados, conforme descrito no capítulo que trata dos procedimentos metodológicos desta dissertação. Cabe observar que uma primeira categorização dos dados foi pré-estabelecida durante a elaboração do roteiro que orientou as entrevistas realizadas nas empresas. Essa primeira categorização tem relação com os eixos temáticos estruturantes desta dissertação: Inovação, Recursos Humanos e Competências.

Como o tema central dessa dissertação é a inovação nas organizações, cabe observar que tanto a categoria “Recursos Humanos” quanto a categoria “Competências” foram consideradas no contexto da Inovação.

Antes de dar início à apresentação e discussão das variáveis contidas nas categorias é importante destacar que todas as informações colocadas estão detalhadas e contextualizadas dentro das descrições das empresas realizadas na seção 4. O objetivo do presente apêndice é apresentar de forma sistemática os resultados obtidos de forma a sustentar as discussões apresentadas no capítulo que trata da análise dos resultados.

Inovação

Características

Primeiramente faz-se necessário traçar um panorama geral das características específicas e histórico de formação do processo ou do sistema de inovação nas empresas estudadas.

A mudança de estrutura de propriedade da empresa foi um elemento que impulsionou o desenvolvimento de inovações em cinco empresas (três portuguesas (Empresas 1, 2 e 5) e duas brasileiras (Empresas 8 e 9)). A partir do momento tais empresas se tornaram empresas de capital 100% nacional, passaram por processo de fusão e aquisição, ou deixaram de pertencer ao Estado, surtiu a necessidade de uma mudança de atitude, de uma reestruturação das diretorias e de uma análise interna para se verificar eficiência dos processos internos no sentido de se formular novas estratégias para competitividade.

Outra característica que se perfaz como tendência nas empresas de grande porte, sobretudo as

que se configuram como grupo, é a existência de uma área ou segmento de negócio específico para tratar da dimensão de inovação. Sete das onze empresas possuem isso muito bem definido.

Embora haja essa área específica dentro das empresas, em cinco empresas a inovação na organização como um todo, seja em gestão, na estrutura, no negócio em si, em outras palavras, outras dimensões da inovação também são promovidas pela área de inovação. Em três empresas brasileiras (Empresas 7, 10, 11) há uma área de inovação voltada para desenvolvimento do produto e outra voltada para desenvolvimento do negócio. Em uma empresa portuguesa e outras duas brasileiras, a área de inovação que cuida do desenvolvimento de produtos e/ou serviços também cuida de processos de desenvolvimento do negócio em termos de gestão de projetos, promoção do envolvimento das lideranças, treinamentos. Em alguns casos, tornam-se referência para outras empresas do grupo ou áreas.

Foi preponderante nas entrevistas que o desenvolvimento de inovações está mais relacionado com a redução de custos, racionalização dos processos, eficiência operacional do que com o produto em si. Em nove das dez empresas, mencionou-se a pressão concorrencial por custos. Apesar de o foco estar no processo tecnológico, em todas as entrevistas, foi feita referência à necessidade de se desenvolver os processos de gestão.

Foi apontado o desafio de estudar tecnologias que irão se consolidar. Em uma empresa portuguesa e em uma empresa brasileira, há processos claros, cujos executores são responsáveis por estudar o mercado, as tendências, as tecnologias que podem ser incorporadas à empresa.

Indicadores de inovação são calculados tomando-se como referência dados financeiros. Em uma das empresas mede-se o desempenho da inovação conforme a participação da receita de produtos lançados nos últimos dois anos (Empresa 7). Em outra, com base no valor presente líquido da economia gerada com a introdução da inovação (Empresa 4). Em outra, os indicadores de inovação são medidos de acordo com as economias decorrentes dos ganhos de eficiência nos processos (Empresa 5).

Em quatro empresas, foi citado como inovações organizacionais mudanças implantadas no modelo de negócio (Empresas 4, 5, 7 e 8).

Sobretudo nas empresas brasileira (Empresas 7, 8, 9, 10, 11) relatou-se que o modelo de

operação da gestão da inovação está ainda em construção.

Quanto ao desenvolvimento de novos projetos, em duas empresas brasileiras (Empresas 9 e 10) salientou-se que os novos projetos geralmente surgem dos centros de pesquisa.

Em quatro empresas, sendo duas portuguesas (Empresas 4 e 5) e duas brasileiras (Empresas 10 e 11), chamaram-se a atenção para o importante papel dos fornecedores ou parceiros no desenvolvimento dos produtos e/ou projetos de pesquisa. Embora haja esse reconhecimento, foi observado que as inovações no produto impactaram muito pouco os processos de gestão da empresa, pois os mesmos são definidos pela empresa cliente. No caso da Empresa 10, as parcerias são fundamentais para o desenvolvimento dos projetos de pesquisa e para apoio às mesmas foram criadas áreas de apoio à elaboração de projetos e de propriedade intelectual.

A inovação também passa pela formação de líderes no caso de quatro empresas (Empresas 3, 6, 7 e 11). Entrevistados apontaram a importância de se desenvolver ações nesse sentido para que a inovação seja de fato implementada. Envolvimento das lideranças foi destacado como fundamental.

Em todas as empresas, relatou-se que o processo de inovação é top down. São criados mecanismos de validação pela alta gestão das decisões relacionadas à inovação ou, ao contrário, são criados mecanismos de comunicação da estratégia a seguir com relação ao tema. Inovações radicais geralmente são concebidas pela alta gestão, diferentemente das incrementais.

Com relação às inovações incrementais, no caso de sete empresas (Empresas 1, 5, 7, 8, 9, 10, 11), as mesmas têm forte relação com os processos de gestão da qualidade.

Em seis empresas (Empresas 4, 5, 7, 9, 10, 11) a criação de uma rede, ou sistema de gestão em rede, foi destacada como necessária para gerir o processo de inovação na empresa. A interação com entidades externas foi destacada como importante para elaboração de projetos em conjunto, treinamentos, desenvolvimento de relatórios de gestão.

Conceito

No roteiro semiestruturado não havia uma questão sobre o conceito de inovação que o entrevistado utilizava. Porém, ao longo da entrevista, foi possível encontrar definições e

elementos que compunham o conceito de inovação seguido. O conceito fornecido tem relação com a visão e dimensão da inovação abordada pelos entrevistados durante as entrevistas.

No quadro que se segue estão sintetizados os elementos de cada uma das entrevistas agrupados de forma a fornecer o conceito de inovação pensado por cada um dos entrevistados.

Quadro - Conceitos de inovação presentes nas entrevistas

Empresa	Conceito inovação utilizado pelo entrevistado
1	Inovação ligada à gestão, processos e apresentação de produtos. Produto em si não é inovador.
2	Produto inovador por si só (tratamento de doenças raras). Diferencial da empresa está no modo como é feita a introdução do produto no mercado.
3	Inovação mais voltada para tecnologia e serviços. Porém há ações voltadas para inovações em termos de estratégia, gestão e melhorias. Naturalmente gerir implica tentar inovar.
4	Inovação engloba crescimento em contexto de mudança. Adaptação. Geração de valor para empresa. Foco na tecnologia e nos processos de gestão para materializar o desenvolvimento da empresa.
5	Inovação está ligada à novidade e ao interesse do cliente em comprá-la. Foco em redução de custos e eficiência dos processos.
6	Inovação está ligada à redução de custos, eficiência e qualidade do serviço prestado.
7	Conceito de inovação atualmente confunde-se com o conceito de empreendedorismo no passado. Inovação deve estar vinculada ao resultado e não simplesmente à invenção e à idéia. Todos podem fazer inovação, mas poucos a faz como deve ser. Sentido coletivo, resultante de colaboração e interação de pessoas.
8	Inovação tem o sentido de se entregar o serviço mais rápido e com o menor custo. Ao reduzir custos para o cliente, aumenta-se o valor agregado do produto. São melhorias no processo visando redução de custos ou atendimento de requisitos da qualidade.
9	Inovações existem no processo. Quase nunca no produto. Custo e produtividade são o foco da inovação. Inovação são geralmente incrementais. Inovação deve fazer parte da estratégia. Tema ligado ao empreendedorismo.
10	Pesquisa necessariamente deve trazer inovação. Faz parte da atividade central da empresa. Incorporação de melhorias nos processos agrícolas implica inovações. A inovação deve ir para o mercado, ser adotada pela maioria.
11	Tipo de inovação que predomina na indústria é a tecnológica. Foco está no produto e nos custos. Inovação vinculada com o saber articular processo de fabricação do produto até sua colocação no mercado. Inovação aberta (rede de fornecedores). Inovação na empresa depende da inovação de vários outros. Oportunidades para desenvolver outras dimensões da inovação que também geram resultados para empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em duas empresas (Empresas 7 e 9), entrevistados ressaltaram o modismo no uso dos termos. Inovação é o termo mais usado recentemente. Antigamente, o termo empreendedorismo era o termo em voga. Embora sejam termos distintos, carregam os mesmos princípios no que se refere à competitividade, à novidade, a fazer algo diferente, lançar algo inovador.

Nas Empresas 3, 7 e 11, a inovação é apontada como algo natural que toda empresa deve ter.

Nesses casos, a inovação confunde-se com a própria introdução de processos de gestão ou desenvolvimento do negócio em si. A inovação se configura, então, como uma competência organizacional ou gerencial.

Tanto na Empresa 4 quanto na Empresa 9, o elemento “adaptação” fez parte das falas dos entrevistados. Outro elemento importante está na implementação da inovação. Este elemento esteve presente nas falas dos entrevistados das Empresas 7, 9, 10 e 11 ao longo da entrevista.

Nas Empresas 1, 5, 8 e 10, o conceito de inovação tem bastante relação com as práticas ligadas ao sistema de gestão da qualidade no que tange a normalização, mapeamento e otimização dos processos. São todas práticas reconhecidas por gerar melhorias na rotina, contribuir para o resultado da empresa e agregar valor ao produto. Nas Empresas 4, 7, 9 e 11 alegou-se que a inovação deve estar vinculada ao resultado. Maior parte dos conceitos envolve ainda a redução de custos e eficiência nos processos.

Tanto nas Empresas 3 e 4, como nas 7 e 11, chamou-se a atenção para a oportunidade de se trabalhar outras dimensões da inovação na organização, que não só o produto, para gerar resultados positivos. Essas outras dimensões têm relação com a gestão em si, com as lideranças, com a interação entre membros, com a comunicação da estratégia, com o planejamento estratégico, com a promoção de uma cultura e de um ambiente propício à inovação.

Embora tais dimensões tenham sido abordadas, o foco dos esforços para geração de inovações da maior parte das empresas (Empresas 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10 e 11) está no desenvolvimento de tecnologias dos produtos e/ou serviços. Nessas empresas há laboratórios de P&D, cuja função é pesquisar e desenvolver novas tecnologias. Apenas nas Empresas 7 e 11 a inovação é tratada como um fator transversal na empresa.

Política

A variável “Política” dentro da categoria “Inovação” diz respeito às estratégias para condução do processo de inovação na empresa. Essa foi uma variável que apresentou elementos bastante peculiares de acordo com a entrevista realizada nas diferentes empresas estudadas. Tentou-se aqui elencar os principais pontos abordados.

Na Empresa 1, os temas dos projetos de melhoria a serem realizados grupos de trabalho são

definidos pela alta gestão. A orientação dos projetos de inovação parte, então, de uma definição estratégica.

É importante salientar que nas Empresas 1, 6, 7, 8 e 9, a decisão, implantação e adoção de inovações organizacionais são feitas sempre pela alta gestão.

Na Empresa 2, foi observada a forte dependência com relação à matriz nos EUA no que se refere à implantação de inovações. Inovações são desenvolvidas pela matriz. A Empresa 2 desenvolve produtos raros de forma centralizada. Unidades espalhadas em outros países atuam somente nas áreas comercial e de suporte.

Na Empresa 3, inovações gerenciais são feitas a partir da implantação do plano de melhoria decorrente da pesquisa de clima.

Na Empresa 4, o sistema de gestão da inovação é certificado por uma norma portuguesa. A estrutura da empresa formada com base em uma rede de parcerias. Ao invés de um organograma funcional, a empresa trabalha com uma estrutura matricial com vínculos externos, identificando cada um dos parceiros envolvidos nos projetos ou fases do ciclo de inovação estabelecido pela empresa a partir da criação do sistema de inovação. As funções, ou os papéis, de cada parceria dentro do sistema são claramente definidas. A manutenção dos equipamentos desenvolvidos internamente é centralizada na empresa. Essa foi uma estratégia pensada com objetivo de gerar aprendizado e caixa para sustentar a estrutura de custos fixa da empresa. Pois são feitos contratos fixos de prestação de serviços de manutenção. Outra política da Empresa 4 para inovação está em atender a outros clientes que não só as empresas do grupo. Dessa forma, a empresa pode expandir sua capacidade de geração de receitas e se financiar, deixando de ser apenas uma área de inovação dependente da empresa mãe.

A privatização da Empresa 5 na década de 1990 foi fundamental para desenvolvimento de inovações e reorientação estratégica. Atualmente, a maior parte dos esforços é orientada para inovação incremental. Pois, devido ao perfil mais conservador da indústria, a incorporação de tecnologias que implicam inovações radicais passa por um período longo de maturação. Outro motivo é a forte pressão concorrencial por custos.

A legislação do país onde a Empresa 6 está localizada define para o setor um percentual do faturamento que deve ser investido em P&D. Por isso, a gestão do orçamento e investimento em P&D é centralizada pela área de inovação. Cabe incluir também a criação de áreas de

excelência e qualidade vinculadas à presidência que também trabalham a dimensão da inovação na empresa.

Na Empresa 7 trabalha-se com o pilar cultura com o objetivo de promover um ambiente propício à inovação. Semelhantemente à Empresa 4, vem sendo feito um esforço no sentido de se pensar a inovação de forma integrada desenhando-se um sistema integrado de inovação com objetivo de levar a inovação para outras dimensões do negócio que não só produto. Há somente indicadores de inovação ligados aos produtos devido à dificuldade em se estabelecer uma relação de causa e efeito para ações voltadas para inovação na organização como um todo, embora se reconheça a contribuição dessa última para o crescimento da empresa.

Na Empresa 8, a inovação é trabalhada como um processo com forte relação com o sistema de gestão da qualidade. As inovações no produto não causam transformações internas. Elas geram impactos nos processos internos dos clientes. Além disso, toda inovação passa pelo crivo da vice presidência.

A Inovação já chegou a estar centralizada em uma diretoria na Empresa 9. Porém, atualmente há somente um órgão supra diretoria que aborda questões de fomento de trabalhos de desenvolvimento tecnológico ligados às universidades. A gestão da inovação é feita de forma desestruturada. O apoio da alta gestão é essencial para que projetos sejam de fato aderidos.

A realização de projetos de pesquisa, conseqüentemente, o desenvolvimento de novos processos e tecnologias é a função central da Empresa 10. Vale observar que os editais de pesquisa estão sempre ligados às políticas do governo que direcionam as linhas temáticas dos projetos a serem desenvolvidos. Apesar de se uma empresa estatal, igualmente como ocorre na Empresa 6, as políticas do governo brasileiro influenciam as ações internas ligadas à gestão da inovação.

Ainda na Empresa 10, foi criado um núcleo de desenvolvimento institucional com objetivo de desenvolver inovações organizacionais, cujos objetivos são reduzir custos, tornar processos internos mais eficazes, evitar retrabalhos. Cabe acrescentar ainda que os planos de melhoria de gestão são compartilhados entre unidades da empresa pelo Brasil.

A partir da criação de uma área de inovação vinculada à área de planejamento estratégico da Empresa 11, foram tomadas ações estruturadas e feito um esforço no sentido de promover uma sistematização da rede de inovação na empresa, assim como foi percebido nas Empresas

4 e 7. Cabe observar, todavia, que o foco da indústria ainda é a operação. Por isso, as ações ligadas ao desenvolvimento do sistema de inovação não atingem toda a empresa.

Os processos de licenciamento de tecnologia vêm sendo puxados pelos parceiros e/ou instituições externas que desenvolvem projetos em conjunto com as Empresas 4 e 10.

Tamanho

A variável “Tamanho” tem a ver com as decorrências da dimensão da empresa no processo de inovação. Esse tema foi levantado nas entrevistas devido às percepções dos gestores no que tange os obstáculos e implicações do tamanho da empresa na capacidade da mesma em difundir internamente uma inovação. As principais evidências encontradas foram:

(1) Empresa de menor porte tem dificuldades em termos de financiamento, porém gestão é mais fácil (Empresa 1).

(2) Crescimento da empresa implica maior burocratização dos processos. Perde-se agilidade. (Empresa 2).

(3) Necessidade de manter custos fixos menores fez com que a empresa se mantivesse enxuta, gerando maior agilidade (Empresa 4).

(4) Programa de revisão de processos foi necessário pelo crescimento da empresa e sua colocação no mercado internacional. Objetivo é manter processos enxutos para enfrentar ambiente concorrencial (Empresa 5).

(5) Implantar um processo único, ou uma mudança, para uma empresa de grande dimensão, que engloba várias empresas, é muito difícil. Necessário envolvimento de todas as áreas (Empresa 8).

(6) O aumento no número de clientes gera oportunidades para se reinventar formas de atender as demandas crescentes sem inchar demais a equipe (Empresa 8).

(7) Como existe cerca de 70 pesquisadores, há uma forte interação promovida pelo contato diário (Empresa 10).

(8) Competências de leitura de mercado e articulação interna rápidas são perdidas com o

crescimento da empresa (Empresa 11).

Em suma, a variável “Tamanho” relaciona-se com questões que ora refletem-se como positivas para inovação (agilidade, gestão mais fácil, articulação interna, interação entre funcionários, revisão de processos, oportunidade para criação de formas de atender demandas crescentes sem aumentar equipe) ora como negativas (autofinanciamento, normatização, burocratização, perda de agilidade, foco em redução de custos). No geral, o crescimento da empresa surte efeitos mais negativos para gestão da inovação do que positivos, sobretudo no que se refere à perda de agilidade.

Difusão

Os aspectos relacionados com a transferência de tecnologia ou difusão da inovação gerada dentro da empresa foram apontados pelos entrevistados de apenas três das onze empresas que fizeram parte da pesquisa.

Nas Empresas 4 e 8, as áreas de inovação e de qualidade, respectivamente, são as responsáveis por promover os treinamentos para outras áreas das empresas em decorrência da introdução de nova tecnologia ou inovações implementadas nos produtos. Ou seja, a difusão da inovação faz parte do processo de inovação estabelecido pela empresa.

Na Empresa 10, o processo de transferência de tecnologia é bastante importante enquanto parte da função da empresa, pois, por se tratar de uma empresa cuja missão é desenvolver novas tecnologias agrícolas, caso a transferência não ocorra para os produtores, a inovação não é adotada, deixando de ser uma inovação em si. Pois inovação implica necessariamente sua adoção, na opinião do Entrevistado da Empresa 10. Essa transferência de tecnologia é realizada a partir da promoção de eventos e publicações.

Gestão

Foram citadas como práticas ligadas à promoção da inovação:

- (1) Reuniões interdepartamentais (Empresa 1).
- (2) Matriz de acompanhamento dos projetos de melhoria dos grupos de trabalho (Empresa 1).
- (3) Trabalho em rede (Empresa 4, 7).

- (4) Criação de um sistema de gestão da inovação a partir do desenho de interconexões (Empresa 4, 7).
- (5) Gestão feita por projetos (Empresa 4, 7, 9, 10).
- (6) Plano de Ação (Plano de Trabalho) cujos resultados estão vinculados à distribuição de prêmios (aplicados às chefias) (Empresa 5, 10).
- (7) Programa de revisão de processos e de certificação de células (Empresa 5).
- (8) Cada gestor é responsável pelas inovações em sua área (Empresa 7).
- (9) A cada ano, diretorias selecionam ideias que surtiram efeitos no resultado da empresa (Empresa 7, 10). Inovações selecionadas são reconhecidas e equipes são premiadas (Empresa 7).
- (10) Metodologias da gestão da qualidade: kaisen, PDCA, CCQ (Empresa 7, 9).
- (11) Existe formalmente um comitê de melhoria de processo e ferramentas (Empresa 8). Há equipes exclusivas para estudar problemas e propor mudanças (Empresa 1, 9).
- (12) Existe uma pessoa (o evangelizador) responsável por pesquisar os segmentos de clientes, estudar as tendências de mercado (Empresa 8).
- (13) Associação com entidades externas que integram empresas do mesmo setor e cuja participação inclui alguns benefícios como treinamentos, acompanhamento e compartilhamento de relatórios de melhorias (Empresa 1, 10).
- (14) São feitas reuniões técnicas e em algumas vezes contratam-se consultorias externas para solução de problemas técnicos (Empresa 9).
- (15) Existências de laboratórios e pesquisadores fora do país (Empresa 5, 8, 9, 10)
- (16) No estabelecimento dos projetos são definidas as metas, os resultados, que depois são checados (Empresa 10).
- (17) Reuniões periódicas entre gestores dos núcleos temáticos e instituições externas para compartilhamento de informações (Empresa 10).

(18) Criação de um comitê de propriedade intelectual e de um núcleo de apoio ao projeto (Empresa 10).

(19) Workshops orientados para promoção de uma cultura para inovação e comunicação da estratégia (Empresa 3, 7 e 11).

(20) Seleção de diversas ferramentas gerenciais para trabalhar ideação e planejamento estratégico. Construção pela área de inovação de uma matriz de ferramentas a serem utilizadas conforme objetivos e ações determinadas (Empresa 11).

(21) Redimensionamento dos projetos com objetivos de gerar tempo ocioso para que os funcionários tivessem tempo para pensar inovação (Empresa 7).

No que se refere à gestão da inovação, foi possível perceber duas abordagens distintas. A primeira carrega a noção de processo, com procedimentos bem claros e definidos para gestão dos projetos de inovação a partir de indicadores, metas e resultados. Na segunda, a visão de sistema é preponderante. Nessa perspectiva tem-se um trabalho mais voltado para incentivo ao desenvolvimento de uma cultura com traços de colaboração, participação, envolvimento e pensamento estratégico. A noção da gestão em rede prepondera. A abordagem construtivista de competência está mais relacionada com essa segunda abordagem, cujo processo de construção da inovação é coletivo.

Quanto à gestão em si, é importante perceber as dificuldades em se medir o resultado da inovação, que muitas vezes será notada no longo prazo. Somente em algumas entrevistas isso foi salientado. O próprio conceito de inovação, que agrega a noção de novidade, muitas vezes não vai ser construído com as mesmas bases, processos de gestão, ou da maneira de se trabalhar anteriormente. Por isso, ao se pensar em sistema de inovação é possível notar a existência de um vínculo muito forte com a gestão da qualidade, conceito mais claro e familiar para os gestores.

Em suma, não há um padrão para gestão da inovação. Em algumas empresas ela está estruturada e em outras em fase de consolidação. Há uma baixa definição do que vem a ser a função de gestão da inovação nas organizações. Ora essa função confunde-se com a gestão da qualidade, ora confunde-se com gestão de pessoas, ora confunde-se com planejamento estratégico, ora confunde-se com a própria gestão de projetos da empresa.

A gestão por projetos é a ferramenta para gestão da inovação mais referenciada.

Elementos para promoção

Os elementos para promoção da inovação referem-se aos fatores que englobam o estímulo à inovação na organização como um todo. Ou seja, o que dentro da organização facilita a inovação. Vale observar que alguns pontos levantados para essa variável coincidem com alguns pontos levantados para a variável “Gestão”. Foi possível enumerar como elementos importantes para promoção da inovação:

- (1) A participação em associações de empresas (Empresa 1, 10).
- (2) Pessoalidade nas relações (Empresa 2).
- (3) Eventos para compartilhamento de experiências e captação de ideias (Empresa 3).
- (4) Relações externas com entidades governamentais de incentivo à inovação, universidades, parceiros, outras empresas do mesmo ramo (Empresa 4, 6, 9).
- (5) Análise interna (Empresa 4).
- (6) Trabalho em rede (Empresa 4).
- (7) Informalidade nas relações internas (Empresa 4).
- (8) Envolvimento da gestão do topo (Empresa 4, 6, 7).
- (9) Projetos internacionais de P&D (Empresa 5).
- (10) Circulação de pessoas entre empresa e instituições de formação e pesquisa (Empresa 5).
- (11) Comunicação da estratégia (Empresa 3, 6).
- (12) Formação de lideranças com competências voltadas à inovação (Empresa 5, 6, 11).
- (13) Mapeamento de processos (Empresa 6, 10).
- (14) Corpo diretivo composto pelo CEO mais 8 diretores o que faz com que decisões sejam tomadas rapidamente (Empresa 7).

- (15) Treinamentos de como redigir um business case, de como fazer gerenciamento de pesquisa tecnológica (Empresa 7, 10)
- (16) Acesso às redes sociais pela equipe que compõe a área de inovação (Empresa 7).
- (17) Promoção de espaços para interação e colaboração em que as pessoas tenham tempo para pensar a inovação (Empresa 4, 7, 10, 11).
- (18) Rede social criada pela empresa que promove interação entre funcionários, empresas do grupo e clientes (Empresa 8).
- (19) Empresa usa dentro de sua estrutura todos os produtos que fornece aos seus clientes (Empresa 8).
- (20) Maior chance de ocorrer uma inovação é no processo de implantação de uma unidade (Empresa 9).
- (21) Criação de uma rede de contatos (Empresa 9).
- (22) Desenvolvimento de projetos em parcerias com outras instituições de pesquisa, universidades, cooperativas (Empresa 10).
- (23) Elaboração do plano de gestão e do relatório de avaliação da unidade (Empresa 10).
- (24) Estabelecimento de critérios de sistema de gestão da qualidade (Empresa 10).
- (25) Construção do mapa da indústria (Empresa 11)
- (26) Palestras sobre inovação com convidados externos (Empresa 7, 11).
- (27) Sinergias provocadas por empresas que compõe a rede de parceiros ao trabalharem para outros clientes (elas trazem soluções de fora) (Empresa 4).
- (28) Treinamentos para desenvolver nas pessoas um perfil de gestão (Empresa 3, 6 e 10).
- (29) Trabalhar a noção de inovação de forma integrada na empresa enquanto um sistema (Empresa 4, 7, 11).
- (30) Área de inovação passa a ser exemplo de práticas para as outras áreas/empresas do

grupo. Torna-se referência na competência inovação (Empresa 4, 6).

(31) Plano de melhoria desenvolvido a partir da pesquisa de clima (Empresa 3).

Na maioria das empresas levantou-se o problema das pessoas estarem muito envolvidas com a rotina e não terem tempo para pensar a inovação. Esse é um ponto crítico na opinião da maior parte dos entrevistados. Em algumas empresas, como se pode perceber na enumeração acima, há ações voltadas para promoção de momentos para que as pessoas se envolvam com a inovação e de espaços para que as mesmas interajam entre si e com entidades externas.

Banco de Ideias

Os programas de captação de sugestões e ideias junto aos funcionários foi uma variável presente em sete das onze empresas estudadas. Embora em nenhuma das entrevistas tenha sido ressaltada a efetividade dessa ferramenta para inovação, é importante elencar aqui as implicações da mesma.

Na Empresa 1, o programa de captação de ideias funciona como uma ferramenta on line pela intranet. Embora não seja da alçada da Empresa 4 gerenciar o fornecimento de sugestões por parte dos funcionários, entrevistado observa que há um programa de estímulo a geração de ideias que oferece prêmios aos funcionários e que envolve todas as empresas pertencentes ao grupo. O mesmo ocorre na Empresa 6.

Na Empresa 7 há um portal de ideias, também on line. As ideias geralmente são sugestões que trazem melhorias incrementais. Na Empresa 8, as sugestões são avaliadas por um comitê e podem talvez ser premiadas.

Interessante observar que na Empresa 9, já existiu um programa de geração de ideias inovadoras, porém foi extinto. Ele ajudou com a promoção de uma cultura para inovação. Apesar de não ter trazido ideias de grande impacto, gerou uma mudança cultural importante.

Na Empresa 11, o programa de captação de melhorias e ideias é baseado num sistema de premiação e está fora do escopo de trabalho da área de inovação. Há separação do que é da área administrativa do que é da manufatura. A manufatura tem programas de captação de ideias à parte. Da mesma forma como foi salientado pela entrevistada da Empresa 9, na Empresa 11, esse programa é importante para manter a questão da inovação entre os

funcionários.

Em suma, ideias e sugestões levantadas a partir de programas de captação de ideias geralmente estão relacionadas com inovações incrementais. Em algumas vezes há incentivos como prêmios em dinheiro ou materiais (um carro, por exemplo). Em duas entrevistas foi salientada a importância de se ter um programa como esse para trazer a tona o tema inovação entre os funcionários.

Recursos Humanos

Treinamento

As ações de treinamento, capacitação e/ou formação voltadas para inovação promovidas internamente ou incentivados a serem realizados externamente podem ser divididas em três grupos:

1) Treinamentos ligados com a execução do trabalho em si: Plano de treinamento que permite flexibilização (Empresa 1). Formação continuada (Empresa 2). Plano de formação elaborado a partir da definição de necessidades da célula (Empresa 4). Treinamentos realizados por instituições de formação e pesquisa vinculadas à empresa (Empresa 5). Programa de formação vinculado ao Ministério de Educação cujos participantes oferecem treinamentos internos (Empresa 5). Área de engenharia, ligada à qualidade, promove treinamentos no caso de serem implementadas mudanças nos produtos (Empresa 8). Área de inovação promove formação para outras áreas da empresa (Empresa 4).

2) Treinamentos para promoção de compartilhamento de informações, trocas de experiência e socialização: Programas de mobilidade (Empresa 3). Pessoas com muito tempo de casa “apadrinham” pessoas mais novas (Empresa 6). Treinamento de Integração para novos funcionários absorverem cultura e forma de trabalhar da empresa e compartilhar melhores práticas (Empresa 4).

3) Treinamentos que visem o desenvolvimento de competências: Plano de formação elaborado a partir da avaliação de competências (Empresa 3). Universidade Corporativa (Empresa 3, 7, 11). Seminários e *workshops* para pessoas acessarem novos conhecimentos (Empresa 6). Previsões de treinamento descritas no Plano de Desenvolvimento do Empregado (Empresa 9). Ações de capacitação são pensadas com bastante antecipação e devem ser feitas

de forma planejada e formalizada (Empresa 10). Formação externa exige edital e passa por uma avaliação de um comitê para ser aprovada (Empresa 10).

4) Treinamentos para comunicação da estratégia e desenvolvimento de lideranças: Programa de desenvolvimento de lideranças e planejamento estratégico, com objetivo de captar melhorias e desenvolver planos de ação (Empresa 3, 6). Área de RH promove a semana de desenvolvimento (Empresa 7). Programas de treinamento dos *trainees* e de desenvolvimento de lideranças são compostos por um módulo de inovação (Empresa 11). *Workshops* de inovação, onde líderes aprendem como redigir um *business case*, como fazer gestão por projetos (Empresa 7).

Assim como foram mencionados os treinamentos ligados com a promoção da inovação, alguns entrevistados apontaram falhas nessa prática e apresentaram sugestões para que as ações de treinamento surtissem efeitos mais efetivos. Em alguns casos, foram apontados alguns obstáculos como, por exemplo, o fato do orçamento para atividades desse tipo ser restrito (Empresa 4), a falta de formação em gestão de projetos (Empresa 4 e 10), o excesso de formalidade ou burocracia para realização de cursos externos que exige a definição do curso de interesse com um prazo de antecedência muito grande (Empresa 9 e 10)

Recrutamento

A forma de selecionar e encontrar o perfil adequado para trabalhar com inovação foi um ponto levantado em cinco entrevistas. Algumas práticas citadas no sentido de aprimorar esta atividade de RH foram: Todas as contratações são validadas pelo diretor geral (Empresa 1); Recrutamento feito de preferência onde empresa está localizada no sentido de atrair talentos da região (Empresa 5); Participação da área de RH em eventos dentro de universidades para atração de pessoas (Empresa 6); Gestores selecionam pessoas cujo incentivo não seja exclusivamente o financeiro e que gostem de realizar o trabalho (Empresa 8); Processo de recrutamento e seleção voltado para contratação de pessoas com perfil para trabalhar com inovação é diferenciado (Empresa 11); Modelo de competências orienta seleção do perfil para o cargo (Empresa 5).

Liderança

A função da liderança no processo de inovação foi algo bastante referenciado durante as entrevistas, sobretudo no que tange a promoção da cultura e de um ambiente propício à

inovação (Empresa 7). Em algumas empresas, existem programas estruturados para desenvolvimento de lideranças, como foi visto anteriormente (Empresa 3, 6, 7, 11). Em outras, o envolvimento das lideranças com o tema inovação foi citada como um fator essencial, sobretudo na implantação da inovação (Empresa 9) e para que ela dê seguimento (Empresa 11).

A área de inovação no caso de duas empresas (Empresa 7 e 11) tem como função trabalhar primeiramente a cultura e o modelo mental utilizado pelas lideranças para então construir um modelo de gestão da inovação. Nesses casos, as áreas de inovação utilizam-se de ferramentas gerenciais (*brainstorming*, plano de ação, gestão de projetos, mapa da indústria), treinamentos e *workshops* para gerar envolvimento das lideranças e difundir os conceitos, abordagens e práticas relacionadas com a inovação e o pensamento estratégico dentro da empresa. Ambos entrevistados apontam a necessidade de se promover primeiramente uma mudança cultural para inovação e essa mudança deve começar pelas lideranças, pois são elas as responsáveis por difundir os conceitos e a forma como deve ser trabalhada a inovação enquanto um sistema integrado.

Em duas empresas o programa de desenvolvimento de lideranças engloba a elaboração, negociação e execução de um plano de ação por parte das lideranças (Empresa 5 e 6).

É importante destacar os casos onde, pelo fato da empresa atuar em um ramo maduro e o foco estar na operação em si, apensar de a inovação estar como objetivo estratégico, ela não está colocado para todas as lideranças (Empresa 5, 8, 9, 11). Assim, nem toda liderança tem o foco na inovação.

Política RH

As estratégias para as questões de Recursos Humanos englobam as políticas definidas pela empresa para tratar os assuntos vinculados ao sistema de recursos humanos, ou seja, todas as práticas de gestão de pessoas. No geral, em nenhuma das empresas foi citada a existência de uma política diferenciada para tratar os funcionários que atuam com a inovação. Em algumas empresas, foi destacado que, apesar de haver procedimentos formais definidos pela alta gestão para tratar questões de RH, na maior parte das vezes a política é resultante de uma negociação entre funcionários e gestores a partir de um processo mais informal (Empresas 4, 8, 9).

Na Empresa 1, a política de RH é definida a partir da estratégia da empresa. Ou seja, busca-se

um alinhamento no sentido de desenvolver práticas de gestão de pessoas coerentes com os objetivos e resultados esperados para a empresa.

A participação em concursos do tipo “melhor empresa para se trabalhar” foi apontada pelo entrevistado da Empresa 2 como política para melhorar o clima e gerar envolvimento afetivo das pessoas com a empresa. Além disso, é um mecanismo que melhora a visibilidade da empresa frente ao mercado.

Na Empresa 3 há um esforço contínuo da área de RH corporativa em se comunicar a estratégia para que alinhamento das práticas entre as empresas que compõem o grupo sejam adequadas. A pesquisa de clima é a principal ferramenta utilizada para se definir as ações da área. Maior parte das ações volta-se para motivação, liderança e comprometimento.

A política de RH da Empresa 4 atinge somente funcionários internos e não é diferenciada para os funcionários que atuam com a área de inovação. Os funcionários de empresas parceiras, que se confundem com os internos, não são contemplados por nenhuma política específica. Não há diferenciação para tratar os RH que atuam na inovação. Política da área de inovação diferente da do grupo, porém não formalizada.

Cabe observar que na Empresa 4, o modelo de competências, recrutamento, avaliação de desempenho são atividades pensadas em termos de rede e não de recursos humanos. Como o trabalho da Empresa 4 segue uma abordagem por projetos e envolve toda uma rede de parceiros e fornecedores, os papéis de cada nó do sistema são muito bem definidos. Em última instância, os papéis são desempenhados por pessoas, que, na maioria das vezes atuam dentro da mesma infraestrutura. Porém, a gestão é definida no nível da empresa e não de RH.

A vice presidência da Empresa 5 atua com as áreas de pessoas, sustentabilidade e relações internacionais. As diretivas ou políticas de RH partem dela. Semelhante fato foi observado para a Empresa 8. Ligada à presidência há um "Comitê de Gente" responsável por definir políticas de RH. Tal comitê estimula as lideranças para a gestão de pessoas. Apesar de ser uma empresa baseada em conhecimento, a forma de trabalhar na mesma segue um estilo tradicional. Para essa empresa, a remuneração é considerada fundamental para retenção de funcionários. A maior parte das ações de RH volta-se para motivação dos funcionários.

Ainda na Empresa 8, há uma alta rotatividade dos diretores. Foi a forma encontrada pela cúpula da empresa de não “viciar” a gestão e trazer opiniões diferentes.

Na Empresa 6, os diretores de cada área discutem quais ações, que informações da estratégia devem ser passadas às pessoas e quais são os comportamentos esperados. A área de RH então traduz isso em termos de formação ou mudança de cultura para toda empresa. Além disso, todo sistema de RH foi baseado no processo de avaliação e é a partir da análise dessa avaliação em consonância com a estratégia da empresa que são definidas as políticas de RH. Isso foi apontado como crucial para aproximação da área de RH do negócio, ao invés dela agir somente enquanto uma área de suporte. A comunicação da estratégia foi um mecanismo citado como importante para promoção do engajamento dos funcionários e é uma função da área de RH.

Pelo fato do foco da gestão estar no resultado, a avaliação, a valorização e definição da remuneração são realizadas conforme o desempenho do funcionário no que tange aos objetivos e metas definidas para ele na Empresa 9. Muitas vezes o resultado não está relacionado com questões inovadoras ou com questões externas ao que foi determinado. Por isso, a política de RH pode ser às vezes um fator que vai contra a inovação.

Área de RH

A análise da forma de atuação da área de RH na empresa e sua relação com inovação é necessária para de compreender o alcance das ações da mesma. Ou seja, qual a articulação da área de RH com questões de inovação e/ou com a área de inovação nas empresas estudadas? Para essa dissertação, faz-se a diferenciação do que vem a ser a função de RH, enquanto atividade gerencial dissipada entre gestores e a área de RH, enquanto departamento dentro da estrutura funcional da empresa que centraliza as ações nesse sentido.

O estudo do comportamento dessa variável nas empresas é interessante não somente para observar as tendências ligadas com a questão da inovação, como também para perceber as tendências da própria área e função de RH dentro da empresa.

Em uma das empresas (Empresa 2), não há uma área de RH propriamente dita. A função de RH é de responsabilidade dos gestores. As ferramentas e formatação do sistema de RH são definidas com apoio de consultoria externa. Em três das empresas estudadas (Empresas 3, 4, 6), existe uma área de RH corporativa para tratar da política de RH e desenvolver o sistema de RH no grupo composto por várias empresas, cujas realidades são distintas. O objetivo da área de RH, nesses casos, é promover um alinhamento estratégico das práticas e desenvolver esse

tema de forma conjunta, não havendo grandes distinções de empresa para empresa. Em uma das empresas (Empresa 5) há um RH corporativo e pessoas que remetem a essa área distribuídas nas várias unidades da empresa. Tais pessoas são responsáveis por adaptar as políticas definidas pela sede para as distintas realidades, ou seja, elas verificam as peculiaridades em termos de contrato e remuneração de cada país.

Vale ressaltar o fato de questões estratégicas ligadas ao tema RH serem definidas pela vice presidência em duas das empresas estudadas (Empresa 5 e 8), conforme observado na análise da variável do tópico que antecede a esse (Política de RH). Nas demais empresas (Empresas, 1, 7, 9, 10, 11) há uma área de RH que centraliza as funções referentes ao sistema de RH como um todo.

Em duas empresas (Empresa 1 e 6) a construção da área de RH coincide com a reestruturação da empresa.

Foi apontada durante as entrevistas com três gestores (Empresas 1, 10, 11) que a existência de um sistema informatizado para gestão de RH e de competências é um facilitador para a gestão.

Em duas empresas (Empresa 6 e 9) a área de RH está subdividida em outras duas. Em uma, tal área está dividida em uma área de consultoria interna e outra área de projetos e desenvolvimento organizacional. Na outra, tal área está dividida em uma área que trata de desenvolvimento de RH e outra que trata das atividades de RH tradicionais.

Somente em uma das entrevistas foi apontada a questão da dimensão sindical ser muito forte (Empresa 6). Nesse sentido, muitas ações e políticas da área de RH estão concentradas em negociações sindicais, estabelecimento de acordos coletivos, definições de pisos salariais, dentre outros.

No que tange a inovação, somente em duas entrevistas (Empresa 6 e 11) foi apontada a atuação ativa da área de RH. Em uma das empresas, a área de RH realiza reuniões com as coordenações para direcionar as decisões, propor melhorias e compartilhar práticas. Em outra (empresa 11), ela atua como suporte e presta apoio para as atividades promovidas pela área de inovação. Ela dá sugestões em termos de estruturação de equipes, promoção da diversidade e comunicação. Nas demais empresas, a noção de que as atividades de RH relacionam-se somente com o provimento de ferramentas de gestão e suporte foi preponderante. Ou seja, a

atuação da área de RH está mais voltada para o ferramental do que para a promoção da inovação em si.

Embora as decisões de RH tenham sido destacadas como necessárias para o desenvolvimento da organização como um todo, a função de RH em nenhuma das entrevistas foi apontada como específica de uma área funcional em si. A área de RH deve trazer ferramentas e promover um alinhamento das práticas com as políticas ou estratégias estabelecidas pela alta gestão. Essa foi a principal tendência observada tanto para as empresas portuguesas quanto para as brasileiras.

Contudo, temas tradicionais de RH, como cultura, motivação, comprometimento, formação, cargos e salários, são fatores que ainda se destacam como parte do escopo da área de RH. Gestores não se veem como responsáveis por essas atividade ou mesmo não têm acesso à essas informações dentro da empresa.

Essa evidência observada está na contramão das tendências colocadas no referencial teórico acerca da gestão estratégica de recursos humanos. O novo paradigma descrito por (Albuquerque, 1992) na qual a função de recursos humanos está na cúpula da organização, descentralizada, compartilhada, transparente e proativa não é uma noção evidente na percepção dos entrevistados.

Por isso, quando o assunto é inovação, mesmo que alguns elementos para sua promoção sejam comuns às atividades de RH como, por exemplo, mudança cultural, formação de líderes, comunicação da estratégia, modelo de competências, construção de equipes, dentre outros, tais atividades correm em paralelo às atividades da área de RH sendo desenvolvidas por áreas ou pessoas ligadas à inovação (Empresas 4, 7, 11).

Consultoria Externa

A referência à atuação de consultoria externa foi algo bastante recorrente nas entrevistas realizadas. As principais linhas de atuação descritas foram: Alinhamento das práticas internas com políticas internacionais (Empresa 2); Introdução do programa de revisão de processos (Empresa 5); Diagnóstico da estrutura da empresa que apoiou uma das maiores inovações gerenciais feitas em termos de mudanças na estrutura (Empresa 6); Diagnóstico da inovação na empresa e fornecer metodologias e ferramentas para gestão da mesma (Empresa 11).

Somente em um dos casos (Empresa 8) destacou-se que o presidente era contra contratação de consultorias externas para desenvolvimento da gestão na empresa. Acredita-se que isso se deve, sobretudo, ao ramo de atuação da empresa. Como ela desenvolve softwares, dentro do escopo do serviço prestado, ela acaba prestando apoio a seus clientes enquanto uma consultoria. Além disso, o presidente da empresa confia na diferenciação da empresa e gosta de trabalhar pessoalmente questões ligadas ao desenvolvimento da mesma.

Descobriu-se após a realização das entrevistas, que a consultoria externa que realizou o diagnóstico e que ainda continua atuando com o oferecimento de ferramentas de gestão, sobretudo para subsidiar as atividades da área de inovação da Empresa 11, é a mesma que atuou com a Empresa 4 (portuguesa), e com a Empresa 7⁸⁸. Após esta constatação, foi possível perceber o poder de difusão que tal consultoria possui ao se analisar novamente as semelhanças nos discursos e conceitos utilizados pelos gestores das respectivas empresas.

Remuneração

O tema remuneração foi referenciado durante as entrevistas em três empresas brasileiras. O papel da remuneração no desempenho da inovação foi avaliado de maneiras distintas e até antagônicas em cada um dos casos. Esse tema não foi tratado pelos gestores das empresas portuguesas.

Em um deles, haver incentivos financeiros para indivíduos que trabalham com inovação é considerado contraproducente, não havendo sentido haver este tipo de estímulo (Empresa 7). A pessoa que atua com inovação, está naquele espaço ocupacional justamente por apresentar o perfil ou competência para inovação.

Em outro caso, as ações salariais são consideradas fundamentais para que funcionários sintam-se valorizados e reconhecidos (Empresa 8). Há um orçamento anual que permite progressão e promoção de funcionários. O processo de progressão e promoção é baseado em meritocracia.

Em um dos casos (Empresa 10), o salário é fixo. No plano de cargos e salários é definido

⁸⁸ A fonte de informação dessa constatação para Empresa 4 foi a apresentação institucional enviada por e-mail pelo gestor. Para Empresa 7, a fonte de informação foi um seminário promovido com o apoio da Empresa 11. Durante a apresentação de um dos membros da consultoria citada, descobriu-se que ela também prestava serviços para a Empresa 7.

exatamente o que o pesquisador deve fazer. A remuneração adicional ocorre via premiação e progressão que é proporcional ao orçamento definido de acordo com desempenho da empresa. Porém, vale lembrar que tal desempenho relaciona-se justamente com as ações de inovação efetivadas, ou seja, desenvolvimento de tecnologias, publicações, participação em projetos, dentre outros.

Em termos gerais, embora tenham aparecido tais divergências de opiniões, o desafio de se remunerar competências e de se identificar a contribuição do indivíduo para resultado da empresa, configurou-se com um dos principais obstáculos à inovação no que diz respeito à gestão de recursos humanos.

Função RH

A função de RH, enquanto função necessária para desempenho da gestão é uma variável de estudo interessante em se tratando da promoção, implantação e concepção da inovação na empresa. Pretende-se apresentar neste tópico os principais elementos descritos pelos entrevistados relacionados a essa função.

Um primeiro elemento é a difusão da função de RH dentro da empresa (Empresas 3, 6, 7, 8, 9, 10). Nos casos onde isso foi observado, entrevistados reconhecem que da área de RH provem as ferramentas alinhadas às políticas definidas pela alta gestão e a execução é de responsabilidade dos gestores. A execução tem ligação com os processos de avaliação (Empresas 3, 8, 9, 10, 11), definição do plano de desenvolvimento individual (Empresa 3, 8), plano de ação (Empresa 5, 10).

Em dois casos, destacou-se que, embora existam processos formalizados, há critérios de avaliação, de definição de objetivos, planos de trabalho que dependem da negociação entre funcionários e lideranças (Empresa 8, 9). Em um dos casos, afirmou-se que o feedback das avaliações ainda é feito por critérios subjetivos (Empresa 8). Em outro caso, a forma como é feita a gestão tem a ver com a própria forma de trabalhar da área (Empresa 4). Não depende de decisões superiores. Nesse caso e em outro (Empresa 2), inclusive, a informalidade foi citada como um elemento importante para que se ocorra a inovação. Nesse outro caso, ressaltou-se a importância de se ter objetivos definidos de forma clara e que sejam alcançáveis.

A mobilização dos gestores para a área de RH foi promovida por uma drástica reestruturação

ocorrida após diagnóstico realizado por consultoria externa (Empresa 6). Isso foi importante para chamar a atenção dos gestores e para resolver problemas que eles próprios haviam levantado como fatores que impactavam negativamente o resultado da empresa como, por exemplo, o excesso de chefias.

Tanto a gestão de RH quanto a gestão da inovação são de responsabilidade do gestor de cada área, na opinião do entrevistado de uma das empresas (Empresa 7). A área de inovação, nesse caso, tem realizado um esforço no sentido de fortalecer a gestão por projetos, trabalhar conceitos, propor diferenciação, fazer com que líderes tenham uma visão de orçamento, enxerguem a empresa como um sistema integrado, saibam utilizar técnicas de apresentação. Interessante notar que todos esses esforços atingem dimensões ligadas à função de RH indiretamente, sobretudo no que tange os papéis das lideranças.

Uma das entrevistadas critica a forma como o sistema de RH foi estruturado na empresa (Empresa 9). Como o foco está no resultado do trabalho individual e não numa visão mais ampla do processo, a dimensão da inovação fica prejudicada quando se trata da função de RH e das possibilidades de se promover o desenvolvimento e crescimento da empresa por outras vias, pois resultados são pré-estabelecidos.

No modelo de gestão da inovação implantado em um dos casos (Empresa 11), a função de RH para gestão da inovação foi fundamental para: aplicar ferramentas; mapear competências ligadas à inovação; montar equipes; gerar e gerir projetos; fazer planejamento estratégico conforme competências identificadas (internas e externamente pelo estudo das tendências); tirar resultados da diversidade (pessoas com competências técnicas e conhecimentos em outros campos).

É válido trazer de volta a colocação de um dos entrevistados (Empresa 11) quando compara a gestão da qualidade com a gestão da inovação. Por um lado, a gestão da qualidade, há alguns anos atrás, envolvia processos de engenharia, *hard*. A gestão da inovação, por outro lado, trás consigo um viés mais ligado com a gestão de pessoas.

Cultura

Aspectos da cultura organizacional ligados à promoção da inovação foi um tema bastante presente nas falas dos gestores entrevistados. Diversos elementos da cultura e da forma como são estabelecidas as relações foram apontados como essenciais para condução dos processos

de inovação. Cada empresa estudada possui características peculiares, porém em alguns pontos as opiniões dos entrevistados convergiram no mesmo sentido.

Curiosamente, em duas empresas portuguesas (Empresa 2, 4) a informalidade nas relações foi destacada como aspecto que caminha junto com a inovação, pois facilita a integração de equipes e faz com que a gestão do topo seja mais aberta também. Em uma das empresas (Empresa 2) a pessoalidade e o apelo emocional que estabelecem o vínculo da pessoa com a organização foram apontados como importantes para gerar comprometimento. Tanto nessa empresa quanto em outra empresa brasileira (Empresa 8) o conceito de família foi utilizado para justificar o envolvimento e comprometimento dos funcionários com a empresa.

Em duas empresas, sendo uma portuguesa (Empresa 3) e uma brasileira (Empresa 10), a avaliação do clima organizacional orienta as ações para melhorias na gestão. Aprimorar o ambiente para promoção da inovação faz parte dos objetivos dos planos de ações que são estabelecidos a partir da pesquisa de clima.

Os programas de liderança de três empresas (Empresas 3, 7, 8) envolvem o desenvolvimento de líderes para a gestão da inovação. Na fala dos entrevistados, nota-se que o primeiro pilar a ser trabalhado para inovação deve ser a cultura e a disseminação da cultura começa pelas lideranças. Em outra empresa (Empresa 9), para a gestão de projetos é realizado um trabalho de articulação com objetivo de provocar maior adesão dos líderes. Em duas entrevistas foi salientado que a participação dos mesmos na concepção dos projetos aumenta as possibilidades de sucesso na implantação (Empresa 9, 11).

A criação de um ambiente para inovação envolve uma mudança cultural na organização. Isso se está presente, sobretudo, em empresas que atuam em segmentos de mercado consolidados (Empresa 8, 9, 11) onde o foco está principalmente na operação. Em uma das empresas onde esse elemento foi colocado, houve um programa de geração de ideias que, embora tenha sido extinto, foi mais importante em termos de ter gerado um movimento e mudança de comportamento das pessoas para a inovação do que para geração de ideias em si.

Uma cultura organizacional que implique desafios e que provoque uma atitude para inovação e aprendizado foi apontada em uma das entrevistas como um ponto forte da empresa. Esse ponto motiva os funcionários a trabalharem mais comprometidos, a questionarem a forma como fazem as coisas, a não se acomodarem ou negligenciarem os aspectos que prejudicam a

competitividade da empresa. Esses são aspectos que foram construídos após a empresa ser privatizada. Cabe acrescentar ainda que nessa mesma empresa e em outra empresa portuguesa (Empresa 3) argumentou-se que o sentimento de orgulho de fazer parte de uma organização com bons resultados. Isso amplia o sentimento de pertença e ajuda a construir a identidade da empresa também.

Os princípios e valores definidos pela alta gestão de uma das empresas são disseminados por uma campanha promovida pela área de RH cujo título segue o seguinte perfil: “Você pratica a cultura (nome da empresa)?”. Na área de operações estão espalhados *displays* e *banners* para incentivar e lembrar o cumprimento dos tais princípios e valores. É possível observar que essa campanha tem relação com o objetivo de construção de uma identidade única devido ao fato da empresa há pouco tempo ter sido adquirida e agora fazer parte de um grupo em fase de normatização de seus processos (Empresa 8).

Em duas empresas (Empresa 6 e 11) foi citada a contratação de consultoria externa para realizar um diagnóstico da organização e propor soluções, conforme colocado anteriormente. Em uma empresa o diagnóstico versava sobre a melhoria dos resultados e um dos pontos a ser corrigido tinha relação com a estrutura que apresentava muitas chefias gerando disfunções para a gestão (Empresa 6). O outro diagnóstico versava sobre as características da inovação na empresa e um dos primeiros pontos a ser trabalhado, segundo a consultoria, deveria ser a cultura da inovação.

Enfim, o tema cultura representa um dos vínculos entre os temas inovação e gestão de recursos humanos nas organizações. Pode-se inferir, a partir das entrevistas realizadas, que a geração de um ambiente ou clima propício para inovação representa uma responsabilidade tanto do RH quanto da área de inovação em si. O trabalho com as lideranças foi um dos pontos fundamentais para promoção da inovação ou mudança cultural necessária para que a inovação ocorra de modo transversal na empresa.

Estrutura

Os impactos da estrutura da empresa no processo de inovação foram abordados em três entrevistas realizadas no Brasil. Na Empresa 8, conforme destacado anteriormente, o corpo diretor é frequentemente alterado com intuito de não se "viciar" a gestão. A Empresa 9 possui uma estrutura muito hierarquizada, logo, a abertura para um perfil empreendedor é limitada,

dificultando a criação de um ambiente propício à inovação. Entrevistado da Empresa 11 argumenta também que a estrutura em alguns momentos atrapalha a inovação, pois as pessoas ficam arraigadas em seu cargo funcional e deixam de perceber a inovação a partir de uma visão sistêmica.

Nas entrevistas realizadas em Portugal, o tema estrutura em nenhum momento foi questionado pelos entrevistados, apesar dela ter sido apresentada enquanto característica da organização.

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é realizada em todas as empresas estudadas. Obviamente, cada empresa aplica uma ferramenta distinta. Porém, cabe aqui, elencar quais elementos presentes na avaliação de desempenho estão relacionados à inovação, gestão de competências e desenvolvimento organizacional.

A avaliação do tipo 360 graus está presente em três empresas das onze estudadas, sendo todas elas portuguesas (Empresa 2, 3, 5). Nesse tipo de avaliação, o funcionário é avaliado pela chefia, pelos pares, pelos subordinados e por si mesmo. Nos três casos, é um tipo de avaliação que se aplica somente às chefias. Uma das perguntas presente no questionário de avaliação de uma das empresas está relacionada com a busca de novas formas de fazer as coisas melhor (Empresa 5). Elucidou-se que esse tipo de avaliação melhora interação e permite que o indivíduo perceba sua evolução (Empresa 3).

Avaliação é feita por objetivos e orientada para resultados em quatro empresas (Empresa 3, 4, 6, 11). Em uma dessas empresas (Empresa 11) observou-se que a avaliação não é aplicada da mesma forma para todos, somente às pessoas que compõem o quadro de analistas sênior. Os mesmos possuem metas e objetivos a serem cumpridos e a remuneração variável está vinculada ao resultado apresentado, geralmente, financeiro ou ligado à produtividade (Empresa 6, 11).

Em duas empresas brasileiras, a ferramenta de avaliação é desenhada de acordo com modelo de competências (Empresa 7, 8). Em uma das empresas cuja avaliação é orientada para resultados, os líderes são avaliados também em quesitos divididos entre liderar pessoas e liderar mudanças baseados no modelo de competências da empresa (Empresa 11). Semelhante prática também é feita por outra empresa (Empresa 6). Nela, a avaliação por competências é feita por pares e não contam para remuneração. Porém, a avaliação dos objetivos sim.

Uma empresa possui a característica de apresentar apenas uma pequena parte dos indicadores da avaliação individual (Empresa 9). Os indicadores individuais partem de uma negociação entre gestor e empregado e, em alguns casos, podem estar inseridos indicadores de inovação.

Em duas empresas a avaliação de desempenho está atrelada a um plano de trabalho ou plano de ação elaborado no início do ano (Empresa 5, 10). Como geralmente esse tipo de avaliação se tem mais efeito para as lideranças, muitas ações implicam a execução e desenvolvimento de projetos e implantação de melhorias.

Sucessão

Apenas em quatro empresas (Empresas 3, 6, 7 e 11) existem programas de sucessão estruturados baseados na sustentação de competências. São programas desenvolvidos pela área de RH com objetivos de desenvolver e manter os recursos humanos com potencial de assumirem cargos de gestão ou técnicos muito específicos. Pelo fato da dificuldade em encontrar pessoas com qualificação suficiente para atuar na Empresa 3 em determinadas funções que exigem experiência, são identificadas as funções críticas para as quais se tem dificuldade em encontrar sucessor e são elaborados programas de treinamento e desenvolvimento.

Há na Empresa 6 um processo de sucessão e treinamento montado de acordo com avaliação de desempenho e avaliação de competências. Pessoas chave participam de programas de formação, desenvolvem e aplicam projetos dentro da empresa com objetivo de adquirirem maior visibilidade. Além disso, foram esquematizados quais seriam os cargos celeiros para as funções críticas dentro da empresa. Na Empresa 7 e na Empresa 11, o programa de sucessão também é baseado no modelo de competências. Na Empresa 11, advertiu-se que há um tratamento diferenciado para um grupo de pessoas selecionado para crescer dentro da empresa. Porém, isso não é divulgado entre os membros.

Resistência

Entrevistados abordaram a questão da resistência de formas distintas quando o assunto é inovação. Na opinião de um dos entrevistados, as mudanças implementadas pela empresa geraram maior envolvimento ao invés de resistências (Empresa 1). Para outros dois entrevistados, é uma questão natural as pessoas resistirem à mudança (Empresa 5, 9).

Na área de inovação de uma das empresas (Empresa 4), como estrutura é mais horizontal, os problemas de resistências são reduzidos. O mesmo sentido foi dado por outro entrevistado que afirmou que quando há participação na ideação, a implementação fica mais fácil (Empresa 11). Outra entrevistada salienta que em alguns momentos pode ser importante a implantação de uma inovação. Mas ela não é implantada por questões de resistência por parte dos funcionários (Empresa 9).

Sendo assim, a variável “Resistência” é um elemento que corrobora com o argumento de que, mais do que a inovação em si, a gestão da mesma é crucial para que ela obtenha o sucesso esperado.

Competências

Competências técnicas

As competências técnicas balizam todos os processos definidos dentro da Empresa 2. Na Empresa 3 ela está vinculada ao resultado e aos objetivos das áreas funcionais. Semelhante característica está presente também na Empresa 6. A partir da descrição de cargos verificaram-se os produtos entregues para então se chegar às competências técnicas. Interessante observar que para essa empresa, as competências técnicas não contam para o bônus. Elas contam para formação. Pois, se funcionário atinge uma meta, é porque ele tem a competência técnica adequada para tal. Além disso, o desenvolvimento de determinada competência técnica tem bastante relação com o tempo de casa que o funcionário possui, ou seja, com o tempo que ele obteve experiência em determinada função.

Três entrevistados ressaltaram que o foco das operações e a forma como elas são geridas está nas competências técnicas (Empresas 4, 10, 11).

Na Empresa 9, foi notado que a competência técnica tem estreita ligação com a formação que a pessoa possui. Igualmente, na Empresa 10, a participação em projetos é definida por critérios de competência técnica. Ou seja, a especialização do funcionário é que define sua participação nos projetos de acordo com as linhas de pesquisa estabelecidas.

Competências organizacionais

Apenas em seis das entrevistas realizadas nas empresas estudadas foram discutidos pontos

referentes às competências organizacionais (Empresas 3, 4, 6, 7, 10, 11).

A entrevistada da Empresa 3 enumerou como competências estratégicas avaliadas dentro da ferramenta de avaliação do funcionário: compromisso organizacional, orientação para resultados, abertura à mudança, iniciativa e melhoria contínua, orientação para o cliente interno e externo, trabalho em equipe, visão estratégica e orientação para o mercado.

Entrevistado da Empresa 4 ressaltou que as competências de gestão e de gestão de projetos de inovação surgem agregadas às competências técnicas.

Apesar de o foco estar nas competências técnicas na Empresa 6, valoriza-se o perfil de gestão na avaliação de desempenho que inclui a avaliação de competências. As competências estratégicas têm peso de 10% no cálculo do valor do bônus. Os outros 90% são avaliados de acordo com os resultados obtidos. Conforme observado no tópico anterior, as competências técnicas não contam para o bônus. As competências estratégicas são delineadas conforme as melhores práticas. Na opinião da entrevistada dessa empresa, as competências mais importantes para inovação são: abertura para mudança, iniciativa, melhoria contínua.

A capacitação gerencial dos líderes foi apontada como fator relevante para inovação na Empresa 10, pois a mesma realiza suas atividades com base em projetos. Fazer a gestão de projetos tem implicações no próprio desempenho da organização. Por isso deve ser uma atividade muito bem feita.

A leitura rápida de mercado e a articulação que empresa consegue fazer em seus processos internos também de forma rápida foram apontadas como competências importantes pelo entrevistado da Empresa 11.

Assim sendo, pode-se inferir, que a inovação tem estreita ligação com a competência gerencial da empresa. O entrevistado da Empresa 7 comenta que para as pessoas terem a plenitude da competência ela tem que ter um senso inovador. Além disso, pelo fato da inovação se construída coletivamente, a forma como os processos são gerenciados é fundamental para que a inovação evolua.

Modelo Competência

Nem todos entrevistado sabiam explicar sobre os fundamentos que subsidiaram a construção

do modelo de competências da empresa. Porém, foi possível inferir alguns elementos conforme entendimento que foi estabelecido com relação à forma pela qual a empresa lida com a noção de competências. No geral, não foi possível encontrar grandes diferenças entre os modelos das empresas localizadas no Brasil e em Portugal.

Houve casos onde se declarou que o modelo foi desenvolvido a partir da estratégia da empresa (Empresas 1, 4, 8). Em um caso, estabelecidas as estratégias, as mesmas foram desdobradas para os funcionários em *soft skills* e competências técnicas (Empresa 1). Em outro caso, o modelo de competências teve origem no planejamento estratégico da empresa de acordo com a função e objetivos traçados para de cada área da empresa. O modelo desenvolvido internamente foi todo direcionado para elaboração do sistema de inovação. Entrevistado declarou que são abordadas mais noções vinculadas ao negócio e não ao RH (Empresa 4).

Em outro caso ainda, o entrevistado (Empresa 7) explicou que a estratégia define as áreas. Para as áreas são definidas as famílias de cargos. Então, são descritas as competências pessoais e técnicas para aquele cargo. O modelo foi desenhado desdobrando-se a estratégia para os recursos humanos da empresa. Em linhas gerais, é possível inferir que tal modelo tem relação com a abordagem funcional. Em uma parte da entrevista, entrevistado observou ainda que a competência está vinculada ao cargo e não à pessoa. Por isso, algumas pessoas estão na plenitude da competência e outras precisam ser desenvolvidas na competência. O modelo de competência nessa empresa tem relação com os processos de carreira, sucessão e avaliação de desempenho.

Uma descrição distinta foi feita pelos entrevistados de outra empresa (Empresa 8). O modelo foi desenhado levando em consideração as funções dos funcionários. Contudo, entrevistados explicam que as competências exigidas para cargos específicos não estão formalizadas. A ideia de competência para o determinado cargo é definida pelo líder na estrutura. Além disso, ainda não foi possível mapear onde estão as melhores habilidades dentro da empresa. O modelo de avaliação de competências utilizado pela área de RH segue abordagem comportamental, onde é se verificado se funcionário segue os valores definidos pela alta gestão da empresa.

Embora entrevistado de uma das empresas (Empresa 10) não tenha uma ideia muito clara da noção de competências, ele relatou que o modelo de competências foi desenhado em função

das áreas de especialização da unidade. Cabe observar que, nessa empresa, as pessoas são selecionadas via concurso público de acordo com sua função, entendida pelo entrevistado como área de competência.

Em outro caso, a entrevistada chegou a declarar explicitamente que o modelo desenvolvido internamente seguia a abordagem comportamental (Empresa 3). As competências foram definidas de acordo com os temas de especialização. Durante a descrição de um dos programas de liderança realizado pela área de RH, no qual os funcionários mais antigos de casa são chamados para compartilhar suas experiências, a abordagem construtivista de competência foi verificada. Porém, cabe destacar que essa é uma atividade que engloba somente as lideranças. Em um caso específico, o modelo desenvolvido internamente surgiu na mesma época de criação do RH corporativo situado no Brasil (Empresa 6). Ele foi um modelo que priorizou as competências técnicas e também seguiu a abordagem comportamental. Para a entrevistada dessa empresa, o tempo de experiência é algo que tem grande impacto no desenvolvimento das competências. Como ambas entrevistadas atuavam na área de RH da empresa, a noção de competências era um conceito familiar para elas.

Nesses dois últimos casos, as entrevistadas afirmaram acreditar que competências alavancam resultados, mas é muito difícil medir o impacto delas no resultado da empresa. Isso se configura como um problema teórico pelo fato dos modelos desenvolvidos serem de base comportamental, conseqüentemente, muito generalista.

Houve caso também em que o modelo de competências desenvolvido foi proposto pelo CEO mundial da empresa (Empresa 11). Os diretores nomeiam os líderes que irão fazer parte do grupo contemplado pelo modelo de competências proposto pelo CEO. De acordo com as características apresentadas, é possível compreender que o modelo de competências dessa empresa segue a abordagem comportamental. A avaliação de competências é dividida entre liderar mudanças e liderar pessoas. Para essa mesma empresa, como entrevistado descreveu os processos da área de inovação com detalhes, foi possível perceber que, indiretamente, para criação da rede de inovação estabelecida foi necessário utilizar a noção de competências para que fosse possível definir os funcionários que participariam dos programas propostos por esta área.

Em apenas um dos casos, foi relatado que o modelo havia sido proposto por uma consultoria externa (Empresa 2). De acordo com a descrição apresentada, o modelo existente segue uma

abordagem funcional. Acredita-se que a mesma abordagem foi está presente na descrição feita por outro entrevistado (Empresa 5) que apenas declarou que todo modelo está pautado nas competências técnicas.

Gestão por Competências

A compreensão da forma como as competências são trabalhadas ou desenvolvidas na empresa tem a ver com a identificação das práticas que se concretizam nas rotinas relacionadas com a gestão em si, com a promoção do aprendizado e criação de vantagem competitiva, que, em alguns casos, está relacionada com o processo de inovação. Analisar como as competências se configura como um recurso necessário para inovação faz parte do problema de pesquisa colocado na presente dissertação. Essa compreensão é importante para entender tanto a abordagem considerada para formulação do modelo de competências quanto como a gestão da empresa é configurada para lidar com as competências, promover o crescimento e evolução da organização bem como realizar o potencial da inovação.

Cada empresa realiza a gestão de competências de uma maneira peculiar, geralmente coerente com o modelo elaborado e abordagem considerada. Discute-se neste tópico os pontos de semelhança e as características dessa gestão específicas de cada empresa ligadas ao processo de inovação. O objetivo aqui foi traçar um perfil geral de como as competências são tratadas nas empresas estudadas e como que elas se conectam com o processo de inovação.

A ferramenta de avaliação de desempenho, que em alguns casos também inclui a avaliação de competências, foi o principal ponto de semelhança quando entrevistados apresentaram suas avaliações sobre a gestão de competências nas empresas estudadas (Empresa 1, 3, 4, 11). A avaliação orienta as ações de desenvolvimento, treinamento, sucessão, remuneração, promoção, progressão. São todas atividades do sistema de recursos humanos. Cabe acrescentar a isso a verificação do alinhamento entre as competências definidas na estratégia com o desempenho do funcionário. Alguns entrevistados, contudo, criticaram o fato de as competências estarem vinculadas a resultados e objetivos pré-estabelecidos (Empresa 6, 9). Sendo assim, o potencial da competência e as competências que vão além do definido, que também podem contribuir para o resultado excepcional da empresa, deixam de ser reconhecidas e valorizadas no sistema de avaliação.

Dois entrevistados (Empresa 2, 7), inclusive, comentam que no momento que a empresa passa

a seguir modelos e processos pré-estabelecidos ela acaba por inibir a inovação ou deixar de inovar. Um desses entrevistados (Empresa 7) ressalta a dificuldade em se estabelecer uma relação linear de causa efeito entre o resultado da empresa e as ações que levaram àquele resultado. Daí o problema de se estabelecer processos para inovação. Por isso, a empresa deve trabalhar o ambiente, promover uma cultura propícia a inovação de se aceitar o erro e prover as ferramentas adequadas. A inovação seria resultado desse ambiente como algo orgânico e natural. Ou seja, seria a manifestação de uma competência em si.

Esse problema que tange a avaliação de competências a partir de formulários com questões pré-estabelecidas é corrigido intuitivamente pelos gestores. Isso pode ser percebido no caso de uma das empresas brasileiras (Empresa 8) cujos entrevistados confessam que embora exista formulário de avaliação de competências, a avaliação ainda é baseada em critérios subjetivos de análise por parte do gestor.

Em apenas dois casos (Empresa 6, 11) foi elucidado que avaliação de competências conta para distribuição de resultados. Cabe observar que apenas os gestores ou líderes são contemplados pelo benefício.

A Empresa 4 apresenta um caso peculiar de gestão de competências. Em se tratando da área de inovação, a avaliação do sistema de inovação passa pela avaliação da rede, elaborada com intuito de se identificar as competências e a segregação clara da função de cada um dentro do sistema, inclusive da empresa em si. Os parceiros são então avaliados por um conjunto de critérios. Há sinergias geradas por esses parceiros externos e melhorias na gestão estimuladas por eles, como é o caso do desenvolvimento da parte de propriedade intelectual. A forma como as competências de cada membro da rede foi delimitada dentro do sistema define quais são as atividades estratégicas necessárias para sustentar a inovação e quais competências internas devem ser mantidas e desenvolvidas, como, por exemplo, gestão por projetos, manutenção, desenvolvimento de pesquisa, dentre outros.

Outro caso peculiar é o caso da Empresa 10. Como cada pesquisador dentro da empresa tem uma especialização muito bem definida em cada linha temática, não há sistema para gestão de competências porque há uma interação muito forte entre eles. Todos se conhecem e reconhecem a competência de cada um.

Em dois casos (Empresa 5, 10), utiliza-se a ferramenta do plano de ação. Dessa forma, as

competências são avaliadas, desenvolvidas e definidas a partir de um plano de trabalho que contempla as atividades dos funcionários dentro da empresa. É uma ferramenta utilizada, sobretudo, pelas lideranças. Tais lideranças são avaliadas com base nos resultados obtidos. Cabe lembrar, todavia, que os objetivos e metas são contemplados nesses planos de ação no início do ano. As ações corretivas, no caso de não se chegar ao resultado esperado, passam por treinamentos e reavaliação do recrutamento (Empresa 5), por exemplo.

Diferente percepção foi passada pelo entrevistado da Empresa 7, que acredita que a competência inovação provém de um esforço conjunto e não individual, por isso, a avaliação não deve estar atrelada a um indivíduo especificamente.

O programa de sucessão contribui para gestão por competências ao se identificarem quais são as funções críticas (Empresa 6) ou as pessoas com elevado potencial (Empresa 11) e como os indivíduos podem ser desenvolvidos e mantidos dentro da empresa para ocuparem cargos superiores (Empresas 6, 11).

Um elemento que não pode deixar de constar como um dos principais desafios para a gestão de competências é a indisponibilidade das pessoas em trabalharem a inovação. Em quatro empresas (Empresas 6, 7, 9, 11) destacou-se a dificuldade em se conseguir pessoas qualificadas para trabalharem nos projetos de inovação. O problema em si destacado não foi a falta de qualificação dos funcionários e sim falta de disponibilidade. Como os funcionários estão sempre atolados na rotina, não tem tempo para pensar em projetos fora do trabalho do dia a dia ou mesmo de se questionarem por que e como executam da forma que executam seu trabalho. Em dois casos (Empresa 7, 11) apontou-se a necessidade de se criar mecanismos para a pessoa, fora da rotina, pensar no planejamento do negócio e propor sugestões.

Outro desafio colocado é de se ter uma visão de competências como algo mais amplo na organização e não limitada às funções de liderança ou funções técnicas simplesmente (Empresas 6, 11).

Em três empresas foi feita referência à programas de gestão do conhecimento como componente da gestão de competências (Empresa 4, 6, 9). Em um dos casos foi destacado que é realizado o mapeamento das pessoas, dos cursos externos que fazem, dos trabalhos publicados (Empresa 6). Porém não foram repassadas maiores implicações desses programas para a gestão de competências.

Desenvolvimento de Competências

Interessa para a construção desta dissertação a descrição das ações promovidas para desenvolvimento de competências, sobretudo às ligadas à inovação. Em alguns casos, foi possível identificar também fatores que contribuem para o desenvolvimento da empresa.

No caso da Empresa 1, a perda do vínculo internacional contribuiu para questionamento e reconhecimento das competências internas.

Na Empresa 3, são realizados eventos para compartilhamento de experiências de pessoas que constituem referência naquela competência. Nessa empresa, os planos de formação são elaborados a partir da identificação de gaps presentes na avaliação de competências.

Segundo entrevistado da Empresa 4, a gestão da inovação e a implantação de um sistema de inovação ajudaram-os a olhar para a evolução da organização no longo prazo e isso promoveu o desenvolvimento de competências. Como a empresa trabalha com o foco na inovação, ela torna-se referência, ou exemplo, para outras empresas do grupo. O mesmo foi revelado ocorrer com as áreas de inovação da Empresa 6.

A estratégia é que define as competências a serem desenvolvidas na Empresa 5. Por outro lado, entrevistado adverte que as competências geradas por informação e conhecimento também alimentam a estratégia. Essa noção tem relação com o desafio de não só olhar para o modelo de competências para promover ações, mas a partir das mudanças e inovações promovidas entender quais competências são geradas (Empresa 6). Propõe-se então uma visão de competências menos estática.

Na Empresa 6 há um programa desenvolvido pela área de RH no qual ocorre o apadrinhamento de pessoas mais novas por pessoas mais experientes dentro da empresa. É uma forma de se compartilhar e desenvolver competências nos recém contratados.

Nas Empresas 7 e 11 são realizados workshops e cursos promovidos pela área de inovação para desenvolver competências voltadas para esse tema.

Tanto na Empresa 8 quanto na Empresa 9, a avaliação de competências subsidia a elaboração do plano de desenvolvimento individual.

Entrevistado da Empresa 10 observou que a existência de laboratórios da empresa em outros

países possibilita trocas de informações e desenvolvimento de projetos em parceria, consequentemente, de novas competências também.

Contexto país

As características do país relacionadas às competências para promoção de inovações foram citadas apenas nas entrevistas realizadas no Brasil. Os pontos levantados foram: 1) Falta de mão de obra qualificada (setor exige experiência, pois funções são muito específicas no ramo) (Empresa 6) ou falta de pessoas com formação técnica de qualidade (Empresa 11); 2) alta rotatividade dos funcionários (Empresa 6).