

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO UFRGS/UNIVATES
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
ASSOCIADAS À INOVAÇÃO NA GESTÃO: A CONTRIBUIÇÃO
DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Clenir Schons Streit

Orientador: Dr. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre, novembro de 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO UFRGS/UNIVATES
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
ASSOCIADAS À INOVAÇÃO NA GESTÃO: A CONTRIBUIÇÃO
DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Clenir Schons Streit

Dissertação de Mestrado, apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito parcial
para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre, novembro de 2001

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas (PPGA/UFRGS)

Examinadores: Prof. Luis Roque Klering (PPGA/UFRGS)

Prof. Luis Henrique Rodrigues (UNISINOS)

Prof. Luiz Henrique Boff (Banco do Brasil)

AGRADECIMENTOS

Meus profundos agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para que este trabalho pudesse ser realizado:

Ao meu orientador, Prof. Roberto Ruas, minha admiração pela clareza com que conseguiu visualizar minhas idéias e me ajudar a transformá-las em realidade, mostrando-me, através do processo de construção deste trabalho, que combinar, integrar e articular resultam de um exercício de começar e de recomeçar.

Ao Prof. Klering, pela simplicidade, dedicação e disponibilidade em ajudar.

Agradeço especialmente ao meu filho Henrique, que foi gerado durante e viveu este sonho comigo. Meu profundo amor e agradecimento por ter sido tão parceiro e, assim, ter me estimulado a prosseguir na minha trajetória.

Ao meu marido Darcy, agradeço imensamente pelo carinho, dedicação e por me apoiar imensamente no decorrer deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, pelo reconhecimento do meu esforço e pelo exemplo de garra e de dedicação.

À querida Neidí Schneider, minha admiração pela disponibilidade emocional para confiar e acreditar nas pessoas. Agradeço por todos os *insights* e reflexões que possibilitaram maior compreensão dos meus limites e potencialidades.

À minha amiga Ana Lúcia, que esteve sempre por perto, me apoiando, obrigada pelo apoio emocional e por suportar meus desabafos.

Às empresas que participaram desta pesquisa, que prontamente se dispuseram a colaborar.

Aos gerentes que contribuíram revelando as suas idéias e percepções sobre este estudo.

RESUMO

Este estudo propõe-se a contribuir para o conhecimento do tema das competências gerenciais, mais especialmente aquelas associadas à geração de inovação na gestão. Ao mesmo tempo, pretende avaliar a contribuição da aprendizagem organizacional no desenvolvimento dessas competências.

Adotou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa realizada, de modo descritivo, em duas empresas do ramo industrial localizadas no estado do Rio Grande do Sul, as quais contemplam a inovação em suas diretrizes estratégicas. Gestores dessas empresas relataram a sua percepção sobre as características do ambiente interno no que concerne à geração de inovação, a fim de investigar como as empresas lidam estrategicamente com a necessidade de promover competência gerencial associada à geração de inovação na gestão, e sobre a contribuição de elementos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento dessas competências. Os resultados dessa investigação, associados à teoria pertinente, possibilitaram a elaboração de um quadro de referência acerca dos atributos dessas competências, os quais foram classificados pelos gerentes em ordem de importância e de frequência para a empresa.

Nas conclusões desta pesquisa, observa-se que as formas emergentes de promoção estratégica das competências referidas neste estudo tornam o ambiente favorável à geração de inovação na gestão. Entretanto, o ambiente de pressão para atingir metas de curto prazo dificulta experimentações prospectivas ou generativas e reduz os espaços de reflexão e de aprendizagem nas situações mais diversas, concentrando a aprendizagem nas atividades relativas às normas e rotinas. Assim, as formas emergentes de geração de inovação implicam o reposicionamento da competência gerencial que, na percepção dos gestores pesquisados, está centrada no atributo *orientação para a realização* e se refere aos objetivos e aos altos padrões de trabalho. Na perspectiva deste estudo, a nova competência dos gerentes deve gerar o ambiente aos processos emergentes que fornecem significado para as pessoas.

ABSTRACT

The present study is a proposition to contribute in the knowledge about managerial competencies, in particular, the ones related to the generating innovation in business. It also wants to evaluate the contribution from organizational learning in the developing of those competencies.

Case study has been applied as strategy for the descriptively inquiry at two industrial companies, in the State of Rio Grande do Sul where innovation was bestowed in its strategic directives. Corporate managers from those companies reported their perceptions concerning internal environmental features for promoting innovation. Thus, the study did a inquiry about the forms used by the companies to deal strategically with the necessity to promote managerial competencies associated with creating innovation in the administration, and the contribution of organizational learning elements in developing these competencies. The outcomes of this investigation, associated with the pertinent theory allow the construction of a feature chart of these competencies, which were classified by managers according to their frequency and importance for their companies.

The conclusions of this research show that the emergent forms of strategic promotion competencies, which were referred in this study, build the supportive favorable environment for generating innovation in the administration. However environments under pressure and where there is the need of achieving short-term results hamper prospective and generative experiments and reduce room for reflecting and learning about many different situations. This fact turns the concentration to the learning on activities related to norms and routines in the companies. Thus emergent forms of creating innovation imply reorienting managerial competence, which is - according to the perception of the business generators – centered in the attribute of *oriented for accomplishing* in terms of goals e high work standards. From this study perspective, the new manager's reorientation should generate a favorable environment to the emergent processes providing meaning to people involved.

SUMÁRIO

Lista de quadros

INTRODUÇÃO	10
1 OBJETIVOS	14
1.1 Objetivo Geral.....	14
1.2 Objetivos Específicos	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 Inovação	16
2.1.1 Tipologia e conceitos da inovação	16
2.1.2 Ambiente para inovação.....	18
2.2 Promoção estratégica de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão	23
2.2.1 Escola da Configuração	23
2.2.2 Escola do Aprendizado	25
2.2.3 Tipos de estratégia – estratégias deliberadas e estratégias emergentes	27
2.3 Aprendizagem Organizacional	31
2.3.1 Conceito	31
2.3.2 Relação entre aprendizagem e inovação	35
2.3.3 Perspectivas de promoção de processos de aprendizagem organizacional	36
2.4 Competências Estratégicas e Gerenciais	53
2.4.1 Conceitos sobre a noção de competências	53
2.5 Competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão	60
2.5.1 Competências para gerir situações complexas e saber inovar	60
2.5.2 Conceito de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão	63
2.5.3 Atributos de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão	63
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	70
3.1 Método de investigação: pesquisa qualitativa	70
3.2 Os participantes da pesquisa	71
3.2.1 As empresas selecionadas	71

3.3 População-alvo	71
3.4 Categorias de análise.....	72
3.5 Instrumento de coleta de dados	78
3.6 Coleta de dados	78
3.7 Tratamento e análise dos dados.....	80
3.8 Limitações do estudo	81
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	83
4.1 Caracterização das Empresas.....	83
4.1.1 Empresa A.....	83
4.1.2 Empresa B.....	85
4.1.3 Principais características da empresas pesquisadas	86
4.2 Resultados da Empresa A	88
4.2.1 Ambiente para inovação na gestão	91
4.2.2 Promoção estratégica de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão	97
4.2.3 Elementos de aprendizagem organizacional.....	101
4.2.4 Competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão	106
4.2.5 Considerações sobre os resultados da empresa A.....	113
4.3 Resultados da Empresa B	119
4.3.1 Ambiente para inovação na gestão	125
4.3.2 Promoção estratégica de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão	130
4.3.3 Elementos de aprendizagem organizacional.....	131
4.3.4 Competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão	137
4.3.5 Considerações sobre os resultados da Empresa B.....	144
5 CONCLUSÕES.....	150
5.1 Dos objetivos aos resultados	150
5.2 Contribuições e limitações do estudo	162
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
ANEXO A	176
ANEXO B	181

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos dos principais autores da Escola da Configuração	24
Quadro 2: Conceitos dos principais autores da Escola do Aprendizado	25
Quadro 3: Tipos de estratégias	29
Quadro 4: Conceitos de aprendizagem organizacional	32
Quadro 5: Perspectivas de promoção de processos de aprendizagem organizacional	52
Quadro 6: Conceitos de competência gerencial	59
Quadro 7: Competências para gerir situações complexas.....	62
Quadro 8: Competências de alto desempenho gerencial	68
Quadro 9: Especificação da amostra da pesquisa.....	72
Quadro 10: Categorias de análise da pesquisa.....	73
Quadro 11: Atributos de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão.....	76
Quadro 12: Principais características das empresas pesquisadas	87
Quadro 13: Investimentos nas pessoas	88
Quadro 14: O papel da inovação nas principais diretrizes estratégicas da Empresa A... 89	
Quadro 15: Atributos mais importantes para a Empresa A.....	108
Quadro 16: Priorização dos atributos a desenvolver na Empresa A	110
Quadro 17: Atributos mais freqüentes na Empresa A	111
Quadro 18: Atributos mais importantes <i>versus</i> mais freqüentes na Empresa A	112
Quadro 19: O papel da inovação nas principais diretrizes estratégicas da Empresa B.. 120	
Quadro 20: Características internas da empresa que integram as estratégias competitivas	122
Quadro 21: Atributos mais importantes para a Empresa B.....	138
Quadro 22: Priorização de atributos a desenvolver na Empresa B	140
Quadro 23: Atributos mais freqüentes na Empresa B.....	141
Quadro 24: Atributos mais importantes <i>versus</i> mais freqüentes na Empresa B.....	143
Quadro 25: Síntese das conclusões das Empresas A e B	157
Quadro 26: Atributos mais importantes para as Empresas A e B	158
Quadro 27: Atributos mais freqüentes nas Empresas A e B	159
Quadro 28: Posição global dos atributos em importância e freqüência.....	166
Quadro 29: Priorização global de atributos a desenvolver	167

INTRODUÇÃO

O ambiente de gestão, em que grande parte das organizações estão inseridas, encontra-se num contexto de competitividade intensificada nas últimas décadas pelos desafios da globalização da competição, da diminuição dos ciclos de vida dos produtos, da fragmentação dos mercados e dos avanços na tecnologia da informação. Como efeito, as empresas que fazem parte deste contexto têm consolidado uma cultura empresarial baseada na mudança continuada e dispensado uma atenção permanente às inovações na gestão (Dodgson, 1993; Ruas, 1999).

A aprendizagem organizacional vem sendo referida dentro deste contexto mais estratégico como uma alternativa de resposta a estas demandas que dependem da capacidade de mudança e de aprendizagem para manter e desenvolver competitividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. Com esta ênfase, chega a ser considerada pelos praticantes como a única vantagem competitiva sustentável e a chave para as formas características com que as empresas podem inovar, sendo a concepção de novos produtos e de novos serviços fator crítico para estar e continuar no mercado (Nonaka e Takeuchi, 1997; Stata, 1997; Tushman e Nadler, 1997).

Apesar de não se tratar de um tema novo, a aprendizagem organizacional vem recebendo atenção especial na literatura mais recente e despertando interesse da comunidade acadêmica e empresarial. Apresenta-se como uma alternativa de resposta coletiva em que a organização deve estar continuamente aprendendo a partir das suas experiências e transformando estas aprendizagens em práticas que resultem em melhor desempenho.

A abordagem coletiva da aprendizagem organizacional estende-se também à noção de competência gerencial que, com frequência, vinha sendo referida como uma qualificação individual de um profissional, e torna-se mais abrangente e complexa visualizando a formação de competências coletivas.

Esta dissertação visa a abordar algumas considerações acerca do desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão, além de buscar avaliar a

contribuição de elementos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento destas competências.

O presente estudo estrutura-se da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta os objetivos deste trabalho, e, no segundo, são estudados conceitos dos diversos autores que integram a revisão da literatura deste projeto. A metodologia que orientou a pesquisa está descrita no terceiro capítulo, e o estudo dos resultados de cada uma das empresas pesquisadas é desenvolvido no quarto capítulo. No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões desta pesquisa e destacadas algumas sugestões para as empresas e para futuros trabalhos.

Definição do problema

O contexto empresarial dinâmico e de competitividade em que grande parte das organizações está inserida acentua a necessidade de as mesmas desenvolverem competências gerenciais necessárias à promoção de um ambiente favorável à geração de inovações na empresa. Tendo isso em vista, o ângulo de análise da inovação, neste estudo, centra-se na geração de inovação na gestão, promovida no ambiente interno da empresa.

Diversos autores, como, por exemplo, Anderson, Hardy e West (1994) destacam que a inovação gerada no interior da organização pode constituir-se em uma alternativa importante para as empresas responderem de forma proativa às demandas do ambiente externo. Para tanto, necessitam de um ambiente aberto à aceitação de novas idéias, que têm sido freqüentemente sufocadas pela estrutura das empresas ou subestimadas pelas suas diretrizes estratégicas.

Isso conduziu à investigação sobre as formas estratégicas utilizadas pelas empresas para promover competência gerencial associada à geração de inovação na gestão. Este estudo, a princípio, aborda os conceitos dos diversos autores que integram a Escola da Configuração e do Aprendizado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os quais levaram a concluir que as empresas adotam formas estratégicas que tendem a ser mais deliberadas ou mais emergentes. Estas conclusões iniciais conduziram ao estudo aprofundado da literatura de Mintzberg, o que resultou no achado de um artigo publicado por Mintzberg e Waters, em 1985, sobre as estratégias deliberadas e emergentes, o qual orientou uma parte considerável das análises conclusivas desta pesquisa.

O estudo da contribuição de elementos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão, insere-se nesta pesquisa, por considerar a aprendizagem como uma capacidade que as organizações podem desenvolver e está relacionada com a mudança de comportamento, a qual torna a ação mais efetiva e, assim, implica o desenvolvimento de competências gerenciais.

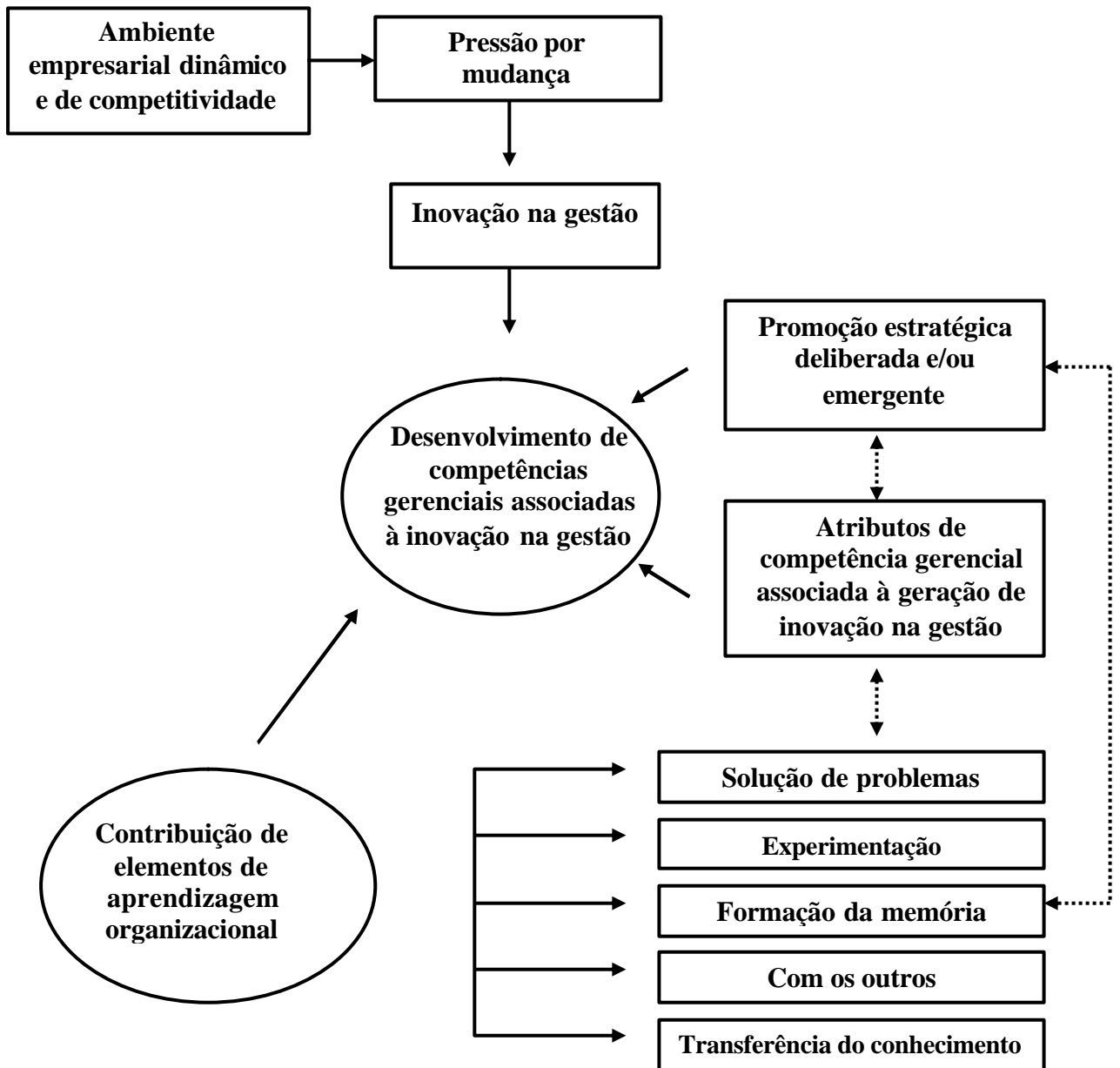
Considerando os conceitos de Fiol e Lyles (1985) sobre fatores contextuais como, por exemplo, a estratégia e o ambiente, que, assim como reforçam a aprendizagem são por esta criados, torna-se importante investigar os reflexos que a promoção estratégica de competências gerenciais associadas à geração de inovação representam sobre a contribuição da aprendizagem organizacional, mesmo não sendo este o objetivo principal deste trabalho.

Os conceitos de aprendizagem organizacional apresentados na revisão de literatura também sugerem uma relação muito próxima entre aprendizagem e inovação. O estudos de Ayas (1999) sobre os nexos entre inovação e aprendizagem sugerem que a geração de inovação no ambiente interno representa oportunidades potenciais de aprendizagem na medida em que requer adaptação no contexto organizacional. Sendo assim, o ângulo de análise deste trabalho refere-se à contribuição da aprendizagem organizacional na construção de um ambiente interno favorável à geração de inovação na gestão através do desenvolvimento de competências gerenciais.

Os estudos mais recentes sobre a contribuição da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências gerenciais dão ênfase à aprendizagem, que se torna significativa a partir das interações entre as pessoas e os sistemas de práticas da organização. Nesta perspectiva, o novo papel gerencial visa a gerar ambiente aos processos emergentes que fornecem significado para as pessoas (Spender, 2001).

As competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão, sugeridas pela literatura, integram este estudo com o objetivo de identificar os atributos de competência mais importantes e mais freqüentes nas empresas. Esta análise torna possíveis algumas relações entre a promoção estratégica destas competências e a contribuição da aprendizagem organizacional no desenvolvimento das mesmas.

A figura 1, a seguir, apresenta a configuração da dinâmica relacionada à inovação neste estudo, procurando sintetizar a problemática desta pesquisa.



FONTE: Elaborado pela autora com base nos conceitos apresentados no capítulo 2.

Figura 1 – Configuração da dinâmica relacionada à inovação no contexto apresentado

Essa problemática norteia a questão de pesquisa desenvolvida para este estudo:

- De que forma as empresas têm promovido o desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão? Como a aprendizagem organizacional tem contribuído no desenvolvimento destas competências?

Os próximos capítulos estão destinados ao estudo desta questão no domínio da teoria e da pesquisa empírica.

1 OBJETIVOS

1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar as principais competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão e avaliar a contribuição de elementos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento destas competências, na percepção de gestores de duas empresas no segmento metal-mecânico do Rio Grande do Sul.

1.2 Objetivos Específicos

➤ Analisar como as empresas lidam estrategicamente com a necessidade de promover competência gerencial associada à geração de inovação na gestão;

➤ Identificar e analisar elementos da aprendizagem organizacional adotados pelas Empresas A e B para desenvolver competência gerencial associada à geração de inovação na gestão;

➤ Construir um quadro referencial de atributos de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão e verificar a percepção de gestores sobre a importância e a frequência destes atributos nas Empresas A e B.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura, partindo das teorias da inovação e da adoção do conceito de inovação na gestão para este trabalho. Desenvolve-se uma leitura do ambiente para inovação a fim de situar a inserção do estudo da promoção estratégica de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão. Isto se dá através da revisão da literatura de Mintzberg, incluindo os diversos autores da escola da configuração e da escola do aprendizado, que revelam formas deliberadas e emergentes adotadas pelas empresas para lidar estrategicamente com a geração de inovação.

São apresentados conceitos de diversos autores que estudam a aprendizagem organizacional, bem como a sua relação com a geração de inovação. A ênfase na possibilidade de contribuição da aprendizagem organizacional na promoção de um ambiente favorável à geração de inovações conduz ao estudo das diversas abordagens e perspectivas de promoção de processos de aprendizagem organizacional e da sua relação com o desenvolvimento de competências gerenciais.

A revisão teórica acerca do desenvolvimento de competências gerenciais apresenta os conceitos de competência estratégica e gerencial, focalizando o estudo nas competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão, a fim de possibilitar a elaboração do quadro de referências dos atributos destas competências sugeridos pela literatura.

2.1 Inovação

2.1.1 Tipologia e conceitos da inovação

Rosenfeld e Servo (1991) relacionam a inovação a um processo que envolve desde a concepção até a exploração de uma idéia e propõem um esquema para caracterizar o conceito de inovação:

Inovação = concepção + invenção + exploração (p. 28)

Nesse esquema, concepção significa a idéia com base numa estrutura de referência que pode ser uma realidade individual ou organizacional; a invenção é a idéia transformada em realidade e a exploração diz respeito à obtenção do máximo de uma invenção que envolve aceitação e/ou lucro resultante da invenção.

Para os autores, o desafio está em transformar as idéias criativas em produtos ou processos realizáveis que melhorem os serviços ao consumidor, cortem custos e/ou gerem novas remunerações para a organização.

Na mesma linha, Galbraith (1997) sugere que a invenção é a criação de uma idéia nova. A inovação é o processo de aplicação de uma idéia nova para criar um produto ou processo novo.

Kanter, Kao e Wiersema (1998) referem-se ao aspecto econômico gerado pela inovação, destacada como um processo de implementação de novas idéias com resultados práticos ao uso produtivo, sendo que a idéia não tem necessariamente de partir da empresa.

Tushman e Nadler (1997) relacionam a inovação como a criação de qualquer produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios. Embora a inovação geralmente esteja associada a importantes avanços em produtos ou processos, os autores citam que a maioria das inovações de sucesso são baseadas no efeito cumulativo de mudanças incrementais de produtos e processos ou na combinação criativa de técnicas, idéias ou métodos existentes.

Segundo estes autores, no nível mais básico, existem dois tipos de inovação: (a) inovação de produto: mudanças no produto que uma empresa faz ou no serviço que ela

fornece e (b) inovação de processo: mudança na forma com que o produto é feito ou que o serviço é fornecido.

Ambas podem resultar em: (a) inovação incremental: representadas por adaptações e melhoramentos; (b) inovação sintética: importantes melhorias de processo ou a combinação criativa de idéias ou tecnologias existentes para desenvolver produtos expressivamente novos ou (c) inovação descontínua: desenvolvimento ou aplicação de tecnologias ou idéias expressivamente novas, bem como formas totalmente novas de produzir produtos ou serviços.

Stata (1997) cita um terceiro tipo de inovação, a inovação na gestão, que se refere ao desenvolvimento de novas tecnologias de gestão. As inovações gerenciais dependem das circunstâncias específicas de cada setor e do desenvolvimento de tecnologias de gestão apropriadas.

Caldas e Wood Jr. (1995) destacam o TQM (Gerenciamento da Qualidade Total) como uma das mais influentes inovações na gestão, principalmente no início dos anos 90, e sugerem que o desenvolvimento destas é fruto da interação entre os fatores contextuais, estruturais e organizacionais.

Estes autores adotam “o pressuposto, normalmente aceito, de que estudo de inovações administrativas pode beneficiar-se da produção acadêmica relacionada ao desenvolvimento de inovações em gerais” (Caldas e Wood Jr., 1995, p. 75).

Nesta perspectiva, os conceitos dos diversos autores (Caldas e Wood Jr., 1995; Galbraith, 1997; Kanter, Kao e Wiersema, 1998; Rosenfeld e Servo, 1991; Stata, 1997; Tushman e Nadler, 1997) referem-se ao:

- desenvolvimento de novas tecnologias de gestão apropriadas às circunstâncias específicas de cada setor;
- processo que envolve desde a concepção até a exploração de uma idéia;
- aspecto econômico gerado pela inovação como um processo de trazer novas idéias para o uso produtivo;
- efeito cumulativo de mudanças incrementais ou à combinação criativa de técnicas, idéias ou métodos existentes.

Com base nestas referências, adotou-se o conceito de inovação na gestão como a *implementação de novas técnicas, idéias ou métodos de gestão, com resultados práticos ao uso produtivo*, como, por exemplo, através da melhoria de serviços ao consumidor, redução de custos, entre outras remunerações para a organização. Desta forma, o conceito adotado nesta pesquisa inclui tanto novas tecnologias de gestão como melhorias, sendo que a idéia não tem necessariamente de partir da empresa.

2.1.2 Ambiente para inovação

Rosenfeld e Servo (1991) analisam os problemas que as organizações enfrentam para criar um ambiente favorável à geração de inovação. Com o crescimento da empresa, segundo os autores, cresce também a despersonalização, causada com a diminuição da comunicação lateral e vertical. Numa tentativa de proteger os crescentes ativos organizacionais, os procedimentos são organizados, e, com o passar do tempo, a organização torna-se mais rígida, e a cultura, mais uniforme.

Tushman e Nadler (1997) apresentam os fatores organizacionais críticos à gestão da inovação, nos quais estão relacionados que:

- os arranjos organizacionais formais fornecem as estruturas, os sistemas e os procedimentos e compõem: (a) mecanismos formais de interligação interna entre funções díspares como equipes, comitês, gerentes de projeto, reuniões formais. Exemplo: na Tetra-Pak equipes interfuncionais visitam regularmente os clientes e depois voltam a se reunir para gerar idéias de novos produtos/processos; (b) desenhos organizacionais para novos empreendimentos, em que unidades de negócios independentes não são avaliadas pelos padrões corporativos tradicionais, como, por exemplo, lucro ou retorno sobre o patrimônio; (c) incentivos e recompensas à inovação, como na Intel, as equipes altamente inovadoras podem participar das feiras nos quais seus produtos são lançados; (d) avaliação e formação conjunta de equipes de diferentes disciplinas; (e) rotação e desenho de cargos (funções mais amplas, autonomia, planos de carreira, diversidade de funções) e (f) educação (habilidades relacionais e contatos informais).
- a organização informal que envolve os valores essenciais que fornecem foco e objetivo comum; normas que dão os referenciais comportamentais claros, com ênfase à informalidade, ao alto padrão de trabalho e exposição a múltiplas fontes de informação; redes de

comunicação informais; papéis informais que estreitam o relacionamento e cooperação; práticas de resolução de problemas e de conflitos.

Como fatores organizacionais que promovem inovação, sugerem que as organizações inovadoras têm gerido simultaneamente o duplo desafio de se inovar para o mercado presente e futuro, conseguindo ser autocríticas para continuar melhorando o trabalho de hoje e ao mesmo tempo se preparando progressivamente para o trabalho de amanhã.

Entre os aspectos organizacionais que interferem na geração de inovação, Tushman e Nadler (1997) apontam para as influências nocivas da burocracia e da política, sendo necessário às empresas formar um escudo protetor que impeça os ataques, críticas ou elogios prematuros e que permita a liberdade para experimentar. Os autores observam ainda a ausência de sistemas eficientes de inovação que levam à obtenção de valor e que permitem o encorajamento e o envolvimento das pessoas. Relatam que com frequência esses sistemas consistem originariamente em filtragem de idéias e em negação de recursos. Como as idéias são vulneráveis, torna-se necessário tempo, esforço e atenção para torná-las reais, o que implica na receptividade de toda a organização, sendo este um fator que sustenta a confiança das pessoas no processo de inovação. Segundo os autores, razões pelas quais as empresas não inovam encontram-se na cultura e na estrutura, sendo frequente idéias sensacionais serem abandonadas.

Kanter (1997) faz crítica às hierarquias complicadas e processos decisórios lentos; rivalidades internas; sistemas avessos a risco que matam novas idéias e recompensas voltadas mais para galgar posições dentro da empresa do que para as realizações ou contribuições.

Essa situação em que as novas idéias promovem uma inovação não-rotineira tem provocado conflitos que, na maioria das vezes, envolvem a gestão burocrática, que busca a preservação e, por outro lado, a gestão empreendedora, voltada às oportunidades. Segundo Kanter (1997), os novos empreendimentos são conflitantes com os sistemas montados por caracterizarem-se justamente por eventos imprevistos, com curso acidentado que dificulta fazer programação e assim acabam despertando ainda mais polêmica, potencializando o conflito entre os que estão voltados à preservação e os que querem inovação.

Kanter (1997) também refere-se aos novos empreendimentos que, normalmente, geram conhecimento em ritmo mais acelerado, absorvendo mais energia mental e emocional do que as atividades já consolidadas, requerem excelente comunicação entre os que dispõem

dos fragmentos de conhecimento e são, portanto, mais dependentes do trabalho em equipe e beneficiados pela autonomia, sendo, ainda, mais vulneráveis a mudanças de percurso.

Para gerar um clima propício à inovação, Kanter (1997) cita que as empresas devem criar canais oficiais para dinamizar o fluxo de novas idéias; acelerar a aplicação de novas idéias através de espaços de criatividade; incentivos para descobrir e alimentar projetos apresentados por funcionários; incubadoras para desenvolver novos negócios; investimentos em novos empreendimentos tecnológicos externos que possam ser integrados aos negócios internos consolidados. A autora salienta a importância das empresas inovadoras desenvolverem uma cultura aberta, que abrange as relações em todas as direções, tanto interna quanto externamente.

Na revisão de literatura sobre ambiente para inovação verificou-se que enquanto alguns autores sugerem criar uma estrutura paralela que dinamize a aplicação das novas idéias, como Kanter (1997) e Rosenfeld e Servo (1991), outros partem do pressuposto de que não se trata da escolha dentre duas formas estruturais. Para Weick e Westley (1996, p. 445) o desafio não está em optar por uma das estruturas, mas em obter um equilíbrio, porque “cada forma, tomada ao seu extremo, resulta em uma organização paralisada, incapaz de aprender ou de agir”. Nesta perspectiva, a aprendizagem e a inovação acontecem na composição entre ordem e desordem, entre preservação e empreendedorismo, e parece estar ligada tanto com o estabelecimento de rotinas quanto com a aceitação do comportamento transgressor, não-rotineiro (Tushman e Nadler, 1997 e Weick e Westley, 1996).

Para Rosenfeld e Servo (1991), concepção, invenção e exploração são ingredientes necessários à inovação, sendo que o desafio está na geração de um ambiente de inovação que possa liberar o potencial criativo de cada empregado, atribuindo-lhe o poder de contribuir para os objetivos da corporação. Segundo os autores, os locais e *gaps* de comunicação em que as idéias costumam ser suprimidas nas organizações complexas estão relacionados: ao criador da idéia, que pode deixar de passar a idéia por medo do ridículo, ou por medo do roubo de uma idéia, ou por falta de incentivo; à gerência intermediária que, muitas vezes está sobrecarregada, e se a idéia for extremamente complexa ou prematura, ele pode simplesmente não saber o que fazer com ela; às diferenças de jargão de áreas especializadas para avaliar idéias complexas (como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento) e aos esforços heróicos necessários a muitos inventores no sentido de impulsionar suas idéias pelos labirintos

burocráticos, sendo que nem todo criador de idéias tem o *know-how*, o impulso e a agressividade para tanto.

Anderson, Hardy e West (1994) destacam que o processo de concepção, desenvolvimento e implementação de novas práticas de trabalho constitui um meio essencial de responder de forma pró-ativa à mudança externa. Na mesma linha de Rosenfeld e Servo, sugerem que a capacidade de inovação gerada no interior da própria organização, tanto individual quanto nos grupos de trabalho, é freqüentemente subestimada, sendo as boas idéias sufocadas diante da burocracia e complacência ou, ainda pior, nem chegam aos ouvidos dos que estão no poder por medo do fracasso após a rejeição.

Buscando respostas sobre como facilitar a geração de inovação no ambiente interno da empresa, Anderson, Hardy e West (1994) realizaram uma pesquisa na Universidade de Sheffield, em 1985. Com base nesta, sugerem quatro fatores determinantes na inovatividade de grupo:

➤ *Visão*. Para facilitar a inovação num grupo, é importante que a visão seja negociada e compartilhada, sendo que as visões impostas pelas pessoas no poder têm menor probabilidade de gerar inovação. Como os grupos estão constantemente em fluxo, com uns membros saindo, outros entrando no grupo e outros gradualmente mudando seu valores e atitudes, as visões compartilhadas têm a tendência de constantemente evoluírem. A clareza com que a visão é transmitida também é destacada pelos autores, que afirmam que “uma visão claramente compreensível, compartilhada e negociada é determinante fundamental para a inovação” (Anderson, Hardy e West, 1994, p. 198).

➤ *Participação*. Muitas pesquisas têm mostrado que os altos níveis de participação estão ligados à menor resistência à mudança e a uma maior probabilidade de inovação. O autor destaca a importância da segurança para as pessoas participarem e assumirem riscos, sendo que os componentes da equipe têm maior probabilidade de assumirem risco e de proporem maneiras novas de trabalhar num ambiente que percebam ser pessoalmente favorável e não ameaçador. “Quando um indivíduo sente que propor uma nova idéia leve à censura ou ao ridículo, a pessoa tem menor probabilidade de assumir o risco de propor tal idéia” (Anderson, Hardy e West, 1994, p. 199).

➤ *Ambiente propício à excelência*. Implica comprometimento em ter um desempenho de primeira ordem alterando os procedimentos e implementando métodos e práticas

aperfeiçoadas de trabalho. As discussões dentro da equipe sobre os padrões de trabalho, métodos para atingir objetivos e revisões críticas dos níveis de desempenho são indicadores de um ambiente propício à excelência.

O resultado de um ambiente propício à excelência é aquele em que as novas idéias surgem no ambiente de grupo exigente, em que as propostas são elogiadas e contestadas de uma forma construtiva. “Tal ambiente de controvérsia construtiva milita contra a atmosfera de grupo falsamente coerente e injustificadamente complacente que tende a sufocar o aparecimento da inovação radical” (Anderson, Hardy e West, 1994, p. 199).

➤ *Apoio à inovação.* A pesquisa realizada pelos autores evidenciou que é freqüente o caso em que o apoio à inovação nas organizações é articulado, mas não efetivado. Isto é, os executivos com freqüência manifestam apoio à inovação, mas na verdade fazem pouco para estimulá-la através de recursos suficientes para o desenvolvimento das boas idéias. A moção do apoio à inovação também implica em não punir propostas não eficazes.

Os autores concluem que a inovação raramente acontece como um processo tranqüilo, sem conflitos. Todas inovações podem ser vistas como contestação do *status quo* com a probabilidade de provocar reações tanto ao apoio quanto à resistência dos demais componentes do grupo. “A inovação é, portanto, atividade política e exige comportamento político no sentido de persuadir outros indivíduos a apoiarem as propostas” (Anderson, Hardy e West, 1994, p. 200).

Para Ekvall (1991), o ambiente para geração de novas idéias tem duas facetas: uma é concernente às características gerais da organização que estimulam ou tolhem a inovação; a outra inclui sistemas especiais e procedimentos de localização e uso das idéias.

O ambiente é considerado pelo autor como manifestação de comportamento, atitudes e sentimentos e, assim, tem poder moderador porque influi em processos organizacionais como comunicações, solução de problemas, tomada de decisões e os processos psicológicos de aprendizagem e motivação e, desta forma, exerce importante influência sobre os resultados da empresa. Estes efeitos, por sua vez, também influem tanto nos recursos quanto no ambiente.

Os estudos realizados por Ekvall (1991) sobre as condições organizacionais para geração de inovação consideraram a relação entre o ambiente organizacional nas dimensões:

desafio, liberdade, apoio à idéia, confiança, dinamismo, humor, debates, conflitos, exposição ao risco e sistemas formais de manipulação da idéia (esquemas de sugestões) e concluíram:

- Nenhum sistema de manipulação de idéias tem como funcionar com êxito sem um ambiente favorável;
- Um sistema de manipulação das idéias pode tornar um bom ambiente ainda melhor;
- Um sistema de manipulação das idéias instaurado numa organização em que o ambiente não é bom tende a tornar o ambiente ainda pior. O sistema torna-se mais uma área de conflitos e desconfiança.

Ekvall (1991) verificou que em algumas organizações nas quais a cultura tende a ser burocrática, com uma faceta autoritária, é inútil tentar implementar procedimentos de manipulação de idéias, pois as pessoas mantêm suas idéias consigo. Quando a organização é pequena e há um ambiente de abertura para as pessoas falarem, as novas idéias são consideradas como uma coisa lógica de se esperar e não há necessidade destes procedimentos. Quando as organizações crescem e as comunicações tornam-se mais restritas pelas distâncias e fronteiras físicas e administrativas, são necessários sistemas de manipulação de idéias mesmo em organizações com ambiente propício à criatividade e inovação. Nesta perspectiva, os procedimentos formais de manipulação de idéias são corretivos para comportamentos inadequados, tais como supressão de idéias, força de hábito, proteção do território, entre outros. “O procedimento formal torna-se substituto de um fluxo mais espontâneo e animado de idéias” (Ekvall, 1991, p. 79).

2.2 Promoção estratégica de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão

2.2.1 Escola de Configuração

A Escola de Configuração apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados e contextos, que normalmente são seguidos por um processo de transformação. No Quadro 1, estão apresentados alguns conceitos e ênfases dos diversos autores da Escola de Configuração.

Quadro 1: Conceitos dos principais autores da Escola de Configuração

Autores	Conceito	Ênfase
Mintzberg <i>et. al.</i>	Estratégias como padrões em ação que se sustentam por períodos de tempo identificáveis, em estágios seqüenciais.	Estágios seqüenciais de estabilidade e mudança.
Miller e Friesen	As mudanças estratégicas e estruturais são quânticas ao invés de incrementais.	Teoria quântica de mudança estratégica – inovação através de um salto quântico seguido por um período de estabilidade.
Chandler	A evolução acontece em estágios que representam ciclos alternados de liberação e controle.	Relação entre as estratégias de diversificação e as estruturas de divisionalização.
Miles	A estratégia de relacionamento com o mercado e a configuração particular de tecnologia, estrutura e processo se estabelece a partir do tipo de comportamento corporativo.	Comportamentos corporativos exploradores e defensores.
Pettigrew	Justaposição do racional e do político, das circunstâncias internas e das forças do ambiente, explorar algumas condições nas quais ocorrem mistura de tudo isso.	Ir além das teorias racionais-lineares e adotar noções de várias escolas em períodos distintos na vida da organização.
Johnson	O processo de mudança pode ser um precursor à introdução de estratégias específicas.	Visão interpretativa da estratégia em conjunto com uma visão racionalista e adaptativa.
Hurst	O processo de mudança é comparado ao ecociclo de crise e de renovação, baseado nas fases de crescimento e de exploração de uma floresta, isto é, uma crise pode gerar uma rede criativa que conduz a uma renovação,... de forma infinita.	Ecociclo de crise e renovação, num símbolo infinito, em que a curva da aprendizagem representa a renovação.

FONTE: Elaborado a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), p. 221-253

Os autores destacam algumas premissas da Escola de Configuração: (a) na maioria das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias; (b) esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração; (c) esses

estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem ordenar-se ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações; (d) portanto, a chave para a estratégia é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, e reconhecer periodicamente a necessidade de transformação, sendo capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização; (e) deste modo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação estratégica representam configurações particulares e (f) as estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir, porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação. (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.224).

2.2.2 Escola do Aprendizado

O Quadro 2 relaciona alguns conceitos de autores clássicos da Escola do Aprendizado que debatem a relação entre estratégia e o processo de aprendizagem e de inovação na empresa.

Quadro 2: **Conceitos dos principais autores da Escola do Aprendizado**

Autores	Conceito	Relação com aprendizagem e inovação
Mintzberg (1998, p. 419)	Os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas.	O aprendizado surge através da interface entre pensamento e ação. Uma idéia leva a outra até que um novo padrão surja. A ação estimula o pensamento o que acarreta o surgimento de uma nova estratégia.
Nelson e Winter	Com base na “teoria evolucionária”, rotinas também são responsáveis pela criação de mudanças. Como as rotinas estão interligadas, as mudanças em um conjunto irão afetar outros, criando um efeito cascata.	A interação de rotinas estabelecidas com situações novas torna-se fonte de aprendizado. A inovação pode acontecer através da imitação de práticas eficazes de empresas, ou por experimentação, vindo como inovações em pequena escala afetam o restante da organização.

“cont.”.

Autores	Conceito	Relação com aprendizagem e inovação
Quinn	Condução pró-ativa e integrada das correntes de ações e eventos, de forma incremental, na direção de estratégias conscientes.	Integração de processos incrementais e simultâneos, ou seja, o incrementalismo surge da evolução em conjunto das decisões internas e dos eventos que criam algo novo.
Noda e Bower	Ênfase na capacidade das gerências médias para coordenar o “empreendimento corporativo interno”, que envolve atividades gerenciais múltiplas, simultâneas, interligadas e seqüenciais.	Inovações surgem através de empreendedores internos. As iniciativas se desenvolvem na base da hierarquia, são defendidas ou recebem ímpeto dos gerentes de nível médio, que buscam autorização de altos executivos.
Mintzberg <i>et. al.</i>	Através do conceito de estratégia emergente, reconhece a capacidade da empresa para experimentar, focalizando no aprendizado.	Estratégia emerge através da experimentação e da interação entre várias pessoas. O estrategista pode ser a coletividade.
Weick	Aborda a “compreensão retrospectiva” em que toda a compreensão se origina na reflexão e no exame do passado”.	Aprender e inovar não é possível sem agir. Através da ação, pode-se compreender em retrospecto essas ações e reter somente às desejáveis.

FONTE: Elaborado a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), p. 133-172

Os autores sugerem algumas premissas, tomadas a partir dos conceitos que contemplam a Escola do Aprendizado: (a) a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização faz com que a formação da estratégia necessite assumir a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, no qual formulação e implementação tornam-se indistinguíveis; (b) a aprendizagem deve ser coletiva, existem muitos estrategistas em potencial dentro das organizações; (c) o aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam ou não por si mesmas, ao passo que outras são escolhidas pelos defensores gerenciais que as promovem pela organização e/ou pela alta administração, dando-lhes ímpeto. De qualquer maneira, as iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, estas podem ser tornadas formalmente deliberadas; (d) assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo

de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança e (e) dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado, mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Os estudos dos diversos autores apresentados na Escola da Configuração e na Escola do Aprendizado convergem em considerar:

- dois tipos de estratégia: deliberada e emergente;
- que a estratégia deliberada recebe maior ênfase na escola de configuração e que focaliza o controle gerencial. A competência gerencial está em preconceber estratégias deliberadas e atuar no controle das mesmas;
- que a estratégia emergente é destacada na escola do aprendizado e parte da premissa de que a inovação “emerge” através da capacidade para experimentar e aprender coletivamente. A competência dos gerentes requer facilitação da aprendizagem através de novas ações, que podem resultar em novas idéias, novas estratégias e inovações;
- que o processo de aprendizagem torna-se mais efetivo quando envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação;
- que a inovação emerge através da experimentação e da interação entre várias pessoas. Uma nova ação pode surgir em qualquer lugar e por qualquer pessoa da organização. O estrategista ou o inovador pode ser a coletividade.

Essas reflexões conduzem ao estudo dos tipos de estratégia - deliberadas e emergentes - com vistas à análise mais aprofundada sobre a promoção estratégica de competências gerenciais associadas à geração de inovação na empresa.

2.2.3 Tipos de Estratégia - estratégias deliberadas e estratégias emergentes

Artigo publicado por Mintzberg e Waters (1985) sobre as estratégias deliberadas e emergentes revelou resultados de pesquisas e de estudos dos autores sobre como se formam as estratégias nas organizações.

Como as estratégias são quase que inevitavelmente concebidas pelos dirigentes, em termos do que os mesmos planejam fazer no futuro, a formação tende a ser tratada como um processo analítico de formulação seguida pela implementação. Os autores sugerem uma perspectiva mais ampla e analisam alguns modos pelos quais as estratégias realmente se formam.

Para uma estratégia ser **perfeitamente deliberada**, isto é, para a estratégia compreendida formar-se exatamente como o pretendido, Mintzberg e Waters (1985) citam três condições básicas: (a) devem haver intenções precisas na organização, articuladas num nível relativamente concreto de detalhe, de forma que não haja qualquer dúvida quanto ao que se desejava antes de se fazer qualquer coisa; (b) como organização significa ação coletiva, para se dirimir quaisquer dúvidas quanto às intenções serem ou não organizacionais, elas precisam ser comuns a virtualmente todos os atores: compartilhadas como seus próprios ou aceitos pelos dirigentes, provavelmente em resposta a algum tipo de controle e (c) tais intenções coletivas precisam ter sido compreendidas exatamente como o pretendido, que significa que nenhuma força externa (de mercado, tecnológica, política, etc.) poderia ter interferido. O meio ambiente deve ter sido perfeitamente previsível ou estado sob controle total da organização.

Para uma estratégia ser **perfeitamente emergente**, precisa haver ordem, isto é, consistência na ação no decorrer do tempo, na ausência da intenção quanto a tal. É difícil imaginar ação na ausência *total* de intenção em alguma parte da organização. Desta forma, as estratégias puramente emergentes são consideradas pelos autores tão raras quanto as puramente deliberadas.

“A rigor, estas duas formam os pólos dum *continuum* ao longo do qual esperaríamos que recaíssem as estratégias do mundo real. Tais estratégias combinariam vários estados das dimensões que discutimos acima: as intenções dos dirigentes seriam mais ou menos precisas, concretas e explícitas, e mais ou menos compartilhadas, assim como existiriam as intenções noutra parte da organização; o controle central das ações organizacionais seria mais ou menos firme e relativamente bem difundido; e o ambiente seria mais ou menos benigno, mais ou menos controlável e previsível” (Mintzberg e Waters, 1985, p. 259).

Os autores sugerem alguns padrões que visam a identificar tendências das estratégias deliberadas e emergentes. No Quadro a seguir, são apresentados alguns tipos de estratégias que recaem ao longo deste *continuum*, começando por aquelas mais próximas do pólo das deliberadas e terminando com as que refletem mais as características da estratégia emergente.

Quadro 3: Tipos de Estratégias

Estratégia	Principais características
Planejada	As estratégias originam-se em planos formais: existem intenções precisas, formuladas e articuladas pela diretoria central, sustentadas por controles formais para garantir implementação livre de surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; estratégias mais deliberadas.
Empresarial	As estratégias originam-se na visão central: as intenções existem como uma visão desarticulada, pessoal de um único diretor, e portanto adaptável às novas oportunidades; organização controlada pessoalmente pelo diretor e localizada num nicho protegido do meio; estratégias relativamente deliberadas mas podem emergir.
Ideológica	As estratégias originam-se nas crenças compartilhadas: as intenções existem como uma visão coletiva de todos os atores, na forma de inspiração e relativamente imutável, controlada normativamente através da doutrinação e/ou socialização; organização frequentemente pró-ativa no ambiente; estratégias um tanto deliberadas.
Guarda-chuva	As estratégias originam-se nos constrangimentos: a diretoria, em controle parcial das ações da organização, define fronteiras ou alvos estratégicos aos quais outros atores respondem às próprias forças ou ao ambiente complexo, talvez também imprevisível; estratégias meio deliberadas, meio emergentes (ou deliberadamente emergentes).
Processo	As estratégias originam-se no processo: a diretoria controla os aspectos processuais da estratégia (aluguel, a estrutura, etc.), deixando os aspectos do conteúdo para os demais atores; estratégias meio deliberadas, meio emergentes (ou deliberadamente emergentes).
Desconexa	As estratégias originam-se em encaves: atores abertamente ligados ao restante da organização produzem padrões nas próprias ações na ausência ou em direta contradição às intenções centrais ou comuns; estratégias emergentes em termos da organização (deliberadas ou não para os atores).
Consenso	As estratégias originam-se no consenso: através de ajuste mútuo, os atores convergem para padrões que se difundem na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias um tanto emergentes.
Imposta	As estratégias originam-se no ambiente: o ambiente dita os padrões de ações através da imposição direta, através da antecipação implícita ou restringindo-se as opções organizacionais; estratégias mais emergentes, embora possam ser incorporadas pela organização e transformadas em estratégias deliberadas.

FONTE: Mintzberg e Waters (1985), p. 270

As estratégias que tendem a ser mais deliberadas parecem estar mais próximas do controle de custos e mais distantes das atividades de prospecção, enquanto que as estratégias mais emergentes estimulam as posturas opostas (Mintzberg e Waters, 1985).

A aprendizagem dos gerentes sobre as experiências de suas próprias organizações, na visão dos autores, difere fundamentalmente entre a estratégia deliberada e a emergente.

Enquanto a primeira focaliza a direção e o controle, a última abre o processo à noção de “aprendizado estratégico”.

“Definir a estratégia como intencional e concebê-la como deliberada, como tradicionalmente tem sido feito, na verdade impossibilita a noção de aprendizado estratégico. Uma vez definidas as intenções, a atenção é fixada à compreensão das mesmas, não à adaptação destas. As dicas dadas pelo meio tendem a ser bloqueadas. O acréscimo do conceito de estratégia emergente, com base na definição de estratégia como compreendida/concebida, abre o processo de fazer estratégia à noção de aprendizado” (Mintzberg e Waters, 1985, p. 271).

Para estes autores, a estratégia emergente implica aprender o que funciona e adotar uma ação de cada vez em busca daquele padrão ou consistência viável. Frequentemente, através da identificação de estratégias emergentes - *padrões não pretendidos* - os gerentes mudam suas intenções, e desta forma, muitas vezes, as estratégias mudam. Naturalmente, as estratégias não concebidas são fonte de aprendizagem, principalmente quando os gerentes descobrem quais intenções não funcionam no ambiente organizacional ou foram rejeitadas no mercado.

Os autores enfatizam que “a estratégia emergente não significa que a gerência tenha perdido o controle, apenas que, em alguns casos, está aberta, flexível e receptiva, em outras palavras, com vontade de aprender” (Mintzberg e Waters, 1985, p. 271). Tal comportamento é especialmente importante quando o meio está muito instável ou complexo para ser compreendido, ou muito impositivo para ser confrontado. A abertura à estratégia emergente habilita a gerência a agir antes que tudo seja inteiramente compreendido e a responder a uma realidade em evolução em vez de focalizar um ideal estável. Por exemplo, uma competência destacada não pode ser avaliada por escrito *a priori*; com frequência, talvez geralmente, tem de ser descoberta de forma empírica, adotando ações que verifiquem onde estão realmente os pontos fortes e os fracos.

A estratégia emergente habilita também aquela gerência que não pode estar junto à determinada situação, nem saber o bastante sobre as variadas atividades de sua organização, para conferir controle àqueles que tenham informação atual e detalhada o bastante para moldar estratégias realistas. “Enquanto que as estratégias mais deliberadas tendem a enfatizar na direção central e na hierarquia, as mais emergentes abrem o caminho para a ação coletiva e para o comportamento convergente” (Mintzberg e Waters, 1985, p. 271).

Isso não significa que a estratégia deliberada não seja necessária. Os gerentes precisam gerir também, às vezes impor as intenções às suas organizações para darem um senso de direção. Quando a informação necessária pode ser trazida a um ponto central e o ambiente pode ser amplamente compreendido e previsto (ou pelo menos controlado), na visão destes autores, pode ser apropriado por um tempo suspender o aprendizado estratégico para se buscar as intenções com tanta determinação quanto possível.

Mintzberg e Waters (1985) concluem que a formação da estratégia caminha de duas formas, uma deliberada e outra emergente. Requer da gerência um toque leve e hábil para administrar com o propósito de conceber as intenções e, ao mesmo tempo, responder a um padrão de desdobramento da ação. A ênfase relativa pode mudar de vez em quando, mas não a exigência de se presenciar ambos os lados deste fenômeno.

2.3 Aprendizagem Organizacional

2.3.1 Conceito

Embora não seja um tópico recente, a popularidade da aprendizagem organizacional tem crescido continuamente e recentemente tem sido sugerido seu deslocamento para o estágio central da teoria das organizações (Prange, 1999).

Entre as razões para a atenção crescente dada a este conceito, destaca-se a aceitação da importância da aprendizagem organizacional no desempenho estratégico das empresas, intensificada diante dos desafios da competitividade que colocam em questão muitas práticas estabelecidas pela administração. Entre esses desafios, encontram-se a globalização da competição, a diminuição dos ciclos de vida dos produtos, a fragmentação dos mercados e os avanços na tecnologia da informação (Dodgson, 1993).

Para alguns autores, a aprendizagem organizacional chega a ser considerada como a única vantagem competitiva sustentável, como afirma Stata: “o ritmo em que os indivíduos e organizações aprendem pode se tornar a única vantagem competitiva sustentável, especialmente em setores intensivos em conhecimento” (Stata, 1997, p. 378).

Este conceito não reflete unanimidade entre os diversos autores e pesquisadores da área. Antonacopoulou (1999) sugere uma dispersão de modelos e teorias que dão ênfase, por um lado, na dimensão cognitiva ou cultural (crescimento de *insights*) e, por outro lado, nos

aspectos estruturais e de resultados. O Quadro 4 apresenta as principais correntes teóricas que destacam a aprendizagem no contexto organizacional.

Quadro 4: Conceitos da Aprendizagem Organizacional

Autores	Conceito	Ênfase
Argyris (1992)	processo de detectar e corrigir erros, em que o erro é visto como um desvio entre as intenções e o que de fato ocorreu.	<i>Single loop e double lopp learning</i>
Kolb (1997)	A capacidade de aprender é a base da capacidade de se adaptar às circunstâncias em constante mudança.	Processo vivencial de aprendizagem
Nonaka e Takeuchi (1997)	Capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.	Criação e disseminação do conhecimento.
Garvin (1993, p.80)	“são organizações capacitadas em criar, adquirir, transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e <i>insights</i> ”	Sistematização de processos de aprendizagem.
Morgan (1996)	Organizações são sistemas de processamento de informações capazes de aprender a aprender e podem ser concebidas através de princípios holográficos.	Organizações vistas como cérebros e sistemas holográficos.
Senge (1990, p. 11)	Lugar “em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, em que as aspirações coletivas são liberadas, e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”	Cinco disciplinas.
Swieringa e Wierdsma (1995)	Aprendizagem coletiva resulta de um processo de mudança do comportamento organizacional através da interação entre várias pessoas e processos cooperativos.	Mudança organizacional através de instâncias de aprendizagem.
(Dodgson, 1993, p. 377).	“...descrita como os caminhos através dos quais as empresas constroem, suplementam e organizam conhecimento e rotinas em suas atividades e culturas; e adaptam e desenvolvem eficácia organizacional através do desenvolvimento e aproveitamento das variadas habilidades de sua força de trabalho”.	Objetivos, processos e meios.

FONTE: Elaborado com base nos conceitos dos autores.

Para Prange (1999), alguns pesquisadores adotam uma visão positivista que tem por teor uma abordagem objetiva para a aprendizagem. Para estes a aprendizagem deveria visar à identificação da maneira certa de resolver um problema e estaria relacionada à teoria “proveitosa” que enfatiza a aplicação prática em alguma área administrativa ou organizacional. Diferentemente, outros pesquisadores se concentram no aperfeiçoamento de habilidades (cognitivas) abstratas, tais como: a experimentação e o redesenho do ambiente, através de caminhos alternativos que incluem metáforas e analogias. Ao chamar a atenção para concepções alternativas da realidade, estas poderiam liberar a imaginação e estimular perspectivas variadas de compreensão das organizações.

Estas diferentes abordagens acerca da aprendizagem reflete-se em pouca concordância quanto à natureza da aprendizagem nas organizações (Antonacopoulou, 1999). Alguns autores focalizam mais a questão do processo de aprendizagem (*organizational learning*), como Argyris (1999), Kolb (1997), Argyris e Schön (1978), Nonaka e Takeuchi (1997) e dão ênfase em “como” a aprendizagem pode ser promovida (perspectiva processual). Outros autores referem-se ao produto da aprendizagem (*learning organization*), como Garvin (1993), Morgan (1996), Senge (1990) e preocupam-se em estudar “o que”, descrevendo características da organização que aprende (perspectiva descritiva).

Easterby-Smith *et al.* (1997) refere-se à integração entre as duas abordagens, sendo que a aprendizagem organizacional conduz a organização de aprendizagem e esta, por sua vez, resulta de um processo prévio de aprendizagem organizacional.

Prange (1999) enfatiza o caráter pluralista da realidade, no sentido em que a realidade pode ser expressa numa variedade de símbolos e sistemas de linguagem que sustentam uma atitude reflexiva para a aprendizagem organizacional.

Fiol e Lyles (1985) relacionaram três áreas de consenso entre os diferentes desenvolvimentos teóricos da aprendizagem organizacional, a saber:

➤ *Sintonia com o ambiente.* Para conquistar sobrevivência a longo prazo e manter-se competitiva e inovadora, a organização precisa estar em sintonia com o seu ambiente. Para tanto, são básicas as capacidades de aprender, desaprender e reaprender, tendo como base o seu desempenho passado.

➤ *Aprendizagem organizacional versus individual.* Apesar da importância da aprendizagem individual para as organizações, a aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma das aprendizagens de cada membro. As organizações desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não apenas influenciam seus membros imediatos, mas são também transmitidos para outros através das histórias e normas organizacionais. As organizações têm sistemas cognitivos e memórias, desenvolvem visões de mundo e ideologias, mapas mentais, normas e valores que se preservam para além da presença de membros individuais (Herdberg apud Prange 1999). Existem casos em que as organizações sabem menos do que seus membros, em outros, as organizações parecem não aprender o que todos os seus membros sabem. Não são os conhecimentos individuais de cada membro que estão em jogo na aprendizagem organizacional, e, sim, aqueles conhecimentos que são de algum modo compartilhados, que mobilizam a ação (Argyris e Schön, 1978).

➤ *Fatores contextuais.* Foram identificados pelos autores quatro fatores contextuais com relação circular entre si, pois tanto eles criam e reforçam a aprendizagem quanto são por esta criados. A cultura corporativa, a estratégia, a estrutura e o ambiente são considerados como fatores contextuais que podem afetar a probabilidade da ocorrência da aprendizagem (Fiol e Lyles, 1985; Souza, 1999).

Dodgson (1993) refere-se a três áreas de ênfase da aprendizagem organizacional que compreendem: os objetivos da aprendizagem organizacional, os processos de aprendizagem organizacional e os meios através dos quais a aprendizagem pode ser facilitada ou dificultada. Desta forma, o autor busca contemplar tanto a ênfase nos resultados como a ênfase nos processos.

O estudo da aprendizagem organizacional neste trabalho *pretende transitar pelas duas abordagens, considerando que a conceptualização e a sistematização de processos de aprendizagem (organização de aprendizagem) resultam de um processo prévio de aprendizagem organizacional.* Os conceitos apresentados pelos diversos autores têm considerado a aprendizagem como uma capacidade que as organizações podem desenvolver e que está relacionada com a mudança de comportamento, a qual torna a ação mais efetiva. *Entende-se, assim, que o processo de aprendizagem organizacional torna-se efetivo a partir do desenvolvimento de novas formas de agir das pessoas e implica no desenvolvimento de competências gerenciais.*

2.3.2 Relação entre aprendizagem e inovação

Diversos autores convergem em considerar que o conceito de inovação está intimamente ligado ao conceito de aprendizagem nas organizações, entre eles, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento organizacional é a chave para as formas características com que as empresas japonesas inovam. Fleury e Fleury (1995) sugerem que o conceito de inovação tem que estar profundamente imbricado no conceito de aprendizagem.

Garvin (1993) propõe que o aperfeiçoamento constante requer um compromisso com a aprendizagem, sendo que na ausência desta, as empresas simplesmente repetiriam velhas práticas.

Essas considerações combinam com o que Morgan (1996) sugere: “as organizações inovadoras devem ser planejadas como sistemas de aprendizado que colocam ênfase especial em estar abertas à investigação e à autocrítica” (Morgan 1996, p. 110).

Para Tushman e Nadler (1997), as organizações altamente inovadoras são sistemas de aprendizado altamente eficazes, “onde as pessoas podem assumir riscos, colher as recompensas pelo sucesso e sobreviver a fracassos construtivos” (Tushman e Nadler, 1997, p. 185).

Stata (1997) relaciona a aprendizagem organizacional como o principal processo pelo qual ocorre a inovação na gestão e destaca que o principal desafio está em descobrir novos métodos e ferramentas gerenciais para facilitar a aprendizagem e a inovação na empresa.

Pesquisas e estudos de Ayas (1999) sobre os nexos entre inovação e aprendizagem, defendem a postura de que a inovação possa ser percebida como processo do aprendizado. Para o autor,

“A inovação requer mais do que capacidade criativa para se inventar novas idéias; requer habilidade administrativa e talento para transformar boas idéias em prática (Van de Ven *et. al.*, 1989). Quando desenvolve-se uma inovação, a nova idéia freqüentemente apresenta uma ameaça à ordem estabelecida. Dá-se início a um processo de mudança. Quando o processo de inovação é percebido como uma “atividade que produz mudança” (Zirger e Maidique, 1990), há mais um desafio envolvido no processo: o uso ótimo da oportunidade de aprender e se adaptar” (Ayas, 1999, p. 177).

Ayas (1999) destaca também que a inovação na sua essência é um processo em que são geradas idéias que podem levar à criação do conhecimento. O processo de inovação também envolve a execução ou exploração de tais idéias que se referem à aplicação ou uso efetivo do conhecimento. Desta forma, o autor sugere que como o conhecimento pode ser criado em cada projeto de inovação, há potencial para aprendizagem.

Os estudos de Ayas (1999) estenderam-se também na análise das relações entre o contexto organizacional, a inovação e a aprendizagem e concluem que a inovação representa uma oportunidade ótima para as pessoas aprenderem, isto é, adaptarem-se e enfrentarem mudanças no contexto organizacional. “A questão a ser levantada não é se há aprendizagem no desenvolvimento de um novo produto, mas até que ponto tal aprendizagem contribui para a gestão da inovação. Isso depende em grande parte do contexto organizacional em que se dá a inovação” (Ayas, 1999, p. 181).

A partir das conclusões apresentadas por Ayas (1999) pretende-se clarear as relações entre o ambiente para inovação, geração de inovação na gestão e aprendizagem organizacional neste estudo. *Entende-se que a geração de inovação no ambiente organizacional representa oportunidades potenciais de aprendizagem, sendo que o ângulo de análise deste projeto refere-se em como a aprendizagem organizacional pode contribuir para tornar o ambiente interno da empresa favorável à geração de inovação na gestão através do desenvolvimento de competências gerenciais.*

2.3.3 Perspectivas de promoção de processos de aprendizagem organizacional

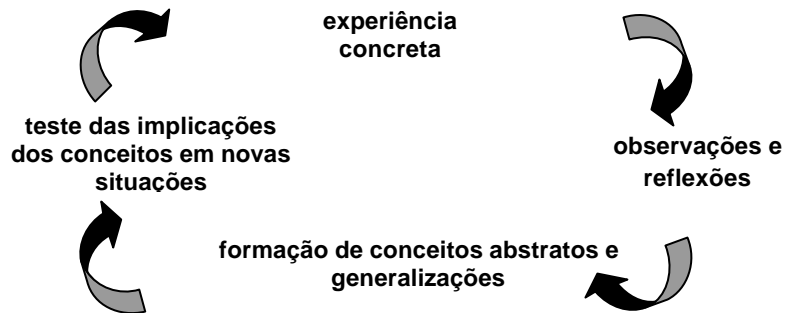
A revisão de literatura sobre a noção de aprendizagem organizacional apresenta diversas abordagens e perspectivas para a promoção de processos de aprendizagem organizacional.

Um modelo de aprendizagem experiencial bastante disseminado no campo organizacional compõe-se de um ciclo de quatro etapas que compreendem:

- ação;
- reflexão a partir da ação;
- abstração e generalização;

- aplicação dos conceitos adquiridos a novas situações.

O modelo foi popularizado por Kolb (1997) através do modelo experiencial da aprendizagem, apresentado na figura a seguir:



FONTE: Kolb (1997), p.323

Figura 2 - Processo Vivencial de Aprendizagem

O modelo de aprendizagem experiencial compõe-se de duas dimensões básicas no processo de aprendizagem. A primeira dimensão representa a experiência concreta de eventos de um lado e a conceituação abstrata do outro. A segunda tem a experimentação ativa de um lado e a experimentação reflexiva do outro. Estas duas dimensões da aprendizagem - ação e reflexão, envolvimento concreto e distanciamento analítico - são essenciais para que a aprendizagem seja mais efetiva, sendo que “os mais eficazes sistemas de aprendizagem são aqueles que conseguem tolerar diferenças de perspectivas” (Kolb, 1997, p.338).

A reflexão e a ação como agentes de aprendizagem organizacional é apresentada também por Weick e Westley (1996). A ênfase, neste caso, é dada para a reflexão na ação, que implica em acessar o acúmulo de conhecimento organizacional (os princípios, as imagens da missão e da identidade, os fatos concernentes ao ambiente da tarefa, as histórias da realidade passada que servem como modelos para ação futura) e adaptá-lo a alguma ocasião do presente, funcionando, assim, “como agente de aprendizagem organizacional, estendendo ou reestruturando em seu inquirimento atual o acúmulo de conhecimento disponível para o inquirimento futuro” (Schön, apud Weick e Westley, 1996).

Os autores referem-se às estruturas organizacionais pouco adaptáveis às descobertas e com certa resistência às novas tarefas, o que torna o padrão característico das relações

interpessoais mais ou menos suscetível à reflexão na ação recíproca, principalmente ao vir à tona a informação negativa, as visões conflitantes e os dilemas organizacionais.

Fiol e Lyles (1985) identificam dois níveis de aprendizagem: um nível básico (*lower-level*), que ocorre em uma estrutura organizacional e com um conjunto de regras estabelecido. Trata-se de uma aprendizagem associada a rotinas, nas quais há um considerável controle do ambiente. No nível elaborado (*higher-level*), o objetivo está mais relacionado ao ajuste de regras e normas do que ao desenvolvimento de atividades específicas.

Senge (1997) sugere dois tipos de aprendizagem: a aprendizagem adaptativa e a aprendizagem generativa. Estas relacionam-se à forma pela qual as pessoas enxergam a realidade e resolvem os problemas. A aprendizagem adaptativa refere-se à situação empresarial de reação e adaptação às mudanças ambientais; enquanto que a aprendizagem generativa relaciona-se à criação, tanto no entendimento dos clientes quanto no entendimento de como melhor gerir um negócio, pessoas, sistemas. O aprendizado generativo requer que os gestores enxerguem os sistemas de forma integradora, compreendendo a fonte sistêmica dos problemas.

A preocupação com a competitividade e a inovação tem provocado as empresas a adotarem uma postura mais pró-ativa em relação ao seu sistema de gestão. Entretanto, observa-se que, convencionalmente, as organizações mostram-se motivadas a mudar somente quando seus problemas atingem uma dimensão que as leva a mudar. Assim, a energia para a mudança é extrínseca e provém da tentativa de se afastar de um aspecto indesejável da realidade atual, o que configura uma situação de aprendizado adaptativo. Senge (1997) apresenta o princípio da tensão criativa que convida as empresas a canalizar a energia (intrínseca) para a mudança na visão (aquilo que se deseja criar) justaposta à realidade atual. Desta forma, o princípio da tensão criativa propõe-se a contribuir para o aprendizado generativo e, conseqüentemente, ao sistema mais proativo de gestão.

Morgan (1996) também destaca a importância das empresas reverem o seu sistema de gestão em relação à inovação, citando que,

“Enquanto algumas organizações têm sido bem-sucedidas institucionalizando sistemas que revêem e desafiam normas básicas, políticas e procedimentos operacionais em relação a mudanças que ocorrem nos seus ambientes – por exemplo, encorajando o debate contínuo e a inovação -, muitas falham em fazer isso” (Morgan, 1996 p.92).

O autor estabelece alguns princípios básicos para aprendizagem de sistemas:

- processo de percepção, monitoramento e exploração de aspectos significativos do ambiente;
- relação da informação obtida com as normas de funcionamento do sistema;
- questionamento da pertinência das normas para detectar desvios significantes em relação às mesmas, e
- processo de iniciação de ação apropriada quando discrepâncias são detectadas.

A forma adotada pelas empresas para detectar e corrigir seus erros é a base dos modelos de aprendizagem apresentados por Argyris (1999). O modelo “de uma volta” (*single loop*) é orientado para a manutenção do conhecimento e caracterizado pelo fato do erro ser detectado e corrigido sem se mexer no modelo, tornando-se uma rotina. No aprendizado “de duas voltas” (*double loop learning*) corrige-se o erro detectado e revisa-se os valores inerentes ao modelo, sendo este citado pelo autor como mais adequado para mudanças e inovações que requerem maior adaptabilidade e flexibilidade.

Argyris (1999) refere-se às atitudes defensivas que dificultam a reflexão e o questionamento necessários à ampliação da conscientização das pessoas sobre as suas habilidades. Saliencia a importância da experiência do fracasso na aprendizagem, sendo que os gerentes, muitas vezes, ao lidar com situações embaraçosas ou ameaçadoras, evitam fracassos, assumindo uma atitude defensiva em relação aos erros, dificultando a aprendizagem.

Lei, Hitt e Bettis (2001) dão ênfase à relação entre aprendizagem organizacional e mudança ambiental, sugerida também por Argyris e Schön (1978) e por Fiol e Lyles (1985). Aqueles autores consideram que a aprendizagem organizacional de “nível mais elevado” é mais prevacente em empresas com contexto ambiental diverso do que naquelas com ambientes mais homogêneos.

“A aprendizagem organizacional de ‘nível elevado’ envolve a formação e o uso da heurística e de *insights* que ajudam a organização a definir e a solucionar problemas organizacionais altamente ambíguos, freqüentemente associados à aprendizagem de circuito duplo. A aprendizagem de circuito duplo está relacionada ao exame e à mudança de resultados a longo prazo” (Lei, Hitt e Bettis, 2001, p. 162).

Com base nos trabalhos de Argyris e Schön (1978) e Fiol e Lyles (1985), Lei, Hitt e Bettis (2001) referem-se ao desenvolvimento extensivo de regras e papéis altamente diferenciados para lidar com a aprendizagem complexa e as tarefas não rotineiras para afirmar que “a aprendizagem de nível mais baixo, geralmente, envolve apenas a repetição de comportamento passados, com a formação de poucas associações” (Lei, Hitt e Bettis, 2001 p. 162). Os autores entendem que esses padrões são consistentes com a noção de aprendizagem de circuito simples apresentada por Argyris (1999), em que não há tentativa sistemática para mudar as políticas ou os valores básicos.

“...tal aprendizagem rotinizada é, normalmente, a curto prazo e temporária, com ênfase na tarefa imediata que a entidade enfrenta (Fiol e Lyles, 1985). A aprendizagem rotinizada é altamente imitável e, assim, pouco ajuda a empresa a atingir uma vantagem competitiva. Levitt e March (1988) sugerem que a aprendizagem de nível mais elevado, freqüentemente, produz especialização e desenhos altamente diferenciados da organização que promovem comportamento não rotineiro. Além disso, é mais provável que a alta especialização resulte em resultados mais bem-sucedidos em ambientes altamente dinâmicos. Como Barney (1991) e outros pesquisadores notaram, a especialização da empresa a introduzir uma ambigüidade causal que dificulta a imitação de seus recursos específicos pelos concorrentes (Reed e deFillippi, 1990)” (Lei, Hitt e Bettis, 2001 p. 163).

Os autores sugerem que a aprendizagem de circuito duplo ajuda as empresas a estabelecerem a heurística, a cognição e os *insights* necessários para definir e solucionar problemas complexos relacionados a produtos e processos de alta tecnologia.

Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem a interação entre dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) através da formação da *espiral do conhecimento*, onde “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito (modelos mentais, crenças e percepções ou *know-how* técnico) e o conhecimento explícito (formal e sistemático)” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 79).

O processo de criação de conhecimento proposto por estes autores está profundamente enraizado no processo de construção e gerenciamento de sínteses e acontece através de diferentes modos de conversão do conhecimento.

Os autores dão ênfase especial à necessidade de a empresa inovadora transcender algumas “falsas dicotomias”, como: tácito/explicito; corpo/mente; individual/organizacional; *top-down/bottom-up*; burocracia/força-tarefa; oriente/ocidente; entre outras. Citam que a

interação dinâmica e simultânea entre dois lados opostos de “falsas dicotomias” cria uma solução nova e diferente.

Para Weick e Westley (1996), a expressão aprendizagem organizacional é um oxímoro. Aprender e organizar são dois processos paradoxalmente diferentes. Enquanto organizar sugere a ordem, aprender sugere desordem, de tal forma que o ponto ótimo da aprendizagem, tanto em nível individual quanto em nível organizacional, reside na composição entre a ordem e a desordem.

“Tais momentos representam a interseção da aprendizagem de duas voltas (*double-loop*) – descoberta, exploração, aprendizagem pró-ativa, aprendizagem revolucionária, rompimento da estrutura – e a aprendizagem de uma única volta (*single-loop*) – exploração, adaptação, formação de hábitos, redução do desvio, aprendizagem reacionária, aprendizagem evolucionária. “A justaposição ótima entre a ordem e a desordem é criada não através do revezamento entre os dois, mas através da íntima e contínua ligação entre eles” (Weick e Westley, 1996, p. 445).

Estes autores destacam a importância da linguagem tanto para a aprendizagem quanto para a organização. Sugerem que a composição entre a ordem e a desordem incluem momentos de humor que propicia flexibilidade, redundância, *insights*, de improvisação que consiste em variar e tolerar os erros e, de pequenas vitórias que promovem momentos de aprendizagem em diversos locais e por diversas pessoas.

Para Garvin (1993), o processo de aprendizagem organizacional pode ser conduzido pelas empresas através de cinco blocos de atividades principais, tais como: solução de problemas, experimentação, formação da memória, aprendendo com os outros e transferência do conhecimento gerado.

(1) *Aprendizagem através da solução de problemas*. A aprendizagem através da solução sistemática dos problemas da empresa apoia-se na metodologia de análise e solução de problemas, largamente disseminadas no movimento da qualidade, que incluem: confiar no método científico para diagnóstico dos problemas (exemplo: o ciclo do PDCA de Deming - “Planejar, Fazer, Verificar, Agir”); insistir nos dados para fundamentar a tomada de decisão com base nos mesmos e utilizar estatísticas simples (histogramas, gráfico de Pareto, correlações, diagramas de causa-efeito) para organizar os dados e delinear as deduções.

“a aprendizagem implica em ir além dos sintomas óbvios para avaliar as causas, buscando evidências, pois se a empresa continuar

prisioneira dos “meros fatos” e do raciocínio desleixado, a aprendizagem será sufocada” (Garvin, 1993, p. 82).

Garvin (1993) citou o exemplo da Xerox que utilizou de ferramentas para: criação de idéias e coleta de informações (explosão de idéias, entrevistas, pesquisas); busca do consenso (redução das listas, formulários, votações ponderadas); análise e exposição de dados (diagramas de causa-efeito, análise do campo de força e planejamento de ações (fluxogramas, gráfico de Gantt). O resultado deste processo consistiu na definição de uma abordagem empresarial para a solução de problemas.

(2) *Aprendizagem através da experimentação*. Diferentemente da solução sistemática de problemas, a experimentação geralmente é motivada pela oportunidade e pela ampliação de horizontes e de novos conhecimentos. Para Garvin (1993), acontece de duas formas:

(a) *Programas em vigor*. Normalmente envolvem uma contínua série de pequenos experimentos, destinados a produzir maior conhecimento. Possuem algumas características comuns:

- promover um constante fluxo de novas idéias, mesmo que sejam adquiridas fora da organização através de visitas a universidades e empresas, que propiciam compreensão de novas práticas de trabalho e tecnologias que podem ser aplicadas no cotidiano e geram aprendizagem para a empresa;
- requerem um sistema de incentivos para facilitar a aceitação de riscos, tornando ainda mais desafiadora a responsabilidade dos gerentes de manter e controlar os experimentos sem sufocar a criatividade com penalizações indevidas pelas falhas;
- necessitam de gerentes com habilidades necessárias para realizar e avaliar experimentos, como, por exemplo: métodos estatísticos para comparar de forma eficiente um grande número de alternativas e técnicas de criatividade que mantenham o fluxo de novas idéias.

(b) *Projetos de demonstração*. Geralmente são mais amplos e mais complexos do que os experimentos em vigor. Envolvem mudanças holísticas em nível de sistema e com frequência têm o propósito de desenvolverem novas capacidades organizacionais. Apresentam algumas características distintas:

- geralmente são os primeiros projetos que concretizam princípios e abordagens que a organização deseja adotar em larga escala, sendo seus esforços mais transitórios, e envolvem um considerável “aprendizado através do fazer”;
- implicitamente estabelecem diretrizes para as regras e para a tomada de decisões de projetos posteriores. Os gerentes devem, portanto, ser sensíveis aos precedentes que estabeleçam e necessitam dar claros sinais para estabelecer novas normas;
- com frequência requerem maior comprometimento por parte dos empregados que, muitas vezes, desejam ver se realmente mudaram as regras;
- normalmente são desenvolvidos por fortes equipes multifuncionais que enviam relatórios direto para os gerentes mais antigos;
- tendem a ter impacto limitado no restante da organização se não forem acompanhados de estratégias claras de transferência de aprendizagem.

Lei, Hitt e Bettis (2001) também referem-se a dois tipos de experimentação: (a) melhoria contínua, esforços de aperfeiçoamento de menor escala e (b) a criação de novas heurísticas, esforços de maior escala. Em relação à primeira, propõem:

“Frequentemente, a melhoria contínua envolve uma abordagem de tentativa e erro para assegurar que vários componentes do sistema de produção estejam efetivamente integrados. As melhorias relacionadas ao processo dependem de inter-relacionamentos estreitos entre o pessoal-chave de várias funções, em vez de regras de controle e procedimentos estritos” (Lei, Hitt e Bettis, 2001, p. 168).

A experimentação em pequena escala em ambientes controlados é usada para fazer melhorias contínuas, para aperfeiçoar as habilidades existentes e, mais efetivamente, para assimilar novas tecnologias que possam ajudar a desenvolver novos produtos para mercados novos ou atuais. A melhoria contínua e a criação de novas tecnologias resultantes da experimentação produzem habilidades tecnológicas diferenciadas que ajudam na solução de problemas. “A experimentação estimula a tensão criativa que ajuda as empresas a superarem as forças inerciais e mantém seu potencial de aprendizagem” (Lei, Hitt e Bettis, 2001 p. 164).

“A integração de habilidades diversas podem ajudar a organização a redefinir e reaprender os seus modelos de referência e pontos de vantagem para acomodar rapidamente as tecnologias de mudança. (Lei, Hitt e Bettis, 2001 p. 168).

Assim, a experimentação possibilita às empresas a criação de novos modelos de referência e de heurística que produzem *insights* para a definição e a solução de problemas. As empresas que prospectam, freqüentemente, encorajam a experimentação com novas idéias de produto e mercado para construírem estratégias proativas.

“A aprendizagem e a assimilação de novos modelos de referência e a redefinição da heurística para o desenho de produtos e processos não apenas encorajam o pensamento inovador, mas também fomentam abordagens não ortodoxas para o desenvolvimento de novos produtos para novos mercados” (Lei, Hitt e Bettis, 2001 p. 169).

(3) *Formação da memória.* As empresas necessitam rever os seus êxitos e fracassos, avaliando-os de forma sistemática, armazenando as suas lições de modo a estarem abertas e acessíveis aos seus funcionários. Poucas empresas, na visão de Garvin (1993), estabelecem processos em que os seus gerentes periodicamente pensem sobre o passado e aprendam a partir dos seus erros. A disposição das empresas em reconhecer o valor do fracasso em comparação com o sucesso improdutivo está no centro desta abordagem. O fracasso conduz ao discernimento e à compreensão, acrescentando conhecimentos à organização. Um sucesso improdutivo ocorre quando algo vai bem, mas ninguém sabe como nem por que. Para agilizar o processo de aprendizagem, as empresas podem desenvolver parcerias com universidades, utilizar de banco de dados, incentivar estudantes universitários, através de estágios e estudos de casos que oferecem novas perspectivas, geram experiência e aumentam o conhecimento.

Lei, Hitt e Bettis (2001) destacam que uma memória ajuda a aperfeiçoar a heurística de busca e de solução necessária para a eficaz definição e solução de problemas. Reside em mídias persistentes, como valores e normas corporativas via cultura empresarial e equipes especiais de desenvolvimento de produto que ajudam a difundir o conhecimento técnico na empresa. É capturado, com freqüência, em metáforas que as pessoas não podem facilmente decodificar. O uso de tais metáforas produz uma linguagem específica da empresa, que serve como meio eficiente de armazenagem e transferência de informação. “O conhecimento tácito ajuda a empresa a definir problemas complexos e, por conseguinte, a solucioná-los de maneiras exclusivas” (Lei, Hitt e Bettis, 2001 p. 167).

(4) *Aprendendo com os outros.* Naturalmente nem toda aprendizagem vem da reflexão e auto-análise. Enxergar outros ambientes e obter uma nova perspectiva pode trazer discernimentos importantes. Empresas de outros negócios também podem ser grandes fontes de idéias e catalisadoras de pensamento criativo. Garvin (1993) destaca que os maiores benefícios vêm de

estudar as *práticas*, como o trabalho é feito, em vez dos resultados, e recomenda um processo disciplinado que começa com a identificação das organizações que tenham as melhores práticas, estudo das suas práticas e desempenhos, visitas e entrevistas sistemáticas, e análise dos resultados, desenvolvimento das sugestões e implementação. Uma fonte importante de idéias e de novas perspectivas podem ser os clientes. As conversas com os clientes invariavelmente estimulam a aprendizagem, pois podem fornecer informações atualizadas sobre o produto, comparações competitivas, dicas quanto às diversas preferências e *feedback* imediato quanto ao serviço e quanto aos padrões de uso, em todos os níveis, do ambiente executivo ao setor dos trabalhadores.

Independentemente da fonte das idéias, a aprendizagem ocorre num ambiente receptivo, em que os gerentes estão abertos às críticas ou às más notícias.

“As empresas que abordam os clientes assumindo que ‘nós devemos estar certos, eles devem estar errados’ ou visitem outras organizações com a certeza de que ‘eles não têm nada para nos ensinar’ raramente têm algum aprendizado. As organizações que buscam aprendizagem, ao contrário, cultivam a arte de ouvir franca e atentamente” (Garvin, 1993, p.87).

(5) *Transferência de conhecimento*. As idéias criam impacto quando são amplamente disseminadas pela organização. Para que a aprendizagem se estenda para outros departamentos/negócios da empresa, o conhecimento deve ser difundido rápida e eficientemente. Garvin (1993) destaca alguns procedimentos que facilitam este processo: relatos e passeios são um meio popular de transferência de conhecimento que, por um lado, sintetizam descobertas, mas, por outro, limitam o conhecimento de detalhes que são difíceis de serem transmitidos; programas de rotação de pessoal e de transferências entre áreas possibilitam experimentação ativa e disseminação de novos padrões, políticas ou programas de treinamento e estão entre os métodos mais eficazes de transferência de conhecimento.

Para Lei, Hitt e Bettis (2001), a transferência e a recuperação de informação podem resultar do conhecimento gerado na empresa ou do *aprender fazendo* que, freqüentemente, ocorre mediante alianças externas. “A informação adquirida, armazenada e recuperável torna-se a base de conhecimento universal e tácito da empresa” (Lei, Hitt e Bettis, 2001 p. 164).

O conhecimento universal é “genérico”, qualquer empresa pode desenvolvê-lo com muita facilidade (projetos, especificações técnicas ou desenhos padronizados representam informações que outras empresas podem facilmente imitar). As formas universais de

conhecimento, na maioria das vezes, estão embutidas no produto, de tal modo que os concorrentes podem facilmente entendê-las (por exemplo, mediante engenharia reversa).

As formas tácitas de conhecimento não são facilmente imitadas nem claramente entendidas fora da empresa. “Possuem qualidade imutável, difícil de ser decifrada, que não pode ser facilmente transmitida a outros e, freqüentemente, representam uma experiência compartilhada entre os membros da organização” (Lei, Hitt e Bettis, 2001 p. 166).

Para Spender (2001), o processo de criação do conhecimento traz um elemento-chave da administração científica que considera o impacto significativo da estrutura da organização e seus padrões de autoridade e controle sobre o incentivo para a criação e compartilhamento de conhecimento. Destaca duas perspectivas:

➤ *Conhecimento como objeto.* Aborda o conhecimento que pode ser criado, comprado, possuído ou vendido como um equipamento de produção ou qualquer outro ativo organizacional. Embora fragmentados, estão armazenados em dados (papel ou formato eletrônico), em objetos (produtos fracassados e bem sucedidos) ou estão armazenados de acordo com as regras criadas para lidar com situações específicas ou práticas não descritas ou informais. “Está fragmentado não apenas por não ser coerente, ajustado a um único conjunto integrado de objetivos e idéias organizacionais, mas também porque não está sempre disponível às pessoas no momento adequado” (Spender, 2001, p. 30). O autor exemplifica o trabalho da Administração Científica no final do século XIX, em que muitos estavam preocupados em minimizar o desperdício e maximizar a eficiência. As patentes também são um exemplo de conhecimento objetivado;

➤ *Conhecimento como processo.* Relaciona-se ao conhecimento tácito que não pode ser armazenado na forma inanimada e, assim, transportado ou comercializado. O conhecimento é visto de forma mais ampla, como uma faceta dos processos organizacionais que são dirigidos e energizados pelo *insight* e pela liderança do executivo.

Embora as duas perspectivas, conhecimento como objeto e conhecimento como processo, sobreponham-se, conduzem mensagens diferentes para os gerentes, sendo que a primeira perspectiva dedica pouca atenção às pessoas, individual ou coletivamente.

“Enquanto que a primeira perspectiva procura abstrair o conhecimento das pessoas que o criam e o implementam, a segunda, que foca o conhecimento como processo, envolve os processos individuais e

sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação” (Spender, 2001, p. 31).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas. Propõem interação entre o conhecimento tácito e explícito através de quatro modos de “conversão do conhecimento”: socialização, externalização, combinação e internalização - sendo estas as formas através das quais o conhecimento individual é articulado e “amplificado” na organização.

No modo da socialização, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem a conversão do conhecimento tácito em tácito para facilitar o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceito explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A combinação é um processo de sistematização de conceitos, através de diferentes conhecimentos explícitos. A internalização está intimamente ligada com o “aprender fazendo”, num processo de incorporação do conhecimento explícito no tácito.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a dinâmica da inovação surge a partir da interação do conhecimento tácito e explícito e começa com o compartilhamento do conhecimento tácito. O conhecimento tácito compartilhado, por exemplo, por uma equipe auto-organizada, é convertido em conhecimento explícito, na forma de um novo conceito. O conceito criado precisa ser justificado para que a organização determine se deve perseguir nele. Os novos conceitos são convertidos em um arquétipo (que pode ser um protótipo ou um sistema gerencial, por exemplo). Para tornar possível a ampliação do conhecimento por toda a organização, os autores apresentam cinco fases do processo de criação do conhecimento: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento.

Garvin (1993) refere-se ao processo de avaliação da aprendizagem organizacional como um processo que comporta três estágios interconectados: no estágio cognitivo os membros da organização são expostos a novas idéias, ampliam seus conhecimentos e começam a pensar de forma diferente; no estágio comportamental as novas percepções começam a ser internalizadas e acontecem mudanças de comportamento e são visualizadas melhoria de desempenho, com as mudanças de comportamento que levam à melhoria da qualidade superior, entrega, crescimento no mercado, ou outros ganhos tangíveis.

O autor salienta que a maior parte dos exemplos de casos bem-sucedidos de aprendizagem são produto de atitudes, compromissos e processos gerenciais cuidadosamente cultivados. A aprendizagem organizacional requer a promoção de um ambiente de aprendizagem, como tempo para reflexão e análise sobre planos estratégicos, necessidades dos clientes, avaliação de sistemas de trabalho e geração de novas técnicas ou produtos. Em ambiente de tensão e quando os empregados estão apressados, a aprendizagem tende a ser desviada pelas pressões do momento. Torna-se fundamental: desenvolver as pessoas para a geração de idéias, solução de problemas, avaliação de experiências e derrubar limites e estimular a troca de idéias através de conferências, reuniões e equipes de projeto, ou que ultrapassem os níveis organizacionais ou que liguem a empresa a seus clientes e fornecedores. Os limites inibem o fluxo de informações; mantêm os indivíduos e grupos isolados e reforçam preconceitos.

Foros de aprendizagem que são programas ou eventos destinados as metas explícitas de aprendizagem e podem adotar uma variedade de formas: revisões estratégicas, que examinem ambiente de competição e a pasta de produtos, a tecnologia e o *marketing* da empresa; balanços dos sistemas, que revejam os processos funcionais e os sistemas de entrega; relatórios que identifiquem e comparem as melhores atividades na organização; missões de estudo nas melhores organizações do mundo para compreender desempenhos e diferentes habilidades, e simpósios, que reunam clientes, fornecedores, especialistas ou grupos internos para compartilhar idéias e aprendizagens, são sugeridos por Garvin (1993).

Lei, Hitt e Bettis (2001) sugerem a promoção de rotinas dinâmicas, que no seu conjunto, podem influenciar o tipo de habilidade aprendido e inserido entre seus membros. Para estes autores, a promoção de várias rotinas organizacionais dinâmicas dão à empresa condições de absorver diferentes tipos de conhecimento para desenvolver mais rapidamente novas habilidades. A combinação de habilidades diferenciadas resultantes da promoção de uma série de rotinas dinâmicas permite à empresa desenvolver *insights* para a definição e a solução de problemas que sejam transferíveis aos negócios e aos mercados. “A aplicação de rotinas dinâmicas aumenta a ambigüidade causal para os concorrentes e aumenta a atratividade da entrada em novos mercados” (Lei, Hitt e Bettis, 2001, p. 172).

Estes autores destacaram os estudos de Itami (1987), que concluíram que a promoção ativa de caminhos múltiplos para o entendimento de novos produtos e processos é um ativo-chave invisível de diferenciação das habilidades da empresa das de seus concorrentes. Assim,

as combinações de rotinas permitem que a empresa adote combinações de habilidades específicas que sejam aplicáveis a numerosos produtos e processos. “Como resultado, o risco de entrada em novos mercados é reduzido. A acumulação de rotinas dinâmicas gera economias de escala na aprendizagem, pelos padrões de aprendizagem e pelo potencial para o desenvolvimento de *know-how* idiossincrático” (Lei, Hitt e Bettis, 2001 p. 171).

A falta de perspectivas múltiplas e de rotinas organizacionais dinâmicas dificultam às empresas adotar formas de inovações que dependem de suas condições de aprender e de desenvolver rapidamente novas habilidades e capacidades organizacionais. As rotinas estáticas limitam os tipos de aprendizagem que uma empresa pode adotar, sendo que:

“A aprendizagem de circuito simples que limita a empresa a uma ou a poucas rotinas pode reduzir a extensão e a profundidade das habilidades criadas. Além disso, as rotinas estáticas podem tornar as habilidades da empresa transparentes a seus concorrentes (...) as rotinas estáticas, incrustadas, de períodos anteriores podem retardar o desenvolvimento de novas habilidades exigidas para o futuro desenvolvimento de produtos” (Leonard-Barton apud Lei, Hitt e Bettis, 2001 p. 170- 171).

Duguid e Brown (2001) dão ênfase à importância da estrutura social na criação e na inovação do conhecimento e questionam a visão homogênea que normalmente retrata a estrutura organizacional mais rígida, em que as divisões internas, por um lado, podem estar dividindo o conhecimento, mas, por outro lado, fornecem parte do dinamismo e da espontaneidade da empresa. Segundo os autores parte deste dinamismo e espontaneidade está relacionada ao “conhecimento disponível”, revelado mais na prática de como fazer as coisas do que nas declarações sobre a prática. Este conhecimento está distribuído na medida em que as pessoas trabalham juntas para fazer as coisas, o que exige certa improvisação em que cada membro adapta espontaneamente sua atividade às dos outros e também porque as habilidades rotineiras também necessitam de adaptações às situações reais.

As “comunidades de prática”, propostas por Duguid e Brown (2001), são grupos que se formam em torno da prática e que, no processo, desenvolvem conhecimento coletivo e distribuído.

“A prática compartilhada ao longo do tempo habilita os participantes a desenvolverem uma perspectiva comum e entenderem seu trabalho e como esse trabalho se ajusta ao ambiente circundante, unindo-os, assim, em uma comunidade informal. Os membros também compartilharão o tipo de julgamento que os praticantes solicitam, não

apenas sobre o que fazer, mas também quando fazer e quando foi bem-feito” Duguid e Brown (2001, p. 65).

Duguid e Brown (2001) sugerem que os indivíduos moldam a sua identidade através da prática, sendo que a noção de *comunidades de prática* se refere à aprendizagem como um processo pelo qual os indivíduos formam suas identidades em relação às identidades sociais do grupo. “Esta é uma caracterização da aprendizagem como um processo de engajamento na prática” (Duguid e Brown (2001, p. 66).

Spender (2001) também refere-se às “comunidades de prática”, estudadas por Lave e Wenger, e destaca que o conhecimento ganha significado quando está incorporado num sistema de práticas. Uma visão de mundo compartilhado é pré-requisito para o compartilhamento de entendimento, *insights*, informação e conhecimento disponível. Duguid e Brown (2001) argumentam que a prática interdependente é o processo pelo qual a identidade compartilhada desenvolve-se, em que a afiliação com praticantes parceiros torna-se parte de um processo contínuo de aprendizagem pela prática, sendo um produto da prática compartilhada e, em consequência, a participação em uma visão de mundo compartilhado.

“As comunidades de prática localizam-se mediante os extremos de uma ordem estruturada e de uma individualidade desestruturada. Apontam para a diversidade na uniformidade das organizações, para as fontes de espontaneidade inseridas na estrutura global” (Duguid e Brown, 2001, p. 69).

Para Duguid e Brown (2001), as comunidades inseridas numa organização podem contribuir para a inovação através de:

➤ *Sistemas complementares de inovação.* As *comunidades de práticas* podem tornar áreas de invenção local na medida em que improvisam, sendo que grande parte da sua inovação está em ajustar o ambiente mutante às demandas das rotinas organizacionais e em transformar os *insights* locais de várias comunidades em um sistema mais amplo e complementar de inovação organizacional (Schumpeter; Rosenberg apud Duguid e Brown, 2001, p. 70).

➤ *Descoberta.* As organizações não devem simplesmente descobrir coerência em sua diversidade interna, devem buscar numerosas possibilidades alternativas, plausíveis, que se apresentam em meio ao conhecimento distribuído dentro de uma organização, não um que seja objetivamente “correto” ou “completo”. Na visão dos autores, perseguir esse tipo de coerência é um procedimento altamente subjetivo que deve refletir interesses, mercados e

capacidades da organização e não alguma noção objetiva de conhecimento ideal. Duguid e Brown (2001).

➤ *Mobilização*. Os autores sugerem que a mobilização do conhecimento tem menos a ver com o intercâmbio de conhecimento explícito e mais a ver com as práticas de alinhamento de diferentes comunidades, em que coordenação das práticas entre as comunidades possibilita compartilhar certa bagagem de conhecimento e entendimento.

Spender (2001) destaca o papel dos gerentes na geração de um ambiente que promova significado para as pessoas. Os gerentes estão desafiados a ir além das análises convencionais para capturar e analisar novos fenômenos, como as interações entre os indivíduos e o contexto em que estão coletivamente embutidos, que lhes demandam novos *insights* sobre como influenciar os sistemas de atividades e a comunidade de práticas. Isso remolda o espaço de decisão dos gerentes, “que em vez de serem *designers* da organização ou meros dentes da engrenagem do mecanismo de solução de racional de problemas, são mais jardineiros que moldam os processos de crescimento natural do sistema de conhecimento” (Spender, 2001, p. 46).

Assim, a influência dos gerentes sobre o padrão de atividades passa a ser indireta, mediada pelo próprio conhecimento do sistema e de si mesmo, sendo que os gerentes necessitam de um senso extremo das opções implícitas no padrão corrente de atividades, ou seja, das mudanças incrementais que o sistema já “conhece” e que podem implementar sem mudar sua base de conhecimento, e daquelas mudanças que estão além de seu conhecimento corrente.

Enquanto na teoria da organização convencional os gerentes estão desenhando, usando recursos e controlando a organização, no modelo de conhecimento esquematizado por Spender (2001), eles estão influenciando o grau dos recursos da organização, sendo que grande parte da organização emerge das interações entre os componentes que os gerentes tornam disponíveis. Os gerentes são desafiados a criar e moldar os bens públicos (que dão às organizações seu sentido de identidade e de localização no mundo) que fornecem significado para as pessoas ativas no sistema. O significado está fundamentado nos sistemas de práticas que compõem a organização e seus relacionamentos com outros. As atividades estão embutidas em um universo cercado de significados que possibilitam às comunidades de práticas responder a situações imprevistas.

Isso reposiciona os próprios gerentes que se tornam participantes de um processo social que está além de seu controle imediato. Podem influenciar a organização mudando o inventário de recursos e moldando as interações entre eles. Entretanto, em outro nível mais profundo, podem influenciar os processos emergentes que geram os bens públicos do sistema. Fazem isso “gerenciando a fronteira em torno das práticas organizacionais e influenciando a transformação de bens privados em bens públicos, e vice-versa” (Spender 2001, p. 48).

Como existem fronteiras discretas em torno de alguns sistemas (como, por exemplo, a complexidade da interface entre a tomada de decisão racional sobre finanças e as propriedades emergentes, dinâmicas e evolucionárias deste mesmo sistema social), gerenciá-las em torno de um sistema de conhecimento em que os próprios gerentes estão incorporados e sobre o qual eles têm responsabilidades especiais exige o desenvolvimento de novos atributos de competência gerencial diferenciados.

Com o objetivo de resgatar as principais abordagens analisadas nesta seção, o Quadro 5 apresenta algumas relações entre as perspectivas de promoção de aprendizagem organizacional e possíveis contribuições destas no desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão.

Quadro 5: Perspectivas de promoção de processos de aprendizagem organizacional

Autores	Elementos de aprendizagem organizacional	Contribuição no desenvolvimento de competências gerenciais
Argyris (1992)	Aprendizagem de “duas voltas” (<i>double loop learning</i>); Experiências de fracasso na aprendizagem.	Através da aprendizagem de “duas voltas” os gerentes corrigem a ação, revisam as estratégias e valores inerentes e podem promover inovações que requerem flexibilidade; reflexão sobre experiências de fracasso promovem aprendizagem mais efetiva de novas competências.
Kolb (1997)	Modelo de aprendizagem vivencial	Integração de diferentes perspectivas e dimensões da aprendizagem: ação e reflexão, envolvimento concreto e distanciamento analítico.
Weick e Westley (1996)	Reflexão na ação; Composição entre ordem e desordem;	Na história da organização, que serve como modelo para ação futura, confrontada com os esforços de preservação (ordem) que mascaram a realidade; combinação da ordem e da desordem em momentos de humor, improvisação e pequenas vitórias.

“cont.”.

Autores	Perspectiva de promoção da aprendizagem organizacional	Contribuição no desenvolvimento de competências gerenciais
Morgan (1996)	Princípios básicos para aprendizagem de sistemas	Criação de sistemas que revêem e desafiam normas básicas, políticas e procedimentos operacionais, encorajando o debate contínuo e a inovação.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Conhecimento tácito e explícito	Disseminação e compartilhamento do conhecimento através da interação entre o conhecimento tácito e explícito.
Garvin (1993)	Sistemas de aprendizagem	Solução de problemas, experimentação, formação da memória, aprendendo com os outros e transferência do conhecimento gerado.
Senge (1990)	Aprendizagem adaptativa e aprendizagem generativa; Princípio da tensão criativa	A tensão gerada pela visão <i>versus</i> realidade e a compreensão da fonte sistêmica dos problemas contribuem ao sistema proativo de gestão.
Lei, Hitt e Bettis (2001)	Rotinas dinâmicas	Combinações de rotinas dinâmicas e de habilidades específicas como diferencial competitivo; criação de novas heurísticas através de experimentações e estratégias proativas.
Spender (2001)	Novo papel dos gerentes; Conhecimento como objeto e conhecimento como processo.	Conhecimento como processo energizado pelo novo papel dos gerentes que consiste em gerar ambiente aos processos emergentes.
Duguid e Brown (2001)	Comunidades de prática	Conhecimento disponível e distribuído através da prática compartilhada na comunidade informal e na estrutura organizacional dinâmica e espontânea.

FONTE: Elaborado pela autora com base na revisão teórica.

2.4 Competências Estratégicas e Gerenciais

2.4.1 Conceitos sobre a noção de competências

- Competências Estratégicas

O conceito de *core competencies*, desenvolvido por Prahalad e Hammel (1995), apresenta as competências essenciais para a competitividade da empresa. Segundo os autores, as competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma

empresa oferecer um determinado benefício ao cliente e que resulta num aporte diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Alguns exemplos são citados: o benefício da entrega rápida e a competência essencial na gestão logística da Federal Express; a competência de miniaturização da Sony; as comunicações sem fio da Motorola.

Prahalad e Hammel (1995) relacionam três critérios para a definição de uma competência essencial:

- *Valor percebido pelo cliente.* Uma competência essencial deve dar uma contribuição substancial ao valor percebido pelo cliente, que permite à empresa oferecer-lhe um benefício real;
- *Diferenciação entre concorrentes.* Para ser qualificada como uma competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única, isto é, estar nas mãos de uma única empresa, sendo dificilmente imitada muito rapidamente pelos concorrentes;
- *Capacidade de Expansão.* As competências essenciais são a porta de entrada para os mercados futuros e devem gerar uma gama de novos produtos e serviços.

Os mesmos autores afirmam que o segredo do sucesso não está em grandes produtos, mas sim em um conjunto único de capacidades que permite à empresa criar grandes produtos. Desta forma, destacam a integração das habilidades e tecnologias como uma marca de autenticidade das competências essenciais, sendo que estas representam a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades. Fleury e Fleury (2000), ao referirem-se às competências essenciais apresentadas por Prahalad e Hamel (1995), destacam a combinação das várias competências da empresa para o desenho, a produção e a distribuição de produtos e serviços aos clientes. “A competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” (Fleury e Fleury, 2000, p.23).

Para Goddard (1997), o nível de diferenciação que uma empresa consegue no mercado não excede à capacidade interna de construir essa diferenciação. Essa capacidade interna esta sendo denominada de competências essenciais.

As competências essenciais apresentadas por Goddard (1997) relacionam sete propriedades:

- (1) são imbuídas de conhecimentos tácitos ou experiências que os competidores não possuem;

- (2) definem o que a organização faz melhor ou diferente de qualquer outra organização, sendo esta a origem de qualquer sucesso da empresa. Desta forma, as competências essenciais são definidas sempre em relação à competência de todas as outras organizações;
- (3) estão incorporadas no modo de funcionamento da empresa e não residem apenas na mente de um pequeno número de grandes talentos da empresa. As competências essenciais estão expressas no comportamento cotidiano de qualquer um da empresa;
- (4) são raras, provavelmente limitadas a duas ou três atividades - que são mais críticas para o sucesso futuro da firma - numa mesma cadeia de valor. Entretanto, as competências essenciais não são sinônimo do conjunto de atividades desenvolvido pelas empresas;
- (5) são a origem das habilidades da empresa para transmitir aos seus clientes um valor agregado excepcional frente aos concorrentes. Entretanto, as competências essenciais não podem ser confundidas com tecnologias de ponta;
- (6) são flexíveis o suficiente para viabilizar a atuação em várias funções do negócio, em várias famílias de produtos e de tecnologias; não estão amarradas nos caminhos dos negócios já existentes, mas são plataformas e estímulo para o crescimento futuro;
- (7) permitem definir as raras oportunidades disponíveis em termos de abertura de mercados ou de conhecimentos defasados nas quais a empresa é a única qualificada para preencher. Desta forma, as competências essenciais podem limitar (estreitar) a visão da empresa em termos de estratégia futura.

Os conceitos apresentados pelos diferentes autores (Prahalad e Hamel, 1995; Goddard, 1997; Fleury e Fleury, 2000) parecem convergir na consideração da competência como a consequência do aprendizado coletivo da organização.

Desta forma, a vantagem competitiva deriva de um conjunto de capacidades que está por trás dos produtos de uma empresa. Reduz-se à ênfase no produto para uma visão da empresa como um *portfólio* de recursos e capacidades combinadas e integradas. Essa integração de capacidades marca a autenticidade das competências. Uma empresa concorrente somente conseguiria imitar uma determinada competência essencial se pudesse passar pelo mesmo processo de aprendizagem que a formou.

- Competências, Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001), as competências essenciais da empresa são compostas por conjuntos de conhecimentos, e todo conhecimento é fruto de um processo de aprendizagem. Competências essenciais são, portanto, conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, desenvolvido por meio de processos de aprendizagem que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Os autores sugerem que o conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios, que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem, e que o conhecimento pode ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores.

Oliveira Jr. (2001) destaca que o conhecimento que é coletivo e tácito atende de forma superior as características dos ativos estratégicos e é a base das competências da empresa. O autor adota dois pressupostos: o conhecimento é um recurso que pode ser gerenciado para melhorar a *performance* da empresa; a fonte do novo conhecimento na empresa é sempre um processo de aprendizagem organizacional sobre o qual esta também pode e deve tentar ter maior influência. “O desafio colocado às empresas é descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender de forma superior a suas necessidades estratégicas” (Oliveira Jr., 2001, p. 122).

Para Oliveira Jr. (2001), as mesmas competências essenciais que hoje asseguram a vantagem da empresa podem constituir em fonte de dificuldades para a mesma no futuro. Desta forma, as competências essenciais devem ter uma natureza dinâmica para evitar a “rigidez essencial” e requerem aprendizagem organizacional para seu desenvolvimento e atualização contínua.

Lei, Hitt e Bettis (2001) caracterizam a competência essencial como um conjunto central de *insights* de definição e de solução de problemas que possibilitam à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticos e para lidar, ao menos parcialmente, com seu ambiente. Como as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional, “o processo de aprendizagem pode ser de propriedade da empresa por acumular seus ativos, habilidades e heurística específicos, transformando-os em novos produtos e processos” (Lei, Hitt e Bettis, 2001 p. 158).

Para os autores, as diferenças nas características internas da empresa, especialmente os padrões idiossincráticos da aprendizagem e da acumulação de ativos (tangíveis e intangíveis), têm efeitos importantes sobre sua habilidade de desenvolver novos produtos e processos em mercados diversos.

Nesta perspectiva, embora empresas de determinado setor, provavelmente, enfrentem tipos similares de forças ambientais, as diferenças em suas dotações de recursos acumulados (por exemplo, experiências, propensão à aprendizagem, ativos especializados) podem tornar-se fatores importantes para influenciar o desenvolvimento de vantagens competitivas (Lei, Hitt e Bettis, 2001).

- Competências gerenciais

Competência é uma palavra utilizada, comumente, para designar pessoa qualificada para realizar algo. A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ao cargo, ao estoque de conhecimentos da pessoa, certificados pelo sistema educacional.

Para Zarifian (2001), o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação, sendo conceituada como: “A competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (Zarifian, 2001, p. 68). Sendo que:

- Assumir: resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela;
- Tomar iniciativa: é a ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa nova, que cria;
- Assumir responsabilidade: responder pelas iniciativas que toma e por seus efeitos, não apenas em razão das avaliações sociais de que será objeto, mas também em virtude da sua disposição para tal;
- Sobre situações: sendo que estas nunca podem ser, efetivamente, prescritíveis: não se pode prescrever o comportamento que o indivíduo deve adotar porque este comportamento faz intrinsecamente parte da situação. Da mesma maneira que não se

pode separar o trabalho da pessoa que o realiza, não se pode separar a situação do sujeito que a enfrenta.

Desta forma, o conceito apresentado por Zarifian (2001) propõe mudanças fundamentais na organização do trabalho, como o recuo da prescrição, a abertura do espaço para autonomia e a automobilização do indivíduo, que inserem a competência dentro de uma dinâmica de aprendizagem, sendo que: “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (Zarifian, 2001, p. 72).

Contudo, a diversidade de situações excede as competências de um único indivíduo, que, em situações mais complexas, exige que as competências de uma rede possam convergir e associar-se, tornando compartilhadas as implicações de uma situação assumida de forma co-responsável.

Boterf (1999) conceitua a competência como o saber mobilizar e combinar os recursos pessoais e os recursos do seu ambiente, de maneira pertinente, numa situação específica. Conforme esta conceituação, os recursos pessoais constituem-se de conhecimentos, habilidades, aptidões ou qualidades pessoais, experiências acumuladas. Os recursos do ambiente são constituídos de informações, redes de relações, instalações materiais.

Usando uma analogia lingüística, Boterf (1999) apresenta a definição da competência utilizando dois eixos:

- eixo do paradigma: repertório, do léxico, que pode ser o eixo do equipamento, dos recursos.
- eixo das frases: permite articular os elementos do paradigma para produzir frases ou discursos.

O eixo das frases é o eixo da combinação, ou seja, sobre este eixo se exerce a competência lingüística que permite produzir constantemente novos enunciados. “Esse é o eixo da competência que se caracteriza pela capacidade de exercer novas atividades ou competências, de construir competências adaptadas, de enfrentar eventos, de saber agir e reagir em contextos variados” (Boterf, 1999, p. 109).

Os conhecimentos, capacidades e aptidões são denominados pelo autor de *recursos de competências*. Estes estão classificados da seguinte forma:

- *conhecimentos*: gerais e teóricos, operacionais e ambientais;
- *habilidades*: operacionais, empíricas, relacionais e cognitivas;
- *atitudes*: atributos pessoais e relacionais;
- *recursos emocionais*: reações emocionais;
- *recursos do ambiente*: redes relacionais, sistema de informação.

Fleury e Fleury (2000) apresentam o conceito de competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury e Fleury, 2000, p.21).

Parry (1998) conceitua a competência como um “*cluster* de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização de uma atividade” (Parry, 1998, p.60). Segundo esse autor, o conceito de competência está relacionado à performance no trabalho e pode ser avaliado em relação aos padrões existentes e melhorado a partir de processos de desenvolvimento.

No Quadro 6, a seguir, estão apresentados alguns conceitos que objetivam compor um quadro de referência contemplando as principais correntes teóricas acerca da noção de competência gerencial.

Quadro 6: Conceitos de Competência Gerencial

Autores	Conceito	Ênfase
Boterf (1999, p.109)	“Saber mobilizar e combinar os recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, atitudes) e os recursos do seu ambiente, de maneira pertinente, numa situação específica”	Combinação de recursos para ação em contextos variados.
Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Agregação de valor econômico e social
Parry (1998, p. 60)	“Cluster de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização de uma atividade”.	Performance no trabalho
Zarifian (2001, p.68)	A competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”	Entendimento prático de situações complexas

FONTE: Elaborado com base nos conceitos dos autores.

Os conceitos apresentados permitem identificar alguns aspectos convergentes sobre a noção de competência:

- a competência é o resultado da mobilização, combinação, articulação, integração de conhecimentos, capacidades, experiências, atitudes;
- a efetividade da competência acontece através da ação numa situação real, em condições específicas do ambiente de trabalho.

Ruas (2000) destaca a importância de clarear os conceitos e de distinguir alguns termos que envolvem a temática sobre competência e sugere:

- a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobiliza conhecimentos, habilidades e aptidões pessoais e profissionais;
- a competência deve ser, de um lado, distinguida dos recursos que a potencializam (exemplo: saber escutar ou saber coordenar ou dirigir uma reunião de negociação). De outro, não deve ser confundida com o desempenho esperado, que é quantificação da performance.

2.5 Competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão

Boterf (1999) apresenta as competências necessárias ao profissional gerir uma situação profissional complexa, que significam saber inventar, reconstruir e inovar.

2.5.1 Competências para gerir situações complexas e saber inovar

- *Saber agir com pertinência.* A competência se revela mais no saber agir do que no saber fazer, quando se sabe enfrentar um acontecimento ou um imprevisto. O profissional deve saber ir além do prescrito, agir em situações imprevistas, tomar iniciativas e decisões, negociar, fazer escolhas, aceitar riscos, reagir às eventualidades e aos problemas, inovar o cotidiano e assumir responsabilidades; saber agir e saber antecipar incidentes.
- *Saber mobilizar em um contexto.* A competência requer saber agir em situação, isto é, dominar uma técnica e colocá-la em prática num contexto que pode ser familiar como também pode ser um contexto de competitividade e de estresse. O autor cita a característica emergente da competência, ou seja, ela “emerge” de um ator em situação, na junção de um

saber e de um contexto. A mobilização das competências deve seguir duas condições: uma objetiva, externa, do contexto, e outra condição subjetiva, que o sujeito atribui. Em função da junção da percepção que o indivíduo tem das condições existentes, ele estimará se pode ou não ativar a prática do que ele sabe. A competência profissional não reside nos recursos (conhecimentos, capacidades,...) a mobilizar, mas na própria mobilização destes recursos. Isso não depende somente da mobilização dos recursos próprios do profissional e sim da mobilização dos recursos de uma rede de profissionais. Os conhecimentos e as habilidades de um profissional não dependem apenas de sua pessoa, mas também das redes às quais ele pertence. Assim, os conhecimentos e as habilidades somente adquirem o *status* de competência quando são comunicados e compartilhados.

➤ *Saber combinar.* Torna-se necessário integrar saberes múltiplos. Diante de um problema para resolver ou de um projeto para realizar, deve-se construir uma arquitetura cognitiva particular da competência, uma combinação pertinente de múltiplos ingredientes. Tudo o que o profissional sabe não é útil a todo momento. Tudo o que está acumulado na “memória a longo prazo” deve ser selecionado e tratado na memória a curto prazo. Há estruturação e reestruturação dos conhecimentos e das habilidades. Há síntese e não simples justaposição, recombinação permanente e não simples adição.

➤ *Saber transpor.* O profissional competente não se limita a repetir, ele sabe transpor – utilizar novos conhecimentos e habilidades e colocar em prática em contextos distintos. As competências genéricas ou transversais podem ser aplicadas em situações variadas, através de uma construção combinatória, ou seja, a partir da reflexão sobre as práticas reais que o profissional poderá investir novamente sua experiência em novas práticas e situações profissionais diversas. Aprendendo a reconhecer problemas de acordo com o contexto, o profissional será capaz de aprender e de aprender a aprender, isto é, ele saberá não somente resolver um problema em particular, mas várias categorias de problemas e de “indicadores de contexto”.

➤ *Saber aprender e saber aprender a aprender.* O profissional faz da sua prática profissional uma oportunidade de criação do saber. Ele sabe entender as lições da experiência e transformar sua ação em experiência. Boterf (1999) refere-se ao aprendizado de “duas voltas” (*double loop learning*) em que o indivíduo corrige não só a ação, mas a teoria, a lógica subjacente e as premissas que estão na base de suas estratégias de ação. Cada experiência, com suas particularidades, como as características do contexto, os atores, os objetivos, os

problemas e os imprevistos, pode ser uma fonte de aquisição de conhecimentos que resulta da prática de: saber diagnosticar (capacidade de classificar o problema); modificar ou criar quadros de assimilação (assimilação de informações novas a um esquema preexistente), e formalizar processos e procedimentos.

➤ *Saber se engajar.* O profissional engajado é capaz de tomar iniciativas e fazer propostas. O autor sugere que em breve as descrições de atividades profissionais serão referências, em relação às quais cada um terá que expressar a sua subjetividade. O engajamento do profissional depende das implicações afetivas na situação. Ele avaliará diferentemente cada situação em função da “coragem” que tem para enfrentá-la e, conseqüentemente, os recursos pessoais que está pronto a investir.

Quadro 7: Competências para gerir situações complexas

Competência	Atributos
Saber agir e reagir com pertinência	Saber o que fazer; Saber ir além do prescrito; Saber escolher na urgência; Saber julgar, negociar, decidir; Saber encadear ações para uma finalidade.
Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	Saber construir competências a partir de recursos; Saber tirar partido não somente dos recursos incorporados (conhecimentos, habilidades, qualidades,...) mas também dos recursos de seu ambiente.
Saber transpor	Saber entender múltiplas situações e diferentes soluções; Saber tomar distância, funcionar “em via dupla”; Saber utilizar seus meta-conhecimentos para modelar; Saber reparar e interpretar indicadores de contexto; Saber criar as condições para a transposição com a ajuda de esquemas transferíveis.
Saber aprender e saber aprender a aprender	Saber aprender com a experiência; Saber transformar a sua ação em experiência; Saber descrever como se aprende; Saber funcionar em duas vias de aprendizagem
Saber se engajar	Saber usar a sua subjetividade; Saber tomar riscos; Saber empreender; Ética profissional.

FONTE: Elaborado a partir de Boterf (1999), p. 105.

Diversas características das competências para gerir situações complexas sugerem uma aproximação destas à competência gerencial associada à geração de inovação, por exemplo, Boterf (1999) relaciona o saber combinar com a visão schumpeteriana, em que o empreendedor que inova é aquele que, diante da incerteza, sabe elaborar e colocar em prática

combinações novas entre os diversos recursos da empresa, captando os eventos contingentes, não pesquisados, para transformá-los em oportunidades criadoras.

Desta forma, as competências sugeridas por Boterf (1999) constituem-se numa base conceitual norteadora dos estudos acerca das competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão. Fundamentarão, juntamente com Zarifian (2001) a formação do conceito e a composição do quadro de referência dos atributos de competências gerenciais associados à geração de inovação na gestão.

2.5.2 Conceito de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão

As competências para gerir situações complexas, apresentadas anteriormente, bem como os conceitos sobre competências gerenciais (item 2.4.1.2) conduzem à adoção do conceito de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão como o *saber mobilizar e combinar atributos pessoais e ambientais associados à geração de inovação na gestão, agindo de maneira pertinente, em situações específicas e sob condições diversas* (elaborado pela autora com base em Zarifian, 2001; Boterf, 1999).

Para Boterf (1999), a competência emerge da combinação e das interações efetuadas entre atributos. As competências que serão efetivamente construídas por uma pessoa não podem ser estritamente antecipadas, sendo que a partir de certos pontos de referência, que constituem os referenciais de competência, torna-se possível apenas uma primeira visão sobre as competências do profissional.

Estes referenciais são pesquisados no próximo item que objetiva identificar atributos de competência gerencial associados à geração de inovação na gestão, sugeridos pela literatura.

2.5.3 Atributos de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão

Tushman e Nadler (1997) caracterizam as organizações inovadoras como autocríticas e com capacidade de trabalhar ao mesmo tempo com a estabilidade e a mudança. Ressaltam a flexibilidade para lidar com os problemas, sendo que esta pode ser fortalecida através da valorização e do uso de perspectivas múltiplas. Assim, quanto mais diversidade a empresa for

capaz de administrar, maior será seu potencial de perspectivas múltiplas e, concomitantemente, o potencial de flexibilidade e de criatividade contínua.

A diversidade de qualificações e a alta especialização pessoal também são salientadas pelos autores que se referem, ainda, à capacidade das organizações mais inovadoras de obter e processar informações sobre clientes, concorrentes e tecnologias, aglutinando diversas fontes de *input* e envolvendo múltiplos atores no processamento desses dados.

A diversidade como fonte de múltiplas perspectivas é salientada por Senge (1998) que menciona a necessidade das empresas aceitarem e lidarem abertamente com as diferenças e o conflito potencial. O autor cita a importância das empresas aprenderem a lidar com as diferenças que ampliam a capacidade de as pessoas perceberem as situações sob outra perspectiva e enxergar novas possibilidades.

Nonaka (1997) propõe cinco condições que promovem a criação do conhecimento e inovação na empresa: a intenção ou a conceitualização de uma visão; a autonomia que amplia a possibilidade de novas oportunidades, da automotivação e da difusão das idéias originais através de células autônomas, equipes interfuncionais ou pelos indivíduos na organização; a flutuação e o caos criativo sugerem a exploração das ambigüidades, redundâncias na adoção de uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais; a redundância que implica na existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas; a variedade de requisitos sugere a diversidade interna para lidar com a complexidade do ambiente.

Nonaka (1997) sustenta a importância do desenvolvimento de competências na criação do conhecimento na empresa e referencia a revisão de papéis e responsabilidades de gestão capazes de compreender o conhecimento implícito e explícito. Exemplifica, através das experiências japonesas nas quais a criação de novos conhecimentos não é apenas uma questão de processar informações objetivas, que “ela depende do aproveitamento dos *insights* silenciosos e em geral altamente subjetivos, das intuições e dos ‘palpites’ dos funcionários individualmente, e de tornar tais *insights* disponíveis para teste e uso pela empresa como um todo” (Nonaka, 1997, p.29). Desta forma, propõe que os gerentes experimentem novos papéis e habilidades de comunicação, através da linguagem figurada e simbolismo, para articular intuições e *insights* e fomentar o processo de inovação. Como exemplo cita o caso da Honda

que lançou um novo conceito de carro com o slogan *Let's gamble* ou “Vamos arriscar” que resultou no Honda City.

Moscovici (1985) refere-se à ampliação da percepção que possibilita ao indivíduo ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não-rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. Assim, o desenvolvimento da habilidade para lidar com situações interpessoais engloba a flexibilidade perceptiva e comportamental e abrange o desenvolvimento da autopercepção, autoconscientização e auto-aceitação como pré-requisitos de possibilidades de percepção mais realística dos outros e da situação interpessoal. Desta forma, o desenvolvimento interpessoal amplia a capacidade criativa para soluções ou propostas menos convencionais.

Moscovici (1993) apresenta as competências de gestão que são consideradas como indispensáveis à função atual e futura dos gerentes e executivos, tendo em vista as tendências de transformações organizacionais que provocam novas necessidades e expansão ou aprimoramento das competências existentes. Nestas, relaciona três conjuntos que compõem: o das competências clássicas, o das funções de transição e o das funções futuras.

Nas competências clássicas estão incluídas as de ordem geral conceitual, técnica e humana; as processuais – de planejamento, organização, controle; as funcionais, tais como produção, vendas/finanças, pessoal, desenvolvimento do produto, etc. São competências que serviram no passado e continuam sendo úteis no presente.

Como competências de transição presente/futuro são citadas a competência técnica que fornece um lastro conceitual e instrumental de tecnologia gerencial; a competência do autoconhecimento que identifica potencialidades, limites e auto-imagem mais realística; a competência interpessoal que possibilita comunicação efetiva e relacionamentos satisfatórios; a competência de efetividade de equipe que promove possibilidades de alcançar maior sinergia; a competência empresarial em que cada gestor assume um novo posicionamento comprometido e compartilhado com a organização como um todo; a competência de liderança que inclui habilidades de orientação sem impor caminhos rígidos e estreitos, porém transmitindo a segurança que encoraja a assumir riscos, habilidades de integração através de um clima de compreensão, respeito e afetividade propício à coesão do grupo e habilidades de inspiração através da liderança carismática.

As competências futuras identificadas por Veltrop (1987), citadas por Moscovici (1993), incluem:

- aprender a aprender como um processo de buscar e conseguir informações e recursos para lidar com as situações e solucionar problemas com e através da experiência de outras pessoas, aliada à sua própria experiência;
- criar visões compartilhadas que clarifiquem propósitos, princípios e valores, e que representem o ideal para o qual a organização está se dirigindo, servindo como estímulo para liberar a energia e a criatividade em uma organização;
- planejar e conduzir transações, trazendo a visão para a realidade, vivendo a cada passo do caminho, pois o processo de caminhar para lá é o processo de chegar lá;
- colaboração ambiental com foco pró-ativo do ambiente, incluindo “leitura” ambiental, planejamento de cenários, construção de pontes e alianças, desenvolvimento de relações colaborativas;
- análise organizacional com habilidade de perceber como estruturas, regras, papéis, sistemas, processos, crenças, resultados e ambiente se inter-relacionam e influenciam mutuamente;
- configuração organizacional através de delineamento dos processos de mudança organizacional com formas que sustentem e apoiem a cultura, e
- potencialização de si e dos outros, sendo que para realizar o pleno potencial precisamos ir além das crenças limitantes arraigadas em nossas mentes.

Tushman e Nadler (1997) reforçam a necessidade do desenvolvimento de competências técnicas, sociais e conceituais, que incluem habilidades para resolução de problemas, identificação de oportunidades e ameaças, capacidade para lidar com a incerteza, implementação conjunta de decisões. Segundo os autores, o comportamento, os atos e as declarações dos gestores enviam importantes mensagens às pessoas e representam um papel-modelo. Assim, sinais inconsistentes confundem as pessoas e, diante da ambigüidade, estas ater-se-ão ao *status quo* que representa o caminho mais seguro. Os autores citam o reconhecimento, a atenção e o apoio que, além das demais recompensas formais e informais, fortalecem os indivíduos e grupos inovadores.

Segundo os autores, além de fazer escolhas relativas à estratégia, estrutura, pessoas e à organização informal, os gestores devem também difundir um conjunto de valores e um senso de entusiasmo para respaldar o comportamento inovador. Salientam também, que se o papel da inovação for ambíguo e os objetivos não forem claros, as pessoas e os grupos poderão se concentrar no *status quo*. Assim, torna-se importante aos gestores desenvolver e comunicar uma imagem clara da estratégia e dos valores essenciais, articular a importância da inovação e reforçar o comportamento necessário.

Kanter (1997) também refere-se à competência dos gestores que necessitam entender as contradições e ouvir muitas vozes, permitindo a si mesmos serem desafiados.

Tushman e Nadler (1997) acrescentam a preocupação com a competência para o trabalho intragrupo e intergrupos. Referem-se, também, à diversidade de qualificações e à capacidade ampliada do indivíduo para se comunicar com profissionais de diferentes disciplinas e avaliar perspectivas múltiplas, com habilidades nas áreas de resolução de problemas e conflitos, comunicação e construção de times.

Kanter, Kao e Wiersema (1998) referem-se às exigências enormes em termos de competências de gestão para atender aos conflitos e à desordem provocada pelo processo de inovação, em que é fundamental ao gestor equilibrar as necessidades de proteção com o lado mais entusiasta inerente à inovação.

Kanter (1997) apresenta algumas competências que devem orientar a ação gerencial:

- construção de conexões e esforços cooperativos, intercâmbio de informações e compartilhamento de recursos, considerando o foco voltado para as competências essenciais da empresa;
- desenvolvimento de relacionamentos estreitos com outras organizações, sendo possível o acesso à informação, novas portas para a tecnologia, velocidade de ação e mútua adaptação às inovações, e
- fluxo de novas possibilidades de negócios dentro da empresa, ou seja, a capacidade de perceber e desenvolver novas oportunidades conforme elas surgem, de não deixar escapar as boas idéias e de assegurar que os novos empreendimentos estejam prontos para se juntar ao negócio central da empresa.

Para Cockerill (1994), os gerentes precisam continuamente reunir novas informações, formar idéias sobre o que está acontecendo, avaliando diversas opções que possam eventualmente emergir. Desenvolver redes que possam ir além dos limites da organização e serem confiantes para enfrentar decisões ousadas – apresentar tais decisões de forma clara, buscando apoio político para as mesmas. Além desses atributos, os gerentes necessitam fazer acontecer e introduzir a inovação que vai aperfeiçoar o desempenho da organização. O autor vem utilizando em suas pesquisas onze “competências de alto desempenho gerencial” (Quadro 8), as quais foram adaptadas a partir dos estudos de Harry Schroder com alto grau de consistência nas respostas.

Quadro 8: Competências de alto desempenho gerencial

Atributos	Especificação
Pesquisa da informação	Reúne diferentes tipos de informação e usa uma ampla variedade de fontes para construir um ambiente informacional rico na preparação para a tomada de decisão na organização.
Formação dos conceitos	Constrói arcabouços ou modelos, ou forma conceitos, hipóteses ou idéias com base na informação; torna-se consciente dos padrões, tendências e relações de causa/efeito, ligando informações díspares.
Flexibilidade conceitual	Identifica alternativas viáveis ou opções múltiplas no planejamento e tomada de decisões; focaliza diversas opções simultaneamente e avalia seus prós e contras.
Busca interpessoal	Adota questões abertas e investigantes, sumários, paráfrases, etc. para compreender as idéias, conceitos e sentimentos dos outros; pode compreender eventos, questões, problemas, oportunidades a partir do ponto de vista de outras pessoas.
Interação gerencial	Envolve os outros e é capaz de construir equipes cooperativas em que os membros dos grupos sentem-se valorizados e com poder e têm objetivos comuns.
Orientação no sentido do desenvolvimento	Cria um clima positivo em que os indivíduos aumentam a qualidade da consciência dos seus próprios potenciais e limitações e propiciam fontes de treinamento, instrução e desenvolvimento para o aperfeiçoamento do desempenho.
Impacto	Usa uma variedade de métodos (argumentos persuasivos, comportamento modelador, invenção de símbolos, formação de alianças e o apelo aos interesses dos outros) para obter o apoio para as idéias, estratégias e valores.
Autoconfiança	Afirma a própria posição nas questões; sem hesitar toma decisões quando exigido e une todos; expressa confiança no sucesso das ações futuras.
Apresentação	Apresenta as idéias com clareza, facilidade e interesse de forma que a outra pessoa (ou o público) compreenda o que esteja sendo comunicado; utiliza assistência técnica, simbólica, não verbal e visual com eficiência.
Orientação pró-ativa	Estrutura a tarefa da equipe; implementa planos e idéias; responsabiliza-se por todos os aspectos da situação.
Orientação para a realização	Possui altos padrões internos de trabalho e lança objetivos ambiciosos, mas possíveis de se atingir; quer melhorar, aperfeiçoar, ser mais eficaz e eficiente; mede o progresso segundo os objetivos.

FONTE: Competências de alto desempenho gerencial, Cockerill (1994), p.73

As referências teóricas dos diversos autores (Cockerill, 1994; Kanter, 1999; Kanter, Kao e Wiersema, 1998; Nonaka, 1997; Tushman e Nadler, 1997), bem como as competências sugeridas por Boterf (1999), compõem o quadro de referências dos atributos de competência gerencial associados à geração de inovação na gestão que será apresentado no capítulo 3.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Método de investigação: pesquisa qualitativa

A metodologia desenvolvida nesta pesquisa é de natureza qualitativa, com vistas à compreensão do fenômeno no contexto em que ocorre e do qual é parte. Seguindo esta perspectiva, o trabalho privilegia o entendimento analítico, no qual a manifestação prática do fenômeno em questão se dá através do método de estudo de caso (Godoy, 1995).

Este método tem sido amplamente utilizado por pesquisadores que procuram responder a questões relacionadas a “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem e objetivam analisar intensivamente uma dada unidade social, aprofundando a descrição de um determinado fenômeno, sendo que: “o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (Godoy, 1995, p.21).

Dentro desta perspectiva, esta foi a estratégia de pesquisa adotada para atender ao objetivo central do trabalho – identificar e analisar as principais competências gerenciais associadas à geração de inovações na gestão das Empresas A e B e avaliar a contribuição da aprendizagem organizacional no desenvolvimento destas competências.

Yin (1994) esclarece que o estudo de caso não requer necessariamente um modo único de coleta de dados, sendo que se pode trabalhar tanto com evidências quantitativas ou qualitativas. Segundo o autor, a estratégia de pesquisa através do estudo de caso busca examinar o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. Para Gil (1997), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.

A pesquisa foi realizada de modo descritivo, possibilitando associações entre as variáveis da pesquisa (Yin, 1994), com o objetivo de aprofundar a descrição da realidade estudada (Triviños, 1987).

3.2 Os participantes da pesquisa

3.2.1 As empresas selecionadas

A pesquisa foi realizada em duas empresas que atendiam aos seguintes critérios:

- *Localização Geográfica.* Optou-se por empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul, inserindo-se empresas localizadas fora da Grande Porto Alegre.
- *Facilidade de Acesso.* Observou-se o interesse da empresa em participar da pesquisa, o acesso aos entrevistados e a disponibilidade de tempo dos mesmos para participar das entrevistas, bem como o acesso a relatórios e documentos da empresa que poderiam contribuir para a análise dos dados.
- *Coerência com o Escopo da Pesquisa.* Como se estava buscando identificar e analisar competências gerenciais associadas à inovação na gestão, foram selecionadas empresas em que a inovação estava contemplada nas diretrizes estratégicas. Optou-se também por empresas do mesmo ramo (no caso industrial), tornando eventuais comparações mais coerentes com a realidade do segmento. Procurou-se por empresas que estão atuando no seu setor há mais tempo de forma que as inovações já tenham sido implementadas (no caso ambas as empresas têm mais de 50 anos de atuação).

Com base nestes critérios, iniciaram-se os contatos com a Área de Recursos Humanos das empresas, através de telefone, e-mail e visita, sendo que ambas concordaram com a pesquisa e colaboraram significativamente para o seu andamento.

Por solicitação das próprias empresas, adotou-se a convenção de denominá-las de “Empresa A” e de “Empresa B”, para garantir o sigilo das informações apresentadas. A Empresa A pertence ao setor de indústria de carrocerias para ônibus e a Empresa B pertence ao setor de conforto ambiental, mais precisamente de aquecimento, ventilação e refrigeração.

3.3 População-alvo

A população-alvo desta pesquisada consistiu da alta gerência das Empresas A e B, no total de 17 participantes. Através desta amostra intencional buscou-se representatividade das áreas funcionais das empresas que têm maior relação com a geração de inovação, desenvolvimento de competências e aprendizagem, conforme especificado a seguir:

Quadro 9: Especificação da amostra da pesquisa

Participantes	Área funcional	Posição
Empresa A	Industrial Marketing/Exportação Recursos Humanos Garantia Sistemas Qualidade	Diretor e Gerente Diretor Gerente e analista de RH (2) Gerente Gerente Coordenador
Empresa B	Recursos Humanos Qualidade Unidade de Componentes Administrativo/Financeiro Novos Projetos Comercial Engenharia de Desenvolvimento	Gerente e supervisor Gerente Gerente Gerente Gerente Gerente Coordenador

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Seguindo a orientação de Rea (2000) de que os pesquisadores devem estar relativamente certos de que a população selecionada possui o conhecimento e as informações necessários à satisfação dos requisitos do projeto, procurou-se entrevistar os profissionais com maior conhecimento sobre a investigação em questão. Os profissionais de Recursos Humanos, Qualidade e Sistemas fizeram parte da entrevista, pois coordenam programas de desenvolvimento da empresa e alguns procedimentos de aprendizagem destas. O interesse em entrevistar a alta gerência foi de buscar informações sobre o papel da inovação nas diretrizes estratégicas das empresas e sobre a estratégia de desenvolvimento da competência para inovação. A área industrial/manufatura foi entrevistada com o objetivo de identificar o ambiente para inovação e a geração de novas idéias.

Para a identificação das competências gerenciais associadas à inovação na gestão, participaram da amostra os gerentes e os diretores das empresas, com mais de um ano de tempo de empresa. Apenas um gerente da Empresa A não atendeu a este critério e não participou desta última fase, apesar da sua contribuição ter sido significativa nas entrevistas, principalmente por estar coordenando uma inovação importante na gestão da empresa.

3.4 Categorias de análise

A construção das categorias de análise da pesquisa visa a estruturar um conjunto de conceitos articulados entre si, de forma a constituir um quadro de análise coerente com os objetivos deste estudo (Quivy e Campenhoudt, 1998).

As categorias e os elementos de análise da pesquisa foram estruturados com base no referencial teórico apresentado no capítulo 2. Estão relacionadas no Quadro 10, a seguir:

Quadro 10: **Categorias de análise da pesquisa**

Categorias	Elementos de análise
1. Ambiente para inovação na gestão	-Programas de desenvolvimento da empresa relacionados à geração de inovação -Exemplos de inovação na gestão -Ambiente de visão e de participação -Ambiente de aceitação de novas idéias
2. Promoção estratégica de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão	-Tipo de estratégia usada
3. Elementos de aprendizagem organizacional	-Aprendizagem através da solução de problemas -Aprendizagem através da experimentação -Formação da memória -Aprendendo com os outros -Transferência do conhecimento gerado
4. Competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão	-Programas de desenvolvimento de competências gerenciais -Atributos mais importantes para a empresa -Priorização de atributos a desenvolver -Atributos mais freqüentes -Atributos mais importantes <i>versus</i> mais freqüentes

FONTE: Elaborado pela autora com base no referencial teórico apresentado no capítulo 2.

As categorias representam um conjunto de conceitos aplicáveis aos objetivos da pesquisa que foram desdobrados em elementos de análise possíveis de serem observados através das questões das pesquisas (Quivy e Campenhoudt, 1998). Essa lógica orientou a formulação do Quadro 8, apresentado acima.

Na revisão de literatura estão relacionados os conceitos que fornecem suporte fundamental à composição das categorias e elementos de análise. São destacados a seguir, os conceitos básicos adotados:

(1) *Ambiente para inovação na gestão*. Refere-se ao estudo das características do ambiente organizacional que interferem na geração de inovação na gestão (Anderson, Hardy e West, 1994; Ekvall, 1991), tais como:

(a) *Programas de desenvolvimento da empresa relacionados à geração de inovação na gestão*. Análise dos principais programas de desenvolvimento da empresa que têm

alguma relação com a geração de inovação (Kanter, Kao e Wiersema, 1998; Ekvall, 1991). Questões 5 e 6.

(b) *Exemplos de inovação na gestão.* Descrição de alguns exemplos de inovação na gestão, com base em conceito adotado neste projeto (estudado e apresentado mais detalhadamente no capítulo 2), que, em síntese, se refere à “implementação de novas técnicas, idéias ou métodos de gestão, com resultados práticos ao uso produtivo”. Questões 3 e 4.

(c) *Ambiente de visão e de participação.* Forma como a visão é estabelecida e transmitida na empresa; compartilhamento e negociação da visão; ambiente de abertura para participar e assumir riscos; comprometimento das pessoas (Anderson, Hardy e West, 1994; Rosenfeld e Servo, 1991). Questões 11 e 12.

(d) *Ambiente de aceitação de novas idéias.* Refere-se ao ambiente de estímulo e de aceitação de novas idéias, como: receptividade e promoção de novas idéias; filtragem de idéias e negação de recursos (Ekvall, 1991; Tushman e Nadler, 1997; Kanter, Kao e Wiersema, 1998). Questões 7, 8, 9 e 10.

(1) *Promoção estratégica de competências gerenciais associada à geração de inovação na gestão.* Refere-se às formas (deliberadas ou emergentes) utilizadas pelas empresas para lidar estrategicamente com a necessidade de promover competência gerencial associada à geração de inovação na gestão (Mintzberg e Waters, 1985).

(a) *Tipo de estratégia usada.* Estudo dos tipos de estratégia – deliberadas ou emergentes – que são utilizadas mais frequentemente no ambiente de inovação das empresas. Os conceitos acerca dos tipos de estratégia deliberada e emergente foram extraídos da revisão de literatura de Mintzberg e Waters (1985), apresentados no item 2.2.3. Questões 13, 14, 15, 16, 17 e 18.

(3) *Elementos de aprendizagem.* Com base nas pesquisas de Ayas (1999) sobre os nexos entre aprendizagem e inovação, apresentados no capítulo 2 (item 2.4.2), o ângulo de análise deste estudo está em como a aprendizagem organizacional pode contribuir para tornar o ambiente interno da empresa mais favorável ao desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão. Para isso, pretende-se transitar pela abordagem que apresenta a organização de aprendizagem e a aprendizagem organizacional (Easterby-Smith *et al.*, 1997) tomando-se por base os elementos (conceitos, princípios e práticas) de

aprendizagem organizacional apresentados no Quadro 5, no capítulo 2 (item 2.4.4), estruturados conforme os blocos apresentados por Garvin (1993), os quais seguem:

- (a) *Aprendizagem através da solução de problemas*. Refere-se: às possibilidades de aprendizagem gerada através da abordagem utilizada pela empresa para solucionar seus problemas, como: utilização de metodologia de análise e solução de problemas; melhoria sistemática dos processos; avaliação das reais causas dos problemas; ferramentas de análise (Garvin, 1993); ao processo de aprendizagem organizacional que está por trás desta abordagem através das propostas *de single learning* e *double loop learning* (Argyris, 1992) e do modelo experiencial de aprendizagem (Kolb, 1997); as propostas de aprendizagem adaptativa e generativa (Senge, 1990). Questões 19 e 20.
- (b) *Aprendizagem através da experimentação*. Aborda as possibilidades de aprendizagem através da experimentação de novas idéias de produto e mercado, bem como experimentação de estratégias proativas. Relaciona o ambiente favorável à experimentação através da abertura para aceitar riscos e das oportunidades de buscar novas idéias e perspectivas (Garvin, 1993; Lei, Hitt e Bettis, 2001). Questões 21, 22 e 23.
- (c) *Formação da memória*. Inclui a aprendizagem através de sucessos e de insucessos; reflexão e revisão acerca das experiências e aprendizagens geradas; disposição em reconhecer o valor do insucesso como oportunidade de aprendizagem; método ou procedimento utilizado pela empresa para capturar conhecimentos e para formar memória (Argyris, 1992; Kolb, 1997; Weick e Westley, 1996; Garvin, 1993; Lei, Hitt e Bettis, 2001). Questões 24 e 25.
- (d) *Aprendendo com os outros*. Aborda as possibilidades de aprendizagem através da busca de novos conhecimentos e tecnologias em universidades; estudo de diferentes práticas de trabalho em outras empresas; *feedback* de clientes sobre produtos e serviços da empresa e sobre novas perspectivas de produtos e serviços (Garvin, 1993). Questão 26.
- (e) *Transferência do conhecimento gerado*. Disseminação de novas idéias no ambiente da empresa; compartilhamento de experiências; procedimentos utilizados para recuperação de informação e transferência de conhecimento; disseminação e compartilhamento do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997; Spender, 2001; Garvin, 1993; Lei, Hitt e Bettis, 2001). Questões 27 e 28.

(4) *Competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão.* Refere-se à análise das principais competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão das empresas, no conceito adotado para este projeto: “saber mobilizar e combinar atributos pessoais e ambientais associados à geração de inovação na gestão, agindo de maneira pertinente, em situações específicas e sob condições diversas” (elaborado pela autora com base em Zarifian, 2001; Boterf 1999). O estudo de revisão de literatura (Boterf, 1999; Cockerill, 1994; Kanter, 1999; Kanter, Kao e Wiersema, 1998; Nonaka, 1997; Tushman e Nadler, 1997), fundamentou a composição do quadro de referências dos atributos de competência gerencial associados à geração de inovação na gestão. Denominou-se de atributo, recursos pessoais constituídos de conhecimentos, habilidades e atitudes e recursos do ambiente que constituem-se de redes de relações e de informações (Boterf, 1999). O quadro de referência está apresentado a seguir.

Quadro 11: Atributos de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão

Atributos	Referências teóricas	Questões
Informação e conhecimento do ambiente	Cockerill (1994); Boterf (1999); Tushman e Nadler (1997); Nonaka (1997); Kanter (1997)	Reúne diferentes tipos de informação sobre o mercado, clientes, concorrentes, fornecedores, novas demandas e oportunidades, novos cenários, etc. utilizando diversas fontes para melhor conhecer o ambiente e preparar a sua tomada de decisão.
Formação de conceitos	Cockerill (1994); Nonaka (1997); Kanter (1997)	Forma conceitos e idéias ou constrói hipóteses com base na integração de diferentes informações que apontam novas tendências ou padrões; liga informações díspares fazendo relações de causa e efeito.
Flexibilidade nos conceitos	Cockerill (1994); Tushman e Nadler (1997); Nonaka (1997)	Identifica alternativas viáveis ou opções diferentes no planejamento e tomada de decisão; focaliza diversas opções simultaneamente e avalia seus prós e contras.
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	Cockerill (1994); Boterf (1999); Tushman e Nadler (1997); Senge (1998); Nonaka (1997); Kanter (1997)	Adota questões abertas e investigativas para compreender idéias e sentimentos; lida abertamente com as diferenças e o conflito potencial; valoriza diferentes pontos de vista e integra estes conhecimentos e experiências para encontrar soluções novas frente aos problemas. É capaz de retroceder em pontos de vista importantes, aceitar opiniões sobre projetos ou problemas importantes.
Visão das estratégias e valores	Cockerill (1994); Nonaka (1997); Moscovici (1985); Tushman e Nadler (1997)	Transmite uma clara visão das estratégias e valores e é capaz de associá-la às situações cotidianas.

“cont.”.

Atributos	Referências teóricas	Questões
Interação gerencial	Cockerill (1994); Boterf (1999); Tushman e Nadler (1997); Kanter (1997); Kanter, Kao e Wiersema (1998)	Adota uma postura aberta para novas relações com pessoas da empresa e de outras empresas; procura integrar os conhecimentos da sua área aos demais processos da empresa; consegue trabalhar ao mesmo tempo com estabilidade e mudança.
Promoção e implementação de novas idéias	Cockerill (1994); Tushman e Nadler (1997)	É capaz de mobilizar as pessoas para novas respostas às situações e problemas, dedicando tempo e esforço para tornar novas idéias reais.
Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional	Cockerill (1994); Senge (1998); Nonaka (1997)	Estimula as pessoas para experimentar, arriscar e refletir sobre as ações; ajuda as pessoas a aumentar a sua consciência sobre as suas potencialidades e necessidades de desenvolvimento profissional.
Formação de equipes interfuncionais	Cockerill (1994); Tushman e Nadler (1997); Nonaka (1997)	Envolve os outros e valoriza a interfuncionalidade; é capaz de formar equipes cooperativas, com objetivos comuns e poder de ação.
Apresentação e comunicação	Cockerill (1994); Nonaka (1997)	Apresenta idéias com clareza, utilizando diversos métodos (linguagem não verbal e visual, invenção de símbolos, conhecimentos técnicos, argumentos persuasivos, etc.) para facilitar a compreensão do que está sendo comunicado; consegue criar fluxo de comunicação com rapidez de respostas.
Ação pertinente em diferentes contextos	Boterf (1999); Nonaka (1997)	É capaz de agir em situações imprevistas e saber antecipar, reagir e, se necessário, não agir em contextos específicos e singulares, se auto-organizando e se auto-orientando em condições vulneráveis. É capaz de rapidamente adequar sua maneira de agir ou pensar face a mudanças no ambiente ou na direção dos projetos.
Orientação para a realização	Cockerill (1994); Tushman e Nadler (1997)	Possui objetivos e altos padrões de trabalho que são possíveis de serem atingidos; demonstra querer melhorar a sua eficácia e eficiência; mede o desempenho segundo objetivos.

FONTE: Elaborado pela autora com base nas referências teóricas apresentadas no capítulo 2.

(a) *Programas de desenvolvimento de competências gerenciais.* Trata da análise das iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão. Questão 29.

- (b) *Atributos mais importantes para a empresa.* Identificação e análise dos atributos de competência gerencial (Quadro 9) considerados pelos entrevistados como mais importantes para a sua empresa. Questão 30.
- (c) *Priorização de atributos a desenvolver.* Identificação e análise dos atributos (Quadro 9) mais importantes selecionados pelos entrevistados como alvo para a sua empresa desenvolver. Questão 31.
- (d) *Atributos mais freqüentes.* Identificação e análise dos atributos de competência gerencial (Quadro 9) considerados pelos entrevistados como mais freqüentes para a sua empresa. Questão 32.
- (e) *Atributos mais importantes versus mais freqüentes.* Análise comparativa dos atributos de competência gerencial (Quadro 9) mais importantes e mais freqüentes.

3.5 Instrumento de coleta de dados

Com base nas categorias e elementos de análise, o instrumento de pesquisa foi elaborado através de um roteiro (ANEXO A) composto de questões abertas (Q1 à Q29) e de questões fechadas (Q30 à Q 32).

As questões abertas da pesquisa estão inseridas nas categorias: ambiente para inovação, formas estratégicas de promoção de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão e elementos de aprendizagem organizacional, que visam a levantar informações baseadas na percepção dos entrevistados sobre o assunto.

As questões fechadas estão inseridas na categoria: competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão, que visa a levantar informações sobre o que os gerentes pensam e como avaliam os atributos mais importantes e mais freqüentes na empresa, tornando possível objetivar a apresentação destes resultados.

3.6 Coleta de dados

O procedimento de coleta de dados foi estruturado com vistas à obtenção de dados primários e secundários. Os dados primários basearam-se em entrevistas individuais semi-estruturadas (ver ANEXO A) realizadas com todos os participantes da amostra.

A entrevista semi-estruturada constituiu-se na principal fonte de informação para o estudo de casos, contribuindo na profundidade dos dados levantados, na flexibilidade em conduzir as questões e na qualidade das informações obtidas. Para Yin (1994), na entrevista semi-estruturada os entrevistados são questionados sobre aspectos bem definidos do tema, com uma relativa flexibilidade para sair do roteiro preestabelecido e explorar alguma informação mais detalhadamente.

No primeiro contato estabelecido com as empresas integrantes da pesquisa, foram explicitados os objetivos, a forma de condução da pesquisa, as pessoas envolvidas e o tempo de uma hora estimado para cada entrevista.

Verificou-se que o assunto despertou o interesse das empresas, que no primeiro contato concordaram em participar, sendo que os entrevistados contribuíram significativamente, alterando as suas agendas para disponibilizar o tempo necessário, que em alguns casos, por iniciativa dos mesmos, foi além do tempo estimado de uma hora.

No início de cada entrevista procurou-se criar um bom *rapport* com o entrevistado, estabelecendo uma contratação acerca dos objetivos da pesquisa e da condução da entrevista, destacando-se a importância da contribuição dos participantes e do sigilo total das informações por parte da pesquisadora. Objetivando a obtenção de dados detalhados e informações minuciosas para a descrição fidedigna, todas as entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados.

A partir do roteiro apresentado no ANEXO A, os entrevistados responderam as questões abertas, relatando a sua percepção em relação ao assunto, sendo interrompidos somente quando algum aspecto não era elucidado ou quando algum conteúdo trazido pelo mesmo suscitava o encadeamento de outra pergunta.

Em seguida, os diretores e gerentes foram orientados acerca do preenchimento das questões fechadas do roteiro, em que os mesmos assinalavam uma relação de doze atributos de competência gerencial associada à inovação na gestão sugeridos pela literatura, colocando-os, inicialmente em ordem de importância para a empresa (sendo 1 mais importante e 12 menos importante) e após devolver a relação de atributos mais importantes preenchida, foram orientados a posicionar os mesmos atributos em ordem de frequência de utilização pelos gerentes (sendo 1 mais frequente e 12 menos frequente).

Os dados secundários foram obtidos através de relatórios, documentos, folhetos, manuais, *homepages*, sendo também analisados artigos, reportagens que tratavam das empresas pesquisadas. A coleta de dados ocorreu nos meses de abril e maio/2001.

As entrevistas foram transcritas na íntegra com vistas ao registro fiel das falas e das expressões verbalizadas, conservando a qualidade do conteúdo de análise. As 17 entrevistas totalizaram 22 horas de gravação e 264 laudas.

3.7 Tratamento e análise dos dados

Logo após a coleta de dados, deu-se início à organização do material levantado na pesquisa de campo. As entrevistas foram transcritas na íntegra com vistas à manutenção do conteúdo das respostas, fundamental à análise dos dados das questões abertas.

Os dados oriundos das questões fechadas foram organizados numa planilha excel. As médias das respostas foram colocadas em ordem decrescente, possibilitando que o atributo mais importante e o mais freqüente obtivessem a primeira posição e o menos importante e o menos freqüente obtivessem a 12ª posição. Essa organização objetivou a análise e facilitou comparativos da posição (ou *ranking*) dos atributos em cada empresa e entre as duas pesquisadas.

Os dados das questões abertas foram organizados em forma de texto e posteriormente classificados nas categorias e elementos de análise. A interpretação dos dados baseia-se no discurso dos entrevistados. As citações foram destacadas de forma a preservar as falas ou fragmentos de depoimentos com expressões fiéis dos entrevistados que revelavam maior consistência nas respostas. Para Roesch,

“o interesse dos analistas não é o indivíduo, mas nas regularidades da linguagem – ou seja, nos padrões recorrentes na construção de repertórios utilizados em textos sociais. A preocupação é em termos de significados e conceituações partilhados pelos indivíduos (em seu trabalho, por exemplo). Os “repertórios” não se originam do indivíduo, mas são resultado do meio cultural e histórico do grupo e são também comunicados socialmente... a consistência nas respostas indicava a existência de um repertório” (Roesch, 1999, p. 173).

Cada entrevistado recebeu uma codificação em que foi acrescentada uma letra após a sua função básica (diretor, gerente, coordenador). Esta permitiu apresentar as expressões de cada entrevistado, sem ferir o contrato de sigilo.

Num primeiro momento, os dados das duas empresas foram analisadas individualmente. Numa segunda etapa, realizou-se um estudo comparativo entre ambas, para facilitar a compreensão das diferentes formas de geração de inovação. Nesta etapa, realizou-se uma análise do conjunto, de forma a proporcionar uma visão mais abrangente acerca das categorias de análise, e atingir o objetivo deste trabalho.

“A comparação ‘intensiva’ de um pequeno número de casos similares permite, melhor do que um único caso, teorizar a respeito da própria organização. O estudo comparativo de casos emprega uma linguagem de conceitos e categorias para apreender os fatos. Tal abordagem, de natureza essencialmente qualitativa, contribui, por outro lado, para a elaboração de tipologias que estão estreitamente ligadas, ao mesmo tempo, aos resultados da pesquisa empírica e às exigências da teoria” (Bruyne, 1977, p. 229 apud Antunes, 1994, p.58).

As considerações finais e o entendimento do tema serão baseadas na fundamentação teórica e nas expressões verbais dos entrevistados.

3.8 Limitações do estudo

Segundo Rea (2000), as entrevistas pessoais apresentam as seguintes vantagens:

- *Flexibilidade.* O entrevistador pode buscar mais detalhes e explicar perguntas obscuras;
- *Alto índice de respostas.* O índice de respostas e o grau de conclusão dos instrumentos da pesquisa são consideravelmente mais altos para entrevistas pessoais do que para questionários pelo correio. Com frequência, as pessoas sentem-se mais à vontade comunicando seus sentimentos e informações verbalmente do que por escrito; assim, tendem a dar mais esclarecimentos sobre as questões em pauta.

As desvantagens:

- *Viés induzido pelo entrevistador.* Embora tenha obviamente muitas funções úteis neste processo, o entrevistador também pode ser uma fonte de viés. Por exemplo, ele pode reagir sem querer de certa maneira a uma resposta, em vez de permanecer neutro. Isso poderá afetar futuras respostas do entrevistado e, com isso, a validade do questionário. Analogamente, o entrevistado pode alterar suas respostas para conquistar a aprovação do entrevistador.
- *Maior estresse.* O formato de entrevista pessoal é claramente o mais intenso e estressante para ambos os envolvidos. O processo tende a ser mais prolongado e complexo e é o único em

que um estranho está presente no ambiente do entrevistado. Essas situações podem causar maior estresse e fadiga, que podem ter efeitos desfavoráveis sobre a qualidade das respostas.

➤ *Menos anonimato.* As vantagens do anonimato sentido pelo entrevistado nas pesquisas pelo correio e por telefone são muito reduzidas neste formato.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, são descritas algumas características gerais das empresas pesquisadas, sendo relacionadas informações referentes à posição das mesmas nos seus principais mercados, seus processos de reestruturação, entre outros aspectos que objetivam caracterizar as empresas que participaram deste estudo.

São apresentados também os resultados de cada empresa nas categorias e elementos de análise desta pesquisa e as considerações da pesquisadora sobre o estudo realizado na empresa.

4.1 Caracterização das Empresas

4.1.1 Empresa A

Foi constituída em 1934 por empresários gaúchos como um pequeno empreendimento que efetuava consertos de refrigeradores comerciais. Em seguida passou a fabricar refrigeradores comerciais destinados a restaurantes, hotéis, lancherias, em suas modestas oficinas, no bairro Azenha, em Porto Alegre. Em 1948, iniciou a fabricação de máquinas para moagem de trigo, milho e outros cereais, com a autorização da Buhler, da Suíça.

O avanço tecnológico da empresa aconteceu em 1955, quando foi implantada a fábrica de refrigeradores com avançada tecnologia de processo de produção. Na época os refrigeradores já eram vendidos em São Paulo e Rio de Janeiro, sendo então, em 1966, inaugurado o seu parque industrial na cidade de Canoas, onde está sediada até hoje.

No período, de 1934 a 1967, a empresa passou por diversas alterações contratuais que acompanharam a sua evolução. O crescimento da empresa também esteve acompanhado de autorizações, como no exemplo da Buhler, e de credenciamento para fabricação no Brasil da linha de eletrodomésticos da Admiral International Corporation (Chicago – USA).

No período seguinte, a empresa passou por diversas mudanças e dificuldades que culminaram, em 1983, na sua associação a uma corporação internacional, líder mundial em condicionadores de ar e conforto ambiental, que assumiu os ativos e passivos da Empresa A. Esta corporação é integrante da United Technologies Corporation (UTC), um dos maiores complexos industriais norte-americanos, que atua em 167 países, com 154 mil funcionários e um faturamento de US\$ 27 bilhões/ano.

A partir desta associação, a empresa consolidou a sua posição no mercado. Atualmente, é líder no mercado brasileiro de aquecimento, ventilação e refrigeração. Atua em 171 países da Europa, da Ásia, da América do Norte e da América do Sul. São 33 mil funcionários e um faturamento de US\$ 8 bilhões/ano.

Cerca de 25% da sua produção destina-se para o mercado internacional. A Empresa A possui 1.279 funcionários (em maio de 2000), sendo 1.231 na unidade industrial em Canoas.

A Empresa A apresenta os seguintes propósitos e valores: ser a primeira opção em conforto ambiental, através de produtos e sistemas diferenciados; oferecer produtos e sistemas que façam do mundo um lugar melhor, refletindo nosso compromisso com a segurança, o meio ambiente e a inovação tecnológica; proporcionar às pessoas o pleno uso do seu potencial através do compromisso para resultados, enfatizando educação e reconhecimento, e assegurar desempenho financeiro de classe mundial dentro dos mais elevados padrões éticos.

O seu balanço social destaca os programas corporativos da UTC, como a política de ética, o programa diálogo, a participação nos resultados, a pesquisa de satisfação dos funcionários, meio ambiente, saúde e segurança. Além desses, são destacados o programa de qualidade, o programa de treinamento e o programa de educação das pessoas. Alguns destes programas são analisados na apresentação dos resultados da Empresa A.

No ano de 2000, a Empresa A conquistou diversos prêmios, entre os mais destacados estão: “As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil” (Revista Exame) e “A Melhor do Setor Eletroeletrônico” (Revista Exame). No ano de 2001 recebeu o prêmio Top Ser Humano (ABRH) com *A Educação da Empresa A – Ensinando a pescar*, desenvolvido em parceria com a Fundação Projeto Pescar, a empresa fundou uma escola técnica de iniciação profissional em Auxiliar Mecânico em Refrigeração para ajudar jovens em situações de risco social a estudar.

4.1.2 Empresa B

Foi fundada em 1949, sob a razão social de Nicola & Cia. e com grupo de 15 funcionários. A empresa produziu, no interior do Rio Grande do Sul, suas primeiras carrocerias fabricadas em madeira e sobre estruturas de caminhão, pois naquela época não havia, no mercado nacional, chassis especiais para ônibus. A primeira unidade foi produzida de forma artesanal e levou 90 dias para ser fabricada.

Nos anos 50 e 60, a empresa lançou as carrocerias em estrutura de aço, construiu uma fábrica, e produziu na sua primeira década 600 carrocerias. A Empresa iniciou a sua exportação para o Uruguai nesta década.

Nos anos 70 e 80 a Empresa B incorporou duas tradicionais fabricantes de carrocerias de ônibus, localizadas no Rio Grande do Sul. Passou a exportar unidades para a Venezuela, Equador, Chile, Peru, Ghana e, mais recentemente, a partir de 1992, para o México. Entre os anos 70 e 83 foram desenvolvidos cinco novos modelos de ônibus e micro-ônibus, sendo construída a nova unidade fabril que concentra toda a produção. No ano de 1983 foi lançada a Geração IV, com cinco novos modelos.

A partir dos anos 90, a empresa ampliou a sua atuação no mercado internacional através da instalação de unidades fabris em outros países e de fabricação de novos modelos e da Geração V. No ano de 2000, efetuou o lançamento do novo microônibus Senior e de novos modelos Volare e Fratello, além de lançar ao mercado a nova linha de ônibus rodoviários, Geração VI. No cenário internacional, estabeleceu alianças estratégicas em três países.

A Empresa B é líder latino-americana na fabricação de carrocerias para ônibus e microônibus, com uma capacidade instalada capaz de produzir 22.000 unidades/ano. Com 6.720 funcionários (em maio/2000), a Empresa B controla unidades no Brasil, Argentina, México, Portugal, Colômbia e África do Sul, e exporta para vários países, sendo que os ônibus da Empresa B circulam em mais de 60 países. No Brasil, são 6.106 funcionários (em maio/2000).

A missão da Empresa B consiste em “Oferecer soluções, bens e serviços, para satisfazer clientes e usuários com tecnologia e performance, remunerar adequadamente o investimento, atuando para que seja priorizado o transporte coletivo de passageiros e contribuindo para a melhoria de qualidade de vida dos colaboradores e da sociedade”.

A Empresa B apresenta os seguintes princípios: *cliente* - contato permanente para orientar nossas ações; *lucro* - essencial para o desenvolvimento e perpetuação da empresa; *ser humano* - respeitado, comprometido e valorizado para a segurança do nosso sucesso; *comunicação* - ágil, clara e objetiva; imagem - patrimônio a ser preservado e fortalecido.

O balanço social da empresa destaca os benefícios, a comunicação interna da empresa; a satisfação dos colaboradores, o meio ambiente, as ações comunitárias, a qualidade, a qualidade de vida, a remuneração estratégica, a saúde ocupacional e segurança, a educação e treinamento e a fundação da Empresa B.

No ano de 2000, a empresa recebeu 18 prêmios e homenagens, entre os quais são destacados: “Líder Empresarial Setorial” (Gazeta Mercantil); “As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar” (Revista Exame); “Tributo Autodata 2000 – Empresa do Ano” (Revista Autodata); “Prêmio Responsabilidade Social – RS” (Assembléia Legislativa – RS); “Prêmio Autodata 2000 – Tecnologia, agressividade e crescimento nacional e internacional” (Revista Autodata).

No ano de 2001, recebeu prêmio Top Ser Humano, da ABRH, com dois cases: A *Escola de Formação Profissional* para jovens carentes da comunidade, que ao final do curso são admitidos pela empresa, e o *Programa Vida* que tem o objetivo de prevenir e reabilitar dependentes do uso de álcool e de outras drogas pelos colaboradores e funcionários da Empresa B.

4.1.3 Principais características das empresas pesquisadas

As empresas pesquisadas localizam-se no estado do Rio Grande do Sul, na Grande Porto Alegre e no interior do Estado. Pertencem ao ramo industrial e atuam no seu setor há mais de 50 anos.

A Empresa A caracteriza-se pelo capital privado multinacional de origem norte-americana e a Empresa B, pelo capital de natureza privada nacional.

O Quadro 12, apresentado a seguir, demonstra as características globais das empresas.

Quadro 12: Principais características das empresas pesquisadas

Indicadores	Empresas	
	Empresa A	Empresa B
Setor de atuação	Conforto ambiental – aquecimento, ventilação e refrigeração	Indústria de carrocerias para ônibus
Tempo que atua no setor	67 anos	52 anos
Principais mercados (com parque industrial)	Rio Grande do Sul e Amazonas	América do Sul, América do Norte, Europa, África do Sul
Faturamento anual em 2000, em R\$ (MM)	Cerca de 665.291 ou U\$ 341	655.483
Natureza do capital	Internacional privado	Nacional Privado
Principais produtos	Ar condicionado de janela; ar condicionado central; refrigeração a ar e água; unidades condicionadoras compactadas e centrífugas industriais	Carrocerias para ônibus rodoviários, para ônibus urbanos, para microônibus e para veículos comerciais leves.
n.º de funcionários (maio/2000)	RS: 1.231 Amazonas: 48 Total: 1.279	Caxias: 4.398 Brasil: 6.106 Exterior: 614 Total: 6.720
Turnover	0,60%	0,73%
Estrutura organizacional	Áreas funcionais	Áreas funcionais
n.º de áreas funcionais	9	3 grandes áreas (14 funcionais)
Forma de organização	Linhas de produção	Linhas de produção

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Ambas as empresas atuam no setor industrial, são líder no mercado brasileiro no seu setor e têm sido reconhecidas pela comunidade empresarial através de prêmios, como, por exemplo, As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil (Exame); Prêmio Top Ser Humano (ABRH-RS), entre outros.

Além dos prêmios e homenagens que destacam a atuação das empresas na comunidade, os seus programas são referência no ambiente empresarial. O Quadro 13 apresenta os investimentos das empresas no programa de treinamento e educação das pessoas, bem como na participação dos resultados no ano de 2000.

Quadro 13: **Investimentos nas pessoas**

Programa	Empresa A Valor investido (mil R\$)	Empresa B Valor investido (mil R\$)
Treinamento	521	1.200
Educação	1.789	343
Participação nos resultados	2.314	5.100

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Além dos investimentos destacados acima, os demais programas das empresas (que serão apresentados no próximo capítulo) representam investimentos nas pessoas e no sistema de gestão de recursos humanos das empresas. Ambas são certificadas pela ISO 9001.

Apesar da posição das empresas no mercado nacional e internacional, os seus processos de crescimento e de reestruturação tiveram caminhos diferentes que, para a Empresa A, implicaram na sua associação a uma corporação multinacional e, na Empresa B, o seu crescimento no mercado internacional, por meio de alianças estratégicas, tem sido estabelecido na posição de controladora das demais empresas.

Torna-se importante destacar que medidas governamentais de racionamento de energia elétrica à população e às empresas brasileiras foram decretadas na época em que foram coletados os dados desta pesquisa (maio/2000). Essas medidas tiveram impacto significativo nas atividades das empresas, em especial, na Empresa A que fabrica produtos de alto consumo de energia.

4.2 Resultados da Empresa A

As diretrizes estratégicas da empresa visam a tornar a base dos produtos que justificam a fábrica do Brasil competitivos no mercado global através dos seguintes *drives*:

- *Redução de custos.* Para tornar o preço do produto competitivo no mercado;
- *Qualidade e Confiabilidade.* Produto com maior qualidade, com menor desperdício no processo produtivo;
- *Satisfação do cliente.* Aproximação com o cliente para a identificação das necessidades do mercado.

Estes três *drives* orientam estrategicamente a empresa para a fabricação de produtos de boa qualidade, com um custo adequado à sua qualidade e da forma que o mercado deseja. Para sustentar as estratégias de eficiência interna, outros dois *drives* foram citados:

➤ *Desenvolvimento de pessoas*. Os altos investimentos em treinamento e educação das pessoas visam preparar um ambiente de trabalho adequado, com “foco muito claro: buscando atingir resultados”.

“O objetivo corporativo de satisfação das nossas pessoas é um sustentáculo das estratégias de eficiência interna. É por isso que investimos cerca de dois milhões de reais por ano em educação, mais meio milhão de reais em treinamento e desenvolvimento, com um foco muito claro: buscando atingir resultados” (gerente F).

➤ *Inovação*. As estratégias de eficiência interna dependem da capacidade de inovação e de melhoria dos seus processos.

“Os três parâmetros básicos (custo, qualidade e atendimento ao cliente) dependem fortemente da capacidade da empresa inovar e atualizar seus processos” (diretor A).

O Quadro 14 apresenta as principais diretrizes estratégicas e relaciona citações dos entrevistados que contribuem para identificar o papel da inovação nestas diretrizes.

Quadro 14: O papel da inovação nas principais diretrizes estratégicas da Empresa A

Diretrizes estratégicas	Forma de contribuição da inovação	Papel da inovação
Redução de custos	<p>“Para termos custos competitivos em um mercado aberto, precisamos da inovação e da atualização do processo” (gerente D).</p> <p>“O programa de desenvolvimento de novos produtos: só vamos fazer o produto se na fábrica do Brasil ele cumprir certos requisitos: custo do mercado doméstico: 15% abaixo do custo de qualquer um dos nossos concorrentes; o nosso custo comparado com o do concorrente no máximo 3% a mais”(diretor A)</p> <p>“lançamos no ano passado cinco novas linhas de produtos que cumprem essas especificações” (gerente E).</p>	<p>Tornar a empresa competitiva através de custos competitivos;</p> <p>Desenvolver processos que tornem os custos competitivos e que viabilizem novos produtos dentro dos requisitos estabelecidos.</p>
Qualidade e Confiabilidade	<p>“Nós temos uma meta de qualidade: estamos posicionados como uma das melhores companhias de qualidade e queremos melhorar, em um item, 10 vezes em três anos. E para isso há toda uma estratégia de trabalho forte em qualidade e a base de todo esse trabalho é o comprometimento das pessoas” (diretor A).</p>	<p>Novos métodos de gestão que visam a atender as metas de qualidade em redução de custos, eliminação de desperdícios, entre outras.</p>
Satisfação do cliente	<p>“buscamos os diferenciais de atendimento ao cliente desde o pedido até a distribuição do produto; uma sistemática de <i>feedback</i> com o cliente através de pesquisas, usando os recursos de internet; formas de se comunicar com o cliente em termos até de lançamento de produtos” (gerente E).</p>	<p>Novos métodos de gestão da cadeia de suprimentos; <i>feedback</i> do cliente sobre satisfação e lançamento de novos produtos.</p>

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Verificou-se que a forma de contribuição da inovação nas diretrizes estratégicas da empresa tende a estar centrada na melhoria da sua eficiência interna, em redução de custos, qualidade e conformidade e de satisfação do cliente.

São estabelecidas metas claras de eficiência interna, as quais orientam sobre o lançamento de novos produtos e indicadores de qualidade e de melhoria dos processos. Os requisitos de custo e as metas de qualidade destacadas no Quadro 14 são exemplo desta orientação.

Buscando os conceitos sobre a noção de competência na dimensão estratégica, apresentados no capítulo 2, pretende-se fundamentar a análise do papel da inovação nas diretrizes estratégicas da empresa, principalmente com base no referencial conceitual de Prahalad e Hamel (1995) e Goddard (1997).

Os conceitos de Prahalad e Hamel (1995) dão ênfase ao aporte diferencial de uma competência estratégica, à competitividade da empresa e ao benefício real produzido para o cliente. Os critérios relacionados pelos autores possibilitam a seguinte análise acerca do papel da inovação nas diretrizes estratégicas da empresa:

- *Valor percebido pelo cliente.* A inovação contribui substancialmente para a realização da diretriz estratégica de lançar novos produtos com custos competitivos e focados nas necessidades dos clientes, de tal forma que gere um benefício real ao mesmo;
- *Diferenciação entre concorrentes.* Através da inovação, a empresa pode lançar novas linhas de produtos antes dos concorrentes e produzir a custos inferiores aos da concorrência;
- *Capacidade de expansão.* A contribuição da inovação para competitividade da empresa no mercado global seria mais decisiva através de um papel mais intenso no nível estratégico dos negócios, em relação às novas demandas, cenários e conjunturas do mercado.

Seguindo os critérios estabelecidos por Prahalad e Hamel (1995), verificou-se que a inovação não assume o *status* de uma competência estratégica para a empresa, apesar da sua importância fundamental para as suas estratégias de eficiência interna.

Para tornar-se uma competência estratégica em relação aos negócios da empresa (capacidade de expansão), o seu papel deveria ir além da eficiência interna para uma contribuição mais estratégica no mercado global, no qual está inserida.

“...uma falha que nós tínhamos era olhar muito internamente, eu acho que nós temos que olhar ainda mais o mercado” (diretor B).

A necessidade da empresa desenvolver estratégias que vão além das suas metas de eficiência interna e que contemplem novos desafios e oportunidades do mercado também estão destacadas nas seguintes colocações:

“É uma empresa que teve um foco muito interno em termos de tecnologia, uma cultura muito tecnicista” (gerente D)

“Com a abertura dos mercados e competitividade, temos que ter tecnologia em elevado nível, só que a tecnologia cada vez mais vai se tornar uma *commodite* e isso vai ser muito equiparado, temos que buscar outros diferenciais” (diretor B).

A questão que se coloca reside na intensidade do foco na eficiência interna. Assim, as forças da Empresa parecem estar canalizadas no cumprimento de metas de redução de custos e de melhoria da qualidade. Estas requerem da inovação na gestão um papel predominantemente relacionado à melhoria contínua.

Os entrevistados não destacaram características internas como diferencial competitivo da empresa. Poucos entrevistados falaram do desenvolvimento das pessoas como estratégia competitiva. Os altos investimentos em educação e treinamento foram relacionados à realização de resultados. As citações abaixo revelam que apesar do programa de educação ser muito abrangente, a empresa tem utilizado este conhecimento de forma associada às suas metas de eficiência interna.

“A empresa tem feito investimentos em treinamento, desenvolvimento, educação muito consistentes, atrelado com esses objetivos e com um foco muito claro: buscando atingir resultados” (gerente F).

“Com um programa educativo muito abrangente, desde escola de ensino básico até pós-graduação, damos uma capacitação muito grande a todos os funcionários. Para aproveitar esse conhecimento passamos a dar orientação em times de trabalhos (CCQ)” (diretor 1).

4.2.1 Ambiente para inovação na gestão

- Programas de desenvolvimento da empresa relacionados à geração de inovação na gestão

Foram destacados programas de desenvolvimento da empresa, os quais têm relação direta ou indireta com a geração de inovação no seu ambiente interno.

- *Business plan.* A empresa adota um programa anual sistemático destinado a estabelecer objetivos de crescimento, analisar cenários e preparar um plano das estratégias para um horizonte de ano e meio. São estabelecidas metas que exigem o comprometimento muito grande das pessoas. Participam diretores e gerentes da empresa.

- *CCQ.* São grupos voluntários que se reúnem para resolver problemas ou propor sugestões voltadas ao atendimento dos objetivos definidos pelo grupo diretivo da empresa. São premiados conforme resultados gerados. A maioria dos CCQs estão na manufatura, onde mais de 90% dos funcionários participam. Hoje as chefias reconhecem o CCQ como um grande aliado em indicadores de desempenho do setor, pois elas são avaliadas por estes indicadores. O objetivo é promover melhorias e motivar as pessoas. Cento e cinquenta grupos (62% dos funcionários), apresentaram 1.563 sugestões, que são classificadas por um comitê em melhoria, projeto e projeto especial conforme grau de envolvimento necessário para implementação e benefício gerado. Cerca de 70% são classificados como melhoria que estão relacionadas ao ambiente de trabalho. A Empresa conquistou o primeiro lugar no Concurso Estadual de CCQ e o terceiro no Concurso Estadual de Grupos de Melhoria.

- *Programa de qualidade ACE.* Sistema de Gestão da Qualidade composto de 10 ferramentas: QCPC – Quadro clínico de processo e capacidade; RRCA – Análise da causa-raiz; MP – Sistema de prova de erros; Novo 5S; TPM – Manutenção Produtiva Total; PM&C – Gerenciamento do processo e certificação; Passport – Sistema de Passaporte; SR – Redução de *setup*; MFA – Análise de *feedback* de mercado (informação sobre a percepção do cliente sobre os produtos da empresa). Este programa corporativo foi implantando no ano de 2000 e abrange todas as unidades do Mercosul. É um sistema de gerenciamento da melhoria de processos que visa a padronizar as informações das empresas que integram a Corporação. Através do ACE, as empresas terão qualificação em três níveis: bronze, prata e ouro. Estes níveis são conquistados através de métricas estabelecidas.

- *Programa Diálogo.* Canal confidencial de comunicação entre os funcionários e a direção da empresa, usado para dar sugestões e esclarecer dúvidas, com exceção dos itens acordados em negociações sindicais. A confidencialidade do programa é garantida pelo sigilo do administrador do programa, através do seguinte processo: os Diálogos são codificados; redigidos de forma neutra; encaminhados para resposta; analisados em função da objetividade e clareza da resposta; enviados para análise e aprovação do superintendente e divulgados nos murais, intranet, contato telefônico ou na residência – conforme solicitação do funcionário.

Cerca de 8% dos funcionários participam através de sugestões ou dúvidas sobre remuneração & benefícios, política/procedimentos, desenvolvimento dos funcionários, práticas de gerenciamento, qualidade, condições de trabalho e ética.

➤ *Canal Eletrônico.* Programa que possibilita às pessoas acessar a internet em casa ou no local de trabalho e registrar alguma idéia em qualquer momento. Objetiva canalizar novas idéias criativas que pudessem ser geradas por qualquer pessoa dentro da Empresa. Com a transferência de área e cargo do “mentor” do programa, o mesmo acabou sendo esquecido e deverá ser retomado novamente por iniciativa do mesmo mentor.

➤ *Programa Educação.* A formação no ensino fundamental, médio, graduação e pós-graduação, em qualquer área do conhecimento, é financiada integralmente pela Empresa aos seus funcionários. O aluno tem direito a 3 horas semanais para estudar (acordadas com a gerência), acesso à biblioteca e ações da Corporação na formatura. Cerca de 40% dos funcionários da Empresa participam deste programa, que investe aproximadamente 2 milhões de reais por ano em educação e mais de meio milhão de reais em treinamento e desenvolvimento.

Os seguintes citações revelam a opinião dos gestores sobre os programas. A ênfase está no CCQ, sendo o programa mais referido pelos mesmos.

“...e tem dois benefícios (CCQ) um grande benefício para a companhia e um grande benefício para a satisfação do funcionário. O CCQ foi uma alternativa que utilizamos para motivar as pessoas com uma capacitação média ou superior e que estão trabalhando em uma linha de produção. O benefício para a Companhia está na solução de problemas reais existentes” (diretor A).

“ No chão de fábrica temos cerca de 150 grupos de CCQ, trabalham na questão da inovação e da criatividade de forma muito consistente. Todos os projetos aprovados são apresentados de forma teatral, onde a criatividade é extremamente promovida” (coordenador A).

Verificou-se, com base na opinião dos gestores, que os projetos desenvolvidos pelos CCQs estão integrados às diretrizes estratégicas de eficiência interna, os quais são premiados conforme melhorias e resultados gerados para a Empresa. Embora a apresentação dos projetos do CCQ seja diferenciada, com encenações ou representação teatral, alguns gestores manifestaram que a empresa necessita desenvolver algum programa para aproveitar melhor a criatividade das pessoas.

“Um grande diferencial para a empresa, em nível de inovação, seria conseguir capturar e materializar as idéias das pessoas de uma forma organizada” (diretor B).

“A grande diferença é a inovação, não podemos ficar pensando que é só para a área tecnológica, tem que estar em toda a companhia” (gerente D).

Entretanto, programas que poderiam gerar idéias de forma mais espontânea por parte das pessoas, como, por exemplo, o canal eletrônico, não têm sido incentivados, no momento, pela empresa.

- Exemplos de inovação na gestão

Grande parte dos exemplos de inovações geradas através dos CCQs são melhorias no ambiente de trabalho, como:

- Melhorias no fluxo de produção que baixaram o *Set up* de 35min para 10min aumentando os índices de produção e reduzindo tempo de entrega dos produtos para o cliente;
- Redução de 30% do consumo de gás e água através de reciclagem de processos dentro da fábrica.

Inovações geradas no CCQ que receberam premiação nos Concursos Estaduais:

- Sistema de fechamento das máquinas com problemas de corrosão. O grupo propôs um sistema de fechamento que utiliza material plástico, além de diminuir problemas de corrosão, diminuiu outros problemas de acabamento e de manuseio. A Empresa economizou mais R\$150.000,00 por ano com esse projeto.
- Engate na fiação do aparelho elétrico que gerava curto num aparelho quando era ligado invertido. Como não tinha um sistema que garantisse a prova de erro havia custo de dois adaptadores (fêmea e macho) mais o tempo de montagem com um operador para fazer essa ligação. O retorno superou R\$ 200.000,00
- Entrega das peças de garantia através de convênio com o Sedex. Redução do prazo de entrega de 72 horas para 24 horas.

A redução de custos operacionais e de prazos de entrega dos produtos através da integração da cadeia de suprimentos foi destacada pelos entrevistados como uma das inovações mais importantes na gestão da Empresa A:

- Redução de custos operacionais e de prazos de entrega dos produtos através da integração da cadeia de suprimentos em que com cerca de 80% das vendas feitas pela Internet, operacionalizadas pelo próprio distribuidor que acessa a produção no sistema, e esse repassa

aos fornecedores eletronicamente; o *kanban* fecha a cadeia de suprimentos de forma bastante integrada.

- Giro mais rápido do seu capital (24 vezes ao ano) através do manejo do inventário.
- Redução de prazo de entrega de aparelhos de alta capacidade para 2 semanas.
- Incremento nas vendas através da segmentação do mercado e da reestruturação da fábrica.

As inovações exemplificadas foram geradas a partir das diretrizes de eficiência interna da empresa. Estão orientadas a reduzir custos, prazos de entrega, qualidade e produtividade.

- Ambiente de visão e de participação

Os gestores manifestaram a importância de uma visão claramente disseminada para as pessoas-chave. A discussão da visão acontece no *business plan* com a participação de diretores e gerentes. A visão e os objetivos de curto e médio prazo são definidos nos níveis superiores (diretores e gerentes), a partir da orientação das metas de benefício da empresa na companhia.

“...a primeira coisa é ter uma visão. Tentamos projetar uma visão de longo prazo que tenha um relacionamento com o curto e médio prazo...” (diretor A).

“...temos metas de benefício da companhia de 20% e precisamos encontrar alternativas...”(diretor A)

Posteriormente, a visão é disseminada para os níveis de chefia, os quais devem estar comprometidos com a mesma para coordenar a execução dos planos. A empresa procura, de alguma forma, certificar-se do comprometimento das chefias para iniciar a etapa de implementação.

“O processo adotado inicia com uma visão que é disseminada para as pessoas-chave, onde busca-se comprometimento para o desenvolvimento e implementação dos planos. Mensura o grau de comprometimento das pessoas com a visão para partir para a implementação” (diretor A).

“uma visão tem que ser transmitida em, no máximo, 5 minutos, isso é a primeira coisa que temos que fazer: generalizar uma visão” (diretor A).

Como são envolvidos somente os níveis hierárquicos superiores na definição dos objetivos, o comprometimento das chefias intermediárias torna-se fator crítico, pois estas deverão buscar o comprometimento das demais pessoas para a execução dos planos.

“Antes de partir para a execução dos planos, medimos o grau de comprometimento das pessoas com a visão. Quando cerca de 90% das pessoas do terceiro nível estão realmente comprometidas com a visão, partimos para a etapa de implementação”(gerente B).

Na percepção dos gestores, os objetivos devem ser difundidos de forma a estabelecer um alinhamento sobre o que deve ser feito. As chefias são orientadas a transmitir a visão de forma objetiva para os demais funcionários. O programa de desenvolvimento de lideranças visa a prepará-las para potencializar o comprometimento das pessoas.

“Os objetivos são bem difundidos, existe um alinhamento sobre o que temos que seguir” (gerente B).

“O comprometimento das pessoas depende das lideranças. Por isso procuramos desenvolver as lideranças, a partir daí pode-se potencializar uma série de questões internas da organização” (gerente F).

O comprometimento das pessoas é monitorado através do cumprimento das metas e incentivado através de participação nos resultados. A *Pesquisa de Satisfação dos Funcionários*, aplicada anualmente, é usada para mensurar o grau de comprometimento das pessoas. Um plano de ação com prioridades corporativas é traçado a partir do resultado desta.

- Ambiente de aceitação de novas idéias

Os espaços reduzidos para questionamento e reflexão sobre novas idéias justificam, em grande parte, a menor incidência de idéias geradas espontaneamente, sobre qualquer assunto, nos diversos níveis da empresa.

“Ainda não temos espaço suficiente para questionamento e reflexão sobre novas idéias” (diretor A).

“São aceitas idéias em que já existe uma comprovação” (coordenador A).

“O espaço para novas idéias é muito pequeno. Precisa desenvolver esse espaço” (diretor B).

Na opinião dos entrevistados, são aceitas idéias que comprovam benefício em rentabilidade e/ou que agregam valor na melhoria dos processos. O procedimento padrão adotado em todos os projetos de melhoria, além de definir todos os passos que devem ser realizados para a aprovação de um projeto, visa a assegurar resultados e o sucesso da inovação.

“Todas as nossas idéias estão muito ligadas à rentabilidade da empresa. São aceitas idéias que geram uma rentabilidade maior” (gerente B).

“Existe todo um procedimento – BOP (business opportunity plan), onde vai se justificar tudo, porque está produzindo esse produto, qual a necessidade do mercado, qual a fatia de mercado que se vai ganhar com isso, qual é o resultado financeiro que vai trazer para a empresa, o que se vai gerar de valor para o cliente, o que isso está contribuindo para o mercado” (coordenador A).

Grande parte das inovações são promovidas a partir da apresentação de um projeto, a ser aprovado pela chefia imediata ou, no caso de projetos mais abrangentes, por um comitê.

Os projetos aprovados através do procedimento padrão recebem assinaturas que autorizam os grupos a iniciar a implementação dos mesmos.

“A estrutura toda é voltada para dar suporte aos grupos” (gerente B). através de procedimento padrão adotado para os CCQs e demais equipes de projetos.

“Através dos CCQs a empresa procura direcionar os projetos de acordo com seus objetivos e conforme metodologia que segue um caminho lógico através de 8 etapas que têm a função de assegurar o sucesso da inovação” (diretor A).

Não existem procedimentos ou registros sobre as idéias não aceitas. Para os gestores, elas tendem a ser esquecidas.

“As idéias não aceitas somem” (gerente D).

A implementação de novos projetos, na maioria dos casos, torna-se facilitada através da composição das equipes de determinado grupo de melhoria ou equipe de projeto. A grande maioria dos CCQs são formados por integrantes do mesmo setor, os quais atuam sobre problemas específicos que são implementados no processo.

As inovações que acontecem nas áreas, em muitos casos, através de times de projeto também têm a sua implementação favorecida através dos próprios membros que integram determinada equipe, normalmente multifuncional.

“Os projetos de grupos multifuncionais, na maioria das vezes, são projetos especiais, que requerem conhecimentos especializados ou técnicos” (coordenador A).

“Uma das bases é o trabalho por projeto, geralmente multidepartamental, que facilita a disseminação e a organização de novas idéias, porque o projeto sempre tem o líder, um prazo e o custo” (gerente C).

4.2.2 Promoção estratégica de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão

As inovações na empresa são, em grande parte, deliberadas a partir da visão e dos objetivos estabelecidos no *business plan*. Nos depoimentos a seguir, os gestores revelam que a inovação tende a ser direcionada para projetos que trazem resultados e atendem as metas da empresa.

“A empresa dá um direcionamento de onde a inovação vai dar mais resultado para a companhia” (diretor A).

“São projetos que trazem retorno, que vão de alguma forma beneficiar a implantação ou desenvolvimento de indicadores da área” (coordenador A).

“É uma orientação de qual os problemas de qualidade, de custo, de produtividade devem ser priorizados. Sessenta por cento das soluções vêm do CCQ” (diretor A).

As formas deliberadas adotadas pela empresa têm origem nos programas corporativos que são enviados como “pacotes” – alguns compulsórios e outros optativos. Isso parece descer em efeito cascata sobre as formas adotadas pela empresa para lidar com inovação. Por um lado, a empresa adota mecanismos extremamente deliberados como: “se vocês não quiserem, eu arranjo quem queira no lugar de vocês”. Por outro lado, desenvolve processos de educação e de desenvolvimento buscando a participação das pessoas.

“Alguns processos de gestão são sugeridos pela companhia-mãe. Alguns são compulsórios – usa ou está fora; e alguns são optativos. Existe uma participação das pessoas que estão envolvidas para modificar um pouco o processo específico da gestão” (diretor B).

“A frase do diretor foi a seguinte: ‘se vocês não quiserem, eu arranjo quem queira no lugar de vocês’ – com isso o envolvimento das chefias com o CCQ foi maior já no dia seguinte e não parou mais de crescer” (coordenador A).

Verificou-se que a empresa utiliza formas deliberadas para gerar estratégias que, na sua grande maioria, são conduzidas conforme o previsto. O depoimento do diretor A revela que cerca de 80% do caminho é dirigido e no máximo 20% está fora do previsto.

“Oitenta por cento do caminho é dirigido. Onde nós queremos puxar os processos inovadores, onde achamos que vai dar o maior benefício. Têm outros 20% que saem fora do que nós achávamos; é o processo inovador que está fora do que nós achamos” (diretor A).

Mudanças na realidade do mercado são reavaliadas buscando readequar processos para gerar benefícios ou resultados para a companhia. Isto mostra que as formas deliberadas estão orientadas para gerar resultados para a companhia e tendem a ser estabelecidas para o controle das metas e programas previstos.

“É quando muda a realidade e tem que ser pensado novamente para ver onde vai dar mais benefícios e incorporar no processo. Isso é no máximo 20%” (diretor A).

As formas deliberadas para lidar estrategicamente com a inovação foram verificadas também na direção dada aos CCQs sobre quais problemas devem ser resolvidos ou metas atingidas. São estabelecidos controles através de indicadores que avaliam o desempenho das chefias conforme os projetos dos CCQs da sua área. Os projetos que trazem retorno para empresa são premiados de acordo com critérios estabelecidos.

“Somos mais deliberados, existe uma preocupação da alta direção em ter uma visão e alinhar todo mundo em um mesmo sentido” (gerente D).

“Nós temos que medir a inovação com os objetivos da companhia e tentar pegar aqueles sucessos inovadores que dêem mais benefícios para a companhia; porque sempre atrás de um processo inovador tem um investimento em tempo, em dinheiro. Então isso tem que dar um resultado” (gerente F).

As estratégias deliberadas estão associadas ao trabalhos dos CCQs que, na grande maioria, concentram-se na manufatura. Cerca de 60% das soluções de problemas de fábrica são geradas nos CCQs através de pequenas inovações incrementais que são implementadas dentro da estrutura por meio de processos formais. Esses visam a assegurar e/ou a comprovar resultado. Cerca de 70% dos trabalhos dos CCQs são melhorias relacionadas ao ambiente de trabalho.

“Eu não vejo o CCQ como um meio de aproximar o plano operacional da estratégia, ele apenas é um dos recursos de promover melhoria; porque muitas vezes as soluções que eles promovem são muito simples, como uma mudança em uma ferramenta ou mesmo uma mudança até no *layout* do setor” (gerente D).

“Apresentamos para os CCQs quais são nossos problemas de qualidade na fábrica, de qualidade, de custo, de produtividade...” (diretor A).

“Cerca de 70% dos projetos implantados são melhorias que trabalham o bem-estar das pessoas – satisfação, excesso de trabalho, excesso de deslocamento...” (coordenador A).

As inovações que acontecem nas áreas, envolvendo os demais níveis hierárquicos, como, por exemplo, a redução de custos operacionais e de prazos de entrega dos produtos através da integração da cadeia de suprimentos, seguem o caminho pensado e estabelecido na cúpula da empresa. A partir desta direção, as áreas operacionalizam, conforme ou agregando valor sobre o estabelecido.

“O método adotado hoje ainda é muito de cima para baixo, começa da necessidade de Ter aquela inovação para te diferenciar do mercado. Começa quando a alta direção define, vende a idéia” (gerente B).

“No ano passado, o Presidente definiu quais eram as principais iniciativas da empresa... São cinco grandes objetivos que ele definiu e que deveriam ser só esses. Dentro da inovação, tudo que se vai fazer tem que ter comprovação” (coordenador A).

“Por exemplo: o nosso superintendente diz ‘agora segurança no trabalho é uma coisa em que a gente precisa buscar excelência’. Com esta linha estratégica, cabe a mim (gerente) e ao meu pessoal pensar em como pode ser redução de custos, melhora da qualidade do produto.... isso já é pré-definido” (gerente B).

Apesar dos exemplos de inovações apropriadas às estratégias da empresa, geradas em qualquer nível, como algumas patentes que contribuíram para diferenciar a empresa no mercado (embora relacionadas especificamente à inovação de produto), programas que poderiam tornar a estratégia mais emergente não são priorizados, no momento, pela empresa.

“ Eu acho que patentes que estejam relacionadas com conceitos de produtos ajudaram muito a nos posicionarmos com diferenciação no mercado. Exemplo: há uns 5 anos nós lançamos um produto que era totalmente de plástico. Poderia ser montado todo compacto ou separadamente. Isso foi uma inovação que foi patenteada e nos trouxe uma posição estratégica diferente em relação ao competidor” (diretor B).

Assim, os grupos de criatividade praticamente não se reúnem e o programa canal eletrônico – que utilizava a internet para lançar e compartilhar qualquer idéia – também não está sendo incentivado.

“Existem grupos de criatividade que envolvem as áreas de marketing e engenharia. É um negócio livre, pode falar qualquer besteira. As reuniões são menos freqüentes” (coordenador A).

Iniciativas recentes de desenvolvimento de lideranças buscam promover maior criatividade do grupo gerencial. Expressões como *não podemos forçar as idéias; pensar fora da caixinha e pensar diferente* são citadas quando os gestores falam sobre criatividade e revelam o objetivo da empresa desenvolver inovação de através de visões e de pensamentos diferentes. Desta forma, sinalizam a possibilidade de uma maior abertura para novos espaços que podem tornar a estratégia mais emergente ou menos deliberada.

“Os objetivos do projeto de criatividade é tornar isso mais sustentado, fazendo um trabalho de preparação e despertar todo o nível diretivo da empresa para esse aspecto” (gerente D).

“Pretendemos fazer um trabalho de desenvolvimento e preparação de todas as lideranças para a questão da inovação, abordando algumas técnicas, algumas ferramentas” (gerente F).

“Criatividade de pensar fora da caixinha, pensar coisas diferentes” (gerente D).

“Programa de desenvolvimento de liderança, de inovar nas decisões, inovar na maneira de resolver os problemas” (diretor B).

Estas iniciativas sugerem uma reavaliação da estratégia de desenvolvimento da competência para inovação, pois atualmente soluções de negócio estão centralizadas no corpo diretivo e gerencial. Na opinião dos gestores as duas formas - deliberada e emergente -, devem ser inseridas nas estratégias da empresa.

“Soluções de negócios ainda estão muito centralizada na parte de cima e eu acho que têm pessoas em diferentes níveis da empresa que podem contribuir tremendamente nas estratégias da empresa” (diretor B).

“Idéias estratégicas ainda estão muito centralizadas ou no corpo gerencial ou no corpo diretivo. Hoje nós não temos diluição da parte estratégica em níveis mais baixos” (gerente D).

“Nós temos espaço para potencializar as duas formas – tanto deliberado quanto emergente – sendo melhor trabalhada, mais clarificada para as pessoas inclusive envolvidas no processo, dando alguns recursos, alguns instrumentos, nós certamente teremos aí uma potencialização dessas duas abordagens” (gerente B).

“A minha idéia é de que realmente se deva implantar alguma coisa diferente em nível de processo, que possa envolver toda a massa pensante e aí sim a gente pode Ter outras áreas contribuindo para trazer inovações que vão talvez nos trazer outras posições estratégicas” (diretor B).

“Eu acho que a grande diferença é a inovação e a gente não pode ficar pensando que a inovação é só para a área tecnológica, tem que estar em toda a companhia” (diretor B).

Nos depoimentos, os gestores manifestaram a necessidade da empresa melhorar o processo em que são estabelecidas as estratégias. Assim, pretendem revisar o método utilizado no *business plan*, o qual atualmente define estratégias de eficiência interna no curto prazo, e passará definir objetivos e metas de médio prazo.

“Estamos revisando, discutindo nosso processo de planejamento estratégico. Precisamos melhorar o método” (gerente F).

A partir da revisão da visão e das estratégias os gestores pretendem gerar novas oportunidades adaptadas à realidade do mercado.

“São criadas novas estratégias ou faz-se uma coisa nova quando há necessidade. Agora, mais do que nunca, a companhia tem a necessidade de continuamente revisar estratégias para se adaptar à realidade” (diretor A).

“...temos que revisar a visão, uma visão tem que ser usada por muitos anos, por longo prazo. A estratégia tem que ser revisada continuamente para partir com a visão” (diretor A).

4.2.3 Elementos de aprendizagem organizacional

- Aprendizagem através da solução de problemas

A empresa procura atuar sobre os problemas através da análise das suas causas. A metodologia de análise e solução de problemas visa a oferecer um processo lógico de raciocínio às pessoas e equipes e tem como finalidade comprovar determinado resultado. Os projetos gerados no CCQs, exemplificados no item 4.2.1, necessariamente são desenvolvidos através desta metodologia.

“Temos um processo e damos treinamento muito forte para que se tenha um processo de raciocínio que sirva a eles, ao sucesso e implementação da idéia e a medição do sucesso” (gerente F).

“Processo lógico de raciocínio”.

Apesar do programa intensivo de treinamento para a análise das causas dos problemas, os gestores percebem que as pessoas têm dificuldade de buscar as reais causas dos problemas. Frente a isto, a empresa pretende sistematizá-lo melhor.

“A gente usa muito ferramentas de melhoria contínua na análise das causas dos problemas, as causas raiz...,mas acho que tem que ser melhor sistematizado, as pessoas não são muito de buscar as causas raiz” (gerente B).

Relatos de alguns entrevistados revelaram que a dificuldade de exposição de problemas está relacionada ao medo de punição, embora esse fosse maior em épocas anteriores na empresa.

“Eu acho que as pessoas se sentiam com medo de colocar os problemas da sua área por medo de receber punição. Hoje os problemas são discutidos e se tenta resolvê-los de forma diferente” (gerente D).

O receio em expor problemas tende a provocar a postergação da solução destes, inclusive em problemas mais sérios (de maior gravidade) para a empresa, sinalizando a dificuldade dos mesmos serem assumidos ou mesmo ficar “embaixo do tapete”.

“Algumas vezes, em função de serem alguns problemas sérios, postergamos um pouco. Alguém chama atenção: precisamos conversar sobre esse problema, não podemos colocá-lo ‘embaixo do tapete’, temos que sentar e conversar e resolver esse negócio...” (diretor B).

“Nós não encarávamos os problemas, sabíamos do problema, mas não queríamos assumir” (gerente B).

O processo utilizado para tratar problemas mais sérios ou mais graves consiste na formação de comitês. Esses definem as estratégias para abordar o problema, desdobradas em atividades com definição de um responsável. São dadas missões para cada um dos responsáveis, com prazos e custos estabelecidos para a viabilização da estratégia.

“Forma-se um comitê que define estratégias para abordar o problema, essas estratégias são divididas em atividades que têm seus responsáveis. São dadas missões para cada um dos responsáveis para que cumpram suas atividades nos tempos e nos custos que foram definidos para que a estratégia seja viabilizada” (gerente C).

O programa de qualidade ACE, composto por 10 ferramentas, foi instituído há cerca de 1 ano, através da corporação, com vistas ao controle e melhoria contínua dos processos.

“Nós temos um programa de qualidade que se chama ACE que instrumentaliza a melhoria contínua dos processos” (diretor A).

Através dos CCQs a empresa promove a melhoria contínua dos seus processos, principalmente na manufatura. O procedimento padrão utilizado pelo CCQ também vem sendo utilizado para o ACE.

“O conceito de grupo de CCQ é de melhoria contínua” (gerente F).

“É padrão para toda a empresa o formulário que tem uma metodologia de análise e solução de problemas, com alguns passos obrigatórios para comprovar o projeto” (diretor A).

“Qualquer um que for desenvolver um projeto dentro da empresa, seja do ACE ou do CCQ vai utilizar essa folha, que é um padrão” (coordenador A).

“Através deste padrão todo mundo visualiza quais benefícios estamos trazendo” (diretor A).

A empresa canaliza muitos esforços para a melhoria contínua. As premiações dos trabalhos dos CCQs em nível estadual destacam as melhorias implementadas na empresa. Os gestores manifestaram preocupação em manter o comprometimento das pessoas com as estratégias da empresa, fundamental à melhoria contínua.

- Aprendizagem através da experimentação

O ambiente da empresa não tem sido favorável a experimentações que impliquem em correr riscos. As experimentações estão mais relacionadas aos testes para lançamento de novos produtos, na área técnica.

“Nós temos um investimento grande na área de experimentação de produtos, sempre muito ligado à área técnica” (diretor B).

“É muito ligado à parte técnica” (gerente B).

“Pouco favorável a experimentações” (diretor A).

Experimentações para produzir mudanças incrementais nos grupos de melhoria são facilitadas dentro do processo em que os membros exercem função operacional no cotidiano. As inovações que acontecem nas áreas, em muitos casos, através de times de projeto, também têm a sua experimentação favorecida através dos próprios membros que integram determinada equipe.

Experimentações mais amplas, como as que envolvem revisão de normas e valores, integram os novos objetivos de desenvolvimento da corporação.

“... esse é o novo foco da Corporação... como transmitir esse desafio de correr riscos...” (diretor A).

Embora os gestores percebam que há necessidade de abrir espaços para correr riscos e promover discussões mais amplas sobre novas perspectivas e estratégias, atualmente, estão mais concentrados em atender metas de curto prazo.

“A empresa está tentando passar do curto prazo para um plano de médio e longo prazo para tentar criar espaços para discutir mais a parte estratégica” (diretor A).

Se por um lado percebe-se a necessidade de promover discussões que impliquem na criação de novas diretrizes, regras ou normas, por outro, a pressão para que as metas estabelecidas sejam atingidas através, por exemplo, do “faz ou alguém faz por ti”, tem dificultado uma visão mais estratégica associada às metas arrojadas. Frente a isto, a opção parece estar em estabelecer metas menos ousadas.

“Estamos colocando metas dentro de desafios alcançáveis porque na corporação, uma vez feito o plano, tu tens que fazer senão alguém faz por ti” (diretor B).

- Formação da memória

Este tipo de pressão gerada pela companhia – “faz ou alguém faz por ti” – reflete na redução das possibilidades de aprendizagem através de insucessos. Como é muito difícil para a companhia voltar atrás, são tomados mais cuidados para não errar.

“É muito difícil, em nossa companhia, voltar atrás, então nós cuidamos muito para não errar” (gerente B).

Com sucessos frequentes e com poucos espaços que permitem insucessos, a atenção fica canalizada em não errar, limitando, desta forma, as possibilidades de maior aprendizagem através da revisão de êxitos e acertos.

“Não tem muito espaço para o insucesso” (gerente D).

“Dói muito quando a gente enfrenta, por sermos uma empresa acostumada a vencer, cada vez que enfrenta uma derrota, ela sente muito, temos que aprender a trabalhar melhor com isso” (diretor B).

Os espaços reduzidos para aprendizagem nas situações de insucesso são sinalizados pela expressão popular: “eu disse que ia dar errado”. Essas manifestações tornam constrangedor lidar com as situações de insucesso.

“E o pessoal não se sente bem, principalmente as pessoas mais envolvidas no insucesso. E os outros podem até dizer *eu disse que ia dar errado*. Eu diria que a gente não gosta” (diretor B).

“Por estarmos sempre com sucesso, temos um certo cuidado para que não dê errado. Existe um esforço canalizado para o sucesso. As pessoas temem o insucesso” (gerente D).

Os sucessos são divulgados e, em alguns casos, comunicados a todos os funcionários com o cuidado de não provocar acomodação. Não foram observadas iniciativas de promoção de aprendizagem através dos acertos.

“Redigimos um comunicado para todos os funcionários, parabenizando a todos e dizendo que nós tínhamos ganho, mas não era motivo de ninguém se colocar em posição, em zona de conforto por nada” (gerente F).

“estamos sempre preocupados com *a vitória é uma batalha, nós vencemos a guerra* e assim continua”(gerente B)

Na opinião dos gestores, a empresa não tem feito esforços, até então, para formar memória de experimentações e aprendizagens. Existe um “*book da boa prática*” que registra conhecimentos técnicos.

“Realmente não temos essa memória. Na área da engenharia temos o “*book da boa prática*”, onde todo aquele sucesso inovador é colocado na intranet. Mas é focado na engenharia” (diretor A).

Os entrevistados manifestaram o objetivo da empresa ampliar o número de pessoas que detém determinado conhecimento através dos *sucessores do conhecimento*. Nessa proposta, alguns conhecimentos não ficariam apenas na linha de sucessão, estariam padronizados e arquivados para serem repassados para outras.

“... queremos vir a Ter *os sucessores do conhecimento*, como existem determinadas tecnologias, determinados conhecimentos, que estão na cabeça de uma ou duas pessoas. E se tu não estiveres atento a Ter um sucessor para aquelas duas pessoas, tu podes correr sérios riscos” (gerente F).

“Digamos que a gente está tentando trabalhar nos dois sentidos, na padronização e no arquivamento desse conhecimento, mas também no repasse desse conhecimento para as pessoas” (gerente F).

- Aprendendo com os outros

Foram relatadas fontes de aprendizagem e de obtenção de novas tecnologias através de intercâmbio entre plantas, contatos com universidades, visitas a feiras, viagens de intercâmbio internacional, programas de treinamento em outros países, entre outras fontes geradas pela corporação. São praticadas mais freqüentemente nos níveis hierárquicos superiores.

“Nós temos uma sistemática de intercâmbio internacional. Neste ano, três pessoas estão indo para a França buscar tecnologia com relação a um tipo de produto especial.” (gerente F)

“Os nossos superintendentes são pessoas que têm contato muito grande com o exterior, com informação, programas de treinamento, intercâmbio em vários níveis da empresa, de cima para baixo” (gerente D).

“Programas corporativos, intercâmbios com universidades no exterior, principalmente nos EUA, intercâmbio entre plantas, trocas de experiências, sistema de comunicação por e-mail” (gerente B).

Os sistemas de relacionamento com clientes e parceiros constituem-se numa fonte importante de aprendizagem, pois fornecem informações *on line* e *feedback* imediato sobre eventuais problemas e necessidades dos clientes.

“O nosso relacionamento com o mercado agora é direto. Antes tínhamos representantes, distribuidores...tínhamos dificuldade para saber dos problemas do nosso cliente, de ter informação de campo, hoje o nosso sistema de garantia é *on line*..” (gerente D).

Com a implantação destes sistemas os problemas foram melhor clarificados e visualizados do ponto de vista do cliente – de fora para dentro -, suavizando, assim, a tendência da visão interna predominar sobre as reclamações dos clientes (“o cliente está errado”). A partir do *feedback* do mercado através de canal eletrônico, os gestores percebem que a visão do cliente tem sido mais valorizada e os problemas, conseqüentemente, melhor resolvidos.

“...os clientes reclamavam e nós nos achávamos os donos da verdade, ou seja, nós estamos certos e o cliente está errado. No momento em que se começou a trabalhar esta questão de fora para dentro, começou a mudar muito a visão. Então a gente tem muito mais disposição para encarar os problemas e para tentar resolvê-los” (gerente D).

Na opinião dos gestores, a empresa necessita potencializar a aprendizagem através de espaços de maior compartilhamento acerca das experiências e conhecimentos gerados. Alianças, tanto internas quanto externas, foram citadas como fonte de aprendizagem a ser melhor explorada na empresa.

“temos que trabalhar mais isso. Temos possibilidades de fazer muitas alianças dentro da mesma organização e de Ter muito mais compartilhamento..” (diretor A).

“hoje existem mais alianças internas do que há dois anos atrás...temos o objetivo de buscar mais alianças externas” (diretor A).

- Transferência e adaptação do conhecimento gerado

Os conhecimentos relacionados à produto estão mais disponíveis na Empresa. A aprendizagem sobre o lançamento de novos produtos fica registrada (no “*book* da boa prática”) como uma lição aprendida e com possibilidades de ser adaptada em futuros projetos.

“Os conhecimentos pertinentes ao produto estão mais acessíveis. Não fica claro para a Empresa o porquê do insucesso, tem um segmento da empresa que conhece o erro” (diretor B).

A transferência de conhecimento gerado em experimentações ou situações de sucesso ou insucesso torna-se restrita em função dos espaços limitados para refletir e aprender sobre os mesmos. Em alguns casos, são procuradas as pessoas ou o segmento da empresa que vivenciou determinada situação para saber mais sobre esta.

As transferências de gerentes nas áreas e nas plantas da empresa é uma das formas de transferência de conhecimento que, segundo Garvin (1993), situa-se entre os métodos mais eficazes, pois possibilita que detalhes possam ser desvendados. Porém, a política de transferência dos gerentes pode dificultar a localização e o acesso às pessoas que detêm determinada experiência.

4.2.4 Competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão

- Programas de desenvolvimento de competências gerenciais

➤ *Avaliação de Desempenho.* São avaliadas as competências e os resultados baseados nos objetivos e metas do exercício. O processo está vinculado à remuneração fixa (em que são

avaliados alguns atributos de competência gerencial) e à remuneração variável (avaliação de resultados setoriais). No início do ano é feito um plano de acompanhamento da execução das metas para no final do ano fazer a avaliação do desempenho.

➤ *Avaliação 360°*. As pessoas são avaliadas mediante alguns atributos de competências organizacionais e recebem *feedback* com relação ao seu perfil. Iniciou no ano 2000 para níveis de diretoria, gerência e, em 2001, deverá incluir as chefias.

Os dois processos de avaliação fornecem informações ao desenvolvimento gerencial corporativo e identificam necessidades pontuais de desenvolvimento das pessoas.

➤ *Programa de sucessão*. Cada gestor deve definir seus sucessores até o terceiro nível e fazer um plano de desenvolvimento e de acompanhamento da evolução dos mesmos na linha sucessória. Estas necessidades de desenvolvimento integram os programas de capacitação da empresa. A capacidade de formar sucessores é um atributo de competência gerencial avaliado na empresa.

➤ *Programa de desenvolvimento de liderança*. Composto por três níveis: o nível básico aborda a avaliação de potencial das pessoas, desenvolvimento comportamental, multiplicadores de conhecimento ou instrutores internos, avaliação de desempenho por objetivos, programa de *treinees*; o nível intermediário trabalha a questão comportamental, gestão de mudanças, criatividade, avaliação 360° e gestão financeira. No nível avançado são abordados aspectos comportamentais, avaliação 360°, integração do Mercosul, criatividade para desenvolver inovação, visão estratégica e gestão financeira.

As iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão estão contempladas, principalmente, no programa de desenvolvimento de lideranças que está abordando a criatividade e a inovação na empresa.

“Uma das prioridades para esse ano no desenvolvimento de lideranças é trabalhar a questão da inovação e da criatividade através de um programa de sensibilização e preparação de todas as lideranças, passando depois por um efeito cascata para algumas equipes chaves num primeiro momento (principalmente voltado ao pessoal de marketing e engenharia)...” (gerente F).

O principal objetivo do programa de criatividade está em promover maior capacidade para gerar inovação através de visões e de pensamentos diferentes. A avaliação 360° fornece *feedback* aos gerentes das percepções de membros da equipe, parceiros e gestores, e avalia a capacidade gerencial para gerar inovação.

- Atributos de competência gerencial associados à geração de inovação

➤ Atributos mais importantes

O Quadro 15 relaciona os atributos de competência gerencial associados à inovação na gestão mais importantes para a empresa A. Estão relacionados em ordem de importância decrescente, sendo classificados da seguinte forma: “mais importante” (posição 1ª à 4ª), “importante” (posição 5ª à 8ª) e “menos importante” (posição 9ª à 12ª).

Quadro 15: Atributos mais importantes para a Empresa A

Posição	Atributos
1ª	Visão das estratégias e valores
2ª	Orientação para a realização
3ª	Informação e conhecimento do ambiente
4ª	Formação de equipes interfuncionais
5ª	Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional
6ª	Interação gerencial
7ª	Promoção e implementação de novas idéias
8ª	Formação de conceitos
8ª	Flexibilidade nos conceitos
8ª	Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais
11ª	Apresentação e comunicação
12ª	Ação pertinente em diferentes contextos

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

A maior importância à *visão das estratégias e valores* e à *orientação para a realização*, na percepção dos gestores, revela a valorização da visão das estratégias orientadas para resultados e altos padrões de trabalho, associadas às situações cotidianas e mensuradas segundo objetivos alcançados.

Por outro lado, o atributo *ação pertinente em diferentes contextos* - ação em situações imprevistas e em contextos específicos e singulares, adequando rapidamente a maneira de agir – foi avaliado pelos gestores como “menos importante” para a empresa.

Isso converge nas considerações apresentadas anteriormente sobre a predominância em atender o que está previsto e estabelecido sobre o que é imprevisto e vulnerável. Atribuiu-se maior importância para a visão clara orientada a resultados mensuráveis e menor importância para agir em situações imprevistas e vulneráveis.

Verificou-se que os atributos classificados como “mais importante” (*visão das estratégias e valores, orientação para a realização, informação e conhecimento do ambiente*

e *formação de equipes interfuncionais*) sugerem um estilo de gestão planejado e articulado, o qual integra as formas estratégicas mais deliberadas adotadas pela empresa para gerar inovação.

Em contrapartida, os atributos classificados como “menos importante”, de certa forma, podem ser fundamentais para tornar a inovação mais emergente ou menos focalizada no controle das estratégias estabelecidas. Assim, um ambiente favorável à inovação mais emergente seria promovido através da capacidade de ação em situações imprevistas e em eventos específicos e singulares, adequando rapidamente a maneira de agir, utilizando diversos métodos de comunicação para facilitar a compreensão e criar fluxo com rapidez de respostas.

Os atributos classificados como “importante” podem tornar-se um caminho alternativo para integrar as condições vulneráveis e imprevistas às estratégias deliberadas. Nessa perspectiva, os gestores estariam buscando novas relações com pessoas da empresa e de outras empresas, integrando estes conhecimentos e promovendo a implementação de novas idéias, valorizando diferentes pontos de vista, e estimulando as pessoas a correr riscos e a aprender a partir da reflexão sobre suas ações e experimentações.

➤ **Priorização de atributos a desenvolver**

O Quadro 16, apresentado a seguir, relaciona os atributos de competência gerencial mais importantes que foram priorizados como alvo a ser desenvolvido pela empresa. Na segunda coluna estão apresentados o número de citações de determinado atributo como alvo e a posição (entre parênteses) deste, em ordem decrescente. Para facilitar a análise dos dados, na terceira coluna está apresentada a posição em importância destes atributos.

Verificou-se que o atributo *formação de equipes interfuncionais* – em que o gerente envolve os outros e estimula a interfuncionalidade, sendo capaz de formar equipes cooperativas, com objetivos comuns e poder de ação - , recebeu o maior número de citações como atributo alvo a ser desenvolvido e ficou na 4ª posição em importância.

Quadro 16: **Priorização de atributos a desenvolver na Empresa A**

Atributos	nº citações atributo alvo/posição	Posição e m Importância
Formação de equipes interfuncionais	3 (1ª)	4ª
Visão das estratégias e valores	2 (2ª)	1ª
Informação e conhecimento do ambiente	2 (2ª)	3ª
Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional	2 (2ª)	5ª
Interação gerencial	2 (2ª)	6ª
Orientação para a realização	1 (6ª)	2ª
Promoção e implementação de novas idéias	1 (6ª)	7ª
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	1 (6ª)	8ª
Apresentação e comunicação	1 (6ª)	11ª
Formação de conceitos	-	8ª
Flexibilidade nos conceitos	-	8ª
Ação pertinente em diferentes contextos	-	12ª

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Os atributos que ficaram na 1ª e na 2ª posição como alvo a ser desenvolvido: *formação de equipes interfuncionais*, *visão das estratégias e valores*, *informação e conhecimento do ambiente*, *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional* e *interação gerencial*, ficaram na 4ª, 1ª, 3ª, 5ª e 6ª posição em importância, significando que há uma certa aproximação entre os atributos considerados importantes e os que estão sendo desenvolvidos ou prospectados para serem desenvolvidos.

Diferentemente, o atributo *orientação para a realização* foi classificado na 2ª posição como “mais importante” e ficou na 6ª posição como alvo a ser desenvolvido com o mesmo número de citações que *apresentação e comunicação* (11ª posição em importância); *flexibilidade para lidar com diferenças pessoais* (8ª posição em importância) e *promoção e implementação de novas idéias* (7ª posição em importância).

Os atributos *formação de conceitos*, *flexibilidade nos conceitos*, e *ação pertinente em diferentes contextos* não foram citados como alvo a ser desenvolvido. Esses ficaram classificados na posição de importância 8ª, 8ª e 12ª, respectivamente.

Esta análise sugere que as prioridades no desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão referem-se à formação de equipes interfuncionais, integradas à visão das estratégias e valores, com informação e conhecimento do ambiente, estimulando e produzindo novas aprendizagens, e ampliando as relações com pessoas da empresa e de outras empresas.

➤ Atributos mais freqüentes

O Quadro 17 relaciona os atributos de competência gerencial associados à inovação na gestão mais freqüentes para a Empresa A. Estão apresentados em ordem de freqüência decrescente, sendo classificados da seguinte forma: “mais freqüente” (posição 1ª à 4ª), “freqüente” (posição 5ª à 8ª) e “menos freqüente” (posição 9ª à 12ª).

Quadro 17: Atributos mais freqüentes na Empresa A

Posição	Atributos
1ª	Orientação para a realização
2ª	Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional
3ª	Formação de equipes interfuncionais
4ª	Visão das estratégias e valores
5ª	Interação gerencial
6ª	Flexibilidade nos conceitos
7ª	Informação e conhecimento do ambiente
8ª	Ação pertinente em diferentes contextos
9ª	Formação de conceitos
10ª	Apresentação e comunicação
11ª	Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais
11ª	Promoção e implementação de novas idéias

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

A utilização “mais freqüente” do atributo de competência gerencial *orientação para a realização* e a utilização “menos freqüente” de *promoção e implementação de novas idéias* e *flexibilidade para lidar com diferenças pessoais* convergem em considerar que as formas estratégicas mais deliberadas para gerar inovação têm limitado a promoção e a implementação de novas idéias que poderiam surgir através de idéias, sentimentos e visões diferentes.

A distância em posição do atributo *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional* (2ª) em relação aos menos freqüentemente utilizados (*promoção e implementação de novas idéias* e *flexibilidade para lidar com diferenças individuais*) revela que o desenvolvimento das pessoas tem ficado mais vinculado ao cumprimento de estratégias deliberadas do que na promoção de novas idéias através de opiniões ou informações diferentes.

Em contrapartida, a maior aproximação em posição do atributo *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional* à *orientação para a realização*, à *formação de equipes interfuncionais* e à *visão das estratégias e valores* como os mais freqüentemente utilizados sinaliza a aproximação das estratégias de desenvolvimento das pessoas à visão

acerca das estratégias da empresa e ao cumprimento de metas das equipes de projeto e dos grupos de melhoria.

Isso conduz a concluir que a formação de equipes interfuncionais tende a estar vinculada às estratégias deliberadas, e assim, a interfuncionalidade das equipes pode estar contribuindo muito mais em *fazer acontecer conforme o pretendido* do que em provocar visões diferentes e análises mais sistêmicas.

A classificação em “menos freqüente” do atributo *informação e conhecimento do ambiente* (7ª posição) mostra que a reunião de diferentes informações para conhecer o ambiente e preparar a tomada de decisão tem sido utilizada, relativamente, com pouca freqüência pelos gerentes da empresa, dada a relevância desse atributo para as estratégias deliberadas. Da mesma forma, a classificação do atributo *apresentação e comunicação* (10ª posição em freqüência) também chama a atenção pela sua relevância frente às estratégias da empresa A. Os conceitos de Mintzberg e Waters (1985) afirmam que as estratégias deliberadas necessitam ser claras para serem compreendidas conforme o pretendido, sendo as forças externas do ambiente conhecidas e previstas.

➤ Atributos mais importantes *versus* mais freqüentes

O Quadro 18 apresenta os atributos mais importantes e os mais freqüentes, com vistas à análise das relações existentes entre estes. Estão em ordem decrescente de importância.

Quadro 18: Atributos mais importantes *versus* mais freqüentes na Empresa A

Atributos	Posição em importância	Posição em freqüência
Visão das estratégias e valores	1ª	4ª
Orientação para a realização	2ª	1ª
Informação e conhecimento do ambiente	3ª	7ª
Formação de equipes interfuncionais	4ª	3ª
Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional	5ª	2ª
Interação gerencial	6ª	5ª
Promoção e implementação de novas idéias	7ª	11ª
Formação de conceitos	8ª	9ª
Flexibilidade nos conceitos	8ª	6ª
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	8ª	11ª
Apresentação e comunicação	11ª	10ª
Ação pertinente em diferentes contextos	12ª	8ª

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Os atributos *visão das estratégias e valores, informação e conhecimento do ambiente, promoção e implementação de novas idéias e flexibilidade para lidar com diferenças pessoais*, na opinião dos gestores, são mais importantes do que freqüentes na empresa e foram relacionados como alvo a ser desenvolvido.

Por outro lado, *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional e ação pertinente em diferentes contextos* foram avaliados como mais freqüentes do que importantes.

Estas relações podem estar representando propostas de mudança visualizadas pelos gestores. A classificação do atributo *orientação para a realização* como o “mais freqüente”, mas não como o “mais importante”, também revela a percepção de mudança dos gerentes.

A relação do que cresce e do que decresce em importância e/ou freqüência é algo que merece especial atenção. Se considerarmos a possibilidade de os atributos mais importantes tornarem-se os mais freqüentes, num futuro próximo, esta relação tornar-se-á ainda mais delicada. Por exemplo: atribuir maior importância ao atributo *promoção e implementação de novas idéias* poderá ser fundamental para gerar inovação na gestão, assim como tornar o atributo *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional* menos importante e, por conseqüência menos freqüente futuramente, poderá ser desestimulador ao desenvolvimento das potencialidades das pessoas.

4.2.5 Considerações sobre os resultados da Empresa A

Verificou-se que grande parte dos programas de desenvolvimento da empresa são corporativos, ou seja, desenvolvidos na companhia e implementados na empresa com algumas adaptações que podem, em alguns casos, agregar valor aos mesmos. Como exemplo de programas corporativos podem ser citados *feedback* do sistema de garantia, desenvolvimento de líderes, programa de qualidade ACE, programa diálogo, entre outros, como, política de ética, participação nos resultados, satisfação dos funcionários e MASS – meio ambiente, saúde e segurança.

Concluiu-se que a empresa tende a adotar, com mais freqüência, formas deliberadas para lidar estrategicamente com a necessidade de desenvolver competência gerencial associada à geração de inovação na gestão. As formas mais deliberadas têm origem nos programas corporativos, que são enviados como “pacote” (alguns mais compulsórios outros mais optativos). A postura gerencial *faz ou alguém irá fazer por ti* mostra que as formas

deliberadas, freqüentemente, são estabelecidas com vistas ao controle das iniciativas, padrões e programas previstos (Minzberg e Waters, 1985).

Com estratégias de participação no mercado que impunham fatores de eficiência interna, a empresa vem adotando a inovação nos seus processos para conseguir atender às suas especificações de custo, qualidade e atendimento ao cliente. Desta forma, o papel principal da inovação na empresa relaciona-se à melhoria de processos que tornem os custos competitivos e que viabilizem novos produtos dentro dos requisitos estabelecidos pela Companhia e/ou conforme demandas e reclamações de clientes.

As inovações são, na maioria das vezes, deliberadas a partir da visão e dos objetivos estabelecidos no *business plan*. Em grande parte, são geradas nos CCQs (grupos de melhoria) através de pequenas inovações incrementais que são implementadas dentro da estrutura. Os projetos destes grupos são freqüentemente direcionados de acordo com as metas da empresa. Muitas vezes recebem orientação sobre quais problemas devem ser solucionados de forma a gerar resultados que devem ser comprovados através de procedimentos formais. São estabelecidos controles através de métricas que avaliam desempenhos. Os grupos são premiados conforme resultados alcançados.

Os exemplos de inovações geradas nos CCQs destacam a redução de custos e de prazo de entrega através de melhorias no fluxo de produção, entrega de peças de garantia, redução de consumo de água, entre outros projetos premiados em concursos estaduais.

As inovações geradas nas áreas ou por equipes multifuncionais, como, por exemplo, a redução de custos operacionais e de prazos de entrega através da integração da cadeia de suprimentos, estão integradas às diretrizes de eficiência interna da empresa e, freqüentemente, originadas através das estratégias que tendem a ser deliberadas.

A pressão para atingir metas de curto prazo tem limitado a atuação gerencial ao que está estabelecido, e as formas deliberadas têm centrado a atenção dos gerentes em cumpri-las. Os procedimentos formais, como, por exemplo, o acompanhamento anual da execução das metas que servem de *input* à avaliação de desempenho dos gerentes, também orientam para que seja cumprido o que está estabelecido.

Isso se reflete, com freqüência, na menor vibração e energia para ousar e ir além do previsto. Citações como *precisamos vibrar um pouco mais com a nossa equipe; temos que*

aprender a sair da rotina e pensar coisas diferentes, revelam que o ambiente da empresa tem limitado a geração de inovação de forma mais espontânea. Os espaços reduzidos para questionamento e reflexão sobre novas idéias que não sejam comprovadas também têm tornando o ambiente menos favorável à geração de idéias espontâneas. As referências de Anderson, Hardy e West (1994) também sugerem que as visões impostas pelas pessoas no poder têm menor probabilidade de gerar inovação.

Possibilidades de tornar a estratégia mais emergente são visualizadas através do desenvolvimento de lideranças, o qual está incentivando a criatividade. Expressões citadas pelos entrevistados, como, *não podemos forçar as idéias; pensar fora da caixinha e pensar diferente* revelam que as formas mais deliberadas devem abrir espaço para as mais emergentes.

De certa forma, o desenvolvimento da criatividade poderia “ajudar os gerentes a refletirem sobre como maximizar a responsividade da organização para modificar as condições de mercado e, assim, refletir com maior liberdade sua habilidade competitiva” (Spender, 2001 p. 33), implicando a atribuição de um papel mais prospectivo à inovação, como, por exemplo, buscando novas oportunidades adaptadas à realidade do seu mercado e às condições de imprevisibilidade inerentes ao ambiente empresarial.

“A criatividade, tanto individual quanto coletiva, está se tornando crescentemente importante à medida que o passo e a imprevisibilidade de nossos mercados se alteram (...) a criatividade dos gerentes é continuamente desafiada pelas tendências evolucionárias do sistema de conhecimento em que estão embutidas” (Spender, 2001 p. 33-42).

Entretanto, o desenvolvimento da criatividade dos gerentes parece estar relacionado à dialética sugerida por Spender (2001), ou seja, apesar da possibilidade de maior influência e de questionamento dos gerentes sobre as formas deliberadas adotadas pela empresa, os mesmos estarão sendo continuamente desafiados pelo sistema em que estão integrados. Estas referências sugerem que o desenvolvimento da criatividade dos gerentes coloca a empresa diante do desafio de abrir espaços para as formas mais emergentes de geração de inovação.

A pesquisa concluiu que, apesar da utilização sistemática de metodologia de análise e solução de problemas para identificar as reais causas dos problemas, o receio em expor problemas tem dificultado a análise da fonte sistêmica dos mesmos.

A dificuldade em falar sobre problemas foi percebida durante a pesquisa, sendo que os entrevistados demonstraram receio em falar abertamente sobre problemas que podem afetar seriamente as atividades da empresa, como, por exemplo, o racionamento de energia elétrica, que foi citado brevemente somente por um entrevistado durante a pesquisa.

Se a causa fundamental reside na dificuldade em expor problemas, as medidas adotadas pela empresa, que consistem na formação de comitês que definem estratégias, responsabilidades, prazos e custos, bem como a intenção de sistematizar melhor a metodologia, parecem não estar considerando a fonte sistêmica destes.

Buscando referência em Lei, Hitt e Bettis (2001), pode-se sugerir que a ênfase no controle através de procedimentos estritos, além de, eventualmente, estar limitando a visão acerca da complexidade dos problemas, pode também estar dificultando o processo de tentativa e erro que depende dos inter-relacionamentos entre as áreas funcionais, fundamentais às melhorias relacionadas ao processo.

Outro elemento de aprendizagem organizacional fundamental para enriquecer a capacidade da organização para a geração de inovação refere-se à experimentação. A menor disposição organizacional em correr riscos tem limitado os espaços para experimentação e, conseqüentemente, conduzido a aprendizagem ao nível da manutenção das normas, a qual tende a produzir estabilidade nas rotinas (Lei, Hitt e Bettis, 2001; Morgan, 1996).

Os espaços reduzidos à experimentação também têm dificultado fazer prospecção. A pressão para que as metas estabelecidas sejam atingidas no curto prazo tem reduzido os espaços para discussões mais amplas sobre novas perspectivas e estratégias. Isto tende a levar os gestores a baixar os padrões pelos quais são julgados, o que, de certa forma, pode estar contribuindo para diminuir a tensão emocional, mas, sobretudo, tende à diminuição da tensão criativa (Lei, Hitt e Bettis, 2001; Senge, 1990).

A dificuldade em lidar com situações de sucessos e de insucessos também tem dificultado a aprendizagem através delas. Com pouco espaços para errar e refletir sobre os erros, as pessoas tendem a temer o erro e, conseqüentemente, a correr menos riscos. A atenção fica canalizada em fazer, cumprir, dar conta do que está estabelecido em instâncias superiores, sendo então tomados muitos cuidados para não errar. Quando os sucessos são comunicados a todos os funcionários, são tomadas precauções para não gerar acomodação, porque a empresa necessita do comprometimento das pessoas para atender ao que é estabelecido.

Considerando a referência dos *loops* de aprendizagem apresentados por Argyris (1999), conclui-se que os espaços reduzidos de reflexão em situações de insucesso e, conseqüentemente, de revisão dos valores e normas de funcionamento do sistema, tornam a aprendizagem de circuito duplo mais restrita na empresa. Se considerarmos as propostas de Lei, Hitt e Bettis (2001), pode-se dizer que a aprendizagem de circuito duplo tende a ajudar a empresa a definir e a solucionar problemas altamente complexos relacionados a produtos e processos de alta tecnologia, em diversos contextos ambientais.

A formação da memória das experimentações e aprendizagens geradas na empresa não tem sido contemplada nas iniciativas e/ou programas utilizados por ela. Resgates de experiências anteriores estão mais relacionados ao lançamento de novos produtos. O “*book da boa prática*” registra conhecimentos relacionados ao produto, regras e/ou patentes, referindo-se, desta forma, ao *conhecimento como objeto* (Spender, 2001).

Isso se reflete também nas possibilidades de aprendizagem com os outros, as quais são ampliadas através de diversas fontes, como o intercâmbio entre plantas, contatos com universidades, visitas a feiras e, em especial, os sistemas de relacionamento com clientes e parceiros que fornecem *feedback* imediato sobre eventuais problemas e necessidades dos clientes da empresa. Entretanto, estas fontes dependem de um ambiente receptivo e de abertura às críticas e às más notícias para promoverem novas perspectivas e originarem inovações.

A transferência do conhecimento gerado na empresa tem acontecido, principalmente, através do conhecimento explícito, quando for possível acessar as pessoas que participaram de determinada situação na empresa. As referências que integram a revisão de literatura deste trabalho sugerem que a empresa tem utilizado, principalmente, o *conhecimento como objeto* (Spender, 2001), que vem sendo transmitido, preferencialmente, através do *conhecimento explícito* (Nonaka e Takeuchi, 1997). Lei, Hitt e Bettis (2001) sugerem que este tipo de aprendizagem reduz a experimentação e, assim, acentua a tendência à maior estabilidade nas rotinas. A predominância do conhecimento objetivado também tende a ficar caracterizada através da maior aceitação de idéias comprovadas, que trazem maior rentabilidade para a empresa.

Se seguirmos as referências destes autores sobre os tipos de conhecimento (tácito e explícito) na sustentação de vantagem competitiva, pode-se dizer que a transferência

deliberada do conhecimento torna-se mais facilitada na empresa porque se dá de forma explícita, sendo, portanto, mais fácil de ser imitada, inclusive pelos concorrentes. Projetos, especificações técnicas ou desenhos padronizados são conhecimentos explícitos que, normalmente, estão embutidos no produto de tal modo que os concorrentes podem facilmente entendê-lo (mediante engenharia reversa, por exemplo). Portanto, estes conhecimentos, quando relevantes para a empresa, devem ser protegidos por meio de patentes ou contratos.

A análise acerca dos atributos de competência gerencial associados à geração de inovação na gestão converge em considerar que as formas estratégicas que tendem a ser mais deliberadas têm limitado a promoção e a implementação de novas idéias que poderiam surgir através de diferentes visões.

A classificação “mais importante” atribuída à *visão das estratégias e valores* e a “menos importante” atribuída à *ação pertinente em diferentes contextos*, bem como a “mais freqüente” à *orientação para a realização* e a utilização “menos freqüente” de *promoção e implementação de novas idéias* e *flexibilidade para lidar com diferenças pessoais* revela a predominância das formas deliberadas. Nessa classificação, os gerentes mostram a sua percepção sobre os espaços reduzidos para questões investigantes e diferentes pontos de vista que poderiam mobilizar as pessoas para produzirem novas respostas às situações e problemas. Isso tende a tornar as formas mais emergentes de geração de inovação limitadas no ambiente da Empresa A.

As estratégias de desenvolvimento das pessoas e a formação de equipes interfuncionais estão associadas às estratégias deliberadas e, assim, a interfuncionalidade das equipes parece estar contribuindo muito mais para *fazer acontecer* do que para provocar visões diferentes e análises mais sistêmicas.

Para desenvolver, a empresa priorizou atributos relacionados à formação de equipes interfuncionais integradas à visão das estratégias e valores, com informação e conhecimento do ambiente para estimular e produzir novas aprendizagens, ampliando as relações com pessoas da empresa e de outras empresas.

Esses atributos priorizados poderiam contribuir para que a inovação na gestão assumisse um papel mais prospectivo através de uma postura aberta para novas relações internas e externas e para a reunião de diferentes informações sobre o ambiente, produzindo novas aprendizagens nas equipes interfuncionais. Entretanto, as formas estratégicas que

tendem a ser mais deliberadas têm reduzido os espaços para experimentação e, conseqüentemente, as oportunidades de aprendizagem sobre novas possibilidades e estratégias proativas que poderiam tornar a gestão potencialmente mais inovadora.

Uma das iniciativas importantes ao desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração inovação na gestão refere-se à promoção de um ambiente favorável à experimentação de idéias novas, não-rotineiras, imprevistas, que podem reposicionar determinados produtos ou gerar novos produtos e processos inovadores, que poderiam inclusive ser projetados da Empresa A para a corporação.

A análise acerca dos atributos de competência gerencial associados à inovação na gestão conduz a concluir que as formas mais emergentes de geração de inovação na Empresa A podem ser desenvolvidas e potencializadas através de novos espaços de atuação e de decisão dos gerentes.

Isto reposiciona a competência dos gerentes que atualmente têm utilizado mais freqüentemente atributos que orientam para a realização de objetivos e de altos padrões de trabalho e, em contrapartida, utilizado menos freqüentemente atributos que destacam a flexibilidade para lidar com diferenças pessoais e a promoção e implementação de novas idéias. Buscando referência em Spender (2001), sugere-se que a nova competência dos gerentes refere-se a *gerar o ambiente aos processos emergentes que promovem significado para as pessoas*, contribuindo, desta forma, para tornar a visão mais compartilhada e para gerar inovação espontânea no ambiente da empresa.

4.3 Resultados da Empresa B

As principais diretrizes estratégicas da Empresa B destacam:

- *Foco do cliente.* A empresa está orientada em buscar novos mercados, flexibilizando e adequando seus produtos às características e especificidades da região, estado ou país.
- *Gestão da cadeia de valores.* Desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores, representantes, clientes, comunidades e outras instituições que tornem a cadeia de valores mais competitiva em relação à dos seus concorrentes.

- *Globalização do grupo.* Estar inserida em outros países não apenas em nível de produto, mas também com plantas industriais em algumas regiões estratégicas do mundo.
- *Diversificação da empresa.* Aprender com as mais variadas culturas aspectos positivos que venham agregar valor ao negócio. Preparar as pessoas para que tenham uma visão global e para que consigam diferenciar atributos culturais que agregam valor ao negócio, aprender estes atributos e disseminá-los dentro da organização. Esse é o conceito do *Learning Organization* que a empresa vem adotando.
- *Desenvolvimento das pessoas.* Formação de uma massa crítica que responda às estratégias da empresa e o desenvolvimento de competências ao nível de *best in the class*, sendo que a empresa deseja aprender essas competências onde elas estão sendo benchmarking mundial.

O Quadro 19 apresenta as principais diretrizes estratégicas da empresa e relaciona algumas citações que contribuem para identificar o papel da inovação nestas diretrizes.

Quadro 19: O papel da inovação nas principais diretrizes estratégicas da Empresa B

Diretrizes estratégicas	Forma de contribuição da inovação	Papel da inovação
Foco do cliente	<p>“adequação dos produtos à necessidade de cada mercado, traduzindo isso em qualidade; produtos diferenciados para atender mercados diferentes” (gerente D).</p> <p>“estar na frente da concorrência em relação ao produto; antecipar a necessidade do mercado; atuar em grande parte dos mercados e de consumidores do nosso produto” (gerente E).</p> <p>“inovar os produtos, fazendo aplicação dele, ou seja, o que será que o mercado realmente deseja e colocando nesse mercado o produto em <i>upgrade</i> encantando mais o cliente do que ele necessita” (gerente F).</p>	<p>- Adequar os produtos às necessidades de cada mercado;</p> <p>- Criar produtos diferenciados para atender mercados diferentes;</p> <p>- Colocar o produto em <i>upgrade</i> no mercado, antecipando necessidades do mesmo.</p>
Gestão da cadeia de valores	<p>“análise muito forte do valor agregado em cada ação, em cada área que nós estamos implementando” (gerente D).</p> <p>“usar o mundo como supermercado de fornecimento” (gerente F).</p>	<p>- Novas formas e métodos de gestão da cadeia de valores.</p>
Globalização do grupo	<p>“buscar novos mercados como integrante destes através da instalação de fábricas que possam na verdade estar inseridas na realidade, no cotidiano, nas necessidades, na economia dos países” (gerente C).</p>	<p>- Desenvolver produtos competitivos que estejam inseridos nas necessidades cotidianas de cada mercado;</p> <p>- Implementar métodos de gestão que viabilizem a abertura de novos mercados e a adequação dos produtos a estes.</p>

“cont.”.

Diretrizes estratégicas	Forma de contribuição da inovação	Papel da inovação
Diversificação da empresa	“uma comparação dos indicadores globais da organização como os melhores desempenhos internacionais” (gerente D).	- Implementar novas aprendizagens de forma a agregar valor ao negócio.
Desenvolvimento das pessoas	“criando novos talentos, formando um banco de talentos e desenvolvendo a competência dos gestores para ir tocando os novos negócios” (gerente A). “o que é ser diferente: é ser inovador, é ser uma empresa que tem a possibilidade de mudanças rápidas e uma gestão moderna, uma gestão sob o aspecto de conhecimento polifuncional” (gerente F).	- Novas formas de gestão de pessoas e de desenvolvimento de competências.

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Verificou-se que a inovação exerce papel estratégico fundamental nas diretrizes da Empresa B. A citação abaixo contribui para ratificar essa afirmação.

“A inovação é uma necessidade premente... é na verdade o diferencial competitivo” (gerente A).

Tendo por base os conceitos sobre a noção de competência na dimensão estratégica, apresentados no capítulo 2, pretende-se fundamentar, principalmente alicerçado no referencial conceitual de Prahalad e Hamel (1995), Goddard (1997) e Lei, Hitt e Bettis (2001) a análise do papel da inovação nas diretrizes estratégicas da empresa.

Os conceitos de Prahalad e Hamel (1995) enfatizam o aporte diferencial de uma competência estratégica à competitividade da empresa e ao benefício para o cliente. Os critérios de uma competência na dimensão estratégica, apresentados pelos autores, convergem em atribuir à inovação um papel estratégico para a Empresa B.

➤ *Valor percebido pelo cliente.* A inovação contribui substancialmente para que a estratégia da empresa de criar produtos diferenciados focados nas necessidades de cada mercado, de tal forma que gere um benefício real ao cliente, seja atingida.

➤ *Diferenciação entre concorrentes.* A constante inovação dos seus produtos e processos torna-se fundamental para a empresa alcançar e manter a sua estratégia de estar na frente da concorrência.

➤ *Capacidade de expansão.* A inovação tem contribuição decisiva no desenvolvimento e na inserção de novos produtos que sejam competitivos nos novos mercados em que a empresa está atuando e irá atuar.

“A inovação é determinante para que nós consigamos nosso objetivo de internacionalização” (gerente D).

“A inovação é necessária para poder manter a competitividade da companhia, principalmente nos diferentes mercados onde ela atua e pretende que atuar no nível de futuro” (gerente A).

O papel estratégico que a inovação exerce na empresa também se refere à inovação na sua forma de gestão. A forma de contribuição da inovação na gestão inclui novos métodos de gestão que viabilizem a abertura de novos mercados, novas aprendizagens que possam agregar valor ao negócio novos métodos, gestão da cadeia de valores, gestão de pessoas e desenvolvimento de competências, entre outras que foram relacionadas no Quadro 19.

Os entrevistados enfatizaram as características internas da Empresa quando falaram das estratégias da desta. Estas capacidades internas são denominadas como o *jeitão da Empresa B* e consideradas pela mesma como uma grande força competitiva que a diferencia das demais.

Retomando os conceitos apresentados por Goddard (1997) sobre os diferenciais internos da empresa, relacionamos alguns trechos das entrevistas que aproximam o *jeitão da Empresa B* à essa abordagem:

Quadro 20: **Características internas da empresa que integram as estratégias competitivas**

Propriedades dos diferenciais internos	Citações relacionadas às respectivas propriedades	Características internas
Estão imbuídos de conhecimentos tácitos ou experiências que os seus concorrentes não possuem – marcam um sistema de crenças da Empresa.	<p>“Nosso próprio Presidente é uma pessoa extremamente simples. Com ele a gente costuma dizer que não tem frescura” (gerente B).</p> <p>“Essa participação é pela simplicidade, nós não somos gerentes de gabinete. O grupo gerencial atua muito dentro da fábrica, junto com as pessoas” (gerente E).</p> <p>“Isso faz com que todo o grupo da Empresa se sinta valorizado e participativo, porque tem acesso às pessoas, às informações, isso faz com que a Empresa seja diferenciada” (gerente D).</p>	<p>-Simplicidade e facilidade de acesso às pessoas são crenças praticadas em todos os níveis da empresa, inclusive pelo Presidente;</p> <p>-Sentimento de valorização das pessoas que têm acesso à informação, aos gestores e oportunidades de participar.</p>

“cont.”.

Propriedades dos diferenciais internos	Citações relacionadas às respectivas propriedades	Características internas
Definem o que a Empresa faz de melhor ou diferente de qualquer outra Empresa – marcam o estilo de comportamento da Empresa.	<p>“Essa valorização que a gente tem internamente é que faz o diferencial da Empresa e faz com que ela realmente se destaque das outras”(gerente B).</p> <p>“Empresa extremamente arrojada , que se diferencia pela mão-de-obra muito qualificada, que tem um orgulho muito grande em trabalhar nesta empresa...” (gerente A).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo arrojado; - Informalidade no tratamento às pessoas; - Participação; - Orgulho por trabalhar.
Estão incorporadas no modo de funcionamento e expressas no cotidiano da Empresa – marcam o desenho estrutural da Empresa (operações diferenciadas).	<p>“A qualquer momento, passando no corredor, por mais simples que seja a operação do colaborador, ele pode chegar e dizer <i>eu tenho uma sugestão aqui</i>. Esse tipo de respeito, de humildade que existe no corpo gerencial, é que faz também o grande diferencial, das pessoas se sentirem bem.” (gerente B).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participação gerencial junto ao processo, atuando dentro da fábrica.
Diferenciam a Empresa dos seus concorrentes.	<p>“Os nossos produtos são competitivos no nível internacional, não somente em preço, mas em termos de produto” (gerente E).</p> <p>“...de sermos os primeiros, e queremos ser os primeiros...” (gerente D).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos competitivos; - Posicionamento de liderança: ser o primeiro.
Transmitem aos seus clientes um valor agregado;	<p>“...o cliente compra o produto e quando ele está no final da linha sendo entregue, se ele gostar mais da decoração de um outro carro, imediatamente nós desmanchamos e fazemos de novo” (coordenador A).</p> <p>“Nós estamos oferecendo ao cliente o produto e a tecnologia - essa é a diferenciação” (gerente A).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias de flexibilização e de customização dos produtos.
Constróem uma plataforma para crescimento, sendo que não estão amarradas nos caminhos dos negócios já existentes;	<p>“Nós estudamos em cada política e em cada procedimento a dosagem para regularmos os processos sem tirarmos a autonomia das pessoas para sermos flexíveis frente as demandas do ambiente” (gerente A).</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Informalidade nos processos e autonomia para ser flexível frente as demandas do mercado.
Permitem definir as raras oportunidades em termos de abertura de mercados e que a Empresa seja a mais qualificada para preencher – provém direção e foco estratégico.	<p>“Para nós o limite agora é o mundo, não é mais aqui, entramos na globalização, temos funcionários em todos esses países...” (gerente F).</p> <p>“Nós criamos todas as necessidades de mercado e crescemos demasiadamente” (gerente F).</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Prospecção de novos negócios; -Orientação para resultado; -Ampliação da atuação no mercado globalizado.

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Verificou-se que estas capacidades são valorizadas como diferencial competitivo, sendo inclusive institucionalizadas como o *jeitão da empresa B*, ou seja, somos assim, esse é o nosso jeito, desta forma somos os primeiros e queremos continuar sendo os primeiros, como destacadas nas citações transcritas:

“Postura profissional efetivamente voltada a resultados... grau de experiência em negócios, flexíveis na adaptabilidade para novas demandas e exigências, pessoas que geram inovação muito consistente...” (gerente A).

“Determinação, qualidade, arrojo, capacidade de não ter medo e de ir lá e tomar conta como *deixa que eu vou e faço*” (gerente F).

“A empresa é flexível...a conversa é simples, é informal e se dá um jeito...” (gerente B).

“O comprometimento, flexibilidade para agir e fazer. Empresa vitoriosa que não aceita derrota e tem forte orientação para resultado. Empresa com pouca frescura; a informalidade é muito transparente” (gerente D).

“Orientação forte para o resultado que se posiciona para ser líder...nós entramos para ganhar... Essa garra, o “Jeitão da Empresa” está na atitude, está na postura...existe uma forma que é conhecida e organizada de obter o resultado” (gerente F).

Estas características internas valorizam a forma de funcionamento informal, arrojada e sinérgica e representam os ativos, habilidades e heurística específicos que possibilitam à empresa criar alternativas de crescimento estratégico, potencialmente idiossincráticos para lidar com o ambiente (Lei, Hitt e Bettis, 2001).

Entretanto, as falas dos entrevistados também sinalizam que a empresa está diante de um novo desafio – como disseminar estes diferenciais nas novas unidades que estão sendo criadas em outros países? Como fazer isso diante de uma cultura que privilegia demasiadamente a informalidade?

“Somos muito informais. Podemos vir a ter problemas. Estamos inseridos numa cultura bastante informal. Isto traz virtudes, mas também podemos ter problemas em função disso” (gerente A).

Estes desafios evidenciam que a inovação na gestão exerce um papel fundamental na apropriação destas características internas como estratégia competitiva.

Uma alternativa ao papel da inovação na gestão pode estar em catalisar o *jeitão da Empresa B*, reestudando a sua atual forma de funcionamento e inserindo novos métodos de gestão de processos, produtos e pessoas, com vistas a potencializar as suas capacidades internas de forma a gerar valor frente às suas novas estratégias de crescimento.

Apesar da empresa entender que este é um desafio a ser superado, de certa forma, este aspecto está contemplado nas suas diretrizes estratégicas, mais especificamente, nas diretrizes de diversificação da empresa e de desenvolvimento das pessoas.

4.3.1 Ambiente para inovação na gestão

- Programas de desenvolvimento da empresa relacionados à geração de inovação na gestão

Foram destacados os seguintes programas de desenvolvimento da empresa com relação direta ou indireta à geração de inovação no seu ambiente organizacional.

➤ *Planejamento estratégico.* Participam toda a diretoria corporativa, executiva e o corpo gerencial. Atualmente são definidas as estratégias para um horizonte de 5 anos que são desdobradas até os níveis operacionais (ações e recursos). Em épocas anteriores (há cerca de 2 anos) os planos eram de curto e médio prazo. Muitas idéias incluídas no planejamento estratégico surgiram dentro das diversas áreas e foram sendo debatidas em outras instâncias.

➤ *Sumam.* São grupos de melhoria que trabalharam intensamente a partir de 1986 em mudanças de visual e de melhoria do ambiente da empresa. O programa foi utilizado como apoio à administração de materiais utilizando o sistema *Kaizen*. Na medida em que a fábrica foi evoluindo e as necessidades de melhoria de ambiente sendo resolvidas os grupos se esvaziaram. O programa está dissolvido neste momento. A empresa está estudando uma possível retomada dele, utilizando metodologia de análise e solução de problemas.

➤ *Canal Livre.* Programa de comunicação interna que visa a ouvir sugestões, críticas reclamações ou elogios dos colaboradores. Este programa surgiu para suprir a carência de um veículo que monitorasse o clima organizacional o ano todo e para agilizar o processo de comunicação entre os diversos níveis da empresa. Visa gerar maior motivação dos colaboradores, melhoria do ambiente de trabalho, soluções de problemas, credibilidade no processo de comunicação interna e favorecimento da prática da justiça. O sistema funciona através de urnas espalhadas pelos diversos setores da empresa, um ramal telefônico exclusivo, correio eletrônico e atendimento personalizado, o que resulta em uma média de 73 mensagens por mês. O processo funciona em cinco etapas distintas: recebimento da mensagem e registro; encaminhamento à chefia diretamente envolvida; negociação de prazo para a solução; *feedback* por parte das chefias e retorno ao colaborador que deu início ao processo. O *feedback* ao colaborador é feito através de veículos de comunicação interna ou pessoalmente, caso tenha se identificado. Para o próximo ano, este programa poderá se tornar um canal para novas idéias relacionadas a processo.

➤ *Times de gestão*. São grupos constituídos de uma forma dirigida e específica para determinados projetos. São temporários e multidisciplinares, compostos por pessoas de diversas áreas e de diversos níveis (gerenciais e operacionais). São canais de desenvolvimento de novas ações desafiadoras através de metas, que muitas vezes são oriundas do planejamento estratégico.

➤ *MASP*. Alguns grupos estão experimentando uma metodologia para análise e solução e problemas que trabalha com 14 passos e que poderá ser adotada, não só para o *Sumam*, mas como parte do programa de qualidade total que a empresa vai estudar para o próximo semestre.

Os entrevistados deram maior ênfase ao *Sumam* quando falaram sobre programas relacionados à geração de inovação, provavelmente porque este causou uma grande repercussão na empresa em determinado momento.

“A Empresa estava no ponto zero em 5S, através do *Sumam* ela conseguiu grandes melhoramentos. Então nós utilizamos algumas ferramentas (5S, o quadro de estado emocional) que deram um resultado fantástico nos primeiros dois anos - foi uma coisa violenta, todo mundo participava” (gerente D).

Inicialmente a empresa procurou valorizar as melhorias realizadas pelos grupos através de um sistema de recompensa/premiação. Posteriormente, entendeu que seria melhor valorizar o sentimento de participação nas pessoas. Nas duas situações, foram relatados retornos significativos através do *Sumam*, mostrando que as pessoas têm desejo e potencial para contribuir.

“A Empresa iniciou premiando e depois vimos que as empresas do Japão não fazem isso. Aí retornamos. O nosso objetivo era que as pessoas participassem por gostar. E conseguimos isso” (gerente B).

Considerando o retorno significativo do *Sumam* para a empresa e que a participação das pessoas faz parte do *jeitão da Empresa B* como diferencial competitivo, chama a atenção o fato desta permitir que o programa se esvaziasse ao invés de ampliar as possibilidades de participação das pessoas para outras melhorias, além das sugestões sobre o ambiente da empresa.

“A reativação dos grupos *Sumam* ajudaria bastante também nesse novo *start*. Hoje, se aparecerem idéias, sem dúvida nenhuma, serão idéias bem mais especiais do que antigamente, ou seja, aquela limpeza já foi feita. Agora a coisa ficou um pouco mais escolhida, a idéia poderia vir bem melhor...” (gerente F).

“A partir do planejamento estratégico, ficaram mais evidentes as grandes necessidades das inovações, sem elas a empresa não conseguiria alcançar o seu objetivo lá na frente...” (gerente B).

“Exemplo de um time de gestão formado recentemente por gerentes, coordenadores, operadores, de diversas áreas, desde suprimentos até marketing, para trabalhar na conclusão de novos modelos que seriam apresentados numa feira” (gerente D).

- Exemplos de inovação na gestão

- Redução de desperdício com quebra de pára-brisa durante o processo de montagem através de um novo método de colocação destas peças;
- Redução de deslocamentos e de danificações de poltronas durante a instalação de outros componentes no produto final através de gabaritos de montagem;
- Redução de custos e agregação de valor das poltronas para o cliente através de novas linhas de montagem das mesmas;
- Otimização do espaço em um terço da área utilizada anteriormente através de melhoria no *layout*;
- Aumento de 15% a 20% em produtividade através da reorganização das linhas de montagem;
- Redução de custos de transporte através do sistema de carreta em que os produtos são exportados sem chassi, que tem um valor agregado muito alto;
- Incremento nas vendas de produtos através da redução de componentes que possibilita ao cliente adquirir um carro sem nenhum acessório;
- Redução de custos através do desenvolvimento local de componentes que eram exportados.

A redução dos estoques através do novo sistema de logística foi destacada entre as inovações na gestão da Empresa B:

- Sistema de logística integrada: Os estoques da empresa foram reduzidos de tal forma que ela trabalha praticamente com estoque zero, através do sistema de logística que integra os fornecedores e fábrica. O *global source* seleciona os melhores fornecedores em nível mundial através de critérios e métricas definidos com vistas à maior competitividade, qualidade e inovação tecnológica.

- Ambiente de visão e de participação

A visão acerca das estratégias é discutida no planejamento estratégico, no qual participam diretamente a diretoria e os gerentes da empresa. As estratégias são desdobradas em planos táticos e operacionais através das diversas gerências da empresa. As equipes que integram as áreas de atuação gerencial participam propondo novas idéias que podem ser inseridas nos planos e ser apropriadas às estratégias da empresa.

“Uma das grandes características da empresa é de dar liberdade de pensamento e as idéias não são necessariamente geradas na cúpula. Há uma sinergia muito grande tanto da visão da cúpula como das áreas técnicas da companhia” (gerente A).

Os novos programas são amplamente divulgados na empresa para que todos sejam informados sobre o que está acontecendo. O ambiente de informalidade e de flexibilidade propicia maior participação das pessoas.

“São promovidas de forma intensa desde o chão da fábrica até o nível mais alto...os programas são extremamente divulgados” (gerente C).

“A empresa tem procurado desenvolver sentimento de orgulho e participação” (gerente B).

Verificou-se, com base nos depoimentos dos gestores, que a empresa pretende manter a autonomia das pessoas. Essa ajuda a preservar um certo sentimento de propriedade e de orgulho em trabalhar na empresa. A informalidade no processo operacional facilita o acesso entre as pessoas, que podem esclarecer dúvidas e sugerir alterações pertinentes ao seu trabalho e ao produto que está sendo fabricado.

Os gestores revelam que esse ambiente alimenta a sinergia no grupo em que “há uma sensação de propriedade” (citação gerente F) que permite uma certa desobediência para ousar e fazer diferente, contribuindo significativamente na promoção de um ambiente favorável à geração de inovações.

“A sinergia de todos, a vontade de crescer, de fazer as coisas certo, o comprometimento com os processos, o pessoal sente orgulho de participar da equipe, de ser uma equipe que vence, uma equipe que tenta e às vezes um pouco desobediente vai fazendo e depois pede desculpas” (gerente F)

O comprometimento das pessoas é promovido no ambiente de participação e incentivado através da participação nos resultados da empresa. A avaliação do cumprimento das metas e da evolução no plano de carreira (através do desenvolvimento de competências emocionais e profissionais) também são utilizados como um recurso para monitorar o comprometimento.

“Comprometimento: através do cumprimento de metas, negociam recursos e são avaliados trimestralmente em função da sua *performance*. A participação nos resultados é em função da performance dos times” (gerente A).

“Estar constantemente fazendo plano de carreira, avaliação de potencial, de competência: olhando o lado emocional e olhando o lado profissional” (gerente C).

- Ambiente de aceitação de novas idéias

As idéias são geradas, na maioria das vezes, no ambiente de participação das pessoas, que têm acesso para sugerir e propor mudanças sem maiores receios, porque a informalidade permeia os diferentes níveis hierárquicos da empresa.

“...há liberdade para as pessoas sugerirem e criarem” (gerente B).

As estratégias de customização dos produtos mobilizam as equipes para gerar soluções e novas idéias para atender demandas específicas de determinados clientes. Muitas vezes as novas idéias são geradas como uma ação de resolução imediata frente às circunstâncias e eventualidades. As pessoas da equipe que atuam no processo são envolvidas na promoção de soluções.

“Com extrema vontade de acertar. Quem está envolvido com a empresa vai buscar alguma maneira de contornar, de resolver..” (gerente E).

Os gerentes percebem que a empresa aceita mais facilmente novas idéias relacionadas à melhoria de processos, à redução de custos, que agregam valor, que sejam praticáveis e que tragam algum benefício.

“São aceitas idéias factíveis, praticáveis e que trazem algum benefício para a empresa” (coordenador A).

“...redução de custo, produto inovador, inovações que realmente darão resultado são extremamente aceitas” (gerente E).

Normalmente, as idéias aceitas são promovidas através da chefia e/ou da gerência e dependem da sensibilidade destes reconhecerem a importância de efetivar determinada mudança e dar retorno sobre a aceitação ou não. A aceitação também fica na dependência da pessoa que gerou a idéia saber vendê-la e encontrar os caminhos adequados para promovê-la.

“Idéias de melhoria de processo são bem-vindas. Se tiver condições a idéia será implantada e depende da sensibilidade do seu chefe ou gerente dar retorno para a pessoa que deu a idéia... dar os parabéns” (gerente B).

Como não existem registros ou procedimentos que possibilitem resgatar eventuais idéias que não foram aceitas, na opinião dos gerentes, elas tendem a ser esquecidas.

“As idéias não aceitas, pretende-se esquecê-las” (gerente F).

A implementação de novas idéias dentro da estrutura acontece através da participação de todos os níveis envolvidos em determinado processo. A partir das informações amplamente divulgadas, procura-se conhecer o que está acontecendo em determinado processo e atuar sinergicamente sobre ele. Como as soluções normalmente são geradas a partir das idéias das pessoas envolvidas no processo, estas adequam-se mais facilmente aos novos procedimentos, promovendo interação entre rotina e não-rotina.

“Faz um trabalho muito forte de conhecer o sistema e todo o seu processo, fazer com o que pessoal participe, vender bem a idéia e colocar isso com objetividade parametrizada” (gerente F).

“A rotina não é institucional. A não-rotina é culturalmente ajustada” (gerente A).

“A Empresa não tem uma linha seqüencial, ela não tem um produto padrão” (coordenador A).

4.3.2 Promoção estratégica de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão

Verificou-se que a orientação estratégica tende a ser deliberada, mas que exige um espaço para que novas idéias possam emergir. A visão é estabelecida no planejamento estratégico, porém o ambiente da empresa torna-se fértil para a geração de inovação nos diferentes níveis da mesma.

“A visão do que precisa ser feito é estratégica” (gerente B).

“...têm inovações que vêm de cima para baixo e tem inovações que vêm de baixo para cima. A Empresa B é muito aberta para esse tipo de coisa” (gerente D).

As formas mais emergentes têm espaço no ambiente de flexibilidade e de participação das pessoas e estão associadas ao *jeitão da Empresa B*. As formas mais deliberadas estão relacionadas, com mais frequência, aos programas de desenvolvimento da empresa.

“...tanto na engenharia como pessoas de outras áreas que estão passando dentro da fábrica se manifestam *dá uma olhada nisto: e se nós fizéssemos assim não seria melhor?* Então, as idéias chegam de qualquer maneira, mesmo não havendo um canal formalizado” (coordenador A).

Através das formas mais emergentes, a empresa tem gerado inovações incrementais, implementadas dentro da estrutura, como, por exemplo, a redução de desperdício com quebra de pára-brisa, e inovações relacionadas ao lançamento de um novo produto no mercado, com destaque à redução de componentes (carro entregue ao cliente sem nenhum acessório), que foi originado no grupo funcional.

Os gerentes relataram que os funcionários têm informações importantes sobre o mercado. Esses utilizam o produto da empresa e, assim, percebem necessidades dos clientes usuários e transferem informações do mercado para dentro da empresa, como no exemplo da redução de componentes. Isso contribui significativamente para a geração de inovações apropriadas às estratégias.

“A empresa está fortemente focada no mercado, seus funcionários utilizam o produto, eles trazem uma série de informações, que podem redirecionar um novo produto, como foi a redução de componentes” (gerente E)

“A partir da visão de crescimento da empresa, a área se questionou sobre quais processos poderia inovar. Encontramos uma solução. Foi um processo pensado e planejado com a equipe da área” (gerente F).

Outro exemplo de inovação gerada no ambiente interno da empresa e que foi apropriada às estratégias foi o sistema de carreta (produto exportado sem chassi). Esses exemplos, relatados pelos gerentes, permitem concluir que embora a visão estratégica oriente grande parte das inovações na empresa, idéias geradas em qualquer nível são apropriadas às estratégias empresariais.

“Há uma inter-relação entre as áreas e a cúpula; as necessidades surgem do próprio mercado” (gerente C).

“O ambiente é muito propício, as pessoas opinam, têm liberdade e se sentem à vontade para sugerir, tanto a pequena coisa como a grande coisa” (coordenador A).

As diretrizes estratégicas da empresa orientadas à flexibilização dos produtos promovem a geração de inovação no cotidiano. Estas inovações são implementadas dentro da estrutura e inseridas no funcionamento flexível e informal da empresa.

“nosso mercado é tão dinâmico... costumamos dizer que nós somos uma grande alfaiataria... fazemos customização ao extremo...o nosso processo produtivo facilita isso – não temos linha de produção seqüencial - cada produto é um produto” (gerente F).

4.3.3 Elementos de aprendizagem organizacional

- Aprendizagem através da solução de problemas

Os gestores relataram que as pessoas são incentivadas a perceber os problemas como desafios a serem superados. Nesse clima, a solução é gerada de forma extremamente rápida, provocando alguns erros por não ter sido melhor pensada e analisada.

“Incentivamos as pessoas a enxergarem problemas não como barreiras e sim como desafios a serem superados...” (gerente A).

“Somos muito rápidos mediante os nossos problemas, às vezes a gente erra bastante por causa disso” (gerente E).

O ambiente de pressão centra a atenção das pessoas na solução imediata de qualquer problema. Os gerentes não têm muito tempo para planejar e estudar, e comprometem grande parte do seu tempo buscando soluções eficazes e imediatas para problemas operacionais e de mercado.

“De um jeito ou de outro sai a solução, quem trabalha sob pressão não tem muito tempo para planejar e estudar” (gerente E).

A dificuldade em planejar e refletir mais profundamente acerca dos problemas acontece também em momentos de crise, como em situações de queda nas vendas, em que um certo “pavor” mobiliza o grupo gerencial.

“As pessoas se preocupam mais do que se ocupam... quando acontecem quedas nas vendas começa a bater o pavor” (gerente F).

Com a ampliação do seu mercado, os problemas da empresa passam a ter dimensões diferentes que demandam análises mais profundas que vão além do *jeitão da Empresa B* - caracterizado por medidas sinestésicas em que pessoas se encontram e atuam de forma sinérgica sobre determinado problema.

“...é muito sinestésica - *dá uma olhada naquele assunto*. Hoje por ter oito negócios lá fora e com fusos horários diferentes e de costumes diferentes, nós temos que nos acostumar a ter uma gestão à distância e isso está sendo uma das coisas muito pesadas na nossa empresa: como fazer. O *jeitão da Empresa* - que sempre foi um jeito fácil de trabalhar porque as coisas na área operacional estão claras” (gerente F).

A ação sinérgica para atuar sobre problemas específicos, além de não dar conta do volume de situações-problema que acontecem nas mais diferentes circunstâncias - acentuadas com a ampliação dos negócios da empresa em outros países -, também tem reduzido os espaços de reflexão acerca dos mesmos.

“...com o volume de problemas que acontecem você tem que escolher qual vai resolver e qual não vai resolver. A empresa está num processo de crescimento muito grande e muitas vezes você não consegue atacar todos os problemas” (gerente B).

“... pela diversidade de situações... você está constantemente sendo acionado a ter que decidir e agir. Então isso muitas vezes ocupa muito tempo... até com coisas repetitivas...as pessoas são muito voltadas para os resultados...nem sempre se consegue atender a tudo” (gerente E).

A empresa não sistematizou nenhum método de análise e de solução de problemas, avalia de forma sistemática os seus resultados gerais e setoriais. As ferramentas da metodologia de solução de problemas são consideradas pelos gerentes como um recurso que está disponível às pessoas para resolver problemas.

“Não sistematizamos nenhuma método. Oferecemos uma artilharia de métodos (técnicas japonesas) para as pessoas utilizarem para resolver os seus problemas.... Avaliamos resultados. Não estamos preocupados se o soldador está adotando o método que ele aprendeu para resolver problemas, nós avaliamos a *performance* da área de solda” (gerente A).

Recentemente, alguns setores receberam treinamento sobre método de análise e de solução de problemas (MASP), como um projeto piloto que poderá integrar o programa de qualidade que a empresa pretende implementar num futuro próximo.

“Foi feito com um treinamento de MASP para algumas turmas que receberam uma parte teórica com experimentação prática” (coordenador A).

Na opinião dos gerentes, a empresa necessita formalizar alguns processos e sistematizar algum método que ajude a evitar que os problemas se repitam. A própria ampliação do seu mercado de atuação também requer processos organizados no plano corporativo.

“... o comportamento de uma empresa produtora local para uma empresa produtora mundial; então quando faltam uma peça aqui é muito fácil: o fornecedor está aí do outro lado da rua; agora, quando faltar uma peça na China o fornecedor vai estar do outro lado do mundo...com certeza isso vai exigir que os processos sejam mais organizados, as informações mais apuradas...” (gerente D).

- Aprendizagem através da experimentação

As estratégias de customização dos produtos da empresa demandam, necessariamente, maior experimentação para adequar cada produto às expectativas dos cliente.

“Somos uma empresa experimental. A inovação é uma prática, na verdade.....O nosso processo produtivo facilita isso. Não temos uma linha seqüencial – cada produto é um produto” (gerente A).

Além destas estratégias que exigem, freqüentemente, uma série de pequenos experimentos, o crescimento no mercado internacional é um exemplo da característica arrojada e aberta da empresa a novas experimentações.

“A Empresa é provocativa ... ela provoca inovações... ela permite fazer erros industriais para que isso seja novidade aqui dentro, vamos provocar mesmo o que nós não conhecemos...” (gerente F).

A empresa também tem buscado novas oportunidades através da criação de uma área específica de novos mercados voltada à procura de novos nichos. A área estratégica da empresa canaliza sua atenção na busca de novas oportunidades e está atribuída em fazer funcionar as novas empresas criadas no mercado externo.

“Na verdade a empresa procura tirar tudo o que pode de idéias das pessoas.... temos uma área de abertura de novos mercados que procura novos nichos...” (gerente D).

“Fazer funcionar estas estratégias de negócio que foram criadas lá fora vai ser uma tarefa muito árdua, então nós temos que ter uma estratégia diferente. Precisa mudar já” (gerente F).

O estilo arrojado que faz parte do *jeitão da Empresa B* e a sinergia que existe no grupo de executivos e gerentes têm possibilitado à empresa efetuar experimentações que requerem mudanças adaptativas e generativas. A empresa procura adaptar-se frente às novas exigências e demandas do seu mercado, e tem adotado iniciativas importantes para criar uma nova atuação – em nível internacional, construindo novos mercados.

“...lançamos produtos novos, trocamos geração, antecipamos, encantamos... isso é muito mais do que propriamente a resolução de problemas no mercado. Estamos oferecendo ao cliente muito mais do que adaptações...” (gerente D).

“Estamos desenvolvendo projeto da China. Impacto cultural imenso....Isso é resultado do nosso planejamento estratégico. Desenvolvemos essa perspectiva de negócio, considerando a abertura de mercado chinês, número de habitantes....” (gerente F).

Entretanto, as experimentações citadas pelos entrevistados relacionam-se com mais frequência ao estilo provocativo e arrojado de gestão da Empresa B. Não foram percebidos, nesta pesquisa, relatos sobre experimentações valorizadas como potencial de aprendizagem para a empresa.

- Formação da memória

Na empresa tem-se o hábito de celebrar e de festejar datas comemorativas, resultados alcançados e produtos lançados com sucesso no mercado.

“O sucesso em geral, é festejado na empresa por todos os colaboradores...” (gerente A).

Apesar destes festejos, alguns entrevistados declararam que as falhas são mais lembradas e destacadas no ambiente da empresa do que os acertos das pessoas.

“Enfocamos muito mais a falha do que a virtude” (gerente E).

Verificou-se, com base nos depoimentos dos gestores, que o dinamismo e a pressão gerada pela orientação nos resultados têm reduzido os espaços para aprendizagem nas situações de insucesso. As decisões precipitadas e por vezes acompanhadas de certa rigidez e austeridade, citadas como *ações rápidas, inesperadas e austeras*, conduzem em concluir que em situações de insucesso a ação têm predominado sobre a reflexão. Isso tem mobilizado o grupo gerencial a gerar resposta rápida e tomar ação corretiva imediata frente aos problemas.

“Eu acho que ela é bastante rígida em relação ao erro... não é bem visto, por ela ter esse dinamismo, por ela ser uma empresa extremamente veloz, uma empresa que exige resultados, ela não tem muito tempo para ficar passando a mão na cabeça” (gerente E).

“...o insucesso cria para dentro da empresa um ambiente muito pesado... ela não está acostumada a perder, ela é muito ganha-ganha,...tem comportamento inesperado para tratar fracassos. ... são tomadas ações muito rápidas, muito austeras...” (gerente F).

A empresa têm, em algumas situações, penalizado erros pessoais ou quando os mesmos se repetem. Isso tende a aumentar a pressão e, conseqüentemente, diminuir a reflexão.

“Eu acredito que a penalização pode chegar ao extremo quando o erro é pessoal... se ele for identificado, se paga. O grupo cobra bastante o erro pessoal” (gerente B).

A aprendizagem em equipe, em situações de insucesso, limita-se, na maioria das vezes, a uma experiência ou um erro individual ou setorial que não deve ser repetido.

“...ele fica bastante restrito até à área de atuação da pessoa, algo chega ao níveis superiores e outros temas nem chegam a tanto” (gerente E).

“Sempre que se vai fazer algo novo, se lembra do que aconteceu de errado para não errar na próxima. Isso acontece de forma informal” (gerente B).

A memória acerca das experimentações e situações que envolveram aprendizagem, de sucesso e ou de insucesso, se torna restrita no nível corporativo. Informalmente, as pessoas conseguem, de algum jeito, acessar a memória individual, procurando pelas pessoas que participaram de determinada experiência.

Os gerentes relatam o objetivo da empresa formar algum tipo de memória, que iniciou com o registro da sua história. A divulgação dos erros como um exemplo do que não deve ser feito foi citada como uma possibilidade de registro e de memória para a empresa.

“Nós temos arquivo histórico que permitiu escrever a história dos 50 anos da Empresa” (gerente A).

‘A empresa pretende divulgar esses erros, não na forma de punição das pessoas que erraram, mas como exemplo do que não se deve fazer’ (gerente B).

Verificou-se que a empresa vem adotando iniciativas importantes para a formação da sua memória. Contudo, a aprendizagem através da memória baseada nas experimentações que envolveram situações de insucesso ainda é uma oportunidade de melhoria na Empresa B.

- Aprendendo com os outros

As fontes de aprendizagem com os outros referem-se às relações internas, entre áreas, e externas, através de contatos com outras empresas. A visita do presidente da empresa ao Japão, em 1986, que originou, naquela época, o programa Sumam, é um exemplo de aprendizagem com os outros.

“O *Sumam* foi originado em 1986 através de uma viagem do Presidente e mais um diretor da empresa que ficaram durante um período no Japão e relataram tudo o que viram para todos os funcionários da empresa que quisessem ver alguma coisa relativa ao Japão, aí conseguiram passar todas essas informações. Em seguida iniciou-se o momento de transformação da empresa nos seus diversos processos...” (gerente B).

Além de visitas a feiras internacionais e outras viagens de intercâmbio, as maiores oportunidades de aprendizagem, atualmente, residem na sinergia da empresa com fornecedores e clientes.

“... nós temos mais de 350 fornecedores e a sinergia entre eles e a empresa é muito forte...” (gerente F).

“visitas a feiras internacionais, contatos com clientes, informações da assistência técnica, informações dos representantes, informações dos vendedores...” (coordenador A).

“o próprio cliente que diz *vocês não têm isso, eu estou precisando; o que vocês poderiam fazer...*” (gerente E).

Estas fontes fornecem informações atualizadas sobre o produto, comparações competitivas, dicas quanto às preferências dos clientes, *feedback* em relação ao serviço, entre outros, estimulando novas perspectivas de produtos e processos.

“Existe uma série de sugestões; o nascimento de novos produtos ou alterações de produtos, de melhoramento, mas também de produtos completamente novos que vêm dessas fontes...” (coordenador A).

- Transferência e adaptação do conhecimento gerado

O conhecimento gerado na empresa está associado, com mais frequência, às formas de agir das pessoas do que aos procedimentos adotados por esta.

“...muitos processos estão nas pessoas, nas suas formas de agir; tem que buscar pessoas porque esse processo está como um desvio de rota, está nas pessoas e não está no procedimento” (gerente F).

As possibilidades de transferência e de adaptação deste conhecimento dependem de encontrar a pessoa que vivenciou determinada situação. A informalidade entre as pessoas contribui para este resgate, e ao compartilhamento de conhecimento tácito entre as pessoas.

“O procedimento usado: vai até a pessoa e faz uma reunião informal com ela.... se tira a dúvida na hora e envolve a pessoa no processo também, faz a pessoa participar junto” (gerente E).

“Elas só acessam conectando as pessoas que conhecem essa história” (gerente A).

Com espaços de reflexão limitados, a aprendizagem através da adaptação do conhecimento gerado tende a ficar restrita a uma experiência de ação adotada em determinado momento da história da empresa.

4.3.4 Competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão

- Programas de desenvolvimento de competências gerenciais

Os gerentes relataram iniciativas importantes que objetivam desenvolver competências gerenciais. Estas iniciativas estão contempladas nos novos métodos de gestão da empresa, como o processo sucessório e a educação corporativa.

A inovação está sendo contemplada nos programas de desenvolvimento da empresa, juntamente com outras competências gerenciais. Estão descritos a seguir.

➤ *Processo Sucessório.* Foram definidos o perfil das suas funções estratégicas em três blocos: pré-requisitos, competências emocionais e profissionais. Dentro destes blocos, com pesos ponderados, existem indicadores de inovação. A posição das pessoas no processo sucessório da empresa serve de *input* ao plano de desenvolvimento individualizado, que contempla pontos fortes e fracos a serem desenvolvidos através do projeto de ação corporativa. O processo sucessório objetiva preencher as necessidades emergenciais e futuras inerentes ao processo de crescimento da empresa que está sendo impulsionado com a abertura de novas fábricas no exterior.

“A empresa está incentivando que as pessoas se preparem, tem programas de educação por trás disso, a empresa subsidia cursos de formação, faz altos investimentos em treinamento e educação para que ela tenha um pessoal preparado” (gerente E).

➤ *Educação Corporativa.* Programa de 410 horas, durante cerca de 4 anos, decorrente das necessidades de desenvolvimento de competências gerenciais, requisitadas no processo sucessório e outras consideradas relevantes para a empresa. O objetivo é que a empresa seja transformada numa organização de aprendizagem.

“Nós estudamos a Quinta Disciplina de Peter Senge e entendemos como cada uma das disciplinas se inter-relaciona e nós focamos na organização como aprendizagem. Entendemos que esse seria o primeiro passo para que a empresa pudesse potencializar o que nós temos aqui em termos de profissionais, do conhecimento deles para que nós pudessemos ir se transformando numa empresa que valoriza bastante a aprendizagem” (gerente A).

“Nós estamos iniciando, não temos nenhum projeto de aprendizagem organizacional formal. A empresa bastante informal e nós entendemos precisamos, de alguma forma, capturar o conhecimento que está aí com os profissionais” (gerente A).

➤ *Avaliação de Desempenho.* Em épocas anteriores avaliava-se o desempenho somente de cargos operacionais. Atualmente está sendo instituído como um projeto corporativo, incluindo outras funções de gestão, estratégicas e funções de carreira em Y. A pessoa deve ter um desempenho superior na função que ocupa, a não ser que ela esteja num desvio de função, para ser candidata com um bom potencial para promoção.

- Atributos de competência gerencial associados à geração de inovação na gestão

➤ Atributos mais importantes

O Quadro 21 relaciona os atributos de competência gerencial associados à inovação na gestão mais importantes para a Empresa B. Estão apresentados em ordem de importância decrescente, sendo classificados da seguinte forma: “mais importante” (posição 1ª à 4ª), “importante” (posição 5ª à 8ª) e “menos importante” (posição 9ª à 12ª).

Quadro 21: **Atributos mais importantes para a Empresa B**

Posição	Atributos
1º	Orientação para a realização
2º	Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional
3º	Promoção e implementação de novas idéias
4º	Formação de equipes interfuncionais
5º	Visão das estratégias e valores
6º	Informação e conhecimento do ambiente
7º	Ação pertinente em diferentes contexto
8º	Flexibilidade nos conceitos
9º	Interação gerencial
10º	Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais
11º	Apresentação e comunicação
12º	Formação de conceitos

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

A importância máxima atribuída à *orientação para a realização*, na percepção dos gerentes, revela a valorização de objetivos e altos padrões de trabalho, mensurados conforme desempenhos realizados, e que envolvem as pessoas a querer melhorar a sua eficácia e eficiência.

Por outro lado, a classificação de “menos importante” atribuída à *formação de conceitos* revela que a construção de hipóteses com base na integração de diferentes informações que apontam novas tendências ou padrões, e que as relações de causa e efeito, ligando informações díspares, são pouco valorizadas na percepção dos gerentes da empresa.

Esta conclusão ratifica as considerações apresentadas anteriormente sobre a predominância da ação sobre a reflexão. Atribuiu-se maior importância a atingir resultados, isto é, em “fazer acontecer e gerar resultados” e menor importância em refletir mais profundamente, fazendo relações de causa e efeito e construindo novas hipóteses, idéias e formando novos conceitos sobre as novas tendências de mercado.

Os demais atributos considerados “menos importante” levam à conclusão que a utilização de diversas formas de comunicação (linguagem não-verbal; símbolos, etc.), a abertura para lidar com diferenças pessoais e a adoção de uma postura aberta para estabelecer novas relações tanto interna como externamente, com outras organizações, ainda são oportunidades pouco visualizadas pela empresa. Na opinião da pesquisada, estes devem ser reavaliados pois parecem fundamentais para atender às suas novas estratégias de globalização.

Verificou-se também que a importância dada aos atributos: *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional; promoção e implementação de novas idéias e formação de equipes interfuncionais* valoriza as iniciativas (processo sucessório, educação corporativa, times de gestão, canal livre) que estão sendo adotadas pela empresa.

Desta forma, a pesquisa concluiu que os atributos “mais importante” na percepção dos gerentes da Empresa B estão ratificando o seu funcionamento arrojado e voltado à resultados, bem como, as estratégias de desenvolvimento profissional e de formação de equipes interfuncionais. Por outro lado, também constatou que os atributos considerados “menos importante” são relevantes frente às suas estratégias de globalização através da instalação de fábricas inseridas nas diversas culturas e em diversos países.

Os atributos “menos importante” para a empresa estão sendo visualizados como uma oportunidade de desenvolvimento de competências gerenciais pela Área de Recursos Humanos e, de certa forma, integram o programa de educação corporativa:

“...competências relevantes para a empresa, embora elas tecnicamente não influenciassem no produto, dão ao profissional condições de enxergar o mundo de uma outra ótica...” (coordenador B).

“... vamos tratar muito de filosofia, de aprendizagem, o indivíduo na condição de aprender, de buscar novas possibilidades...” (coordenador B).

Os atributos classificados como “importante” podem tornar-se um caminho alternativo para a empresa transitar mais facilmente entre ação e reflexão. A partir de uma visão abrangente das estratégias e valores da empresa associados às diversas situações cotidianas, reunindo diferentes tipos de informações sobre o ambiente, as possibilidades de ação mais eficazes podem ser potencializadas.

➤ **Priorização de atributos a desenvolver**

O Quadro 22, apresentada a seguir, relaciona os atributos gerenciais mais importantes que foram priorizados como alvo a ser desenvolvido pela empresa. Na segunda coluna estão apresentados o número de citações do atributo como alvo e a posição (entre parêntese) do mesmo, em ordem decrescente. Para facilitar a análise destes dados, na terceira coluna apresenta-se a posição em importância destes atributos.

Quadro 22: Priorização dos atributos a desenvolver na Empresa B

Atributos	Nº citações atributo alvo/posição	Posição em importância
Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional	5 (1ª)	2ª
Visão das estratégias e valores	3 (2ª)	5ª
Formação de equipes interfuncionais	3 (2ª)	4ª
Formação de conceitos	2 (4ª)	12ª
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	2 (4ª)	10ª
Apresentação e comunicação	2 (4ª)	11ª
Ação pertinente em diferentes contextos	2 (4ª)	7ª
Orientação para a realização	2 (4ª)	1ª
Informação e conhecimento do ambiente	1 (9ª)	6ª
Promoção e implementação de novas idéias	1 (9ª)	3ª
Interação gerencial	1 (9ª)	9ª
Flexibilidade nos conceitos	-	8ª

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistadas realizadas.

Verificou-se que o atributo *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional*, no qual o gerente estimula as pessoas para se experimentarem, arriscarem e refletirem sobre as ações, ajudando-as a aumentarem a sua consciência sobre as suas potencialidades e necessidades de desenvolvimento profissional, recebeu o maior número de citações e está contemplado nas iniciativas de desenvolvimento gerencial da empresa.

Os outros dois atributos que foram escolhidos com maior incidência como alvos para a empresa desenvolver - *formação de equipes interfuncionais* e *visão das estratégias e valores*– ficaram na 4ª e na 5ª posição em importância. Isso representa que há uma certa aproximação entre os atributos considerados importantes e os que estão sendo desenvolvidos ou prospectados para serem desenvolvidos.

Os atributos *orientação para a realização* (1ª); *ação pertinente em diferentes contextos* (7ª); *flexibilidade para lidar com diferenças pessoais* (10ª); *apresentação e comunicação* (11ª) e *formação de conceitos* (12ª) receberam duas citações como atributo alvo. Observa-se que os atributos que não foram destacados como “mais importante” para a empresa foram priorizados para serem desenvolvidos com o mesmo número de citações que o primeiro, classificado como o “mais importante”.

➤ Atributos mais freqüentes

O Quadro 23, apresentado a seguir, relaciona os atributos de competência gerencial associados à inovação na gestão mais freqüentes na Empresa B. Estão apresentados em ordem de freqüência decrescente, sendo classificados da seguinte forma: “mais freqüente” (posição 1ª à 4ª), “freqüente” (posição 5ª à 8ª) e “menos freqüente” (posição 9ª à 12ª).

Quadro 23: Atributos mais freqüentes na Empresa B

Posição	Atributos
1º	Orientação para a realização
2º	Formação de equipes interfuncionais
3º	Informação e conhecimento do ambiente
4º	Interação gerencial
5º	Promoção e implementação de novas idéias
6º	Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais
7º	Flexibilidade nos conceitos
8º	Ação pertinente em diferentes contextos
9º	Apresentação e comunicação
10º	Visão das estratégias e valores
11º	Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional
12º	Formação de conceitos

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

A utilização “mais freqüente” do atributo *orientação para a realização* ratifica considerações anteriores sobre a sua forma de gestão fortemente orientada para resultados e

em “fazer acontecer”. Os demais atributos “mais freqüente” também ratificam este funcionamento em que os times de gestão, as informações sobre o ambiente, bem como a interação gerencial existente, potencializam a capacidade de ação sinérgica.

O atributo “menos freqüente”, *formação de conceitos*, ratifica conclusões anteriores pertinentes a sua dificuldade de integrar uma maior reflexão à sua forma de gestão. Isto pode estar associado, em grande parte, ao segundo atributo “menos freqüente”, *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional*.

A partir desta relação, tomando-se como base a percepção dos gestores, concluímos que a empresa poderia aprofundar a capacidade para formar conceitos e ampliar a visão sobre estratégias e valores se forem oportunizados espaços de maior aprendizagem e de desenvolvimento profissional.

Os atributos na posição “freqüente”: *promoção e implementação de novas idéias* (5ª posição); *flexibilidade para lidar com diferenças pessoais* (6ª); *flexibilidade nos conceitos* (7ª), e *ação pertinente em diferentes contextos* (8ª) sinalizam um caminho para tornar a gestão menos polarizada “em fazer acontecer” para atender às novas demandas de gestão da Empresa B.

- Atributos mais importantes *versus* mais freqüentes

Verificou-se que o atributo *orientação para a realização*, além de ser considerado “mais importante”, também foi o “mais freqüente”. Por outro lado, *formação de conceitos* também foi o “menos importante” e o “menos freqüente”. Os dois atributos obtiveram o mesmo número de citações como alvo a ser desenvolvido. Isso revela que os gestores percebem que a empresa está orientada para a ação e não tem promovido reflexão necessária à formação de novas hipóteses e conceitos.

O atributo *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional* – que obteve a 2ª posição em importância, a 1ª posição como alvo a ser desenvolvido e a 11ª posição em freqüência – poderia estar justificando, em alguma extensão, a predominância da ação sobre a reflexão.

Quadro 24: Atributos mais importantes *versus* mais freqüentes na Empresa B

Atributos	Posição em importância	Posição em freqüência
Orientação para a realização	1 ^a	1 ^a
Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional	2 ^a	11 ^a
Promoção e implementação de novas idéias	3 ^a	5 ^a
Formação de equipes interfuncionais	4 ^a	2 ^a
Visão das estratégias e valores	5 ^a	10 ^a
Informação e conhecimento do ambiente	6 ^a	3 ^a
Ação pertinente em diferentes contexto	7 ^a	7 ^a
Flexibilidade nos conceitos	8 ^a	7 ^a
Interação gerencial	9 ^a	4 ^a
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	10 ^a	6 ^a
Apresentação e comunicação	11 ^a	9 ^a
Formação de conceitos	12 ^a	12 ^a

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Com base na priorização de atributos a desenvolver na empresa, esta pode estar visualizando: maiores oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento profissional (1^a posição) para assim, ampliar a visão das estratégias e valores, formar equipes interfuncionais (ambos em 2^a posição), formar novos conceitos, comunicar de diversas formas, lidar com diferenças pessoais, flexibilizar conceitos, agir em contextos diferentes e desta forma estar orientada para a realização (ambos em 4^a posição).

Verificou-se que os atributos *formação de equipes interfuncionais, informação e conhecimento do ambiente, interação gerencial, flexibilidade para lidar com diferenças pessoais e apresentação e comunicação* receberam maior pontuação em freqüência do que em importância.

Em contrapartida, outros “menos freqüente” como *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional, visão das estratégias e valores e promoção e implementação de novas idéias* receberam posição maior em importância, com grande destaque ao primeiro atributo relacionado que ficou na 11^a posição em freqüência e na 2^a posição em importância.

Esta relação do que cresce e do decresce em importância e/ou freqüência é algo que, na opinião da pesquisadora, merece especial atenção da Empresa B. Se considerarmos a possibilidade de os atributos mais importantes se tornarem os mais freqüentes num futuro próximo, esta relação torna-se ainda mais delicada. Por exemplo: tornar o atributo *visão das estratégias e valores* mais freqüente poderá ser vital para a empresa, assim como tornar o

atributo *informação e conhecimento do ambiente* menos freqüente poderá tornar-se desastroso.

4.3.5 Considerações sobre os resultados da Empresa B

Verificou-se que a empresa transita entre as formas estratégicas deliberadas, em grande parte originadas através da visão estabelecida no planejamento estratégico, e as formas estratégicas emergentes, que têm espaço no ambiente de flexibilidade e de participação das pessoas.

As formas emergentes estão associadas ao *jeitão da Empresa B*, que se caracteriza pela informalidade entre as pessoas, as quais têm facilidade de acesso para esclarecer dúvidas e propor novas idéias, pela flexibilidade para fazer diferente e pela capacidade de mobilização sinérgica das pessoas, que cultivam um sentimento de orgulho e de propriedade, com uma certa desobediência que permite ousar.

As equipes mobilizam-se para gerar soluções e novas idéias para atender demandas específicas de determinados clientes, inerentes às estratégias de flexibilização dos produtos. Os gerentes atuam junto ao processo, participando da geração de novas idéias e soluções, muitas vezes como uma ação de resolução imediata frente a eventuais problemas ou circunstâncias.

A empresa promove um ambiente favorável à geração de inovações, seja através do atendimento de uma orientação estratégia ou através de inovações que são implementadas no processo, dentro da estrutura, como, por exemplo, a redução de deslocamentos e de danificações de poltronas através de gabaritos de montagem. Embora a visão estratégica oriente grande parte das inovações na empresa, existem exemplos de idéias geradas em qualquer nível apropriadas às estratégias, com destaque ao sistema de carreta, em que o produto é transportado para o cliente sem chassi, que tem um valor agregado muito alto.

A inovação exerce um papel estratégico fundamental nas diretrizes da empresa. A sua forma de contribuição vai desde a criação e a adequação de produtos às necessidades de cada mercado até a implementação de novos métodos de gestão que possibilitem agregar valor ao negócio a partir de uma maior diversificação da empresa. Isso atribui à inovação na gestão um papel de extrema importância na empresa.

O desafio ao papel da inovação na gestão está na criação de procedimentos formais ou informais que possam apropriar o *jeitão da Empresa B*, que valoriza as características e idiossincrasias da empresa e torna a geração de inovação mais emergente, às suas estratégias de gestão para atender às novas demandas frente ao processo de globalização do grupo.

A medida do formal e do informal torna este desafio ainda maior, ou seja, com o crescimento da empresa no mercado globalizado, novos procedimentos devem ser organizados, podendo, desta forma, torná-la mais formal. A empresa receia que isto possa deixá-la mais “engessada” e, conseqüentemente, menos flexível. Entretanto, nos seus programas, como o planejamento estratégico, *Sumam*, *Masp*, times de gestão, a empresa tem desenvolvido formas que tendem a ser mais deliberadas para gerar inovação. O *Sumam*, por exemplo, delimitava as idéias para pequenas melhorias relacionadas ao ambiente de trabalho. As formas emergentes, que têm propiciado geração de inovação no ambiente da empresa de forma mais espontânea, fundamentais às estratégias de flexibilização e incorporadas na características internas da empresa, não têm sido priorizadas nos programas de desenvolvimento da empresa. Supõe-se que isto possa estar acentuando o receio de a empresa engessar-se, quando, na verdade, procura alternativas para organizar-se.

Se buscarmos as referências de Lei, Hitt e Bettis (2001) e Oliveira Jr. (2001) acerca dos diferenciais internos, as formas emergentes podem ser consideradas diferenciais competitivos, ou seja, como as características internas e idiossincrasias da empresa não podem ser compradas por concorrentes, pois estão enraizadas na história e na cultura da organização, são acumuladas lentamente e, quanto mais específicas, mais duráveis e difíceis de serem imitadas.

O estudo acerca dos elementos de aprendizagem na empresa conduz a concluir que o ambiente de pressão promovido por metas arrojadas tem mobilizado os gerentes à ação sinérgica para resolução rápida de problemas operacionais e de mercado, os quais demandam eficácia e velocidade de decisão. Neste clima, a ação tem predominado sobre a reflexão, dificultando a análise mais profunda acerca dos problemas da empresa.

As estratégias de flexibilização da empresa tendem a acentuar o volume de situações-problema que acontecem nas mais diferentes circunstâncias. A ampliação do mercado de atuação também tem gerado problemas que, pela sua dimensão, demandam análises e soluções mais profundas, apoiadas no estudo das suas causas fundamentais. Como a empresa

não tem adotado, de forma sistemática, nenhuma metodologia de análise e de solução de problemas e tem monitorado os seus processos através da avaliação sistemática dos seus resultados, momentos de crise mobilizam ainda mais ação e, conseqüentemente, há menos reflexão. Isso conduz a considerar que a empresa necessita formalizar alguns processos e sistematizar algum método que ajude a evitar a repetição dos problemas.

Soluções mais profundas permitiriam que os gerentes pudessem ter mais tempo para refletir e lidar com as situações mais complexas do mercado, sendo que estas, muitas vezes, estão centralizadas no nível estratégico da empresa, que tem realizado mudanças mais generativas, como, por exemplo, o processo de globalização da empresa.

O estilo arrojado e a sinergia existente no grupo de gestores da empresa têm possibilitado experimentações que requerem mudanças generativas, como, por exemplo, a busca de novos mercados em nível internacional, como também experimentações que requerem mudanças mais adaptativas, procurando atender às novas exigências e demandas destes mercados.

Com espaços mais reduzidos para reflexão, a aprendizagem através dessas experimentações e de situações que envolvem eventuais insucessos, bem como a formação da memória sobre estas aprendizagens, tem ficado mais restrita ao nível corporativo. Informalmente, as pessoas conseguem acessar o conhecimento procurando pelas pessoas que participaram de determinada experiência e, quando possível, envolvendo-as na heurística de determinada situação.

As possibilidades de aprendizagem são fortalecidas através das relações abertas e informais com pessoas da empresa e de outras empresas. Frequentemente os gerentes participam da solução de determinada situação de outras áreas da empresa. A sinergia no relacionamento com clientes e fornecedores também revela-se como uma fonte importante de *feedback* específico e imediato, que estimula novas perspectivas e aprendizagens na Empresa B.

Esta postura aberta e informal nas relações entre as pessoas, além de promover maior sinergia entre elas, tem possibilitado integrar conhecimentos das áreas aos demais processos da empresa. Desta forma, a transferência do conhecimento gerado na empresa tem se realizado, com frequência, através do conhecimento tácito, ou, conforme sugere Spender (2001), através do conhecimento como processo, que se refere àquele que as pessoas criam e

implementam, envolvendo, assim, os processos individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação.

Buscando a referência dos *loops* de aprendizagem apresentados por Argyris (1999), pode-se concluir que os espaços reduzidos para reflexão tornam a aprendizagem de circuito duplo - que visa a criar novos *insights*, heurística e consciência coletiva na organização através do questionamento das normas de funcionamento - mais restrita na empresa. Assim, a adaptação do conhecimento tende a acontecer, predominantemente, através da aprendizagem de circuito simples, que se apóia numa habilidade de detectar e corrigir o erro com relação a um dado conjunto de normas operacionais e está mais voltado à manutenção do conhecimento.

Embora a utilização freqüente do conhecimento tácito pudesse estar ajudando a empresa a definir problemas complexos e a solucioná-los de formas exclusivas, Lei, Hitt e Bettis (2001) sugerem que a aprendizagem de circuito simples tende a limitar a empresa a poucas rotinas que podem reduzir a extensão e a profundidade das habilidades criadas. Desta forma, verificou-se que, através do conhecimento tácito e da sua ação sinérgica e coletiva, a empresa teria, supostamente, oportunidades para tratar de problemas complexos. Entretanto, os problemas mais complexos requerem aprendizagem de circuito duplo, com maior reflexão acerca das normas de funcionamento da empresa.

Estão sendo desenvolvidas e implementadas iniciativas importantes que objetivam desenvolver competência gerencial, como, por exemplo, o processo sucessório e o programa de educação corporativa. Nestes programas, em especial na educação corporativa, a inovação na gestão e a aprendizagem organizacional estão sendo visualizadas como demandas organizacionais.

Os resultados acerca dos atributos de competências gerenciais mais importantes e mais freqüentes, bem como as iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais que têm sido adotadas pela Empresa B, sinalizam, por um lado, novas demandas de desenvolvimento de competências que valorizam maior reflexão e, por outro, ambiente de pressão gerado através de metas arrojadas que impulsionam o grupo gerencial à ação sinérgica.

Isso fica caracterizado na posição dos atributos “mais importante” e “mais freqüente” para a Empresa B. O atributo *orientação para a realização* foi avaliado como o “mais

importante” e também como o “mais freqüente”, revelando a percepção dos gestores sobre a relevância dada pela empresa aos altos padrões de trabalho ou, conforme expressão utilizada na empresa, às metas arrojadas. Por outro lado, *formação de conceitos* (construir novas idéias, hipóteses, fazendo relações de causa e efeito e formando novos conceitos) foi o atributo avaliado pelos gestores como o “menos importante” e também como o “menos freqüente”. Contudo, esses dois atributos obtiveram o mesmo número de citações como alvo a ser desenvolvido pela Empresa B.

A análise dos atributos “mais freqüente” revela que a capacidade de ação sinérgica do grupo gerencial se desenvolve na Empresa B através de uma gestão fortemente orientada para resultados, em que as equipes interfuncionais buscam informações de diversas fontes sobre o ambiente, procurando integrar os conhecimentos das diversas áreas da empresa, potencializando, desta forma, a sua capacidade de trabalhar ao mesmo tempo com a estabilidade e a mudança.

Entretanto, estes atributos (*formação de equipes interfuncionais, informação e conhecimento do ambiente e interação gerencial*) foram avaliados como mais freqüentes do que importantes, enquanto, *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional* (classificado na 11ª posição em freqüência, em 2ª posição em importância e na 1ª posição como alvo a ser desenvolvido) e também, em menos intensidade, *promoção e implementação de novas idéias* foram avaliados como mais importantes do que freqüentes.

Os atributos “menos freqüente” conduzem a concluir que a Empresa B necessita aprofundar a sua capacidade de formar novos conceitos e ampliar a sua visão sobre as estratégias e valores através de maior estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional. A maior importância ao atributo *visão das estratégias e valores* (obteve 10ª posição em freqüência e 5ª em importância) sinaliza que o grupo gerencial necessita desenvolver maior visão das estratégias e valores associados às situações cotidianas.

A análise dos atributos de competência gerencial associados à inovação na gestão conduz a concluir que as formas mais emergentes de geração de inovação na Empresa B podem ser potencializadas através da geração de um ambiente que propicie análises mais profundas da sua complexidade e que reconsidere os espaços de atuação e de decisão dos gerentes.

Isso reposiciona a competência dos gerentes que atualmente têm atribuído maior importância e utilizado mais frequentemente atributos que orientam para a realização de objetivos e de altos padrões de trabalho e, em contrapartida, atribuído menor importância e utilizado menos frequentemente atributos relacionados à formação de novos conceitos sobre tendências ou padrões. Buscando referência em Spender (2001), sugere-se que a nova competência dos gerentes refere-se a *gerar o ambiente aos processos emergentes que promovem significado para as pessoas*, e assim, contribuir para a integração das características internas e idiosincrasias da empresa às novas demandas de gestão.

5 CONCLUSÕES

Este estudo focaliza-se no desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão, buscando identificar, nesse processo, as formas estratégicas de promoção destas competências e a contribuição de elementos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento das mesmas.

As conclusões desta pesquisa estão descritas em dois tópicos: o primeiro apresenta uma análise integrada dos resultados das duas empresas, e, no segundo, são apresentadas as contribuições e limitações desta pesquisa, e destacadas algumas sugestões para as empresas e para futuros trabalhos.

5.1 Dos objetivos aos resultados

- Promoção estratégica das competências referidas neste estudo

A análise dos resultados da pesquisa, apresentados no capítulo 4 e desenvolvidos a partir do problema de pesquisa delineado no capítulo de introdução, conduz a concluir que a Empresa A tende a adotar, predominantemente, formas deliberadas para lidar estrategicamente com a necessidade de promover competência gerencial associada à geração de inovação na gestão. As formas emergentes, adotadas com predominância na Empresa B, têm espaço no ambiente de flexibilidade e de participação das pessoas.

As formas mais deliberadas adotadas pela Empresa A tendem a ser estabelecidas com vistas ao controle das iniciativas, padrões e programas previstos. Grande parte dos programas de desenvolvimento da empresa são corporativos, freqüentemente enviados como “pacote”, alguns mais compulsórios, outros implementados com algumas adaptações na empresa. A postura adotada pela companhia - “faz ou alguém irá fazer por ti”- revela intenções precisas e articuladas, sustentadas por controles formais.

As formas emergentes estão associadas ao *jeitão da Empresa B*, caracterizado pelo ambiente de informalidade no tratamento às pessoas. Nesse ambiente, os gerentes participam da geração de novas idéias e soluções, atuando junto ao processo, e as pessoas têm facilidade de acesso para esclarecer dúvidas e propor novas idéias. A flexibilidade para fazer diferente e

a capacidade de mobilização sinérgica das pessoas, que cultivam um sentimento de orgulho e de propriedade, com uma certa desobediência que permite ousar, marcam o estilo arrojado da gestão da empresa.

O papel principal da inovação na Empresa A relaciona-se à melhoria de processos que tornam os custos competitivos e viabilizam novos produtos dentro dos requisitos estabelecidos pela Companhia ou conforme demandas ou reclamações de clientes. Desta forma, as inovações têm sido direcionadas para a melhoria de processos que visam à maior eficiência interna em redução de custos, qualidade e conformidade e atendimento ao cliente.

A forma de contribuição da inovação na Empresa B inclui desde a criação e adequação de produtos às necessidades de cada mercado até a implementação de novos métodos de gestão que possibilitem agregar valor ao negócio a partir de uma maior diversificação da empresa, o que atribui à inovação na gestão um papel de extrema importância para a empresa.

Mesmo não tendo sido objetivo deste estudo investigar se a inovação é uma competência estratégica para as empresas pesquisadas, verificou-se que, na Empresa A, a intensidade do foco na eficiência interna tem canalizado a inovação na melhoria de processos, que não tem assumido um papel estratégico no mercado global da empresa, enquanto na Empresa B a inovação exerce um papel estratégico fundamental nas suas diretrizes.

As inovações na Empresa A têm sido, na maioria das vezes, deliberadas a partir da visão e dos objetivos estabelecidos no *business plan*. Em grande parte, são geradas nos CCQs (grupos de melhoria) através de pequenas inovações incrementais, como, por exemplo, a redução de custos e de prazo de entrega dos produtos através de *set up* mais rápido. Frequentemente os grupos de CCQ recebem orientação sobre quais problemas devem ser solucionados de forma a gerar resultados comprováveis através de procedimentos formais. As demais inovações, geradas nas áreas ou por equipes multidisciplinares, também estão integradas às diretrizes de eficiência interna.

A maior parte das inovações na Empresa B são originadas no ambiente da empresa. As estratégias de flexibilização dos produtos mobilizam as equipes a gerar soluções e novas idéias para atender a demandas específicas de determinados clientes. Os funcionários utilizam o produto da empresa e, assim, trazem informações importantes sobre o mercado, as quais contribuem na geração de inovação. A redução de componentes que possibilita ao cliente

adquirir um carro sem nenhum acessório, é um exemplo de inovação originada pelos funcionários em seus contatos com clientes usuários.

A Empresa B cria um ambiente fértil para a geração de inovações, seja através de uma orientação estratégica, seja através de inovações que são implementadas no próprio processo, dentro da sua estrutura, como, por exemplo, a redução de desperdício com quebra de pára-brisa através de um novo método de colocação das peças. A redução de componentes e o sistema de carreta são exemplos de inovações geradas no ambiente da empresa, as quais foram apropriadas às suas estratégias.

Dessa forma, verificou-se que as formas mais emergentes, que estão associadas ao *jeitão da Empresa B*, apropriam as suas características internas e idiosincrasias e, valendo-se da sua informalidade e flexibilidade, promovem a geração de inovações dentro da sua estrutura, as quais podem, inclusive, ser apropriadas às estratégias da empresa. Buscando referência em Lei, Hitt e Bettis (2001), pode-se dizer que estas características internas possibilitam à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiosincrático para lidar com o seu ambiente.

As estratégias de crescimento no mercado globalizado colocam a Empresa B frente ao desafio de disseminar as suas características internas, marcadas pela informalidade, nas novas unidades que estão sendo criadas em outros países. Assim, a inovação na gestão exerce um papel de extrema importância na criação de procedimentos formais ou informais, que possam apropriar o *jeitão da Empresa B* às novas demandas de gestão.

Concluiu-se que, nas duas empresas pesquisadas, a inovação na gestão exerce um papel importante: na Empresa A, refere-se à maior eficiência nos processos internos; e na Empresa B, à criação de novos métodos de gestão para sustentar as estratégias de crescimento em novos mercados.

Diversos autores (Minzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998; Minzberg e Waters, 1985; Nonaka e Takeuchi, 1997; Prahalad e Hamel, 1995; Senge, 1990, entre outros) sugerem que as formas mais deliberadas podem restringir a criatividade e a inovação. Fleury e Oliveira Jr. (2001) argumentam que esta restrição acontece através da mensagem implícita “aprenda e jogue as regras do jogo”, que limita a inovação.

As idéias apresentadas por estes autores sugerem que as formas mais emergentes valorizam as características internas da empresa, especialmente os padrões idiossincráticos da aprendizagem e da acumulação de ativos (tangíveis e intangíveis), sendo que estes têm efeitos importantes sobre a competência para gerar e desenvolver novos produtos e processos em mercados diversos.

Os resultados da pesquisa são coerentes com as propostas destes autores sobre as formas emergentes na promoção estratégica de competências gerenciais associadas à inovação na gestão. Essas conclusões são apresentadas a seguir, no item 5.2.

- A contribuição de elementos aprendizagem organizacional neste processo

Os espaços reduzidos para questionamento e reflexão sobre novas idéias que não são comprovadas têm tornado o ambiente menos favorável à geração de idéias espontâneas na Empresa A. Além de implicar a menor probabilidade de gerar inovação, isto também refletiu-se na menor vibração e sinergia para ousar e ir além do previsto.

O programa de criatividade, que integra o desenvolvimento de lideranças, poderia refletir na atribuição de um papel mais prospectivo à inovação na Empresa A, como, por exemplo, através de visões diferentes sobre novas oportunidades adaptadas à realidade do seu mercado e às condições de imprevisibilidade inerentes ao ambiente empresarial. Entretanto, a dialética sugerida por Spender (2001) destaca que, apesar da possibilidade de maior influência e de questionamento dos gerentes sobre as formas deliberadas adotadas pela empresa, eles estarão sendo continuamente desafiados pelo sistema em que estão integrados.

Concluimos, com isso, que o objetivo de promover maior criatividade no grupo gerencial coloca a Empresa A diante do desafio de abrir espaços para as formas mais emergentes de geração de inovação. Com espaços mais abertos para as novas idéias emergirem no ambiente da empresa, a estratégia de desenvolvimento das pessoas, que até então tinha sido integrada às estratégias deliberadas de eficiência interna, também poderia contribuir para a maior criatividade e geração de inovação espontânea na empresa.

Entretanto, a forma de utilização ou a intensidade em que são utilizadas as estratégias deliberadas e emergentes é uma oportunidade de aprendizagem para ambas as empresas pesquisadas: na Empresa A refere-se a abrir espaços mais emergentes de geração de inovação,

e na Empresa B, a desenvolver procedimentos formais e informais para apropriar as suas características internas e conhecimento tácito às suas novas estratégias de expansão.

A pressão para atingir metas deliberadas de curto prazo na Empresa A e a ação sinérgica na resolução rápida de problemas operacionais e de mercado da Empresa B têm centrado a atuação gerencial das empresas ao nível dos eventos e, conseqüentemente, a uma posição reativa, ou seja, de adaptação às mudanças ambientais.

A Empresa A tem buscado a melhoria contínua dos seus processos, principalmente, através de intenso trabalho dos grupos de CCQ e da utilização de sistemas de gerenciamento como o ACE. Apesar da utilização sistemática de metodologia de análise e solução de problemas para identificar as suas reais causas, o receio em expor problemas tem dificultado a análise da fonte sistêmica destes.

As idéias de Duguid e Brown (2001) e Lei, Hitt e Bettis (2001) apresentadas no capítulo 2 (item 2.3.3) sugerem que a simplificação da estrutura interna da Empresa A, inerente à situação de mercado e às diretrizes estratégicas, bem como a ênfase no controle através dos seus procedimentos estritos, tendem a reduzir a diversidade interna e a dificultar experimentações que requerem tentativa e erro, podendo assim, limitar a visão acerca da complexidade dos problemas.

A Empresa B não tem adotado, de forma sistemática, nenhum método de análise e de solução de problemas, tem monitorado a melhoria dos seus processos através da avaliação dos seus resultados. Como a ampliação do seu mercado tende a acentuar o volume de situações-problema, que acontecem nas mais diferentes circunstâncias e em contextos diversos, momentos de crise mobilizam ainda mais ação no grupo gerencial e, conseqüentemente, menos reflexão.

Dessa forma, verificou-se que a aprendizagem através da solução de problemas tem sido limitada nas empresas pesquisadas, principalmente pela dificuldade em refletir mais profundamente acerca dos problemas. Na Empresa A isto se deve, em grande parte, à dificuldade de exposição dos problemas e de fazer experimentações envolvendo tentativa e erro. O grupo gerencial da Empresa B tem estado mais envolvido em “fazer acontecer” as metas arrojadas de crescimento no mercado e dar conta do volume e da diversidade de situações para resolver.

A menor disposição da Empresa A em correr riscos tem limitado os espaços para experimentações e discussões mais amplas sobre novas perspectivas e estratégias e conduzido a experimentações relacionadas à melhoria de processos. As estratégias de flexibilização dos produtos e o estilo arrojado de gestão da Empresa B têm gerado tanto experimentações prospectivas e mudanças generativas, como, por exemplo, a construção de novos mercados como experimentações que requerem mudanças mais adaptativas, procurando atender as novas exigências e demandas destes mercados.

A dificuldade de reflexão e aprendizagem nas situações mais diversas, de sucesso e de insucesso, torna a aprendizagem organizacional limitada em ambas as empresas pesquisadas. Na Empresa A, a atenção dos gerentes centra-se com mais frequência na realização de objetivos estabelecidos, e menos na reflexão sobre o que deu certo ou errado. Na Empresa B, a ação sinérgica tem gerado decisões rápidas em espaços de mais ação do que reflexão, sendo então tomadas ações corretivas imediatas frente a eventuais insucessos.

Considerando a referência dos *loops* de aprendizagem apresentados por Argyris (1999), concluiu-se que os espaços reduzidos de reflexão em situações de insucesso dificultam a revisão de valores e normas de funcionamento do sistema e, assim, tornam a aprendizagem de circuito duplo mais restrita nas empresas. Se buscarmos as propostas de Lei, Hitt e Bettis (2001), pode-se dizer que a aprendizagem de circuito duplo poderia ajudar as empresas a definir e a solucionar problemas complexos, relacionados a produtos e processos, em diversos contextos ambientais.

Verificou-se que a aprendizagem com os outros tem sido promovida nas empresas pesquisadas através de relações entre pessoas da empresa e de outras empresas, em visitas a feiras, intercâmbio entre plantas, contatos com universidades e, principalmente, através de sistemas de relacionamento com clientes e parceiros que fornecem *feedback* imediato sobre eventuais problemas e necessidades dos clientes. Essas fontes constituem-se em novas perspectivas de produtos de processos e, assim, podem originar inovações.

A sinergia no relacionamento com clientes e fornecedores e entre o grupo gerencial da Empresa B tem possibilitado maior integração dessa aprendizagem nas diversas áreas e processos da empresa. Assim, a transferência do conhecimento gerado tem se realizado, com frequência, através do conhecimento tácito, ou, conforme sugere Spender (2001), através do conhecimento como processo, em que estão envolvidos processos individuais e sociais de

criatividade e de inovação. A adaptação deste conhecimento a alguma situação presente acontece informalmente, buscando as pessoas que participaram de determinada experiência e, quando possível, envolvendo-as na heurística de determinada situação.

Se seguirmos as propostas de Lei, Hitt e Bettis (2001) sobre os tipos de conhecimento (tácito e explícito) na sustentação de vantagem competitiva, pode-se dizer que a transferência deliberada do conhecimento torna-se facilitada na Empresa A porque se dá de forma explícita: o conhecimento é mais facilmente transmitido, porém mais facilmente imitado pelos concorrentes. Este tipo de conhecimento refere-se ao *conhecimento como objeto* (Spender, 2001), caracterizado nos procedimentos formais, no *'book da boa prática'*, nas patentes. Por outro lado, as formas tácitas de conhecimento promovidas na Empresa B não são facilmente imitadas por concorrentes, uma vez que representam uma experiência compartilhada entre os membros da organização.

A adaptação do conhecimento gerado a alguma situação presente tem acontecido com mais frequência nas empresas pesquisadas através da aprendizagem de circuito simples, que detecta e corrige problemas operacionais e que está mais voltada à manutenção do conhecimento, tornando-se mais facilmente uma rotina (Argyris, 1999 e Morgan, 1996). A aprendizagem rotinizada, além de ser altamente imitável - porque as habilidades podem tornar-se transparentes a seus concorrentes - tende a tornar as rotinas estáticas e, desta forma, pode retardar o desenvolvimento de novas habilidades exigidas para o futuro desenvolvimento de produtos (Lei, Hitt e Bettis, 2001).

O estudo mostrou que, apesar da tendência de ambas as empresas estarem promovendo aprendizagem adaptativa no nível gerencial, as formas emergentes adotadas pela Empresa B facilitam a visão compartilhada e, desta forma, podem estar promovendo, em parte, aprendizagem generativa. As idéias propostas por Senge (1990) e Duguid e Brown (2001) atribuem maior importância ao processo que torna a visão compartilhada, sendo que este deve emergir a partir das interações entre as pessoas, possibilitando o surgimento de novas idéias que podem tornar a aprendizagem generativa.

Embora a utilização frequente do conhecimento tácito possa estar ajudando a Empresa B a definir problemas complexos e a solucioná-los de formas exclusivas, a aprendizagem de circuito simples tende a reduzir a extensão e a profundidade das habilidades criadas (Lei, Hitt e Bettis, 2001). Isto leva a concluir que a competência gerencial para tratar

problemas complexos, que pode estar sendo favorecida pela maior interação entre as pessoas que utilizam conhecimento tácito, efetivamente requer aprendizagem de circuito duplo, com maior reflexão acerca das normas de funcionamento.

O Quadro 25 apresenta uma síntese das principais conclusões deste estudo nas Empresas A e B, conforme segue:

Quadro 25: **Síntese das conclusões das Empresas A e B**

Empresa A	Empresa B
Orientação estratégica	
-Eficiência interna	-Globalização do grupo -Valorização das características internas como diferencial competitivo
Papel da inovação	
-Melhoria de processos	-Competência estratégica -Inovação na gestão: apropriar as características internas às novas estratégias de expansão no mercado globalizado
Ambiente para inovação na gestão	
- Intenções precisas e articuladas, controle formais - Aceitação de idéias comprovadas - Programas corporativos tendem ser compulsórios - Inovações orientadas pelas metas, geradas no CCQ e por equipes multifuncionais	-Flexibilização dos produtos e processos -Informalidade no tratamento às pessoas -Mobilização sinérgica para gerar soluções específicas -Inovações originadas no ambiente e geradas no processo e apropriadas às estratégias
Promoção estratégica	
-Predominantemente deliberada	-Predominantemente emergente
Aprendizagem organizacional	
-Solução de problemas: metodologia e sistemas formais de gerenciamento (CCQ e ACE) -Experimentações: melhoria de processos (adaptativas) -Com outros: sistemas de relacionamento com clientes (<i>on line</i>) -Transferência do conhecimento explícito (book da boa prática, patentes e procedimentos formais) * Potencial de contribuição: experimentações prospectivas, transferência do conhecimento tácito e formação da memória	-Experimentações: generativas e adaptativas -Com outros: relacionamento com clientes e sinergia com fornecedores -Transferência do conhecimento tácito em reuniões informais * Potencial de contribuição: sistemática de solução de problemas, formação da memória.

“cont.”.

Empresa A		Empresa B	
Atributos de competência gerencial			
<i>visão das estratégias e valores.....</i>	Imp. 1 ^a fr.* 4 ^a	<i>orientação para realização</i>	Imp. 1 ^a fr.* 1 ^a
<i>orientação para realização</i>	2 ^a 1 ^a	<i>estímulo aprendizagem e desenvolvimento</i>	2 ^a 11 ^a
<i>informação e conhecimento do ambiente.....</i>	3 ^a 7 ^a	<i>promoção e implementação novas idéias...3^a</i>	5 ^a
<i>formação equipes interfuncionais.....</i>	4 ^a 3 ^a	<i>formação equipes interfuncionais.....4^a</i>	2 ^a
<i>estímulo aprendizagem e desenvolvimento ..</i>	5 ^a 2 ^a	<i>visão das estratégias e valores</i>	5 ^a 10 ^a
<i>promoção e implementação novas idéias....</i>	7 ^a 11 ^a	<i>informação e conhecimento do ambiente..</i>	6 ^a 3 ^a
<i>flexibilidade diferenças pessoais</i>	8 ^a 11 ^a	<i>interação gerencial</i>	9 ^a 4 ^a
<i>ação pertinente em diferentes contextos.....</i>	12 ^a 8 ^a	<i>formação de conceitos</i>	12 ^a 12 ^a
Papel gerencial			
Observação: controle dos processos Sugestão: gerar ambiente aos processos emergentes.		Observação: ênfase na ação sinérgica e na resposta rápida tem gerado menor reflexão Sugestão: gerar ambiente aos processos emergentes.	

* traduz-se imp. como importância e fr. como frequência

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

- Perfil das competências gerenciais que se aproximam às estratégias deliberadas e emergentes

A análise acerca das competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão revelou algumas semelhanças e diferenças na posição em importância (Quadro 26) e na posição em frequência (Quadro 27) dos atributos nas Empresas A e B.

Quadro 26: Atributos mais importantes para as Empresas A e B

Atributos	Empresa A	Empresa B
Visão das estratégias e valores	1 ^a	5 ^a
Orientação para a realização	2 ^a	1 ^a
Informação e conhecimento do ambiente	3 ^a	6 ^a
Formação de equipes interfuncionais	4 ^a	4 ^a
Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional	5 ^a	2 ^a
Interação gerencial	6 ^a	9 ^a
Promoção e implementação de novas idéias	7 ^a	3 ^a
Flexibilidade nos conceitos	8 ^a	8 ^a
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	8 ^a	10 ^a
Formação de conceitos	8 ^a	12 ^a
Apresentação e comunicação	11 ^a	11 ^a
Ação pertinente em diferentes contextos	12 ^a	7 ^a

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Se considerarmos as conclusões sobre a promoção estratégica destas competências – as quais tendem a ser mais deliberadas na Empresa A e mais emergentes na Empresa B –, pode-se inferir que as diferenças na posição destes atributos também podem estar representando, em alguma extensão, diferenças entre os atributos mais valorizados e mais freqüentes nas estratégias deliberadas e nas emergentes.

Quadro 27: **Atributos mais freqüentes nas Empresas A e B**

Atributos	Empresa A	Empresa B
Orientação para a realização	1 ^a	1 ^a
Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional	2 ^a	11 ^a
Formação de equipes interfuncionais	3 ^a	2 ^a
Visão das estratégias e valores	4 ^a	10 ^a
Interação gerencial	5 ^a	4 ^a
Flexibilidade nos conceitos	6 ^a	7 ^a
Informação e conhecimento do ambiente	7 ^a	3 ^a
Ação pertinente em diferentes contextos	8 ^a	7 ^a
Formação de conceitos	9 ^a	12 ^a
Apresentação e comunicação	10 ^a	9 ^a
Promoção e implementação de novas idéias	11 ^a	5 ^a
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	11 ^a	6 ^a

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Comparando os resultados desta pesquisa com o que Mintzberg e Waters (1985) afirmam sobre as estratégias deliberadas e emergentes, esta associação se mostra coerente. Os resultados sobre os atributos “mais importante” e “mais freqüente” (visão das estratégias e valores e orientação para realização) da Empresa A estão relacionados às formas deliberadas por ela adotadas, sendo que os atributos “menos importante” e “menos freqüente” (ação pertinente em diferentes contextos; promoção e implementação de novas idéias e flexibilidade para lidar com diferenças pessoais) revelaram espaços limitados às estratégias emergentes nesta empresa.

Isso se mostra coerente também com os resultados sobre as formas estratégicas emergentes na Empresa B, que atribuem maior importância à capacidade de agir em situações imprevistas e em condições vulneráveis, estimulando as pessoas para experimentar, arriscar e refletir sobre suas ações, mobilizando-as para novas respostas às situações e problemas.

Mesmo não tendo sido objetivo desta pesquisa investigar se os atributos mais importantes e mais freqüentes têm alguma relação com as formas estratégicas deliberadas ou emergentes de geração de inovação, sugerem-se algumas semelhanças e diferenças entre as

formas estratégicas deliberadas e emergentes de promoção de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão e à posição em importância e em frequência dos atributos, conforme segue:

(a) *Semelhanças na posição dos atributos nas estratégias deliberadas e nas emergentes*

- *orientação para realização e formação de equipes interfuncionais*: “mais importante” e “mais freqüente”;
- *flexibilidade nos conceitos*: “importante”;
- *apresentação e comunicação*: “menos importante”;
- *interação gerencial, flexibilidade nos conceitos e ação pertinente em diferentes contextos*: posição próxima à “freqüente”:

(b) *Diferenças na posição dos atributos nas estratégias deliberadas e nas emergentes.*

- Atributos que tendem a ser mais importantes e mais freqüentes nas estratégias deliberadas:

- *informação e conhecimento do ambiente, formação de conceitos e interação gerencial*: “mais importante”;
- *estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional, a visão das estratégias e valores e formação de conceitos*: “mais freqüente”.

- Atributos que tendem a ser mais importantes e mais freqüentes nas estratégias emergentes:

- *ação pertinente em diferentes contextos, estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional e promoção e implementação de novas idéias*: “mais importante”
- *promoção e implementação de novas idéias, flexibilidade para lidar com diferenças pessoais e informação e conhecimento do ambiente*: “mais freqüente”

Isso conduz a inferir que as estratégias deliberadas tendem a promover competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão utilizando, com frequência, atributos relacionados à capacidade de transmitir uma visão clara das estratégias e valores, construída a partir de novos conceitos que apontam novas tendências ou padrões. Conforme já concluído

anteriormente, neste caso, a estratégia de desenvolvimento das pessoas tende a estar integrada às estratégias deliberadas.

Nessa linha, as estratégias emergentes tendem a promover estas competências utilizando, com mais frequência, atributos relacionados à capacidade de mobilizar as pessoas para novas respostas às situações e problemas, adotando questões abertas e valorizando diferentes pontos de vista para buscar novas idéias e soluções, reunindo informações e conhecimentos do ambiente sobre mercado, clientes, concorrentes, fornecedores, etc.

A análise dos perfis da Empresa A e da Empresa B não pretende assumir um caráter conclusivo, pois essas características representam, na maioria das vezes, reflexos de seus próprios negócios, como, por exemplo, as estratégias de flexibilização dos produtos da Empresa B exigem maior agilidade e respostas rápidas, enquanto as estratégias de eficiência interna da Empresa A requerem maior controle. Estas diferentes realidades apresentam implicações no desenvolvimento de competências gerenciais que, na Empresa B, se acentuam na redução de espaços de reflexão e, em contrapartida, na tendência em privilegiar a informalidade, ao passo que, na Empresa A se acentua na tentativa de sistematização.

- Sugestões às empresas pesquisadas

Com o objetivo de contribuir na busca de algumas alternativas que podem ser adotadas pelas empresas pesquisadas, sem, obviamente, pretender esgotar o assunto ou elaborar um plano de ação para as mesmas, destacamos alguns conceitos e práticas recentemente apresentados por alguns autores, que podem contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão.

➤ *Comunidades de prática.* As “comunidades de prática”, sugeridas por Duguid e Brown (2001), podem, em alguma extensão, contribuir com os processos emergentes de geração de inovação, tornando a estrutura da empresa mais dinâmica e espontânea. O maior significado do conhecimento para as pessoas, quando este está incorporado num sistema de práticas, pode tornar a visão mais compartilhada e, em consequência, tornar a aprendizagem mais generativa nas empresas. Assim, as “comunidades de prática” constituem-se em uma alternativa a ser adotada por ambas as empresas pesquisadas: na Empresa A, poderia implicar a maior utilização de conhecimentos tácitos e de processos emergentes de geração de inovação, tornando a estrutura da empresa mais dinâmica e espontânea; e, na Empresa B, pode ser uma proposta frente ao objetivo de sistematizar um pouco mais os conhecimentos tácitos das

peças, sem perder as características da empresa que valorizam a flexibilidade, a informalidade e a espontaneidade das pessoas.

➤ *Rotinas dinâmicas.* A promoção de “rotinas dinâmicas”, sugeridas por Lei, Hitt e Bettis (2001), pode ser uma alternativa à integração dos diferenciais internos da Empresa B às suas novas estratégias de crescimento no mercado globalizado. A promoção de combinações de diversas habilidades, além de contribuir para o desenvolvimento de *insights* para a definição e a solução de problemas que podem ser transferíveis aos negócios da Empresa B nos seus diversos mercados, conseqüentemente, poderia auxiliar no desenvolvimento da aprendizagem de circuito duplo e também na apropriação dos seus diferenciais internos como sistema de gestão, sem, contudo, limitar as idiosincrasias que integram o *jeitão da Empresa B*.

As “rotinas dinâmicas” também poderiam contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais associadas à gestão da Empresa A na medida em que se propõem a desenvolver maior flexibilidade através de perspectivas múltiplas, contribuindo para a adoção de formas de inovações que dependem de suas condições de aprender e de desenvolver rapidamente novas habilidades e capacidades organizacionais.

➤ *Novo papel dos gerentes: gerar ambiente aos processos emergentes que promovem significado para as pessoas.* O novo papel dos gerentes, sugerido por Spender (2001), redimensiona os espaços de atuação e decisão dos mesmos, que, ao invés de focalizarem atributos de competência gerencial que orientam para a realização de objetivos e de altos padrões de trabalho, estariam, mais freqüentemente, gerando ambiente aos processos emergentes que promovem significado para as pessoas. Assim, o novo papel dos gerentes poderia contribuir para tornar a visão mais compartilhada e, em alguma extensão, para o desenvolvimento de mudanças mais generativas no grupo gerencial.

5.2 Contribuições e limitações do estudo

O estudo do desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão torna-se complexo e dinâmico. A inserção da pesquisa sobre a promoção estratégica destas competências, bem como a contribuição de elementos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento das mesmas, acentuam ainda mais esta complexidade. O mercado dinâmico em que as empresas estão inseridas impulsiona as mesmas a se reposicionarem constantemente, limitando este estudo a uma determinada realidade empresarial e a um período considerado.

Destacam-se também as **limitações** inerentes aos estudos de base qualitativa (Yin, 1994), que se referem ao reduzido número de empresas que participaram da amostra, impossibilitando a generalização dos dados obtidos. Entretanto, esta pesquisa buscou maior segurança nas conclusões através da categorização dos elementos de análise, sustentada com base teórica.

As **contribuições** deste estudo reservam-se às especificidades das empresas analisadas. Mesmo percebendo-se que algumas conclusões apresentadas mostram-se coerentes com a referência teórica apresentada no capítulo 2, elas devem ser reavaliadas em realidades diferentes.

Com relação aos objetivos propostos neste estudo, são apresentadas as seguintes conclusões:

- Promoção estratégica das competências gerenciais (primeiro objetivo específico)

Relativamente ao estudo das formas estratégicas utilizadas pelas empresas verificou-se que a Empresa A privilegia as estratégias deliberadas, e a Empresa B, as estratégias emergentes. Essas estratégias apresentam as seguintes características nas empresas pesquisadas:

➤ **Características verificadas na Empresa A que se associam às estratégias deliberadas:**

- Ambiente relativamente controlável;
- Intenções precisas, articuladas e sustentadas por controles formais;
- Programas de desenvolvimento da empresa tendem a ser compulsórios;
- Estilo de gestão privilegia procedimentos formais;
- Utilização freqüente do conhecimento explícito e do conhecimento como objeto;
- Espaços reduzidos para experimentação e para correr riscos;
- Aceitação de idéias comprovadas;
- Mudanças adaptativas no nível gerencial;
- Menor probabilidade de geração espontânea de inovação na gestão;
- Inovações originadas na visão e nos objetivos estratégicos de curto e médio prazo.

➤ **Características verificadas na Empresa B que se associam às estratégias emergentes:**

- Estratégias originam-se no ambiente de informalidade no relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores da empresa;
- Valorização das características internas e idiosincrasias da empresa;
- Criação de alternativas de crescimento estratégico idiosincrático para lidar com o seu ambiente;
- Mobilização sinérgica das pessoas para gerar novas idéias e soluções;
- Flexibilidade para experimentar e para fazer diferente;
- Utilização freqüente do conhecimento tácito e do conhecimento processual;
- Estilo de gestão arrojado, provocativo, que aceita desafios e correr riscos;
- Inovações prospectivas que requerem mudanças generativas;
- Inovações originadas no ambiente e geradas em todos os níveis da empresa e apropriadas às estratégias empresariais;
- Ambiente favorável à geração de inovação na gestão.

Essas características, que revelam a forma como vem sendo promovida a competência gerencial associada à geração de inovação na gestão das empresas analisadas, mostram-se coerentes com os estudos de Mintzberg e Waters (1985) sobre as estratégias deliberadas e emergentes, apresentados na revisão de literatura (item 2.2.3).

- Práticas de aprendizagem organizacional (segundo objetivo específico)

A aprendizagem organizacional tem contribuído ao desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão através das seguintes práticas observadas nas empresas pesquisadas:

- **Aprendizagem através da solução de problemas:** utilização de metodologia de análise e solução de problemas e da utilização de sistemas formais de gerenciamento, na Empresa A.
- **Aprendizagem através da experimentação:** experimentações relacionadas à melhoria de processos na Empresa A, e experimentações prospectivas em novos mercados e adaptativas, atendendo às demandas do mercado, na Empresa B.

➤ **Aprendendo com os outros:** intercâmbios entre plantas, parcerias com fornecedores e sistemas de relacionamento com clientes. Essas fontes de aprendizagem fornecem *feedback* sobre problemas, necessidades e demandas do mercado, constituindo-se em novas perspectivas de produtos e processos.

➤ **Transferência do conhecimento gerado:** transferência do conhecimento explícito na Empresa A através do “*book da boa prática*”, patentes e procedimentos formais; e a transferência do conhecimento tácito na Empresa B através de reuniões informais com clientes, fornecedores e gerentes de outras áreas que participam do estudo de situações-problema e novas demandas na empresa.

Entre os elementos de aprendizagem organizacional que tem potencial de contribuição no desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão, destaca-se, neste estudo:

➤ **Formação da memória:** criação de espaços de reflexão, como, por exemplo, através de reuniões informais para compartilhamento de experiências e de conhecimento tácito, revisão de êxitos e de insucessos e das normas e valores inerentes ao modelo.

Buscando referência na revisão teórica (item 2.3.3), o potencial de contribuição da aprendizagem, neste estudo, refere-se às propostas de *double loop learning* de Argyris; do modelo experiencial de aprendizagem de Kolb; da reflexão e ação como agentes de aprendizagem de Weick e Westley; do conhecimento tácito de Nonaka e Takeuchi; da aprendizagem generativa e da tensão criativa de Senge.

As maiores dificuldades relacionadas à aprendizagem organizacional referem-se aos espaços reduzidos para reflexão em situações de insucesso, que tornam a aprendizagem de circuito duplo restrita nas empresas. O ambiente de pressão para atingir metas de curto prazo reduz experimentações prospectivas ou generativas, potencializando estas dificuldades e concentrando a atuação gerencial ao nível dos eventos e, conseqüentemente, a uma posição reativa, ou seja, de adaptação às mudanças ambientais.

- Competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão (terceiro objetivo específico)

Este estudo compreendeu a análise global dos atributos de competência gerencial associados à geração de inovação na gestão (Quadro 28), considerando a posição dos atributos em importância e em frequência do universo pesquisado.

Quadro 28: Posição global dos atributos em importância e frequência

Atributos	Posição em importância	Posição em frequência
Visão das estratégias e valores	1 ^a	7 ^a
Orientação para a realização	2 ^a	1 ^a
Formação de equipes interfuncionais	3 ^a	2 ^a
Informação e conhecimento do ambiente	4 ^a	4 ^a
Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional	4 ^a	6 ^a
Promoção e implementação de novas idéias	6 ^a	8 ^a
Interação gerencial	7 ^a	3 ^a
Flexibilidade nos conceitos	8 ^a	5 ^a
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	9 ^a	10 ^a
Ação pertinente em diferentes contextos	10 ^a	9 ^a
Formação de conceitos	11 ^a	12 ^a
Apresentação e comunicação	12 ^a	11 ^a

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Os resultados apresentados no Quadro 28 revelam a percepção dos gestores sobre a valorização e a utilização mais frequente atributos orientados para a realização de objetivos e altos padrões de trabalho. As equipes interfuncionais e a interação gerencial são mais frequentemente orientadas para a realização de resultados da empresa, utilizando diversas fontes para conhecer o ambiente e preparar a tomada de decisão que requer flexibilidade nos conceitos para buscar opções diferentes ou alternativas viáveis. Em contrapartida, têm utilizado menos frequentemente atributos relacionados à formação de novos conceitos com base na integração de diferentes informações que apontam novas tendências ou padrões e à adoção de questões abertas e investigativas para compreender idéias, valorizando diferentes pontos de vista, apresentados com clareza em diversos métodos para compreender o que está sendo comunicado.

Os resultados apresentados no Quadro 29, a seguir, mostram que, na percepção dos gestores, as prioridades de desenvolvimento das competências gerenciais referem-se ao maior estímulo para a aprendizagem e desenvolvimento profissional e à formação de equipes interfuncionais com objetivos comuns e integradas à visão das estratégias e valores da empresa.

Quadro 29: **Priorização global de atributos a desenvolver**

Atributos	Nº de citações atributo alvo/posição
Estímulo para aprendizagem e desenvolvimento profissional	7 (1ª)
Formação de equipes interfuncionais	6 (2ª)
Visão das estratégias e valores	5 (3ª)
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	3 (4ª)
Apresentação e comunicação	3 (4ª)
Orientação para a realização	3 (4ª)
Informação e conhecimento do ambiente	3 (4ª)
Interação gerencial	3 (4ª)
Formação de conceitos	2 (9ª)
Ação pertinente em diferentes contextos	2 (9ª)
Promoção e implementação de novas idéias	2 (9ª)
Flexibilidade nos conceitos	1 (12ª)

FONTE: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

Com relação ao **objetivo geral**, que consistiu em identificar e analisar as principais competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão e avaliar a contribuição de elementos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento destas competências, verificou-se que a ênfase dada ao atributo *orientação para realização* reflete-se na redução de espaços para reflexões mais profundas, na percepção dos gerentes das empresas.

Uma contribuição mais efetiva da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação requer maiores espaços de reflexão e de experimentação que possam ajudar os gerentes a definir e solucionar problemas complexos, em situações específicas e em diversos contextos.

As conclusões deste estudo sugerem que as formas estratégicas nas quais predominam características emergentes de promoção de competências gerenciais associadas à inovação na gestão tornam o ambiente mais favorável à geração dessas inovações.

O estudo acerca do desenvolvimento de competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão conduz a concluir que as formas mais emergentes de geração de inovação na gestão podem ser potencializadas através de novos espaços de atuação e de decisão dos gerentes.

Buscando referência em Spender (2001, p. 46), pode-se concluir que as formas mais emergentes de geração de inovação na gestão requerem um novo papel gerencial que, em vez “de peças da engrenagem do mecanismo de solução racional de problemas”, possa atuar nas

organizações como “jardineiros que moldam os processos de crescimento natural do sistema de conhecimento”.

Para moldar os processos emergentes de geração de inovação na empresa, a competência dos gerentes relaciona-se, preferencialmente, à combinação de atributos que possam ser mobilizados pelos mesmos como um *mix* de atributos de competência gerencial associada à inovação na gestão.

Sugere-se, assim, a combinação e a mobilização conjunta dos atributos de competência gerencial associados à inovação na gestão para a promoção de um ambiente mais favorável à geração de inovações nas empresas. Esta abordagem, além potencializar a competência do grupo como um todo, tende a evitar polaridades que podem gerar deficiências significativas em termos de competência gerencial (Weick e Westley, 1996 e Nonaka e Takeuchi, 1997).

- Sugestões para estudos complementares

A abordagem do problema e as análises efetuadas não pretendem ser esgotadas neste estudo. Elas expressam a complexidade do assunto e revelam limitações que requerem a realização de outras pesquisas. Sugerimos:

- Realização de pesquisas similares em outras amostras e em outras realidades empresariais, reaplicando os mesmos instrumentos de coleta de dados, promovendo, assim, maior segurança na generalização das conclusões sobre a relação dos atributos mais importantes e mais frequentes com as formas estratégicas deliberadas e emergentes de promoção de competência gerencial;
- Análise das relações entre as formas estratégicas deliberadas e emergentes de promoção de competência gerencial e o estilo de gestão, as relações de poder e o clima organizacional;
- Estudo do processo de desenvolvimento de competências gerenciais associadas à criatividade das equipes e à inovação organizacional;
- Exploração do conceito de aprendizagem organizacional que vem sendo utilizado pelas empresas e das contribuições que são esperadas por estas a partir da adoção de alguns elementos de aprendizagem.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, N., HARDY, G.; WEST, M. Innovative teams at work. In: MABEY, C.; ILES, P. (org). **Managing learning**. London: Open University, p. 197-206, 1994.

ANTONACOPOULOU, E. Developing learning managers within learning organizations: the case of three major retail banks. In: EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L.; BURGOYNE, J. (org) **Organizational learning and the learning organization**. London: Sage, p. 217-242, 1999.

ANTUNES, E.D.D. **Atitudes gerenciais quanto a participação dos trabalhadores na gestão da qualidade**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS.

ARGYRIS, C . **Enfrentando defesas empresariais**. Rio de Janeiro. Campus, 1992.

_____. Incompetência hábil. In: Starkey, K.(org) **Como as organizações aprendem** São Paulo: Futura, p. 103 –114, 1997.

_____. Aprendizado de 2 voltas. **HSM management**. São Paulo: HSM, n. 17, ano 3, nov/dez, p.12-20, 1999.

_____. **On organizational learning**. 2. ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Westley, 1978.

AYAS, K. Project desing for learning and innovation: lessons learned from action research in an aircraft manufacturing company. In: EASTERBY-SMITH M, ARAÚJO, L.; BURGOYNE, J. (org) **Organizational learning and the learning organization** London: Sage, p.176-193, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BENNIS, Warren. **Os gênios da organização**. São Paulo: Campus, 1999.

_____. **A invenção de uma vida**. São Paulo: Campus, 1996.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração). Curso de Pós Graduação em Administração. PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 304 pág., 2001.

BOTERF, G. L. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.

CALDAS, M. P., WOOD T. Jr. Inovações gerenciais em ambientes turbulentos. In: WOOD, Jr. (org) **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, p. 74-93, 1995.

COCKERILL, T. The kind of competence for rapid change. In: MABEY, C.; ILES, P. (org) **Managing learning**. London: Open University, p. 70-76, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Campus, 1998.

DeSIMONE, L. A visão por trás da inovação. **HSM management**. São Paulo: HSM, nº 11, Ano 2, nov/dez, p.50-55, 1998.

DODGSON, M. **Organizational learning: a review of some literatures**. Organization Studies, v. 14, nº 3, p. 375 –394, 1993.

DUGUID, P., BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. (org) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 50-85, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L.; BURGOYNE, J. **Organizational learning and the learning organization**. London: Sage, 1999.

EKVALL, G. The organizational culture of idea-management: a creative climate for the management of ideas. HENRY, J.; WALKER, D. (org) **Managing innovation**. London: Sage Publications, p. 73-79, 1991.

FIOL, C.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803 – 813, 1985.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GALBRAITH, J. R. Projetando a organização inovadora. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, p.190-218, 1997.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, jul/ago, p. 78 – 91, 1993.

GARVIN, D. *et. al.* Aprender a aprender. **HSM management**. São Paulo, HSM, n. 9, ano 2, jul/ago, p.58-65, 1998.

GEUS, A. **A Empresa viva**. São Paulo: Campus. 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas. 1997.

GODDARD, J. **The architecture of core competence**. London: Business School, v. 8, n. 1, p. 43 – 52, 1997.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, 1995.

HENRY, J.; WALKER, D. **Managing innovation**. London: Sage Publications, 1991.

JACOBSON, R.. **The “Austrian” School of Strategy**. *Academy Of Management Review*, vol. 17, n. 4, p. 782 – 807, 1992.

KANTER, R., M. Para além do caubói e do corporocrata. In: STARKEY, K. (org) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, p. 57-76, 1997.

KANTER R. M.; KAO, J.; WIERSEMA, F. **Inovação: pensamento inovador da 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D.A (org) **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (org) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, p. 321-341, 1997.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. (org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 157-186, 2001.

MABEY, C.; ILES, P. **Managing learning**. London: Open University, 1994.

McGILL, M.; SLOCUM, J. W. Jr. **A empresa mais inteligente**. São Paulo: Campus. 1995.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p. 419 – 437, 1998.

_____. Managing quietly. **Leader to leader**. n. 12, p. 24-30, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas. 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

_____. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

MOTTA, P. R., **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NONAKA, I. A Empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (org). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, p. 27-43, 1997.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. M. Jr. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. (org) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 121-156, 2001.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, july, p. 48 – 54, 1996.

_____. Just whats is a competency? **Training**, june, p. 58 – 64, 1998.

PETERS, T., WATERMAN, R. H. Jr. Para além do modelo racional. In: STARKEY, K. (org) **Como as organizações aprendem** São Paulo: Futura, p. 44 – 56, 1997.

PRAHALAD, C. K. Reexame de Competências. In: **HSM management**. São Paulo, n. 17, ano 3, nov/dez, p.40-46, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

PRAHALAD P. K.; RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências do cliente. **HSM management**. São Paulo, n. 20, Ano 4, maio-junho, p.42-52, 2000.

PRANGE, C. Organizational learning – Desperately seeking theory? In: EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L.; BURGOYNE, J. **Organizational learning and the learning organization** London: Sage, p. 23 – 43, 1999.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

REA, L. M. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENFELD, R., SERVO, J. C. Facilitating innovations in large organizations. In: HENRY, J.; WALKER, D. **Managing innovation**. London: Sage Publications, p. 28 – 39, 1991.

RUAS, R. A Problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: Seminário internacional competitividade baseada no conhecimento. **Anais...** São Paulo, 1999.

SHIRLEY, S. Corporate strategy and entrepreneurial vision. HENRY, J.; WALKER, D. (org) **Managing innovation**. London: Sage Publications, p. 211-214, 1991.

SCHÖN, D. A. **La formación de profesionales reflexivos: hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones**. Ediciones Paidós, 1992.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. (org). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, p. 342-375, 1997.

_____. **Dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOUZA, Y. S. **Aprendizagem Organizacional, conversação e produção de sentido**. Tese (Doutorado em Psicologia) Curso de Pós-Graduação em Psicologia. PUC-RS, Porto Alegre, 196 pág., 1999.

SPENDER, J.C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 27-49, 2001.

STATA, R. Aprendizagem organizacional. A chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem** São Paulo: Futura, p. 376-396, 1997.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem** São Paulo: Futura, 1997.

SWIERINGA, J., WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington (USA): Addison-Wesley, 1995.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S.A, 1981.

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

TUSHMAN, M., NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. (org) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, p. 166-189, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WALKER, B.A. Valuing differences: the concept and a model. In: MABEY, C.; ILES, P. **Managing learning**. London: Open University, p. 211-224, 1994.

WARDMAN, K. T. **Criando organizações que aprendem** São Paulo: Futura. 1996.

WEICK, K.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. ; NORD, W.R. (org) **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, p. 440 – 458, 1996.

WESTLEY, F; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. In: HENRY, J.; WALKER, D. **Managing innovation** London: Sage Publications, p. 41-53, 1991.

YIN, R. K. **Case study research**. London: Sage Publications , 1994.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da empresa: _____

Setor de atuação: _____

Tempo que atua no setor: _____

Área de atuação: _____

Principais produtos/serviços: _____

Estrutura organizacional:

* Produtos () área geográfica () áreas funcionais () outros ()

* Níveis hierárquicos na gestão: _____

* Forma de organização (células de produção, equipes de projeto, linhas de produção, etc.):

Número de funcionários: _____

Escolaridade: _____

Turnover mensal: _____

Número de áreas funcionais: _____

Faturamento Anual em US\$: _____

Natureza de Capital: () Privado Internacional

() Privado Nacional

() Estatal

Outras informações?

(1) Ambiente para inovação

1. Quais são as principais estratégias empresariais?
2. De que forma a inovação contribui com estas estratégias? Exemplifique.
3. Foram geradas inovações nos processos da Empresa? Cite alguns exemplos de inovações implementadas nos últimos dois anos?
4. A Empresa gerou alguma inovação na sua forma de gestão (como mudanças em processos para reduzir custos de produção, etc.) nos últimos dois anos? Qual? Como aconteceu o processo?
5. As inovações (exemplificadas) foram geradas em algum programa de desenvolvimento da Empresa?
6. Quais programas de desenvolvimento da Empresa têm alguma relação com a geração de inovações?
7. Que tipo de idéias novas são aceitas?
8. Como a Empresa procede com as idéias não aceitas?
9. Como são promovidas as idéias aceitas?
10. Como são aplicadas as novas idéias?
11. De que forma a empresa estabelece propósitos, valores e estratégias? Quem é envolvido neste processo?
12. Como a Empresa lida com os diferentes níveis de comprometimento das pessoas com os objetivos da Empresa?

(2) Formas estratégicas de promoção de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão

13. Onde e como foram geradas estas inovações (exemplificadas)?
14. Estas inovações (exemplificadas) foram geradas através de um processo sistemático ou deliberado?
15. Existe algum programa na Empresa que visa a estimular inovação em todos os níveis e/ou por todas as pessoas na Empresa? Qual a finalidade (gerar idéias, tipo de idéias, promover inovação na base, etc.)?
16. De que forma este processo é conduzido (funcionamento, resultados, participação das pessoas)?
17. Como a Empresa administra a implementação destas novas idéias dentro da sua estrutura?
18. A Empresa faz algum esforço ou tem algum método para apropriar as novas idéias geradas em qualquer nível de suas estratégias?

(3) Elementos de aprendizagem

19. Como você percebe a atuação das pessoas na Empresa diante dos problemas?
20. Como a Empresa melhora os seus processos?
21. Que iniciativas a Empresa adota para gerar novas estratégias ou oportunidades?
22. Na sua opinião, a Empresa cria um ambiente favorável à experimentação? Exemplifique.
23. Que tipos de mudanças a Empresa mais tem implementado? Estas exigem uma ação mais adaptativa ou generativa? Exemplifique.
24. Como a Empresa lida com a experiência do sucesso e do insucesso? Exemplifique.
25. A Empresa desenvolve algum método ou procedimento para formar memória com base nas suas experiências e conhecimentos coletivos? De que forma funciona?
26. A Empresa promove possibilidades de aprendizagem com os outros (viagens, intercâmbios, etc.)?
27. O conhecimento gerado na Empresa está disponível para as pessoas? Como?
28. Existem casos de adaptação do conhecimento gerado a situações presentes?

(4) Competências gerenciais associadas à geração de inovação na gestão

29. A Empresa faz algum esforço especial para desenvolver competência gerencial associada à inovação? Como? Que iniciativas têm sido adotadas?

Atributos de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão

30. Classifique os atributos de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão, ordenando-os conforme a sua importância para a empresa (sendo 1 o atributo mais importante e 12 o menos importante).

() **Informação e conhecimento do ambiente.** Reúne diferentes tipos de informações sobre o mercado, clientes, concorrentes, fornecedores, novas demandas e oportunidades, novos cenários, etc., utilizando diversas fontes para melhor conhecer o ambiente e preparar a sua tomada de decisão.

() **Formação de conceitos.** Forma conceitos e idéias ou constrói hipóteses com base na integração de diferentes informações que apontam novas tendências ou padrões; liga informações díspares fazendo relações de causa e efeito.

() **Flexibilidade nos conceitos.** Identifica alternativas viáveis ou opções diferentes no planejamento e tomada de decisão; focaliza diversas opções simultaneamente e avalia seus prós e contras.

() **Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais.** Adota questões abertas e investigantes para compreender idéias e sentimentos; lida abertamente com as diferenças e o conflito potencial; valoriza diferentes pontos de vista e integra estes conhecimentos e experiências para encontrar soluções novas frente aos problemas. É capaz de retroceder em pontos de vista importantes, aceitar opiniões sobre projetos ou problemas importantes.

() **Visão das estratégias e valores.** Trasmite uma clara visão das estratégias e valores e é capaz de associá-la às situações cotidianas.

() **Interação gerencial.** Adota uma postura aberta para novas relações com pessoas da empresa e de outras empresas; procura integrar os conhecimentos da sua área aos demais processos da empresa; consegue trabalhar ao mesmo tempo com estabilidade e mudança.

() **Promoção e implementação de novas idéias.** É capaz de mobilizar as pessoas para novas respostas às situações e problemas, dedicando tempo e esforço para tornar novas idéias reais.

() **Estímulo para a aprendizagem e desenvolvimento profissional.** Estimula as pessoas a experimentarem, arriscarem e refletirem sobre as ações; ajuda as pessoas a aumentar a sua consciência sobre as suas potencialidades e necessidades de desenvolvimento profissional.

() **Formação de equipes interfuncionais.** Envolve os outros e valoriza a interfuncionalidade; é capaz de formar equipes cooperativas, com objetivos comuns e poder de ação.

() **Apresentação e comunicação.** Apresenta idéias com clareza, utilizando diversos métodos (linguagem não verbal e visual, invenção de símbolos, conhecimentos técnicos, argumentos persuasivos, etc.) para facilitar a compreensão do que está sendo comunicado; consegue criar fluxo de comunicação com rapidez de respostas.

() **Ação pertinente em diferentes contextos.** É capaz de agir em situações imprevistas e saber antecipar, reagir e, se necessário, não agir em contextos específicos e singulares, se auto organizando e se auto-orientando em condições vulneráveis. É capaz de rapidamente adequar sua maneira de agir ou pensar face a mudanças no ambiente ou na direção dos projetos.

() **Orientação para a realização.** Possui objetivos e altos padrões de trabalho que são possíveis de serem atingidos; demonstra querer melhorar a sua eficácia e eficiência; mede o desempenho segundo objetivos.

31. Alguns destes atributos mais importantes têm sido alvo que a empresa deseja desenvolver? Quais? _____

Atributos de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão

32. Classifique os atributos de competência gerencial associada à geração de inovação na gestão, ordenando-os conforme a sua frequência na empresa (sendo 1 o atributo mais frequente e 12 o menos frequente).

() **Informação e conhecimento do ambiente.** Reúne diferentes tipos de informações sobre o mercado, clientes, concorrentes, fornecedores, novas demandas e oportunidades, novos cenários, etc., utilizando diversas fontes para melhor conhecer o ambiente e preparar a sua tomada de decisão.

() **Formação de conceitos.** Forma conceitos e idéias ou constrói hipóteses com base na integração de diferentes informações que apontam novas tendências ou padrões; liga informações díspares fazendo relações de causa e efeito.

() **Flexibilidade nos conceitos.** Identifica alternativas viáveis ou opções diferentes no planejamento e tomada de decisão; focaliza diversas opções simultaneamente e avalia seus prós e contras.

() **Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais.** Adota questões abertas e investigantes para compreender idéias e sentimentos; lida abertamente com as diferenças e o conflito potencial; valoriza diferentes pontos de vista e integra estes conhecimentos e experiências para encontrar soluções novas frente aos problemas. É capaz de retroceder em pontos de vista importantes, aceitar opiniões sobre projetos ou problemas importantes.

() **Visão das estratégias e valores.** Trasmite uma clara visão das estratégias e valores e é capaz de associá-la às situações cotidianas.

() **Interação gerencial.** Adota uma postura aberta para novas relações com pessoas da empresa e de outras empresas; procura integrar os conhecimentos da sua área aos demais processos da empresa; consegue trabalhar ao mesmo tempo com estabilidade e mudança.

() **Promoção e implementação de novas idéias.** É capaz de mobilizar as pessoas para novas respostas às situações e problemas, dedicando tempo e esforço para tornar novas idéias reais.

() **Estímulo para a aprendizagem e desenvolvimento profissional.** Estimula as pessoas a experimentarem, arriscarem e refletirem sobre as ações; ajuda as pessoas a aumentar a sua consciência sobre as suas potencialidades e necessidades de desenvolvimento profissional.

() **Formação de equipes interfuncionais.** Envolve os outros e valoriza a interfuncionalidade; é capaz de formar equipes cooperativas, com objetivos comuns e poder de ação.

() **Apresentação e comunicação.** Apresenta idéias com clareza, utilizando diversos métodos (linguagem não verbal e visual, invenção de símbolos, conhecimentos técnicos, argumentos persuasivos, etc.) para facilitar a compreensão do que está sendo comunicado; consegue criar fluxo de comunicação com rapidez de respostas.

() **Ação pertinente em diferentes contextos.** É capaz de agir em situações imprevistas e saber antecipar, reagir e, se necessário, não agir em contextos específicos e singulares, se auto-organizando e se auto-orientando em condições vulneráveis. É capaz de rapidamente adequar sua maneira de agir ou pensar face a mudanças no ambiente ou na direção dos projetos.

() **Orientação para a realização.** Possui objetivos e altos padrões de trabalho que são possíveis de serem atingidos; demonstra querer melhorar a sua eficácia e eficiência; mede o desempenho segundo objetivos.

ANEXO B– APRESENTAÇÃO DA AUTORA

Clenir Streit é administradora, especialista em gestão de recursos humanos pela Unisinos, e coordenadora em dinâmica de grupo pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo.

Atua profissionalmente como docente no curso de Administração da Univates, em Lajeado – RS, na área de recursos humanos, e como consultora organizacional, em processos de desenvolvimento de competências gerenciais, interpessoais e de desenvolvimento de equipe. Está qualificada pela Clark Wilson Group para *feedback* 360° de competências profissionais.