

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO**

EMÍLIO LOURENÇO MORSCHER

**PRÁTICAS DE GESTÃO FACILITADORAS DE MUDANÇAS NA
CULTURA ORGANIZACIONAL TORNANDO-A PROPÍCIA À
INOVAÇÃO**

PONTA GROSSA

2014

EMÍLIO LOURENÇO MORSCHER

**PRÁTICAS DE GESTÃO FACILITADORAS DE MUDANÇAS NA
CULTURA ORGANIZACIONAL TORNANDO-A PROPÍCIA À
INOVAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, do Departamento de Pós-Graduação, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo de Andrade Junior

PONTA GROSSA

2014

Ficha catalográfica elaborada pelo Departamento de Biblioteca
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa
n.04/15

M884 Morschel, Emilio Lourenço

Práticas de gestão facilitadoras de mudanças na cultura organizacional
tomando-a propícia à inovação. / Emilio Lourenço Morschel. -- Ponta Grossa,
2015.

168 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo de Andrade Junior

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do
Paraná. Ponta Grossa, 2015.

1. Cultura organizacional. 2. Inovações tecnológicas. 3. Administração da
produção. I. Andrade Junior, Pedro Paulo de. II. Universidade Tecnológica
Federal do Paraná. III. Título.

CDD 670.42



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação Nº 258/2014

PRÁTICAS DE GESTÃO FACILITADORAS DE MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL TORNANDO-A PROPÍCIA À INOVAÇÃO

por

Emilio Lourenço Morschel

Esta dissertação foi apresentada às 10:00 horas do dia 11 de dezembro de 2014 como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo citados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Denis Alcides Resende (PUC-PR)

Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Resende
(UTFPR)

Profa. Dra. Joseane Pontes (UTFPR)

Prof. Dr. Pedro Paulo de Andrade Junior
(UTFPR) - *Orientador*

Prof. Dr. Aldo Braghini Junior (UTFPR)
Coordenador do PPGE

A FOLHA DE APROVAÇÃO ASSINADA ENCONTRA-SE NO DEPARTAMENTO DE REGISTROS ACADÊMICOS DA UTFPR –CÂMPUS PONTA GROSSA

Este trabalho é dedicado à Jô, esposa, amante e companheira de todas as horas, meus queridos filhos Paola, Mariana e Rui e a meu pai Geraldo que certamente teria se sentido orgulhoso.

“O êxito parece estar relacionado com a ação. Os homens de êxito permanecem sempre em movimento. Cometem erros, mas não se dão por vencidos”.

Conrad Hilton

“Criatividade é pensar novas coisas. Inovação é fazê-las”.

Theodore Levitt

AGRADECIMENTOS

O autor deseja registrar nestas páginas a gratidão e o carinho à todas as pessoas que, ao longo desta jornada, contribuíram, direta ou indiretamente, para que este momento pudesse ser alcançado:

- À Jô, por ter ficado ao meu lado, me animando e me estimulando, principalmente nos momentos mais difíceis deste projeto;

- Aos meus filhos queridos – Paola e Alisson Jagher, Mariana e Rafael Antonello e Rui Cesar Morschel minha fonte de alegria, descontração e fuga quando o cansaço e a falta de inspiração me levavam a quase desistir;

Ao meu neto Pedro, ânimo e alegria da vida, que com pouco mais de um ano de vida, já é dono do meu coração e do meu amor.

À minha secretária Terezinha de Jesus Oliveira e aos demais funcionários e parceiros das minhas empresas que souberam me apoiar e me compreender nos momentos que necessitei dividir meu tempo e a minha atenção com os estudos deste projeto;

Às amigas Deneive e Verlaine Costa pelo incentivo, ajuda e parceria na elaboração dos meus artigos e na revisão dos materiais finais deste projeto.

Ao professor Dr. Cesar Augusto Romano, mestre competente, meu orientador no curso de especialização em Gestão Industrial que com seu exemplo de vida e dedicação à academia me estimulou e me incentivou a cursar este mestrado;

Aos professores doutores Dácio Roberto dos Reis e Eloisa Aparecida Silva Ávila de Matos, meus primeiros orientadores, que destinaram parte de seu tempo a orientar um estudante cheio de vontade e interesse, há muito tempo distante da universidade, sem o traquejo da linguagem acadêmica;

Ao professor Dr. Pedro Paulo de Andrade Junior pesquisador competente e dedicado, que contribuiu para a revisão e reformulação completa deste projeto permitindo-me chegar a esta fase final.

Ao professor Dr. Antônio Carlos de Francisco, que embora não sendo meu orientador direto, sempre me incentivou e apoiou em todos os momentos de dúvidas e dificuldades.

Aos coordenadores do Departamento professor Dr. João Luís Kovaleski, e professor Dr. Aldo Braghini Junior e também à todos os professores do PPGEF da UTFPR Campus Ponta Grossa, pela transmissão de seus conhecimentos ao longo do curso.

Ao funcionário Luís Cesar dos Santos Lima, da secretária do PPGEF – profissional competente e dedicado, sempre pronto e solícito a orientar e ajudar em tudo quanto requerido.

A todos os colegas do curso, pelo companheirismo, amizade, e pela riqueza da convivência e da troca de experiências que sem dúvida valeu tanto quanto o conhecimento formal adquirido.

RESUMO

A globalização, a competição e a luta pela sobrevivência vêm demandando buscas crescentes por inovação em produtos, processos e aquisição de novas tecnologias. As organizações constituídas por pessoas com diferentes valores, crenças e ideais formam as bases da cultura, que norteia as decisões, ações e as práticas de gestão, que podem estimular ou dificultar o processo de inovação. Este trabalho objetiva sistematizar e descrever as práticas de gestão que possibilitam as mudanças na cultura das organizações tornando-as propícias à inovação. Através de estudo bibliométrico referente ao período de 2010 a 2014, tendo como base o Portal Capes, foram acessadas as 22 bases de dados de Engenharias III, dentre as de Engenharia de Produção, obtidos títulos em inglês, espanhol e português, também pesquisas no Google Acadêmico e bibliografia clássica de gestão e administração. Identificou-se na literatura características da cultura organizacional que tornam as organizações propícias à inovação possibilitando que fossem elencadas, descritas e sistematizadas as práticas de gestão que possibilitam mudanças na cultura organizacional. Demonstra-se no presente estudo que estas práticas de gestão são consequências da cultura organizacional predominante, bem como constroem, mantem e modificam esta cultura, fazendo com que as organizações sejam ou não inovadoras. Em termos de resultados foram elencadas, descritas e sistematizadas as dezessete práticas de gestão agrupadas em quatro dimensões específicas: Comunicação, abrangendo Ideologia, Planejamento Estratégico, Estrutura Organizacional, Endomarketing, Sistemas de Informações, Comunicação Organizacional; Pessoas, abrangendo Recrutamento e Seleção, Remuneração, Treinamento, Avaliação de Desempenho, Carreira e Desenvolvimento; Ambiente abrangendo, Clima Organizacional, Criatividade e Gestão de Conflitos; e Liderança abrangendo, Desenvolvimento de Líderes, Desenvolvimento de Equipes e Team Building. Como resultado observou-se que a cultura organizacional é fator primordial para a inovação e que as práticas de gestão têm um impacto significativo e positivo sobre as atividades inovadoras das organizações. Conclui-se demonstrando que o processo de inovação está em constante evolução e que em um ciclo, retroalimenta as práticas de gestão que por sua vez atualizam, mantêm e modificam a cultura das organizações.

Palavras Chave: *Cultura Organizacional, Inovação e Práticas de Gestão.*

ABSTRACT

The globalization, the increased competition and the struggle for survival has been generating organizations in the growing search for innovation in products, processes and acquisition of new technologies. These organizations consist of people with different values, beliefs and ideals form the basis of culture, which guides the decisions, actions and management practices, as can stimulate or hinder the innovation process. This work aims to systematize and describe the management practices that enable changes in the culture of organizations making them conducive to innovation. In methodological terms, was used a bibliometric study covering the period 2010 to 2014, based on the Capes Portal. The 22 databases were accessed Engineering III, among Production Engineering, obtained titles in English, Spanish and Portuguese also search Google Scholar and classical literature of management and administration. The bases in the literature allowed the identification of the organizational culture that make it conducive to innovation organizations. Thus allowed to list, describe and systematize the management practices that enable changes in organizational culture. From this research demonstrated in this study that these management practices are consequences of the prevailing organizational culture, as well as build, maintain and change this culture, making these organizations or are not innovative. In terms of outcomes were listed, described and systematized the seventeen management practices grouped into four specific dimensions. Communication, encompassing Ideology, Strategic Planning, Organizational Structure, Internal Marketing, Information Systems, Organizational Communication. People, including Recruitment and Selection, Compensation, Training, Performance Appraisal, and Career Development; Environment, covering Organizational Climate, Creativity and Conflict Management. Leadership, covering Leadership Development, Team Development and Team Building. Results revealed that organizational culture is key to innovation factor and management practices have a significant and positive impact on the innovative activities of organizations. Concludes by demonstrating that the process of innovation is constantly evolving, and, in a cycle, provides feedback management practices, which in turn update, maintain and change the culture of organizations.

Keywords: Organizational Culture, Innovation and Management Practices.

LISTA DE SIGLAS

ABTD	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
AEI	Alinhamento Estratégico da Informação
ASCE	American Society of Civil Engineers
ASP (EBSCO)	Academic Search Premier
AV	Agregar Valor
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CEO	Chief Executive Officer
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CNR	Criar Novos Resultados
GEIT	Grupo de Gestão Econômica e de Inovação Tecnológica
GI	Gestão da Informação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	International Business Machines
IEEE Xplore	Institute of Electrical and Electronics Engineers Xplore
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PE	Planejamento Estratégico
PNAS	Proceedings of the National Academy of Sciences
RC	Reduzir custos
RCAAP	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SI	Sistemas de Informação
SIG	Sistemas de Informação Gerencial
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
WIPO	World Intellectual Property Organization

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1– Conceitos de Cultura Organizacional	23
Quadro 2 - Elementos Componentes da Cultura Organizacional.....	25
Quadro 3 – Pressupostos básicos subjacentes definidos por Schein (2007).....	30
Quadro 4 – Termos da pesquisa nos artigos encontrados nas bases de dados	53
Quadro 5 – Total de Artigos Pesquisados no Google Acadêmico.....	55
Quadro 6 – Quadro de Principais Autores.....	57
Quadro 7 - Características da Missão – Elaborado pelo autor	65
Quadro 8 - Indicadores potenciais de pontos fortes e pontos fracos.....	70
Quadro 9 - Indicadores potenciais de oportunidades e ameaças.....	70
Quadro 10 - As cinco configurações estruturais.....	74
Quadro 11 – Variáveis da Pesquisa de Clima Organizacional	88
Quadro 12 - Resultados proporcionados pelos Recursos Humanos com os diversos níveis de clima organizacional.....	90
Quadro 13 - Estímulos à criatividade	96
Quadro 14 – Principais fatores influenciadores da criatividade	98
Quadro 15 - Atores do proceso de coaching	120
Quadro 16 - Elementos importantes do coaching	121
Quadro 17 – Tipos de Liderança	123
Quadro 18 - Estilos de Liderança	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das áreas do conhecimento desta dissertação.....	20
Figura 2 – Estrutura do Trabalho.....	21
Figura 3 - Modelo da dinâmica da cultura de Hatch	31
Figura 4 - Níveis de manifestação da cultura	34
Figura 5 - Modelo Linear ou Modelo Ofertista	40
Figura 6 - Modelo Linear Reverso ou Demanda Puxada	41
Figura 7 - Modelo de Inovação de Terceira Geração	42
Figura 8 – Resultado de Pesquisa Bibliométrica	54
Figura 9 – Sistematização do conjunto de práticas de gestão da dimensão COMUNICAÇÃO	63
Figura 10 – Estruturação da ideologia organizacional.....	66
Figura 11 – Estruturação do Planejamento Estratégico	69
Figura 12 - Creating a collaborative culture.....	77
Figura 13 -Modelo de Alinhamento Estratégico da Informação (AEI).....	79
Figura 14 - Estrutura e Integração dos sistemas de informação	81
Figura 15 – Sistematização do conjunto de práticas de gestão da dimensão AMBIENTE	86
Figura 16 - Clima como variável moderadora.....	87
Figura 17 - Relação entre as práticas de liderança e o desempenho	90
Figura 18 – Os componentes da criatividade	93
Figura 19 – Relação Criatividade x Conhecimento	96
Figura 20 – Processo de Gestão de Pessoas	103
Figura 21 – Sistematização do conjunto de práticas de gestão da dimensão PESSOAS	104
Figura 22 - Etapas do processo de treinamento.....	112
Figura 23 – Os elementos essenciais do coaching	120
Figura 24 – Sistematização do conjunto de práticas de gestão da dimensão LIDERANÇA.....	127
Figura 25 - O processo de administração	129
Figura 26 - Passagens Profissionais importantes em uma grande Organização. ...	132
Figura 27 - Curva de Desempenho das Equipes.....	136
Figura 28 – Sistematização do conjunto de práticas de gestão	144
Figura 29 - Ciclo Cultura Organizacional, Práticas de Gestão e Inovação.....	147

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 RELAÇÃO COM A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.1.1 Cultura Organizacional na ótica de Schein	28
2.1.2 O Modelo de Hatch	30
2.1.3 O modelo de Hofstede	33
2.2 INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	35
2.2.1 Classificação das inovações tecnológicas	36
2.2.2 Modelos de Inovação Tecnológica	40
2.3 RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO	42
2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: PRÁTICAS DE GESTÃO	59
4.1 DIMENSÃO COMUNICAÇÃO	59
4.1.1 Prática de Gestão - Ideologia	63
4.1.2 Prática de Gestão - Planejamento Estratégico	67
4.1.3 Prática de Gestão - Estrutura Organizacional	72
4.1.4 Prática de Gestão - Endomarketing	75
4.1.5 Prática de Gestão - Sistemas de Informações	78
4.1.6 Prática de Gestão - Comunicação Organizacional	81
4.2 DIMENSÃO AMBIENTE	84
4.2.1 Prática de Gestão – Clima Organizacional	86
4.2.2 Prática de Gestão – Criatividade	91
4.2.3 Prática de Gestão - Gestão de Conflitos	99
4.3 DIMENSÃO: PESSOAS	102
4.3.1 Prática de Gestão - Recrutamento e Seleção	105
4.3.2 Prática de Gestão – Remuneração	107
4.3.3 Prática de Gestão – Treinamento	111
4.3.4 Prática de Gestão - Avaliação de Desempenho	114
4.3.5 Prática de Gestão - Carreira e Desenvolvimento	117
4.4 DIMENSÃO LIDERANÇA	122
4.4.1 Prática de Gestão - Desenvolvimento de Líderes	127
4.4.2 Prática de Gestão - Desenvolvimento de Equipes	134

4.4.3 Prática de Gestão - Team Building.....	140
4.5 Sistematização das Práticas de Gestão.....	144
5 CONCLUSÃO	145
REFERÊNCIAS.....	149

1 INTRODUÇÃO

Com a luta pela sobrevivência, gerada pela globalização dos mercados, o acirramento da competição, a inovação de processos, produtos e serviços, tornou-se fator essencial para a competitividade a inclusão dentre as estratégias das organizações, gerando a necessidade de mudanças na cultura organizacional.

Dentre os estudos de inovação destaca-se a primeira perspectiva que se fixa na visão pessoal da inovação, considerando o “ser humano” como agente inovador. A segunda considera aspectos mais estruturais e uma terceira apresenta uma interação entre as duas abordagens anteriores.

Esta abordagem de uma perspectiva humana das organizações considera os comportamentos individuais e as características pessoais dos integrantes da organização. Assim, assume que as pessoas, são os verdadeiros recursos para a mudança organizacional, conseqüentemente para a geração, implementação e difusão da inovação. Estas considerações são partilhadas por Rogers (1995) e Schumpeter (1985), que veem as inovações como sendo produzidas no meio econômico por “alguém”, um agente.

As organizações, formadas por pessoas, possuem diferentes valores, crenças e ideais sociais, que, ao integrarem-se, passam a compartilhá-los, formando as bases da cultura da organização, que norteará todas as decisões e ações da organização. Assim, diversos são os conceitos de cultura organizacional encontrados na literatura, sendo que a maioria converge para defini-la como um conjunto de valores, crenças, pressupostos, percepções, normas, artefatos e padrões de comportamento, presentes nos objetivos, nas estratégias e na operacionalização das atividades produtivas.

Todas as decisões passam necessariamente pela cultura disseminada entre todos os membros da empresa, sendo que a cultura organizacional tanto poderá ser fator impulsionador, como empecilho para o aumento da produtividade organizacional.

As inovações podem ser frequentes e constantes, porém, a cultura organizacional, por ser formada por pessoas, nem sempre consegue absorver rapidamente o impacto de todas estas mudanças. Por vezes, a inovação torna-se a base na qual se afirma a cultura da empresa, já que toda organização com sua própria cultura, tem diferenciais na forma de pensar e realizar das pessoas. Assim,

para gerar inovações é importante que as pessoas compartilhem valores e pressupostos da cultura relacionados com inovação.

Na literatura sobre a temática, buscando uma aproximação entre a teoria e a prática, pode-se destacar o trabalho realizado por Prado (2009), cuja pesquisa traz uma abordagem da questão da influência da cultura organizacional nos esforços despendidos pelas empresas para, tornarem-se tecnologicamente capacitadas para atuarem em ambientes competitivos.

Nilton Luiz Carraro prefaciando “Qualidade base para Inovação” salienta que as organizações dos mais variados portes e segmentos de negócios, necessitam entregar produtos e serviços compatíveis com os anseios e valores de consumidores cada vez mais conscientes de seus direitos. Estes consumidores com acesso a grande volume de informações exigem das organizações, além da qualidade dos aspectos físicos dos produtos, entender a forma com que foram produzidos, se respeitaram os direitos humanos e as questões ecológicas. Assim a inovação e a sustentabilidade passam a ser condicionantes não apenas para os negócios, mas também e principalmente para a sobrevivência da nossa humanidade (MIKOS et al, 2012).

Com a ênfase para qualidade e produtividade e o desenvolvimento tecnológico das organizações, percebe-se que o diferencial e a principal vantagem competitiva são as pessoas que as compõem. São elas que atuam, dirigem negócios e geram inovações.

Assim, a forma como se comportam e atuam depende da cultura e das práticas utilizadas, ou seja, as práticas de gestão, ou práticas de administração, que são os produtos, métodos, processos, ferramentas, instrumentos, programas, formalizados por meio de políticas, diretrizes e procedimentos que norteiam o dia a dia das atividades das organizações.

Práticas de gestão estruturadas e aplicadas por líderes que estão a frente das organizações podem gerar bons desempenhos, mudanças de cultura, melhorias de qualidade, produtividade, sustentabilidade e resultados para acionistas e todos os *stakeholders* das organizações. Esses líderes percebem que uma organização inteligente, sustentável e competitiva depende da gestão e da aplicação do conhecimento em todos os seus níveis. Assim tornando acessíveis grandes quantidades de informações organizacionais, compartilhando as melhores

tecnologias e práticas se faz a gestão do conhecimento, aspecto que está diretamente ligado à criação, implantação e manutenção das práticas de gestão.

Diante dessas colocações, o problema de pesquisa a ser investigado é: Quais são as práticas de gestão que possibilitam mudanças na cultura organizacional tornando-a propícia à inovação?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Descrever as práticas de gestão que possibilitam mudanças na cultura organizacional tornando-a propícia à inovação.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar na literatura as características da cultura organizacional que tornam as organizações propícias ao desenvolvimento da inovação.
- Elencar (e descrever) práticas de gestão que possibilitem mudanças na cultura organizacional.
- Sistematizar as práticas de gestão que possibilitam mudanças na cultura organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA

A inovação nos últimos anos passou a ser vista como uma estratégia fundamental para que as empresas obtenham vantagens competitivas diante do acirramento da competição com a emergência do processo de globalização.

Muitas organizações passaram a buscar a incorporação da inovação aos seus resultados finais, tornando-se organizações inovadoras. Possuir elementos na cultura organizacional que possibilitam e incentivam o desenvolvimento de inovações é o ponto de partida para manter organizações inovadoras. Mattos e Guimarães (2005) chegam a afirmar que a inovação tornou-se a “religião industrial

do final do século XX”.

Inovar, de acordo com Van De Ven et al. (2000) consiste em motivar e coordenar as pessoas para que possam criar, desenvolver e implantar novas ideias, para atingir resultados, em um contexto organizacional de mudanças constantes.

Para Machado (2004) a inovação é a implantação de novas ideias na organização. Inovação tecnológica considera as novidades em serviços, processos e produtos que incorporem novas soluções técnicas, funcionais ou estéticas. Inovações organizacionais mudam políticas, processos administrativos, maneiras para tomar decisões, responsabilidades, atribuições, alocação de recursos e relacionamentos entre funcionários, clientes e mercados. Também podem contemplar mudanças relacionadas à gestão, motivação e recompensas.

As inovações organizacionais, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1997) são caracterizadas pela (1) introdução de mudanças significativas na estrutura de uma firma; (2) implementação de técnicas de gestão avançadas; ou, (3) implementação de orientações estratégicas corporativas novas ou substancialmente modificadas.

De acordo com Reis (2004, p.43), as inovações tecnológicas “incluem novos produtos, processos, serviços e também mudanças tecnológicas em produtos, processos e serviços existentes”.

O Brasil vem perdendo sistematicamente posições no ranking do índice global de inovação. Do total de 140 países participantes do ranking, o Brasil, que em 2011 ocupava o 47º. (quadragésimo sétimo) lugar, passou em 2014 a ocupar o 61º. (sexagésimo primeiro) lugar no Global Innovation Index (www.globalinnovationindex.org), perdendo 14 (quatorze) posições no ranking no período de três anos. Os relatórios detalhados apontam como uma das principais causas desta queda a qualidade de ensino e os níveis de investimentos em ciência e pesquisas. Esta classificação considera a produção de inovações dos países em decorrência dos estímulos oriundos do governo, indústria e do meio acadêmico.

Assim, é de fundamental importância que mais e mais estudos no campo da inovação sejam realizados, e não só realizados, mas também e principalmente sejam conhecidos pelos gestores da comunidade empresarial. Há que se chegar a um ponto em que a inovação passe a ser vista e entendida como uma ferramenta ou uma prática de gestão cotidiana, assim como ocorreu com as ferramentas de qualidade, que no princípio eram vistas como novidades e hoje felizmente estão

incorporadas á cultura e à maneira de funcionar de grande parte das organizações brasileiras.

Desenvolver e manter no ambiente de trabalho das organizações, uma cultura organizacional que facilite e estimule a inovação deve ser, segundo Morris (2011), o desafio constante dos líderes de todas as organizações que pretendam permanecer competitivas e rentáveis.

As práticas de gestão, decorrentes da cultura organizacional, podem ser consideradas estimuladoras da inovação, já que difundem informações, qualificam e preparam pessoas, reconhecem os esforços coletivos, enfim alteram e criam um ambiente de aprendizado constante, propício para que as inovações aconteçam, proliferem nas organizações e tragam os resultados de qualidade e produtividade desejados.

O desafio, portanto, consiste em criar um ambiente que desenvolva a criatividade de todos, e torne aqueles que têm demonstrado serem criativos mais criativos ainda. A organização deve ter a capacidade de evoluir, mudar e se transformar, e com isso desenvolver e estimular a criatividade para gerar produtos e serviços inovadores. A criatividade age como um mecanismo de geração de novas ideias e a inovação desenvolve a ideia e a introduz no mercado através de um produto com valor econômico (DEWES et al., 2011).

O desenvolvimento das organizações está diretamente relacionado com a sua capacidade de atrair, reter e desenvolver pessoas. Também com este novo cenário, o aprendizado tem sido de que o desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, respeitando-se sua individualidade. A seleção da melhor estrutura não será suficiente se as pessoas não estiverem preparadas e adequadamente estimuladas para inovar. Uma equipe se forma com indivíduos competentes, motivados, comprometidos e que aceitam desafios. (DUTRA, 2012).

Schein (1992) ressalta o papel das lideranças na articulação e no fortalecimento da cultura, o papel dos fundadores e a escolha de lideranças como mecanismos relevantes para sua sustentação. Enumera mecanismos primários pelos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, tais como atenção, reação às crises, modelagem de papéis, alocação de recompensas, critérios para selecionar e demitir. Também menciona mecanismos secundários, como desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e procedimentos, histórias-lendas-mitos, definições formais (valores, missão, visão).

Percebeu-se na pesquisa realizada a ausência de estudos e construtos que interliguem as práticas de gestão que decorrem da cultura organizacional com os aspectos da inovação. Embora existam estudos de muitas das práticas específicas relacionando-as com a cultura inovadora, não se verifica nenhuma contribuição que apresente um conjunto destas práticas ordenadas, sistematizadas e descritas, o que se permite considerar o ineditismo do presente trabalho.

Nesse contexto, justifica-se a importância do presente estudo para verificar quais as práticas de gestão que possibilitam mudanças na cultura das organizações tornando-as propícias à inovação. Este projeto poderá, portanto, preencher esta lacuna, contribuindo para o avanço acadêmico, e prático empresarial das pesquisas relacionadas.

1.3 RELAÇÃO COM A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

As questões que envolvem as temáticas de cultura organizacional e de inovação estão diretamente relacionadas aos estudos desenvolvidos na área de Engenharia de Produção.

Segundo Souza (2006), a Engenharia de Produção, considerando objetivos e critérios de qualidade, produtividade, flexibilidade e confiabilidade, e considerando também os fatores humanos, técnicos, econômicos, sociais e ambientais procura criar e aplicar conhecimentos científicos e tecnológicos para solucionar problemas e melhorar o desempenho da produção de bens e serviços.

Na definição de Fleury (2008) a Engenharia de Produção volta-se ao desenvolvimento, aperfeiçoamento e implementação de projetos e ações, as quais têm como objetivo integrar e interrelacionar pessoas, informações, matérias, máquinas e energia para a produção de bens e serviços, sempre norteadas pelos pressupostos éticos e culturais de cada sociedade, sendo que, o conhecimento é o capital mais significativo, já que é o que permite vantagem competitiva nos processos produtivos, na qualidade da gestão e conseqüentemente na qualidade dos produtos e serviços.

Assim a Engenharia de Produção é aquela que melhor atende as organizações no que respeita à articulação das funções de produção, pessoas, finanças e mercado, integrando-as ao conhecimento tecnológico e sistêmico.

Relacionando a questão de conhecimento, cultura, pessoas, produção e conhecimento tecnológico, esta pesquisa está ligada às premissas da Engenharia da Produção, visto ter como objetivo propor um conjunto de práticas de gestão que possibilitem a criação de uma cultura organizacional propícia à inovação nas empresas.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Campus Ponta Grossa, através do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEPP, desenvolve pesquisas com diversos enfoques dentro das Engenharias, sendo que a presente pesquisa está atrelada aos interesses do Grupo de Pesquisa "Gestão Econômica e da Inovação Tecnológica", o qual direciona a pesquisa e desenvolvimento de ferramentas que auxiliem na competitividade e gestão de ambientes de alta complexidade, fornecendo subsídios quantitativos e qualitativos para a operação de organizações, abrangendo técnicas de engenharia econômica e ferramentas de inovação tecnológica. O Grupo de Gestão Econômica e de Inovação Tecnológica - GEIT atua e conta com a participação de professores e pesquisadores especialistas nas áreas de estudo de mercado, localização industrial, análise de custos, economia da tecnologia, vida econômica dos equipamentos, avaliação de projetos, incubadoras e redes de empresas, transferência de tecnologia e gestão de inovação tecnológica. Vários trabalhos do grupo nesta área têm sido apresentados em congressos e periódicos nacionais e internacionais permitindo assim, agregar valor ao setor produtivo local, regional e nacional.

Buscando estar sempre atrelado ao desenvolvimento de novos conhecimentos a serem agregados na área de Engenharia de Produção, tem como linhas de pesquisa, Avaliação Econômica de Projeto e Análise de Custos; Desenvolvimento de Empresas de Base Tecnológica em Incubadoras; Economia da Produção; Engenharia Econômica e Transferência da Inovação Tecnológica; Inovação Tecnológica e Redes de Cooperação e Organizações Industriais; Localização Industrial

Relacionando a questão de conhecimento, cultura, pessoas, produção e conhecimento tecnológico, é que esta pesquisa está ligada às premissas da Engenharia da Produção, visto ter como objetivo propor ações e práticas de gestão que possibilitem a mudança ou a criação de cultura propícia à inovação.

Alinhando os objetivos da presente dissertação aos objetivos do Grupo de Pesquisa, e à Engenharia de Produção, levando-se em consideração a hierarquia de

enquadramento definida pelo CNPq, pode-se situá-la da seguinte forma, de acordo com as áreas e subáreas de conhecimento:

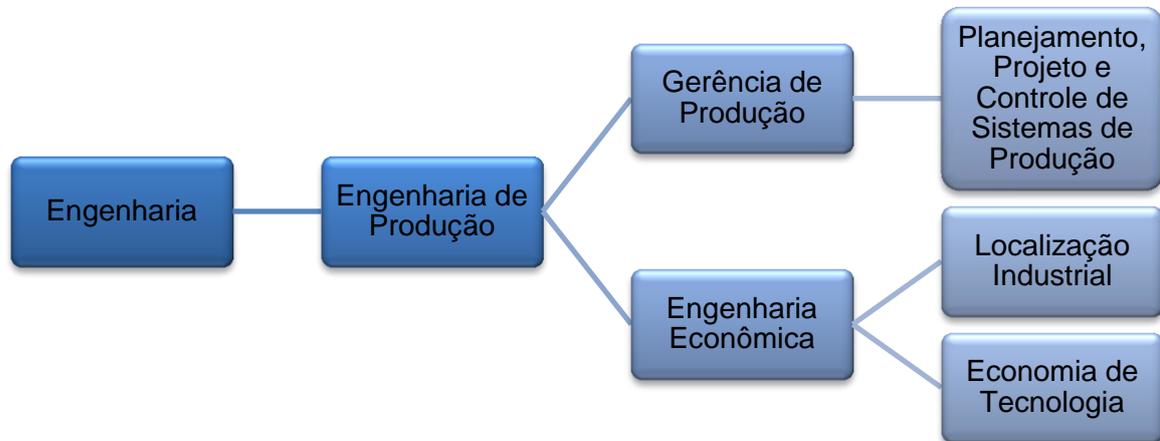


Figura 1 – Hierarquia das áreas do conhecimento desta dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na Tabela de Áreas do Conhecimento, CNPq.

Disponível em: <<http://www.cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf>>.

Acesso em: 16 nov. de 2013.

A pesquisa relaciona-se com a hierarquia apresentada na Figura 1, levando-se em consideração que tanto os aspectos relacionados com a cultura organizacional e à inovação, estão vinculados à Gestão de Produção e à Gerencia Econômica e suas subáreas.

Assim torna-se possível alinhar os objetivos da pesquisa com os objetivos do Grupo de Pesquisa em “Gestão Econômica e da Inovação Tecnológica”, permitindo agregar conhecimentos e colaborar com o desenvolvimento da Engenharia da Produção de forma crítica e reflexiva, para a consecução de seu objetivo de criação, desenvolvimento e aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos em busca de soluções para os problemas de desempenho dos sistemas produtivos, para o fortalecimento das organizações e da sociedade.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para que se permita uma visualização geral do trabalho, na figura 2 através de um diagrama de blocos apresenta-se uma síntese da estrutura geral da dissertação. Nos blocos estão especificados: o problema, o objetivo geral e os específicos, um resumo dos tópicos que serão abordados na contextualização, no referencial teórico e na metodologia.

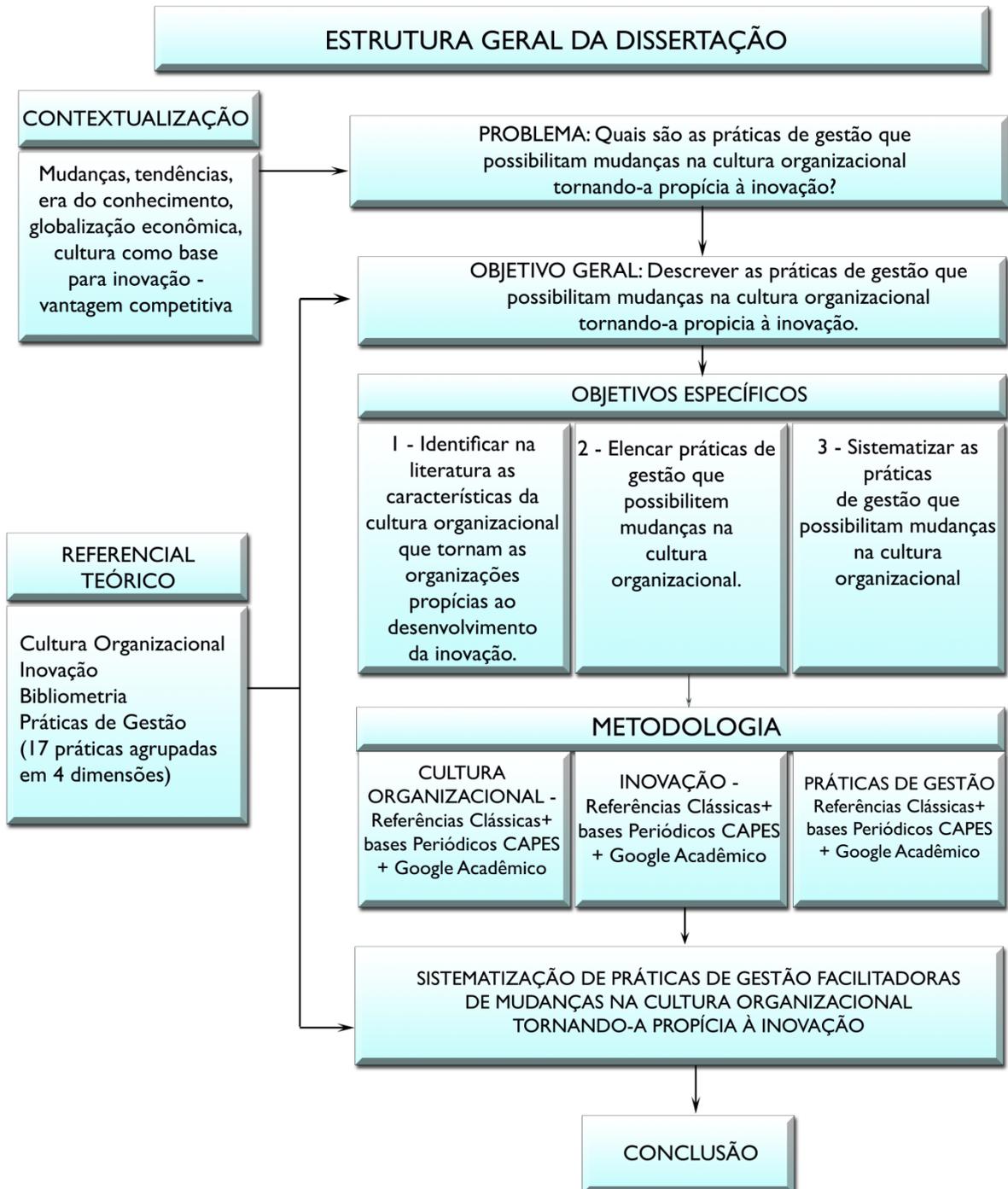


Figura 2 – Estrutura do Trabalho
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos e pesquisas sobre cultura organizacional tiveram início na década de 1930, com a experiência de Elton Mayo e W. Lloyd Warner (antropólogo) nos estudos de Hawthorne, na Western Electric Company em Chicago, Illinois, os quais buscaram relacionar a estrutura social e o sistema de crenças nas sociedades tribais com a comunidade formada pelos funcionários da fábrica, obtendo um panorama de como as culturas dos grupos de trabalho afetam o comportamento e a produtividade do trabalhador no ambiente de trabalho, verificando a existência de três tipos de relações entre os grupos de trabalho: as relações técnicas, sociais e ideológicas, sendo que essas, referem-se à cultura dos trabalhadores, suas crenças compartilhadas e a compreensão do ambiente de trabalho.

Após essa primeira pesquisa, a questão da cultura organizacional teve um amplo desenvolvimento no final dos anos 1970, adquirindo popularidade na década de 1980, como resultado da publicação de vários trabalhos científicos que discutiam o tema em revistas e jornais acadêmicos.

Os estudos do comportamento humano nas organizações têm crescido. Assim, a cultura organizacional interessa para todos que buscam compreender a dinâmica das organizações, que vem sendo impactada pelo surgimento de tecnologias e ferramentas, como as da qualidade total, melhoria contínua, também nos processos de terceirização, fusão, incorporação, todas exigindo a ampliação da participação das pessoas nos processos de administração.

Estas mudanças vêm requerendo uma nova forma de pensar, quebra de paradigmas e de resistências, já que os empregados, de executores passam a ser protagonistas das estratégias e ações desenvolvidas pelas organizações. (DIAS, 2013).

Após 1970, as pesquisas seguintes trouxeram conceitos de cultura organizacional, cada qual contemplando o enfoque da área organizacional relacionada principalmente com a questão antropológica de cultura, conforme se destaca no Quadro 1.

AUTOR/DATA	CONCEITO
Pettigrew (1979, p. 574)	"um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações".
Hofstede (1991)	"Hábitos inculcados na mente dos componentes de uma organização e estes diferenciam a empresa das demais".
Quinn e McGrath (1984, p. 51)	"[...] cultura inclui crenças entre outras coisas, a respeito dos objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade, legitimidade das bases de poder, orientação para tomada de decisões, estilo de liderança e motivação".
Robbins (1998, p. 374)	"um sistema de significados partilhados, mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações."
Wagner e Hollenbeck (1999, p. 367)	"uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho".
Cucho (2002, p.220)	"Ao mesmo tempo o reflexo da cultura ambiente e uma nova produção elaborada no interior da empresa através de uma série de interações existentes".
Freitas (2007, p. 15)	"Conclusões que um grupo tem a partir de suas experiências"; "Conjunto de produtos concretos através do qual o sistema é estabilizado e perpetuado".
Schein (2007, p.39)	"Certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário. Ela resulta no que é popularmente conhecido como "o jeito como fazemos as coisas por aqui".
Fleury (2009, p. 22)	"Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos".
Dias (2013, p. 69),	"um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social, os quais geram padrões de comportamento coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando de outras"

Quadro 1– Conceitos de Cultura Organizacional
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Levando-se em consideração estes conceitos, pode-se dizer que toda cultura é aprendida, transmitida e compartilhada, retratando a identidade da organização como resultado da convivência diária dos trabalhadores que trazem suas culturas individuais e conjuntamente as transformam na cultura da organização, sendo que, de acordo com Santos (1998, p. 48), "[...] o desempenho organizacional é resultante dos diferentes tipos de cultura e da intensidade da força cultural apresentados pela empresa".

Para Dias (2013, p. 43), a cultura é resultado da interação entre "tudo aquilo que o ser humano consegue aprender, fazer, usar, produzir e conhecer nos grupos sociais aos quais pertence", junto aos "atos, procedimentos e criações que foram

desenvolvidos pelos seres humanos e que não estavam relacionados com o instinto natural”, na medida em que é “transmitida pela herança social e não pela herança biológica. Aprendida através de um processo conhecido como socialização”.

Assim para Dias (2013, p 43), a cultura, em síntese, “compreende a totalidade das criações humanas, como as ideias, alimentação, construções, etc.”, sendo que nesse sentido, ela pode ser considerada como uma “característica exclusiva dos seres humanos”, sendo estes, “resultado do meio cultural em que foi socializado”, conceito o qual, reflete-se amplamente nas pesquisas, realizadas pela comunidade científica e empresarial desde os anos 70, os quais têm buscado compreender o conceito de cultura organizacional.

Santos (2000) enumerou três tipos de definições para cultura organizacional:

- tipo 1 - a cultura organizacional como **artefato**, considerando os símbolos e sinais que revelam dados ou crenças, valores e os pressupostos organizacionais, e os ritos, rituais, normas, cerimônias ou quaisquer outras práticas rotinizadas, repetidas, que demonstram a maneira de como fazer as coisas na organização;
- tipo 2 a cultura como um **conjunto de valores e crenças compartilhados** pelos seu membros, considerando-se valor aquilo que é importante para as pessoas e crença o que as pessoas acreditam ser verdadeiro ou não em suas mentes;
- tipo 3, a cultura organizacional como um **pressuposto básico**, resultante da cristalização no nível do inconsciente dos valores, crenças, percepções e sentimentos, compartilhados pelo grupo que geram resultados positivos e se repetem ao longo do tempo, determinando como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Para Fleury (2009), a cultura organizacional é formada por crenças e valores que embasam as práticas formais e informais que resultam na dinâmica da empresa, considerando-a o conjunto de valores e pressupostos expressos em símbolos capazes de atribuir significados e construir a identidade organizacional.

Considerando que a cultura organizacional é composta também por elementos menos tangíveis, Freitas (2007) afirma que é necessário o reconhecimento do papel dos indivíduos na construção da realidade da organização. Assim, caracteriza cultura organizacional como “conclusões que um grupo tem a partir de suas experiências”; “conjunto de produtos concretos através do qual o

sistema é estabilizado e perpetuado” e “a cola que mantém a organização unida” (FREITAS, 2007, p. 15).

Assim, Freitas (2007) conceitua cultura organizacional a partir dos elementos que a compõem, expostos no Quadro 2.

Elementos	Conceito
Valores	Elementos importantes que, a partir destes, formam os padrões almejados pela empresa, no intuito de alcançar sucesso e diferenciação no mercado.
Crenças e pressupostos	Resultados de práticas ou hábitos anteriores que demonstraram sucessos ou insucessos. Bases para futuras situações ou processos.
Ritos, rituais e cerimônias	Ações articuladas que mostram a parte tangível da cultura organizacional. Dividem-se em ritual de passagem, de integração, de redução de conflito, de renovação e de degradação.
Sagas e heróis	Demonstram os obstáculos superados pelos heróis e os resultados obtidos, no intuito de deixar membros da organização orgulhosos de participarem desta.
Estórias	Narrações de fatos ocorridos que relatam a empresa e fortalecem as ações, destacando como isso se encaixa na organização. Indicam permanência de aspectos positivos ou negativos.
Tabus	São os aspectos de insucesso da organização que são omitidos ou pouco explicitados.
Normas	Princípios que ditam procedimentos, comportamentos, e interações, tácitas e explícitas.

Quadro 2 - Elementos Componentes da Cultura Organizacional
Fonte: Organizado pelo autor com base em Freitas (2007).

Dias aponta como a mais importante função da cultura organizacional, a transmissão do sentimento de identidade, facilitando que as pessoas assumam compromissos maiores, contribuindo para a estabilidade do sistema social como um todo, possibilitando a existência de normas aceitas que facilitem as tomadas de decisão.

Considerando a importância em se incorporar à cultura organizacional um processo voltado à geração de ideias para alimentar o processo de inovação, esse estudo buscou através da pesquisa bibliométrica, trabalhos que trouxessem contribuições atualizadas sobre as pesquisas na área da cultura organizacional.

No artigo de Miha Škerlavaj, Ji Hoon Song, Youngmin Lee (2010), “Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms”, os autores, buscando referências na literatura, afirmam que muitas pessoas

diferentes têm usado a palavra "cultura" para explicar uma série de fenômenos. À medida que cada um tende a adotar uma perspectiva um pouco diferente, não existe uma definição universalmente aceita (ROLLINSON & BROADFIELD, 2002). Ott (1989) identificou mais de 70 palavras ou frases diferentes usadas para definir a cultura organizacional. Uma das primeiras tentativas foi por Jacques (1952), que afirmou que a cultura organizacional é a maneira costumeira e tradicional de fazer as coisas, que é compartilhado em maior ou menor grau por todos os membros, e que os novos membros devem aprender e pelo menos parcialmente aceitar para ser aceito para os serviços da empresa.

Harrison (1972) centrou-se mais sobre a própria cultura, em vez de sobre os seus efeitos e a definiu como ideologias, crenças e valores profundos que ocorrem em todas as empresas e que são prescrições para as maneiras pelas quais as pessoas devem trabalhar nessas organizações. Peters e Waterman (1982) viu a cultura como um conjunto dominante e coerente de valores comuns transmitidos por meios simbólicos, tais como histórias, mitos, lendas, slogans, anedotas e contos de fadas. Deal e Kennedy (1982, p. 90) definiu a cultura organizacional como "a forma como as coisas são feitas por aqui".

Em termos mais simples, a cultura é "a forma como fazemos as coisas por aqui", e a definição de Colquitt et al. (2009), para o qual a cultura organizacional é o conhecimento social compartilhado dentro de uma organização em relação às regras, normas e valores que formam a atitude e os comportamentos de seus funcionários.

Para Yesil e Kaya (2012), ela é definida a partir de diferentes perspectivas. A cultura organizacional é definida como "os compartilhados, premissas básicas que uma organização aprende ao lidar com o meio ambiente e resolver os problemas de adaptação externa e integração interna que são ensinados aos novos membros como a maneira correta de resolver esses problemas" (PARK et al., 2004). Schein (1990, p. 111) definiu a cultura organizacional como "um padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para ser considerados válidos, e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

Para Mario J. Donate e Fátima Guadamillas (2012), em seu artigo “The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Innovation”, um dos elementos que afeta fundamentalmente a capacidade das empresas para gerenciar o conhecimento é a cultura organizacional (DAVENPORT et al, 1998;. DELONG e FAHEY, 2000). A cultura pode ser considerada como um ativo idiossincrático que é acumulado ao longo do tempo e pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva, se for valioso, raro e difícil para os concorrentes imitar (BARNEY, 1986). Além disso, constitui um importante fator de sucesso no processo de gestão do conhecimento (GC), devido ao seu papel importante no estabelecimento de quadro estratégico da empresa e sua influência sobre outros aspectos organizacionais, como estrutura, estilo de gestão, ou gestão de recursos humanos. Promover a cultura da empresa deve tornar a implementação mais fácil, contribuindo, assim, para estabelecer uma visão compartilhada da organização, compromisso em termos de projetos comuns, trabalho em equipe, a autonomia na tomada de decisões, e um estímulo à inovação contínua (DAVENPORT et al, 1998;. GOLD et al. , 2001)

Thorsten Büschgens, Andreas Bausch, and David B. Balkin (2013), em seu artigo “Organizational Culture and Innovation:a Meta-Analytic Review”, afirmam que em um clã, os indivíduos compartilham valores e crenças comuns. Esses valores, que constituem uma cultura, orientam as ações dos membros da organização, fornecendo uma percepção de congruência e ajudando os funcionários a determinar o que é o melhor interesse da coletividade (WILKINS e OUCHI, 1983). Os indivíduos que se comportam de forma consistente com o comportamento do grupo são recompensados, enquanto os infratores podem sofrer distanciamento social (FORTADO, 1994; WESTPHAL e KHANNA, 2003). Isto também é chamado de controle social. Comportamentos inovadores e suas saídas, como a geração de ideias, muitas vezes são difíceis de observar (POSKELA e MARTINSUO, 2009).

A partir desta pesquisa realizada no estudo bibliométrico e bibliográfico, evidencia-se que alguns pesquisadores recebem destaque ao teorizar sobre a cultura organizacional. A seguir, discorre-se sobre alguns dos principais pesquisadores que formularam a base do pensamento que fundamenta as discussões sobre cultura organizacional, levando-se em consideração a descrição da proposição de seus modelos.

2.1.1 Cultura Organizacional na ótica de Schein

A cultura organizacional em uma empresa é representada pela forma com que um grupo de indivíduos pensa, age e percebe, considerando o conhecimento e aprendizado adquirido e armazenado. Logo, não se afirma a existência de uma cultura organizacional superior à outra) . (SCHEIN, 2007).

Schein (2007) afirma que a cultura organizacional apresenta três níveis: 1 - Artefatos - representa o mais visível e se relaciona com o modo com que as estruturas e os processos de cada cultura organizacional se comportam; 2 - Valores Casados - tem maior identificação da cultura organizacional presente e fundamenta o comportamento dos indivíduos em um grupo, com base nas estratégias, objetivos e filosofias adotadas. 3 - crenças tácitas compartilhadas. Para análise destes níveis, é necessário entender as organizações de maneira histórica, verificar os valores, princípios e crenças dos fundadores, de acordo com o esquema definido na Figura 2:

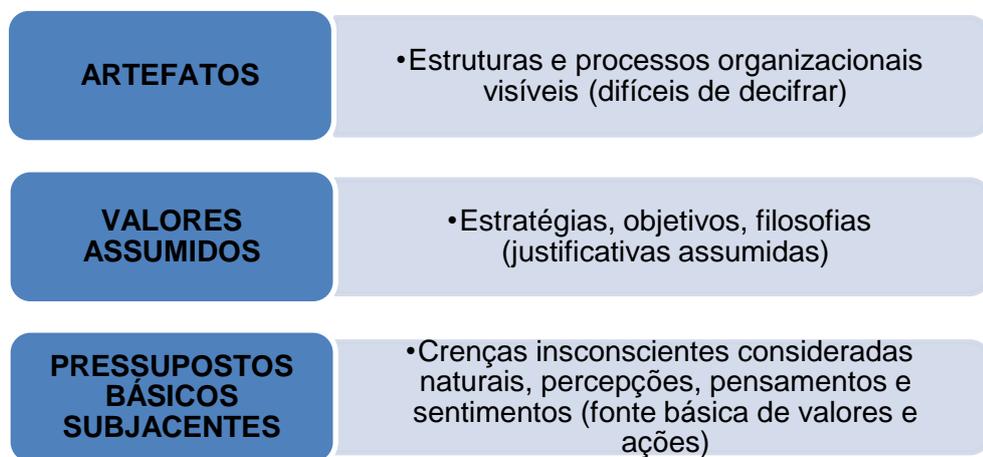


Figura 2 -Os níveis da Cultura de Schein
Fonte: Schein (2007)

Assim, segundo Schein (2007) os **Artefatos** correspondem á estrutura organizacional e os processos visíveis quando se entra numa organização, também a decoração, arquitetura e como as pessoas se comportam; Os **Valores**, representados pela filosofia, objetivos, estratégias, formas de decisão, uso do poder, comunicação, reuniões, ética, relacionamento com o consumidor e a qualidade dos produtos e serviços entregues. Os **pressupostos tácitos** são o nível mais profundo

e estão relacionados com a história da organização e foram inicialmente impostos pelos fundadores e testados e avaliados ao longo do tempo.

Na concepção de Schein (2007), a cultura organizacional é compreendida como uma aprendizagem compartilhada por um grupo determinado, considerando-se o conjunto de características comportamentais, emocionais, cognitivos e elementos psicológicos responsáveis pelo relacionamento dos indivíduos, ou seja, é o ato de compartilhar os pressupostos básicos padronizados válidos entre os membros de um grupo.

Para o autor, a cultura está em transformação, já que constantemente está acontecendo uma forma de aprendizado de se relacionar com o ambiente externo, assim como com as situações que ocorrem no ambiente externo, assim e esse aprendizado é além do cognitivo, também emocional, requerendo ações conjuntas em busca de soluções para tais situações. Nessa evolução ocorrerem mudanças culturais nos artefatos e valores, sem que, no entanto, o mesmo aconteça nos pressupostos básicos, visto terem estes a função de defender das incertezas o grupo.

Os pressupostos básicos subjacentes são descritos de acordo com Schein (2007), no Quadro 3:

A natureza da realidade e da verdade:	Os pressupostos compartilhados que definem o que é real e o que não é; o que é um fato de natureza física e de natureza social; como, na sua essência, a verdade deve ser determinada; se a verdade é revelada ou descoberta.
A natureza do tempo:	Aos pressupostos compartilhados que definem o conceito básico de tempo no grupo; como o tempo é definido e medido; quantos tipos de tempos há; a importância do tempo na cultura.
A natureza do espaço:	Os pressupostos compartilhados do espaço e a distribuição; como o espaço é alocado e apropriado; o significado simbólico do espaço ao redor das pessoas; o papel do espaço na definição dos aspectos de relacionamentos, como por exemplo, o grau de intimidade ou definições de privacidade.
A natureza humana:	Os pressupostos compartilhados definem o que significa ser humano e quais atributos humanos são considerados intrínsecos ou básicos. A natureza humana é boa, má ou neutra? Os seres humanos são passíveis de perfeição ou não?
A natureza da atividade humana:	Os pressupostos compartilhados que definem o certo a ser feito pelos seres humanos em relação ao seu meio ambiente, com base em pressupostos anteriores sobre a realidade e a natureza humana. Na orientação básica da vida qual o nível adequado de atividade ou passividade? No nível organizacional, como a organização está relacionada ao seu meio ambiente? Qual a linha divisória entre o trabalho e o lazer?
A natureza dos relacionamentos humanos	Os pressupostos compartilhados que definem a conduta básica adequada para os relacionamentos, para a distribuição de poder e para o amor. A vida é colaborativa ou competitiva, individualista, de

	colaboração em grupo ou comunitária? Qual o contrato psicológico adequado entre empregadores e empregados? A autoridade se baseia, por princípio, na autoridade tradicional e linear, no consenso moral, na lei ou no carisma? Quais os pressupostos básicos para fundamentar os conflitos a serem resolvidos e as decisões a serem tomadas?
--	--

Quadro 3 – Pressupostos básicos subjacentes definidos por Schein (2007).

Fonte: Schein (2007)

Os pressupostos são o que Schein (2004, p. 16) define como sendo os valores inegociáveis da cultura, os quais considera como determinantes do sucesso ou do fracasso em iniciativas que buscam de alguma forma incrementar o desempenho empresarial, os quais se caracterizam como tentativas de “mudanças na forma de produzir, na forma de relacionamento com clientes e fornecedores, bem como na forma como a organização está estruturada administrativamente. Destaca-se também a importância dos pressupostos para definir a missão e as estratégias adotadas pela organização, “bem como em atos ligados ao ambiente interno da organização, como na implementação de novos sistemas e métodos de trabalho”.

A cultura organizacional então para Schein (2004) seria identificada através da seguinte metodologia:

1. Observar o teor e o processo de socialização dos novos integrantes.
2. Observar as ações feitas em resposta aos momentos críticos da organização, por meio de entrevistas e questionários, sendo assim perceber os principais períodos de formação da cultura organizacional.
3. Observar os valores, crenças e convicções dos criadores da cultura. (é preciso buscar as propostas, metas, visão de mundo da organização e seus meios de ações para avaliação dos resultados).
4. Procurar e analisar lado a lado com os membros da organização, o que foi percebido durante as entrevistas para notar as características básicas e sua forma constante de interação para formar o paradigma cultural.

O modelo de Schein irá fundamentar a construção do Modelo de Hatch, proposto por Mari Jo Hatch em 1993, o qual se descreve a seguir.

2.1.2 O Modelo de Hatch

Mary Jo Hatch (1993) considera de grande relevância o modelo de Schein, mas evidencia que este teria a sua utilidade ampliada ao se incorporar ideias de perspectiva simbólico-interpretativa. A autora construiu um modelo de cultura a partir

do modelo de Schein através de duas mudanças: a inclusão de símbolos como um dos elementos culturais e o fato de esses elementos deixarem de ser o foco central para descrever os processos de inter-relações.

Schein (2007) considera o dinamismo de acordo com os processos de liderança e socialização, argumentando que os valores dos fundadores são ensinados aos novos membros das organizações. Se validados com sucesso, passam por um processo de transformação cognitiva que os transforma em pressuposições básicas, conforme a Figura 3:

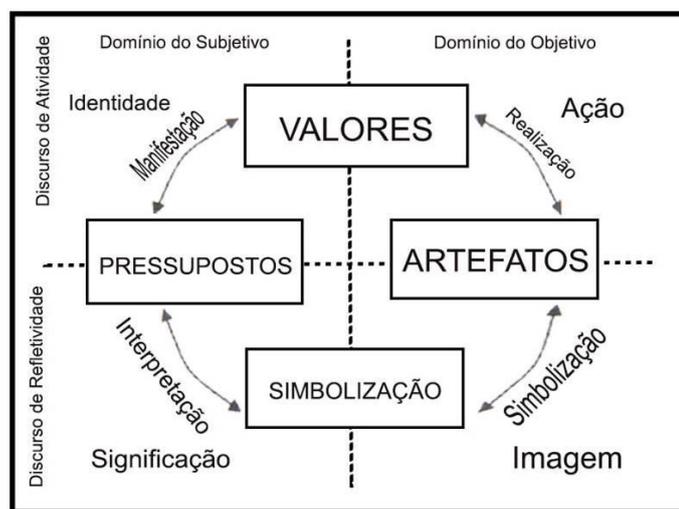


Figura 3 - Modelo da dinâmica da cultura de Hatch

Fonte: Hatch (1993)

Hatch (1993) incorpora a dialética da mudança e da estabilidade (como por exemplo, as implantações tecnológicas, inovações, resistência a mudanças), através da dinâmica dos processos de manifestação, realização, simbolização e interpretação, concebendo um modelo circular, onde os processos correm nos dois sentidos, horário e anti-horário, de forma integrada, não havendo como ocorrerem de forma separada.

Dessa forma, Hatch propõe que se compreenda e analise os aspectos contraditórios na organização, tais como estabilidade e mobilidade ou inovação e resistência, fazendo uma associação de posturas teorias opostas (subjetivas e objetivas), tentando compreender a inovação dentro da realidade subjetiva das organizações. Analisando o modelo da dinâmica da cultura de Hatch torna-se possível identificar quatro processos:

1. Manifestação: ocorre entre os pressupostos e os valores, articulando a passagem de um para o outro, no sentido proativo ou retroativo, representado no lado esquerdo superior do modelo, e corresponde ao domínio da atividade subjetiva através da qual é construída a identidade coletiva.

A manifestação proativa (no sentido dos pressupostos para os valores) é o processo que gera valores e expectativas e que podem organizar a experiência. Os valores, constituídos de percepções, cognições e emoções ativadas pela cultura, podem ser baseados em aspirações ou assumidos como normas de como a organização deveria ser, e os pressupostos podem ser inúmeros, sem correspondência direta com os valores.

A manifestação retroativa (no sentido dos valores para os pressupostos) explica como os valores manifestados culturalmente reafirmam os pressupostos básicos e como os valores originados fora da cultura podem realinhar os pressupostos básicos.

2. Realização: ocorre entre valores e artefatos, trazendo aos valores existência, transformando as expectativas em realidades sociais ou materiais (artefatos) e reafirmando os valores.

O processo de realização proativo (de valores para artefatos) define a transformação das expectativas manifestadas nos valores em artefatos através da ação (objetos, reuniões, discursos, histórias, rituais, etc.).

3. Simbolização: o processo entre artefatos e símbolos, representado no lado inferior direito do modelo. É necessário diferenciar símbolo de artefato. Os símbolos são algo a mais que os artefatos. O símbolo é qualquer coisa que represente uma associação, consciente ou inconsciente, com algum significado mais amplo através dos símbolos é que os membros da organização podem agregar significados aos objetos físicos,

4. Interpretação: o processo subjetivo pelo qual o significado de algo (evento, experiência ou artefato) é estabelecido. Representado do lado inferior esquerdo do modelo. O significado que a interpretação estabelece envolve tanto o aspecto literal como os significados adicionais dos artefatos.

Hatch (1993) sugere que a ciência hermenêutica (ciência da interpretação dos textos escritos) permite que as interpretações se movam nos dois sentidos, dos pressupostos básicos para novas formas de entendimento, resultando em duas formas de: retrospectivo (alteração do significado dos símbolos, reconstrução dos símbolos através de uma referência cultural existente) e prospectivo (revisão dos pressupostos).

Através de seu modelo, Hatch desenvolveu uma ponte entre estes dois paradigmas, criando um referencial de análise organizacional satisfatório.

2.1.3 O modelo de Hofstede

Hofstede et al. (2005), embasou seu modelo em um estudo realizado na empresa IBM, através do qual verificou que as empresas tendiam a refletir muito da cultura do país onde estavam instaladas, fazendo uso de uma visão ampla e multinacional da cultura (cross-cultural), não ficando restrito somente à noção do termo cultura organizacional (cross organizational).

Em seu modelo, “buscou compreender as dimensões das culturas nacionais, o que o levou ao desenvolvimento de cinco dimensões da cultura aplicáveis aos países, mas somente parcialmente aplicáveis às organizações” (PRADO, 2009, p. 58), sendo elas: distância ao poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, evitar a incerteza, orientação a curto prazo versus a longo prazo.

De acordo com Prado (2009, p. 58), Hofstede embasa seu modelo de cultura na medida em que explica os motivos das diferenças culturais entre os grupos, já que a cultura divide-se em diferentes níveis de profundidade. Assim **os símbolos**-representados por palavras, gestos, desenhos e objetos que cujo significado é reconhecido apenas pelos que compartilham aquela cultura, incluindo também, maneiras de vestir, corte de cabelos, bandeiras e símbolos; **os heróis** – que vivos ou mortos, reais ou imaginários que de alguma forma inspiram o grupo e possuem características prezadas, servindo como modelos de comportamento; **os rituais** que são atividades coletivas, aparentemente sem muita importância em relação aos objetivos, mas fundamentais num grupo. Expressas através de cerimônias, discursos e reuniões políticas; e **os valores** – considerados a essência da cultura, explicam certas preferências em relação a outras.

O modelo de Hofstede (2005) pode ser representado pela Figura 4:

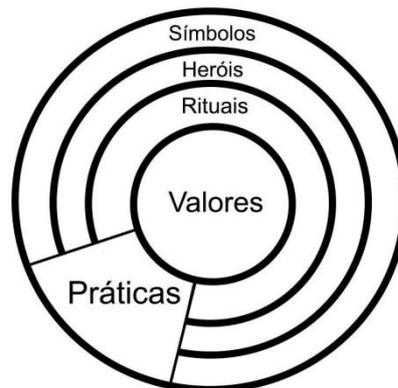


Figura 4 - Níveis de manifestação da cultura

Fonte: Hofstede (1997)

Para Hofstede (2005) os níveis símbolos, heróis e rituais, referem-se às práticas e são visíveis ao observador externo, porém seus significados se mantêm invisíveis, podendo ser interpretados somente pelos membros do grupo. O centro da cultura, definido como o nível mais profundo, são os valores, que trazem as questões que se polarizam tais como bem versus mal, sujo versus limpo, perigoso versus seguro, proibido versus permitido, decente versus indecente, moral versus imoral, feio versus bonito, sobrenatural versus natural, anormal versus normal, paradoxal versus lógico, irracional versus racional.

Este estudo de cultura organizacional resultou na definição de seis dimensões: 1) Orientação para processos versus orientação para resultados;. 2) Orientação para os empregados versus orientação para o trabalho; 3) Paroquiais versus profissionais; 4) Sistema aberto versus Sistema fechado; 5) Controle flexível versus Controle rígido; 6) Normativo versus pragmático. (PRADO, 2009).

Hofstede (2005), assim como Schein (2004), concorda que a Cultura Organizacional deve ser estável, tendo como finalidade traçar direções a serem seguidas pelos membros do grupo, destacando que sua diferença com a cultura nacional está no fato de que estas se centralizam nos valores adquiridos com a convivência familiar, escolar e comunitária, enquanto que na organizacional, diferencia-se pelas práticas, que são aprendidas por meio da socialização no ambiente de trabalho.

São os valores que serão apreendidos durante o decorrer da vivência, assim como as práticas, porém os valores são difíceis de mudar, enquanto que as práticas dependerão de cada organização, visto envolverem variáveis como sistemas e estrutura que podem ser influenciados e modificados no decorrer do tempo.

Após a descrição dos modelos de cultura organizacional, a seguir aborda-se a questão da inovação nas organizações.

2.2 INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Schumpeter é um economista considerado o profeta da inovação, cujo pensamento foi consagrado, sendo que os seus seguidores reafirmam os avanços teóricos e empíricos de sua teoria, defendendo que a inovação é o determinante fundamental da economia, assim como é fundamental para definir os paradigmas da competitividade econômica.

De acordo com Schumpeter (1961), o conceito de inovação tecnológica deve levar em consideração cinco aspectos:

- introdução de um novo bem, que os consumidores não conhecem, ou de uma qualidade nova do bem;
- introdução de um novo método de produção, ainda não testado no meio industrial que tenha sido baseado em uma nova descoberta científica e que possa constituir-se em um novo modo de manusear comercialmente um bem;
- abertura de um novo mercado, em que o ramo da indústria em questão não tenha penetrado, mercado este preexistente ou não;
- conquista de uma nova fonte de fornecimento já existente, ou a ser criada e,
- uma nova organização, uma indústria, criar ou romper uma posição de monopólio.

De acordo com Drucker (1998), a inovação não é invenção, nem descoberta. Ela pode requerer qualquer das duas – e com frequência o faz. Mas o seu foco não é o conhecimento, mas o desempenho – e numa empresa isso significa desempenho econômico. A inovação é aplicável à descoberta do potencial do negócio e à criação do futuro. Mas sua primeira aplicação é como estratégia, para

tornar o dia de hoje plenamente eficaz e para levar a organização para mais perto do ideal.

Para Fernandes (2003), inovação é o processo pelo qual uma ideia, invenção, informação ou conhecimento é transportado para a economia, cujo resultado é a agregação de valor ao produto, processo produtivo ou de gestão.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005), em sua terceira edição, define inovação a implementação de um novo bem ou serviço ou significativamente melhorado, ou um novo método organizacional ou de marketing nas práticas de negócio, no local de trabalho ou nas relações externas.

A partir das definições e conceituações de inovações, apresenta-se a seguir a classificação das inovações tecnológicas.

2.2.1 Classificação das inovações tecnológicas

A criação de uma inovação e a sua disseminação junto ao mercado demanda esforços e recursos que se não bem articulados acabam por desperdiçar oportunidades de, num primeiro momento alavancar as vendas e, na sequência, propiciar o crescimento e o desenvolvimento de organizações de base tecnológica através da capitalização sobre uma janela de oportunidade.

Ribault, Martinet e Lebidois (1995, p. 163), ressaltam que a inovação é induzida por dois mecanismos clássicos: puxado pela demanda (*market pull*) e, empurrado pela tecnologia (*technology push*). No primeiro mecanismo o processo parte de uma demanda dos consumidores, que depois de avaliada a rentabilidade pela organização pode provocar as inovações que permitirão satisfazer essa demanda, sendo que as tecnologias são vistas como recursos, e que nesse caso, através da pesquisa orientada é reconstituída incessantemente. No segundo mecanismo, a inovação tem como motor a tecnologia, sendo que a ação é no sentido de analisar as vantagens de uma tecnologia nova em relação àquela a ser substituída e, em seguida, explorar sistematicamente as utilizações possíveis dessa tecnologia, criando produtos e mercados para esses produtos.

Entre as classificações das inovações tecnológicas, as mais usadas no teórico são as inovações em produtos e processos, além da *disruptive innovation*, ou inovações incrementais e radicais. (CHRISTENSEN, 2002)

De acordo com Reis (2004, p.43), as inovações tecnológicas “incluem novos

produtos, processos, serviços e também mudanças nas tecnologias em produtos, processos e serviços existentes”. Considera a inovação tecnológica como a principal forma de mudança nos dias atuais e que através disso se consiga obter vantagens competitivas e um crescimento empresarial ainda maior.

Existem subdivisões em relação às inovações em produtos, sendo, produtos tecnologicamente novos e produtos tecnologicamente aprimorados. (OCDE - MANUAL DE OSLO, 2004). Quando as características de um produto se diferem de outros já produzidos, aliando-se a estratégias de marketing, para uma relação de proximidade com novos compradores, além de estudos de aspectos socioeconômicos, é considerado um produto tecnologicamente novo.

As formas mais empregadas, na inovação de produtos, de acordo com Temaguide (COTEC-1997, II *apud* FONTANINI e CARVALHO, 2005) são:

- a) Processo de tomada de decisão – para garantir a essência de cada produto tendo como relação os objetivos da organização;
- b) Grupo de trabalho e gestão das interfaces – existente para a gestão de equipes multidisciplinares, para o trabalho na organização, interação entre ambientes externos com internos. (ex. acionistas);
- c) Visão compartilhada de projetos – para garantir as equipes de projetos, com a administração de recursos e autonomia para tal;
- d) Estruturas apropriadas de projetos – modelos de estruturas matriciais, funcionais, para a gestão de projetos;
- e) Desdobramento da função qualidade – para um melhor desempenho e uma otimização no desenvolvimento de produtos;
- f) Outras ferramentas tais como Computer Aided Design (CAD) / Computer Aided Manufacture (CAM), protótipos, dentre outros.

Conforme Temaguide (COTEC-1998, I *apud* FONTANINI e CARVALHO, 2005), as ferramentas de gestão mais adequadas para as inovações em processos são:

- a) Gestão de mudanças (Change management) – é onde acontecem mudanças, que tragam melhorias incrementais, para promover o produto e/ou processo, para reduzir custos, ou aumentar produção;
- b) Melhoria contínua – ferramentas de planejamento e monitoramento de mudanças que resultem em melhoria do desempenho;
- c) “Pensamento enxuto” (Lean Thinking) – atividades dos processos

situados interna ou externamente na organização, eliminando atividades que não agreguem valor.

Ainda de acordo com Temaguide (COTEC-1998, I *apud* FONTANINI e CARVALHO, 2005), a cultura na transição e a sobreposição de resistências às inovações também precisam de um gerenciamento, tão como planejamento e modernização das inovações nos processos.

O potencial de inovação tecnológica de uma sociedade depende basicamente da atividade de pesquisa e desenvolvimento experimental, nível e a qualidade do estoque de tecnologia instalado, contexto político e institucional do país. De acordo com Hruschka, Kovaleski e Silva (2005) os ambientes inovadores são a principal fonte de conhecimento organizacional. Para o sucesso é necessário que o conhecimento dos produtos, processos e modelos, passe por transformações, atinja a organização e se integre às rotinas da empresa.

O Manual de Inovação 2008 divide a inovação em 4 tipos:

- 1) **Inovação em Produtos** - mudança no que se faz, desenvolvimento de novos ou melhoramento significativo em produtos já existentes;
- 2) **Inovação em Processos** – mudança no como se faz, desenvolvendo novas formas de fabricação ou de distribuição.
- 3) **Inovação Organizacional** – novos métodos de organização e gestão, no local de trabalho, ou nas relações da empresa com o mercado;
- 4) **Inovação em Marketing ou Modelos de Negócio** – desenvolvidos novos métodos de marketing e comercialização, com mudanças na concepção design ou embalagem do produto, e na promoção ou na fixação de preços.

O maior risco está em não investir na inovação ou fazê-lo muito tarde, o que resultará na perda de mercado para as empresas inovadoras. Dessa forma, as empresas devem levar em consideração na formulação de suas estratégias de inovação, a intensidade e a abrangência de inovação.

Quanto à intensidade, de acordo com o Manual de Inovação 2008, prevê três tipos de Inovação: **a) Inovação incremental** – Quando existe melhoria ou aperfeiçoamento no que como se faz, acrescentando novos materiais, desenhos ou embalagens aumentando a praticidade ou acrescentando utilidades ou melhorias evidentes que os tornam mais desejados pelos consumidores e, assim mais competitivos; **b) Inovação radical** – quando as novas ideias resultam em produtos

ou processos totalmente novos; **c) Inovação revolucionária** – quando os novos produtos têm um impacto tão grande sobre o sistema produtivo que podem tornar obsoletas as bases tecnológicas existentes, criar novos mercados e até alterar o comportamento da sociedade. Exemplos foram a televisão e telefonia celular, os computadores pessoais e a internet.

Para Tidd et al. (2008), a inovação é um processo que visa desenvolver o uso prático de uma invenção previamente concebida, representando a difusão e efetivação de uma ideia, o que possibilita a diferenciação entre o conceito de invenção e de inovação, visto que somente a invenção se tornará uma inovação se for implementada e aceita pelo mercado.

De acordo com o relatório do Banco Mundial (2008), o eixo da competitividade a partir da segunda metade do século XX tem convergido para um ponto em comum de que o conhecimento e a inovação são relevantes para o crescimento econômico, indicando a necessidade de capacidade de adaptação a mudanças tecnológicas e de avanços organizacionais.

Segundo dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica de 2008 (IBGE, 2010), houve um aumento de 14,6% no percentual de empresas que enfrentaram os obstáculos para inovar, dentre os quais foram identificados na indústria pelos elevados custos de inovação (73,2%), os riscos econômicos excessivos (65,9%), a falta de pessoal qualificado (57,8%) e a escassez de fontes de financiamento (51,6%).

Para ter condições de desenvolver o progresso tecnológico, a indústria precisa de elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento devendo assumir os riscos inerentes ao processo de inovação, mas, para que possa avançar em termos de expansão das atividades de P&D, de acordo com a ABINEE (2010, p. 11) é preciso investir: na qualidade dos profissionais, fortalecer o relacionamento entre organizações e academia, desonerar investimentos em pesquisa, incrementar o fomento e acompanhar os avanços realizados no exterior.

Diante desse contexto, objetivando fazer frente aos desafios e aos obstáculos que se colocam às organizações em decorrência dos processos de inovação, tem-se como alternativa essencial o compartilhamento de conhecimentos e recursos, voltando-se à ampliação das capacidades de cada uma das empresas em busca da eficiência coletiva.

A seguir, descrevem-se os modelos de inovação tecnológica concebidos no decorrer do tempo.

2.2.2 Modelos de Inovação Tecnológica

Pode-se considerar que um processo de inovação só se completa quando novos conhecimentos estiverem definitivamente incorporados em produtos, serviços, processos produtivos, técnicas de gestão e orientações estratégicas. A inovação é sempre uma atividade complexa e constituída de várias etapas, das quais participam diversos agentes com diferentes papéis.

Vilha (2013) ressalta que a adoção de estratégias e práticas de inovação está diretamente associada à busca de diferenciais capazes de produzir produtos e serviços para o mercado com vantagens competitivas sustentáveis. As práticas de inovação não são privilégio de organizações de grande porte ou que atuam em setores que se destacam com o uso de tecnologia em grande intensidade. Muitos negócios tidos como estáveis, têm intensificado investimentos para a geração de inovações tecnológicas.

No caso das inovações tecnológicas na percepção de Barbieri et al (2003), esse processo vai desde a percepção de um problema ou oportunidade, técnica ou mercadológica, até a aceitação comercial do produto, serviço ou processo que incorpore as soluções tecnológicas encontradas. Em resposta as interações dessas diferentes variáveis foram sendo concebidos diferentes modelos de inovação, dos quais os mais importantes serão comentados a seguir.

Um modelo de inovação conhecido como linear proposto pela OCDE (1997) engloba a inovação como o resultado de um processo de geração de conhecimentos que vai desde a pesquisa básica, que é um modo de produzir conhecimentos científicos, até a sua aplicação prática. Ou seja, a inovação é induzida pela oferta de conhecimentos, daí porque esse modelo é conhecido como modelo ofertista, de acordo com a Figura 5:



Figura 5 - Modelo Linear ou Modelo Ofertista
Fonte: OCDE, 1997

Outro modelo de inovação proposto é completamente diferente do primeiro, denominado modelo linear reverso, no qual a inovação é induzida pelas necessidades do mercado ou problemas operacionais observados nas unidades produtivas; por isso ele é conhecido como demanda puxada, conforme a Figura 6:

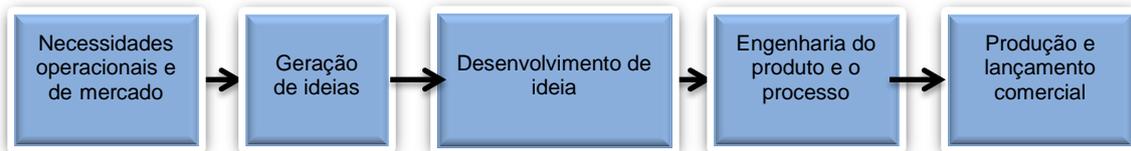


Figura 6 - Modelo Linear Reverso ou Demanda Puxada
Fonte: OCDE, 1997

Afirma Barbieri et al (2003) que o primeiro modelo está correto desde que os fatores tempo e lugar não sejam considerados, pois as inovações sempre irão se beneficiar da acumulação de conhecimentos gerados pela pesquisas científicas. Sob a ótica da inovação o segundo modelo também está correto porque para o inovador não importa de onde vêm os conhecimentos necessários para atender suas necessidades, seja da pesquisa científica, de conhecimento empírico, conhecimento próprio ou adquirido de terceiros.

Considerando os modelos apresentados, o autor afirma que ainda assim é insuficiente para explicar o que ocorre no âmbito das empresas no que concerne aos seus processos de inovação. Por outro lado, dão a ideia de que as inovações resultam de processos lineares, o que não condiz com a realidade.

Para tentar explicar melhor a dinâmica da inovação, Rothwell (1992) apresenta um modelo de processo que procura incorporar estas duas concepções postas; embora denominado modelo de terceira geração, sua origem é bem anterior, podendo ser encontrados outros autores.

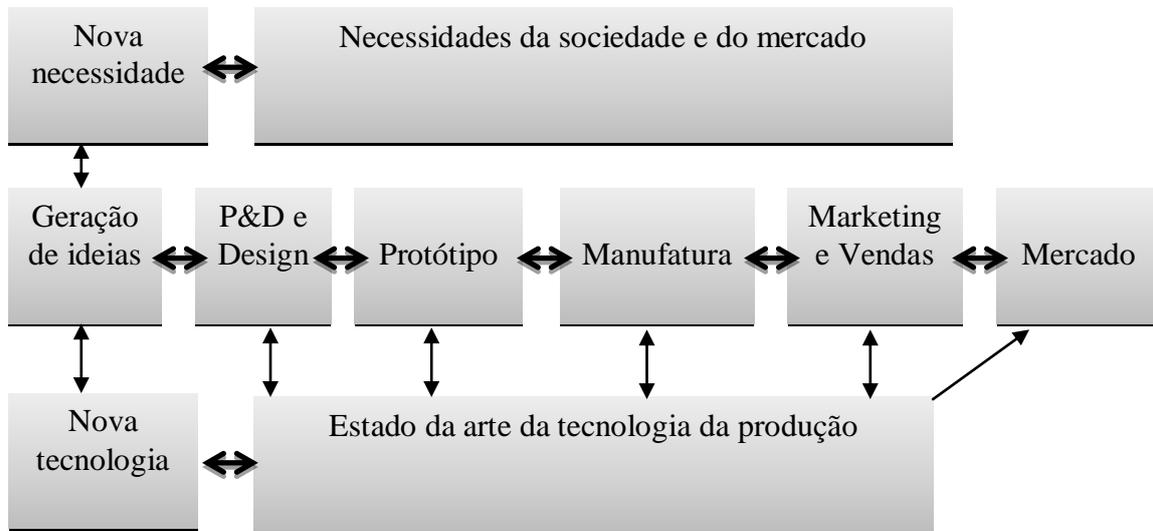


Figura 7 - Modelo de Inovação de Terceira Geração
Fonte: Rothwell, 1992

Esse modelo tem o mérito de mostrar que inovação é um processo que articula as necessidades da sociedade e do mercado com os avanços dos conhecimentos científicos e tecnológicos. A haste inferior da figura indica que as inovações se beneficiam da acumulação de conhecimento proporcionada pelas pesquisas, enquanto que a haste superior mostra que a inovação procura atender as necessidades da sociedade. Verifica-se que esse modelo combina o modelo de oferta de conhecimentos com o de demanda da sociedade: o primeiro empurra o conhecimento e o segundo puxa as atividades necessárias para realizar uma inovação tecnológica específica.

No próximo item, evidenciam-se as inter-relações entre a inovação e a cultura organizacional.

2.3 RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO

A visão da cultura como facilitadora para a inovação é mais facilmente percebida quando se trata de analisar culturas de nações ou regiões, pois a proximidade geográfica, bem como as características de uma determinada região, parece facilitar a geração e transferência de conhecimento tácito (RYCROFT; KASH, 2002).

Schumpeter (1985) no início do século XX, discutindo os mecanismos que propiciavam desenvolvimento econômico enfatizou o papel das novas combinações ou inovações desencadeadas pelo empreendedor. A palavra cultura não é utilizada pelo autor, no entanto, percebe-se a existência da relação de causalidade entre mudança econômica e situação total precedente, ou elementos do contexto que servem como propulsores, o que nos remete a pensar na relação de inovação e cultura respectivamente.

Já na década de 60, existia um pensamento corrente, principalmente nos Estados Unidos e Europa, contrapondo-se à visão da cultura como facilitadora para inovação, apregoando a existência de um modelo superior para a gestão das organizações e que poderia ser aplicado de forma universal, independente das particularidades e da cultura de cada nação, denominado de convergente (TANURE, 2007).

Alguns pesquisadores, como Parker e Savary (1994, 1997 apud TANURE, 2007), realizaram estudos em 11 diferentes países, onde destacam efeitos nulos ou escassos da cultura na inovação, reforçando a teoria convergente. Naturalmente as críticas a essa corrente estão no fato de que sua abordagem apresenta um aspecto reducionista, descartando a força dos elementos culturais defendidos pela corrente que se opõe à convergente.

No entanto, a partir da década de 70, a perspectiva denominada de divergente adquiriu proeminência, destacando que diferenças culturais afetam a forma de administrar e demonstrando as diferenças entre países e regiões nos modelos de gestão. Nos anos 80, o tema foi colocado em intenso debate, principalmente pelo sucesso do modelo japonês de administrar (TANURE, 2007).

Tal discussão tem reflexos até os dias atuais, no entanto, a autora identifica uma terceira corrente, que admite o convívio das duas dimensões - convergente e divergente -, uma abordagem mais integradora, onde as diferenças entre países e regiões são mais evidenciadas quando se trata de valores, e que outras dimensões, como a estrutura organizacional, não sofrem impactos consideráveis do ambiente cultural do país.

Tanure (2007, p. 23) destaca que “a empresa é um espaço sociocultural. A cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional”. Naturalmente não é o único, e há de se destacar também o papel dos líderes e fundadores, que, através das suas ações, imprimem características peculiares a cada organização. A autora

ressalta a necessidade de se diferenciar entre mudança de operacionalização de valores e a mudança de valores em si, que de fato representa a mudança cultural. (TANURE, 2007).

Destaca ainda que mudança de cultura é um processo longo, difícil, porém possível. Na grande parte das vezes ocorre em função de alguma mudança radical nos negócios ou na gestão.

Segundo Kotter e Heskett (1992), as organizações que possuem culturas flexíveis têm uma tendência a se adaptar às mudanças, turbulências e incertezas dos ambientes externos. A visão desses autores é que organizações com culturas flexíveis e adaptativas são mais eficazes, na medida em que estimulam e nutrem a inovação, o que pode garantir desempenho superior por períodos longos de tempo.

Bass e Avolio (1993) também destacaram a importância da cultura organizacional adaptável e flexível para facilitar processos de inovação. Esses autores utilizam a distinção entre cultura organizacional transformacional e transacional para identificar as organizações que encorajam a inovação, transformação e mudança - cultura transformacional - e aquelas que buscam manter seu *modus operandi*, baseado em regras e estruturas preestabelecidas e que inspiram níveis limitados de compromisso e motivação - cultura transacional.

As culturas transformacionais encorajam e apoiam a inovação e a discussão aberta de assuntos e ideias de forma que os desafios se tornem oportunidades em lugar de ameaças (BASS, 1998). Dessa forma, na visão do autor, este tipo de cultura caracteriza-se pela flexibilidade e adaptabilidade.

Supõe-se que a cultura da organização é um fator influente na promoção do empreendedorismo, e investigações empíricas realizadas por Abbey e Dickson (1983) identificaram os efeitos favoráveis de um clima organizacional satisfatório na inovação, cujo resultado apresentou uma correlação forte entre a quantidade de inovações produzidas e o sistema de valorização e reconhecimento das equipes de pesquisa e desenvolvimento, como também uma flexibilidade e disponibilidade do grupo para assumir riscos com novas ideias e experimentos.

Outro fator destacado como significativo para o desenvolvimento de inovações é a presença, nos grupos de lideranças, técnicas criativas e com liberdade de atuação dentro da organização.

Em resumo, a literatura sugere que a cultura organizacional é um dos elementos que facilitam ou inibem a propensão de uma organização para ser

inovadora, mas que há especificidades na cultura da empresa que favorecem apenas a introdução de aperfeiçoamentos e pequenas melhorias, e outras características que permitem mudanças e inovações mais vigorosas (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Os projetos de inovação, por melhores que sejam, poderão falhar se não forem vistos como prioridade pelos valores da organização. Christensen (2012), destaca que os valores são padrões através dos quais se estabelece a prioridade das ações. Valores consistentes claros e compreendidos definem o que a organização não pode fazer.

Ou seja, isso acontece porque são os valores e os pressupostos (conscientes ou não para o grupo) que determinam quais decisões são importantes no dia-a-dia, quais clientes devem ser priorizados, quais produtos, quando investir ou não em novos produtos, competências ou mercados. Assim, a cultura para a inovação não está no nível do que é visível (os artefatos) e sim nos níveis mais profundos: valores e pressupostos.

A pesquisa bibliométrica realizada possibilitou que algumas evidências sobre a cultura para a inovação fossem observadas nas fontes encontradas nas bases de dados disponíveis no portal Capes.

Na perspectiva de Bandar Khalaf Alharthey, Amran Rasli, Rosman Md. Yusoff, Basheer M. Al-Ghazali (2013), "Impact of innovation culture on human resources management practices", o desenvolvimento de uma cultura focada para inovação nas organizações é uma das principais prioridades, devido à crescente importância e às necessidades de inovação. Uma cultura de inovação forte tornou-se uma necessidade para se obter sucesso em longo prazo no mundo competitivo (CHEN e HUANG, 2009). A cultura de uma organização é percebida no ambiente de trabalho, já que esta é composta por valores, suposições, crenças, atitudes, processos, objetivos, funções e práticas de comunicação,

Manter a inovação presente na cultura organizacional e no ambiente de trabalho deve ser o grande esforço e um desafio constante para os líderes das organizações (MORRIS, 2011).

Uma cultura de inovação exige a aceitação positiva pelos funcionários para que se possa ter uma implementação bem sucedida. Para que os funcionários possam estar prontos a aceitar uma cultura inovadora, os gestores de recursos humanos precisam fazer mudanças em suas práticas e políticas existentes

(DENNING, 2011). Assim, as práticas de gestão de recursos humanos precisam ser adaptadas e atualizadas constantemente, acompanhando as mudanças do ambiente e das estratégias, e de forma também a obter a contribuição plena dos funcionários para que esta cultura de inovação seja favorecida.

Loreta e Losane (2013) afirmam que uma inovação pode não durar muito tempo, as vantagens se observam através da capacidade sistemática de inovação que esta sim, pode durar muito tempo. Para se obter essa vantagem é necessária a criação de uma cultura de inovação. Concluem estes autores, que a maioria das pesquisas sobre o impacto da cultura na inovação têm sido realizadas considerando as teorias e concepções existentes de cultura organizacional. Entretanto, trazem novos conceitos de cultura de inovação, e segundo estes, a cultura de inovação inclui cinco etapas principais: 1) estratégia ou definição das principais condições necessárias para apoiar as inovações; 2) foco, identificação do problema ou da oportunidade que você quer inovar; 3) geração de ideias para resolver estes problemas ou aproveitar estas oportunidades; 4) experimentação e testes das novas ideias; e, 5) compartilhamento das inovações.

Cultura de inovação é um "ambiente social e cognitivo, a visão compartilhada da realidade, os sistemas coletivos de crenças e valores refletidos em um padrão consistente de comportamentos entre os participantes" (JASSAWALLA e SASHITTAL, 2002, p. 43), Khazanchi et al. (2007) e as atitudes de construção (1988) reforçam uma cultura organizacional que gera inovação e contribui para o desempenho da empresa.

Dessa forma, convém analisar quais são as ações e práticas que tornam uma cultura organizacional propícia para o desenvolvimento da inovação.

2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO

O ambiente em que estão inseridas as organizações contemporâneas caracteriza-se por ser altamente complexo, em que mudanças ocorrem de forma recorrente, imprevisível e em ritmo acelerado, ampliando a diversidade de fatores internos e externos que influenciam no desempenho organizacional. (OBADIA et al, 2007).

Nesse sentido, as organizações devem estar preparadas para um contínuo

processo de aprendizagem para responderem a esse ambiente, garantindo sua sobrevivência. A todo o momento, faz-se necessária a superação das barreiras constituídas pelos antigos comportamentos organizacionais, por meio da quebra de modelos construídos com base em uma realidade passada, de forma que novos conhecimentos possam surgir e provocar a construção de uma nova realidade.

A velocidade com que surgem novos produtos, processos e serviços torna os mercados cada vez mais dinâmicos. A dinâmica do mercado e a competição acirrada entre as empresas levam-nas a empreenderem ações e a adotarem práticas de gestão diferenciadas para manterem suas respectivas posições competitivas, seja de liderança ou seguidoras das empresas líderes.

Na acepção da palavra, “gestão significa conduzir, dirigir ou governar” (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 2002, p. 6), ou ainda, “atender os objetivos organizacionais de maneira eficiente e efetiva através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais” (DAFT e MARCIC, 2004, p. 7). Dessa forma, Práticas de Gestão é a “maneira de gerenciar ou trabalhar em negócio, indústria ou serviço” (MARTINEZ, 2000, p. 276), para que os objetivos organizacionais sejam atendidos a partir da adoção e aplicação de ações dentro da organização.

Conforme Nakagawa (2003, p. 37), o “as práticas de gestão consubstanciam-se no conjunto de crenças e valores da empresa, fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos, particularmente de seus proprietários e da alta administração”.

Guerreiro (1989) ao conceituar práticas de gestão, afirma que os objetivos a serem observados pelas organizações devem assegurar:

- A redução de risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;
- O estabelecimento de uma estrutura de operações adequada que possibilite o suporte requerido para as suas atividades;
- A orientação geral dos esforços por meio de um estilo e de uma filosofia de trabalho que criem atividades construtivas;
- A adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e de suas atividades;

- A aferição se a empresa está cumprindo sua missão ou não, se foi feito o que deveria ter sido em termos de produtos, recursos e esforços, e se o que não foi está sendo corrigido ou aperfeiçoado;
- O conhecimento do comportamento das variáveis relativas aos ambientes externo e interno e suas tendências, do resultado da avaliação dos planos alternativos de ação e das transações/eventos ocorridos em cada período e identificando onde “as coisas” aconteceram de maneira insatisfatória.

Para tanto, torna-se fundamental a adoção de Práticas de Gestão, ou seja, é necessária a busca por novas maneiras de gerir, a reformulação da estratégia, a redefinição de estruturas e sistemas, e transformar a cultura organizacional.

Independente dos diversos fatores que compõem uma organização, a empresa adota diferentes práticas gerenciais na condução de suas ações para atingir seus objetivos. Em todos os setores e em todas as áreas é possível identificar diferentes práticas de gestão que podem contribuir, promover e influenciar a inovação.

Partindo-se desse contexto, é que busca responder ao objetivo geral do presente trabalho que é a sistematização de Práticas de Gestão a serem adotadas pelas organizações para facilitarem a mudança na cultura organizacional, tornando as organizações propícias à inovação.

Na sequência são detalhados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do presente trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa que tem como objetivo geral, propor a sistematização de um conjunto de práticas de gestão que possibilitem a criação de uma cultura organizacional propícia à inovação nas empresas, visto que, de acordo com Gomes e Araújo (2005), tem se observado um aumento na demanda pelas metodologias quanti-qualitativas e quali-quantitativas, por trazerem uma maior fidedignidade e validação das pesquisas, aproximando mais os pesquisadores de uma verdade temporal, visto não ser possível alcançar a verdade absoluta.

A busca por instrumentos de avaliação que expressem o padrão de excelência de publicações vem crescendo ano após ano (PESSANHA, 1998). Com vista a esse fato, tem se multiplicado o número e o tipo de indicadores para mensurar a qualidade dos materiais divulgados, por exemplo, os indicadores bibliométricos (FERREIRA, 2010).

As produções científicas mensuradas pelos indicadores bibliométricos vêm sendo utilizadas como instrumentos para avaliação de programas de ensino, pesquisa e extensão, investimento em pesquisas e indução para cooperação científica, nacional e internacional, o que acarreta na multiplicação de estudos sobre tais índices (AXT, 2004; OLIVEIRA FILHO et al., 2005).

Em qualquer área do conhecimento há uma preocupação com a confiabilidade das informações (SAMPAIO et al., 2004; e SORDI, MEIRELES e GRIJO, 2008), bem como com a autoridade do pesquisador sobre o assunto ao qual se propôs explicar. Nos estudos que necessitam realizar ou replicar experiências anteriores a inquietação é ainda maior (ABACKERLI et al., 2007), já que qualquer ensaio inválido atrasa a solução dos experimentos.

De acordo com Gomes e Araújo (2005), baseando-se nas investigações de Bradford (1934), Bush (1945), Garfield (1955), Lotka (1926), Zipf (1949) entre outros sobre meios de recuperar informações, a comunidade científica passou a apresentar discussões sobre a acessibilidade às informações fiáveis idealizando desde aplicações para mensurar a qualidade destas informações, teorias ou “normas” que favorecessem a produção do conhecimento até métodos que facilitarão identificar, caracterizar ou recuperá-las. Assim, desenvolveu-se a bibliometria como uma importante ferramenta para mensurar de forma matemática e estatística a

comunicação escrita.

Devido ao contínuo crescimento da produção de informações, a bibliometria facilita a identificação do estado da arte das pesquisas científico-tecnológicas contando com diversos insumos que fornecem dados para a estratificação de indicadores da memória intelectual existente: análise de produtividade de autores, de citação, de referência, de frequência de palavras, entre outros.

A aplicação de procedimentos e técnicas bibliométricas sobre o perfil de autores que disponibilizam seus resultados em periódicos científicos pode contribuir para a melhoria do processo de produção, gestão e disseminação dos conhecimentos, destacando pesquisas e dando visibilidade aos trabalhos. E de forma evidente vem tornando-se uma importante ferramenta para aumentar a representatividade das pesquisas brasileiras junto às publicações internacionais (FERREIRA, 2010).

Além disso, análises deste tipo apresentam-se como ferramentas que promovem a transformação de conceitos subjetivos das publicações em indicadores aferíveis da contribuição dos autores para a comunidade científica, bem como a percepção das principais tendências temáticas e vieses das produções intelectuais de cada área.

No cenário da Engenharia de Produção são inúmeros esses tipos de estudos: Marques (2005), Silva, Toledo Filho e Pinto (2009), Ribeiro et al (2010); Ritzmann e Silva (2011); Pereira et al (2011); Rocha e Lavarda (2011); Lopes e Carvalho (2012), o que demonstra sua inserção também neste campo.

Neste sentido, a técnica de análise de referências se expressa como uma ferramenta que facilita a observação de diversos aspectos da comunicação científica auxiliando no levantamento de suas características fundamentais (SOUZA, SILVA e ARAÚJO, 2012).

Dessa forma, no presente trabalho, como percurso para a pesquisa bibliométrica, adentrou-se ao Portal Capes, o qual disponibiliza uma série de bases de dados a serem acessadas, e, selecionou-se as bases de dados relativas às Engenharias III, dentre das quais, as de Engenharia da Produção, resultando na disponibilização de 22 bases de dados para consulta:

1. Academic Search Premier - ASP (EBSCO)
2. American Society of Civil Engineers - ASCE

3. Cambridge Journals Online Compendex (Engineering Village 2)
4. Technology Research Database (ProQuest)
5. Derwent Innovations Index - DII (Thomson Reuters Scientific)
6. Emerald Fulltext (Emerald)
7. Environmental Engineering
8. Abstracts (ProQuest)
9. esp@cenet (European Patent Office)
10. IEEE Xplore
11. INSPEC (Ovid)
12. Materials Business File (ProQuest)
13. Mechanical and Transportation Engineering
14. Abstracts (ProQuest)
15. Oxford Journals (Oxford University Press)
16. PNAS - Proceedings of the National Academy of Sciences
17. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP)
18. SciELO.ORG
19. ScienceDirect (Elsevier)
20. SCOPUS (Elsevier)
21. SpringerLink Web of Science - Coleção Principal (Thomson Reuters Scientific)
22. Wiley Online Library

Nas 22 bases de dados, para um refinamento, utilizou-se como critérios de pesquisa dois termos como palavras chaves: “cultura organizacional” e “inovação”, buscando encontrar artigos que correlacionassem os dois temas dentro da Engenharia da Produção.

Nessa pesquisa bibliométrica, foram encontrados 873.804 artigos que traziam a referência a um dos dois termos, fosse, no título, no resumo ou nas palavras-chaves, o que requereu um maior refinamento, definindo-se então, como parâmetro o período de publicação compreendido entre 2010 a 2014, e ainda agregou-se o termo “práticas de gestão”, resultando em um total de 202 artigos, considerados de relevância, por trazerem dados, informações e contribuições para a discussão do tema.

A seguir, adotou-se como critério de relevância a seleção de artigos que agregassem alguns dos termos contidos no quadro a seguir, que foram definidos pelo pesquisador a partir da pesquisa de termos recorrentes citados nos artigos levantados na pesquisa bibliométrica, para que contribuíssem para a consecução do objetivo do trabalho, ou seja, sistematizar um conjunto de práticas de gestão que possibilitem a criação de uma cultura organizacional propícia à inovação nas empresas.

Termos para pesquisa em Português	Termos para pesquisa em Inglês
Práticas de Gestão	Management practices
Práticas de Administração	Administration practices
Ideologia Organizacional	Organizational Ideology
Negócio, Missão, Valores, Visão	Mission, Values, Vision
Planejamento Estratégico	Strategic Planning
Estrutura Organizacional	Organizational Structure
Comunicação	Communication
Comunicação Interna	Endomarketing
Sistemas de Informação	Information Systems
Gerenciamento da Informação	Information Management
Ambiente Organizacional	Organizational Environment
Práticas de Motivação	Motivation / Practical Motivation
Liberdade de Expressão	Freedom of speech
Tolerância ao Erro	Tolerance to Errors
Liberdade para Experimentar	Freedom to Experiment / Freedom to test
Ausência de Pressão	No Pressure
Pesquisa de Clima Organizacional	Organizational Climate Research
Clima Organizacional	Climate Survey
Criatividade	Creativity
Incentivo à Criatividade	Encouraging Creativity
Incentivos e Recompensas por ideias	Incentives and Rewards for Ideas
Gerenciamento de Conflitos	Conflict Management
Gestão de Pessoas	Human Resources Management
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	HRM – Human Resources Management and practices
Políticas e Critérios para Contratação de pessoas	Policies for Recruiting / Recruitment and Selection of Persons.
Políticas de Recrutamento de pessoas	Policies of Recruiting
Remuneração e Incentivos	Compensation / Remuneration and Incentives
Política de Cargos e Salários	Fixed Remuneration / Positions and Salaries
Recompensas e Incentivos	Rewards and Incentives
Remuneração Variável	Variable Remuneration
Participação nos Lucros	Profit Sharing
Incentivos e Recompensas por Resultados	Incentives and Rewards for Results
Treinamento	Training
Programas de Treinamento	Training Programs
Aprendizagem Organizacional	Organizational Learning
Gestão do Conhecimento	Knowledge Management
Compartilhamento do Conhecimento	Knowledge Sharing
Avaliação de Desempenho	Feed-back / Performance Evaluation
Gestão de Desempenho	Performance Management
Desenvolvimento de Profissionais	Development of Professional
Plano de Carreiras	Career Plan

Liderança	Lead / Leadership
Desenvolvimento de Líderes	Development of leaders
Liderança e Gestão	Leadership and Management
Supervisores Preparados	Trained Supervisors / Committed Supervisors
Gestão Participativa	Shared Management / Participative Management
Gestão por Indicadores e Resultados	Management by Indicators / Management by Indicators and Results
Desenvolvimento de Equipes	Team Development
Equipes de Alto Desempenho	High Performance Teams - HPT
Trabalho em Times	Team Work
Construção de Times	Team Building
Treinamento Personalizado	Coaching / Personal Development

Quadro 4 – Termos da pesquisa nos artigos encontrados nas bases de dados
Elaborado pelo autor - 2014

Esse refinamento da pesquisa resultou em uma amostra de 88 artigos que continham um ou mais termos da pesquisa definidos no Quadro 4.

De acordo com a definição, Bibliometria é um “conjunto de leis e princípios empíricos que contribuem para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação” (GUEDES; BORSCHIVER, 2005, p. 2) sendo que as principais leis bibliométricas são: Lei de Bradford, (produtividade de periódicos), Lei de Lotka (produtividade científica de autores) e Leis de Zipf (frequência de palavras), e a “Lei dos 80/20”, (lei de Pareto).

Assim, o pesquisador optou pela aplicação da “Lei dos 80/20”, que consiste em um fenômeno, inicialmente observado no comércio e na indústria, segundo o qual, em sistemas de informação, 80% da demanda de informação se satisfaz com 20% do conjunto de fontes de informação (GUEDES; BORSCHIVER, 2005). A lei de Pareto (80/20) que foi criada pelo economista italiano Vilfredo Pareto lei diz que: 80% das consequências advêm de 20% das causas. Segundo Pareto, por exemplo: 80% da riqueza mundial está nas mãos de 20% das pessoas, 80% da poluição é causada por 20% dos países ou que 80% da receita de uma empresa provém de 20% dos clientes. As percentagens podem variar entre 85/15 ou 75/25, dependendo das questões analisadas, mas dificilmente fogem a esta proporção.

Dessa forma, dos 88 artigos obtidos na análise bibliométrica, após os sucessivos refinamentos, aplicando-se a lei 80/20, acabou-se optando pelo uso de uma amostra de 28 artigos considerados relevantes, que tivessem fator de impacto de acordo com a classificação Qualis da Capes de periódicos nos estratos A1, A2, B1, B2 e B3 nas áreas de Administração e Engenharias III, e que atendessem aos critérios finais de cronologia, visto que era desejo agregar a esta pesquisa aquelas publicações mais atualizadas nas bases de dados.

Assim, pode-se observar o percurso metodológico para obtenção dos dados para a análise bibliométrica que fundamentaram o presente trabalho na figura 8:

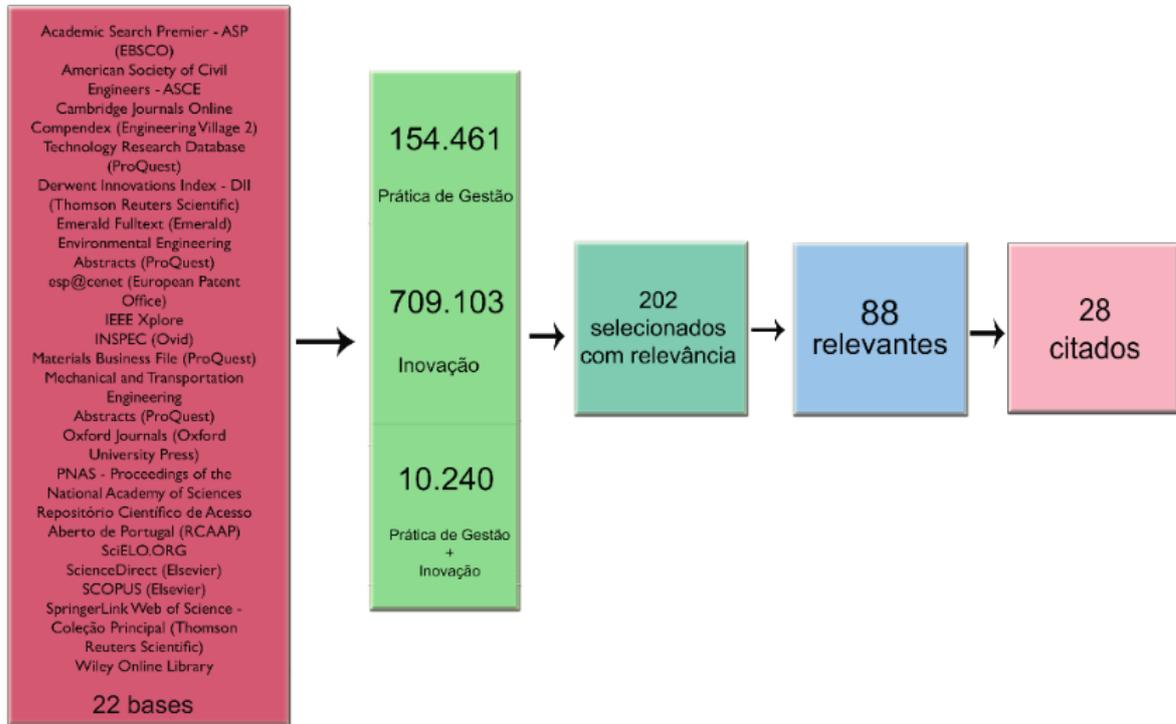


Figura 8 – Resultado de Pesquisa Bibliométrica
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Porém, como a maioria dos artigos encontrados nas bases de dados disponíveis no Portal Capes estavam em língua inglesa ou espanhol, para uma maior fundamentação da presente pesquisa, bem como uma maior sistematização de acordo com a realidade acadêmica e organizacional brasileira, recorreu-se ao Google Acadêmico, para que fosse possível, obter também um maior número de produções científicas em língua portuguesa. Para tanto, elaborou-se um quadro de acordo com as dimensões de práticas, que foram sendo estabelecidas e elencadas no decorrer da análise bibliométrica, resultando em um conjunto de termos que foram pesquisados e resultaram também em um acervo bibliográfico importante para o trabalho. Destaca-se que, em cada termo, foram verificados os artigos científicos publicados em revistas ou anais de congressos científicos brasileiros, que constavam até a página 33 do Google Acadêmico, observando-se que após essa página os artigos repetiam-se ou não obedeciam ao critério cronológico de estar entre 2010-2014, conforme se pode definir no Quadro 5.

Para a pesquisa dos itens das práticas de gestão, utilizou-se o termo por 3

vezes, isto é, inicialmente isoladamente, depois seguido da expressão Cultura Organizacional e depois seguido da palavra Inovação, como por exemplo: Comunicação; Comunicação e Cultura Organizacional; Comunicação e Inovação.

Dimensões e Práticas	Fontes encontradas.
1 -COMUNICAÇÃO	
1.1 - Ideologia	08
1.2 - Planejamento Estratégico	17
1.3 - Estrutura Organizacional	06
1.4 – Endomarketing	27
1.5 – Comunicação Organizacional	42
1.6 – Sistemas de Informações	19
2 – AMBIENTE	
2.1 – Clima Organizacional	40
2.2 – Criatividade	23
2.3 – Gestão de Conflitos	17
3 – PESSOAS	
3.1 – Recrutamento e Seleção	22
3.2 – Remuneração	15
3.3 – Treinamento	19
3.4 – Avaliação de Desempenho	27
3.5 – Carreira e Desenvolvimento	28
4 – LIDERANÇA	
4.1 – Desenvolvimento de Líderes	28
4.2 – Desenvolvimento de Equipes	16
4.3 – Team Building	09
Total de fontes encontradas	363

Quadro 5 – Total de Artigos Pesquisados no Google Acadêmico

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Nota: Período da pesquisa – de 08 a 19.09.2014.

Estes 363 artigos sobre as dimensões e a práticas de gestão, conjuntamente com os artigos obtidos na análise bibliométrica, permitiram a obtenção de um aporte teórico amparado na literatura nacional e internacional. No quadro 6, é possível observar os principais autores que, por fim, fundamentaram a sistematização das práticas de gestão, de acordo com as dimensões elencadas.

DIMENSOES	PRÁTICAS DE GESTÃO	PRINCIPAIS AUTORES
COMUNICAÇÃO	Comunicação	Torquato, Gaudêncio (1991,2002) Marchiori, Patricia Zeni (2002) Maximiano , Antonio Cesar Amaru (2007) Rego , Arménio (2007) Angeloni, Maria Terezinha (2010)
	Ideologia	Branson, Christopher M . (2007) Peixoto, Paulo Pereira (2012) Andrade, Arnaldo Rosa de (2012)
	Planej Estrateg.	Silva, Borges e Moraes (2007)

		Kich, Juliane Ines D.F. e Pereira, Mauricio Fernandes (2011) Andrade, Arnaldo Rosa de (2012)
	Estrutura Organizacional	Mintzberg, Henry e Quin, James Brian (2008) Andrade, Arnaldo Rosa de (2012)
	Endomarketing	Brum, Analisa de Medeiros (2010) Kramer, Michael W. e Crespy, David A.(2011) Marafuga, Patricia M.E. (2012) Cremonesi, Graziela Oste et al (2013)
	Sist Informações	Padoveze, Clovis Luis (2004) Marchand, Donald A. (2000) Rezende, Denis A. (2010)
	Com. Organizacional	Torquato, Gaudêncio (1991) Coda, Roberto et al (2007) Marchiori, Patricia Zeni (2010) Kich, Juliane Ines D.F.(2011) Pinto, Marli Dias de Souza (2013)
AMBIENTE	Ambiente	Rogers, Carl R. (1971) Gonzalez, Rodrigo Valio Dominguez, et al (2011)
	Clima Organizacional	Stringer, Robert (2002) Furnham, Adrian (2005) Bispo, Carlos A. Ferreira (2006) Oliveira, Rosana Augusta, Santos, Moacir Jose dos, e Taducci, Marilisa Sá Rodrigues (2011) Pimenta, Raniery C.Q., Aouar Walid A. El, e Oliveira José A. (2012) Emmendoerfer, Magnus L. e Palmeira Marina (2013)
	Criatividade	Faria, Maria de Fátima Bruno de, e Alencar, Eunice M.L. Soriano de (1996) Amabile, Teresa (1997,1992) Alencar, Eunice M.L. Soriano de (1997,2005) Martins E.C. e Terblanche, F. (2003, 2004) Weinsberg, Adam (2008) De Masi, Domenico (2005)
	Gestão conflitos	Schein, Edgar (1986) Hersey, Paul e Blanchard Kenneth H.(1986)
GESTÃO DE PESSOAS	Pessoas	Dutra, Joel Souza (2004,2012)
	Rec. e Seleção	Dutra, Joel Souza (2012) Maximiano, Antonio Cesar Amaru (2014)
	Remuneração	Pontes, Benedito Rodrigues (1994) Hipolito, José Antonio Monteiro (2001) Wood JR, Thomas, e Piccarelli Filho, Vicente (1995) Dutra, Joel Souza (2004,2012)

	Treinamento	Eboli, Marisa (2004) Fischer, André L. e Albuquerque, Lindolfo Galvão de (2004) Dutra , Joel Souza (2012) Foltran, Cássia Uhler (2012,2013)
	Av. Desempenho	Dutra , Joel Souza (2001,2008,2011) Barbieri, Carlos Jose (2009,2014)
	Carr e Desenvolv.	Dutra , Joel Souza (2004,2012) Rego, Arménio e Souto, Solange (2004) Krausz, Rosa (2007)
LIDERANÇA	Liderança	Schein, Edgar (1985,1992,1997,1999) Hersey,Paul e Blanchard, Kenneth H. (1986) Bergamini, Cecilia Whitaker (1997,1994) Senge, Peter M. (1999) Tseng, Hsing-Chau, Tung, Hui-Lien e Duan, Chi-Hsiang (2010)
	Des. Lideres	Moscovici, Fela (1995,1998) Schein, Edgar (1986,2001) Charan, Ram, Drotter, Stephen, e Noel, James (2009,2013) Hersey, Paul , e Blanchard, Kenneth H. (1986) Drucker, Peter Ferdinand (1998) Adizes Ichak K. (1997)
	Des. Equipes	Katzenbach, Jon R. e Smith, Douglas K. (1994) Moscovici, Fela (1995) Drucker, Peter Ferdinand (1998,2001)
	Team Building	Katzenbach, Jon R. e Smith, Douglas K. (1994) Moscovici, Fela (1995,2008) Dyer, William Gibb (2011)

Quadro 6 – Quadro de Principais Autores
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Considerando a diversidade dos autores pesquisados das mais diversas escolas e nacionalidades, utilizou-se convencionalmente o termo **ORGANIZAÇÃO** para se referir às organizações de uma forma generalizada, sejam elas de quaisquer portes ou segmentos, de qualquer natureza públicas ou privadas, e de quaisquer finalidades: com objetivos sociais ou de lucros.

Convencionou-se utilizar o termo: **FUNCIÓNÁRIO**, para todos os tópicos deste projeto, muito embora os mais diversos autores utilizem termos similares quando se referem às relações de emprego, trabalho ou prestação serviços. Encontram-se referencias a EMPREGADOS; COLABORADORES; assim como para

os atuantes no serviço público – SERVIDORES. Foram mantidos os termos originais apenas para as citações literais dos autores.

Adotou-se também como convenção, para efeitos deste projeto, a terminologia **PRÁTICAS DE GESTÃO**, muito utilizada pela grande parte dos autores pesquisados. Poder-se-á encontrar referências de autores que possam ser entendidas como similares ou semelhantes, que utilizem termos como: AÇÕES DE GESTÃO; TÉCNICAS DE GESTÃO; FERRAMENTAS DE GESTÃO; INSTRUMENTOS DE GESTÃO.

A partir da definição do percurso metodológico, no próximo capítulo, apresentam-se os resultados e discussões, sistematizando-se assim, um conjunto de práticas de gestão elencadas a partir de todo referencial científico compilado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: PRÁTICAS DE GESTÃO

Descreve-se neste capítulo, após todos os levantamentos bibliográficos realizados, o conjunto de Práticas de Gestão que foram elencadas e sistematizadas.

4.1 DIMENSÃO COMUNICAÇÃO

A origem da palavra comunicar deriva do latim *communicāre* - dividir alguma coisa com alguém - e segundo o Dicionário da Língua Portuguesa significa: dar a conhecer; divulgar; anunciar; informar; pôr-se em comunicação ou em relação com; relacionar-se; exprimir-se; falar; transmitir algo; passar.(PINTO, 2013)

Todos os comportamentos e atitudes humanas são entendidos como atos de comunicação. Tudo no homem comunica e as suas ações, mesmo as mais básicas comunicam algo, sendo ou não intencionais. Ao homem é impossível não comunicar. Sobre este assunto Rego (1999, p.19) acrescenta que os seres humanos “são animais sociais, pelo que necessitam se comunicar, mesmo quando não há nada urgente a exprimir”. Não haveria vida social sem comunicação.

Maximiano (2007) traz duas preocupações básicas em relação à comunicação: a primeira é a comunicação entre pessoas, e a segunda, o mecanismo de integração nas organizações. A comunicação é vista como determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de desempenho, o que, para a administração, exige um alto nível de capacidade de comunicação.

O mesmo autor ressalta ainda que: “Da comunicação dependem a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana.” (MAXIMIANO, 2007 p.296).

Na sociedade atual não basta às organizações serem eficientes. Para se destacar entre as outras organizações, a comunicação tem aqui um papel preponderante, sendo um indispensável instrumento de gestão empresarial. Rego (2007) chega mesmo a afirmar que sem comunicação, não existe qualquer

organização. Não se concebe qualquer tipo de organização sem a existência de práticas comunicativas, uma vez que são estas que lhe dão forma e que a torna no que é (CARDOSO, 2006). A imagem pública das organizações é um aspecto estratégico tão vital quanto os produtos e serviços que disponibiliza. É fundamental que as empresas, instituições e associações pensem a sua comunicação organizacional com cuidado para chegarem de forma eficaz aos seus públicos.

Uma organização não é um sistema isolado. Tem de se comunicar com o exterior para sobreviver. Isto também depende da capacidade que ela tem de colocar as pessoas a comunicar eficientemente dentro dela própria. É fundamental que saibam o que comunicar e de que forma fazê-lo, daí o papel gradual que a comunicação ganha nas organizações.

As organizações precisam se preparar em comunicação, da mesma forma que o fazem em outras áreas de gestão, pois ela permeia, interfere e influi em todas as demais áreas da organização. Novos padrões de comunicação precisam ser constantemente desenvolvidos já que o sucesso do passado não garante êxito do futuro, e as necessidades do passado são muito diferentes das atuais. Para que as organizações aconteçam com rapidez e competitividade, um sistema de comunicação integrado, que permita a rápida circulação da informação e do conhecimento para os diferentes públicos, é indispensável (ANGELONI, 2010).

Trabalhos relativos à interface entre cultura organizacional e comunicação deixam clara a importância da última no sentido de efetuar a transmissão e a divulgação dos valores, missão, crenças e, em última análise, o credo empresarial para todos os integrantes de uma organização. Manter linhas e canais de comunicação abertos são considerados aspectos facilitadores da aquisição de características positivas da cultura de uma organização.

Isso implica, segundo Angeloni (2010), implementar uma política de portas abertas em todos os níveis da empresa, aspecto que fará o *feedback* fluir de modo livre e sem restrições, fora da hierarquia organizacional formal. Embora o autor reconheça que a autoridade formal deva ser respeitada, contribuições de pessoas de todos os níveis precisam ser valorizadas e incentivadas, caracterizando um fluxo de comunicação ascendente, baseado no pressuposto de que são aqueles mais próximos do problema geralmente os que melhor sabem o que fazer para sua resolução.

A identidade organizacional precisa estar muito bem definida porque é a cultura, daquilo que a organização tem para oferecer. Só assim a organização poderá enviar a informação correta ao seu público, para que estes consigam perceber a mensagem. A organização deve influenciar a sua imagem através da gestão da sua identidade que deve ser pensada em relação às expectativas do público e aos objetivos da própria empresa: “A construção da imagem assenta numa reflexão profunda sobre o sentido próprio que a marca pode não só espelhar, mas também concretizar no uso funcional e emocional que dela faz o consumidor” (RUÃO, 2000, p.15).

Torquato (2002) fala de quatro dimensões de comunicação na organização:

- A primeira é a da **comunicação cultural** que abrange os climas internos, onde gestores devem medir o clima organizacional;
- A segunda diz respeito à **comunicação administrativa** que são todos os elementos ligados ao fluxo de informação interna que estabelecem as relações entre setores, chefias e funcionários;
- A terceira é a **comunicação social** que envolve atos de comunicação indiretos, unilaterais e públicos;
- A quarta é chamada **sistema de informações**, que objetiva agregar e gerenciar as informações armazenadas em bancos de dados.

Nessa sistemática de organização da comunicação para as empresas, Torquato (2002, p. 34) atenta para o fato de que as quatro dimensões devem funcionar como “uma orquestra”, pois uma dimensão influi na outra, ou seja, as quatro formas de comunicação se afetam significativamente.

A cultura de cada organização é marcada por seus públicos internos e externos, por seus objetivos e funções, por seus interesses e realidades. São próximas as relações entre a comunicação e a cultura da organização, ambas interagem e se relacionam permanentemente, sobretudo no processo de mudança. Para Marchiori (2002), “a comunicação é a fase fundamental neste processo, uma vez que a cultura somente se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, estão se comunicando”.

De acordo com Carvalho (2009), toda mudança organizacional é uma mudança cultural, permeada pela comunicação. Se os processos de mudança dependem do envolvimento do público interno, indiretamente eles dependem de

uma boa comunicação entre a organização e seus colaboradores. É nesse sentido que os profissionais da comunicação têm as suas maiores contribuições.

Schein (1985) fala sobre as contribuições do diálogo para a construção da confiança entre os grupos, o reconhecimento pelos grupos, da existência de diferentes ideias e formas de comunicação, a equalização dos papéis de cada indivíduo no processo de aquisição de conhecimento do grupo e o rompimento de paradigmas. O estabelecimento de rotinas de diálogo entre grupos ou diferentes níveis hierárquicos elimina processos considerados burocráticos possibilitando um grau mais alto de consistência e criatividade, uma vez que os indivíduos compõem um processo comum de pensamento e passam a se familiarizar com os problemas e metas da organização como um todo (DOMBROWSKI, et al. 2007).

A Comunicação pode ser Interna e Externa. Almeida (2000) define comunicação interna como o processo comunicativo através do qual se cria e evolui uma organização. Para além de desenvolver ações de informação ao público interno, este processo contribui para a criação de relações entre hierarquias mutuamente vantajosas, que facilitam a produção, circulação e gestão de informação fundamental para um desempenho organizacional superior.

Comunicação externa é o processo de transmissão de mensagens da organização para o meio externo e a recolha de mensagens desse meio externo para o interior da organização. É dirigida a clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, concorrência, sociedade, meios de comunicação social, governo, entre outros. Liga a organização aos vários públicos, transmitindo mensagens ao exterior, e simultaneamente recebe as informações do ambiente externo. É um processo de dois sentidos.

A dimensão COMUNICAÇÃO compreende a adoção das Práticas de Gestão: Ideologia, Planejamento Estratégico, Estrutura Organizacional, Endomarketing, Sistema de Informação e Comunicação Organizacional, de acordo com a figura 9:



Figura 9 – Sistematização do conjunto de práticas de gestão da dimensão COMUNICAÇÃO
 Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

A seguir, passa-se a detalhar cada uma das Práticas de Gestão compreendidas na dimensão COMUNICAÇÃO.

4.1.1 Prática de Gestão - Ideologia

Na literatura pesquisada sobre o tema verificou-se que grande parte dos autores refere-se à ideologia organizacional em seu conjunto de valores organizacionais, que compreende a definição do negócio, a missão e a visão estratégica.

Segundo Andrade e Barros (2013) e Tamayo (2007) os valores organizacionais definem uma direção comum para todos os funcionários de uma organização e influenciam o comportamento organizacional, orientam toda a vida da empresa e são um guia do comportamento de todos os seus membros, na medida em que delimitam a ação, o pensamento e o julgamento, definindo um padrão de comportamento, tanto individual, quanto coletivo.

Para Peixoto (2012) os valores organizacionais são as crenças ou princípios relativos a condutas ou metas organizacionais desejadas, e que, ao serem

organizados de forma hierárquica, irão orientar a vida da organização, para o entendimento do comportamento dos indivíduos e das equipes.

Ainda para Peixoto (2012) os valores organizacionais representam um princípio ético da organização, já que irão influenciar ações, atitudes, escolhas e decisões dos funcionários coletivamente, e o alinhamento entre os valores de cada indivíduo com os da organização faz com que um bom desempenho seja alcançado, afastando a necessidade de uma gestão forte e controladora, visto que as pessoas sentem-se realizadas ao desenvolver todo o seu potencial.

De acordo com Branson (2007) além de comunicar os valores é necessário que haja a compreensão de que a aplicação destes valores pode mudar a organização para melhor.

Os valores organizacionais dependem da definição do **negócio**. Segundo Andrade (2012), a definição do negocio se refere às decisões relacionadas com o segmento em que a organização atua ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica, sendo importante que, a alta administração questione-se e se assegure de que seja respondida a seguinte pergunta: “qual é o nosso negócio?”, a falta de clareza na resposta pode ser a principal causa dos fracassos empresariais.

A definição do negócio mostrará por onde a empresa deverá seguir, sendo que, segundo Andrade (2012), caberá aos dirigentes ter a habilidade para delimitar o espaço no segmento em que atua para identificar oportunidades de mercado, identificar as necessidades e os desejos que a organização tem habilidade os para satisfazer, e saber quais são os benefícios que clientes ou usuários esperam dos produtos ou serviços.

Após a definição do negócio, define-se a **missão** da organização. De acordo com Andrade (2012), a missão é chamada de propósito fundamental, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe, identifica os seus clientes ou usuários dos produtos, bem como o propósito da sua existência, definindo explicitamente as suas responsabilidades para com os funcionários, comunidade e acionistas, orientando assim as decisões que nortearão o desenvolvimento de produtos ou serviços. Torna-se fundamental responder: qual é o nosso negócio, quem é o nosso cliente, o que ele realmente quer quando nos procura? – quais são

as necessidades ou desejos que ele procura satisfazer com o nosso produto ou serviço?

Características da Missão	• Credibilidade
	• Simplicidade e clareza
	• Originalidade
	• Única – concentrada
	• Conteúdo intangível - ambicioso
	• Revisada constantemente

Quadro 7 - Características da Missão – Elaborado pelo autor

Fonte: Andrade (2012)

Após a definição de negócio e missão, importa o estabelecimento da visão estratégica da organização, que se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional.

De acordo com Costa (2009, p. 27) a visão estratégica “consiste em desenvolver capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro e não o futuro com os olhos do presente”. Dessa forma, para a sua definição, deve-se transportar para o futuro aquilo que se deseja, porém que seja possível, não se traduzindo somente como um sonho, mas uma realidade futura desejável. Para tanto, deve ser clara, desejável, factível e implementável.

Os valores de uma organização precisam estar alinhados com a cultura organizacional e de acordo com Fernandes Zanelli (2006), a conscientização dos funcionários, ocorre na medida em que se dá o compartilhamento de valores, o que pode trazer consequências positivas e negativas, pode gerar maior coesão entre o grupo, influenciando as atitudes e comportamentos dos membros rumo aos objetivos organizacionais ou ainda, gerar a passividade, se as pessoas internalizarem tais valores como verdades inquestionáveis, e passarem a adotar comportamentos padronizados, perdendo a individualidade.

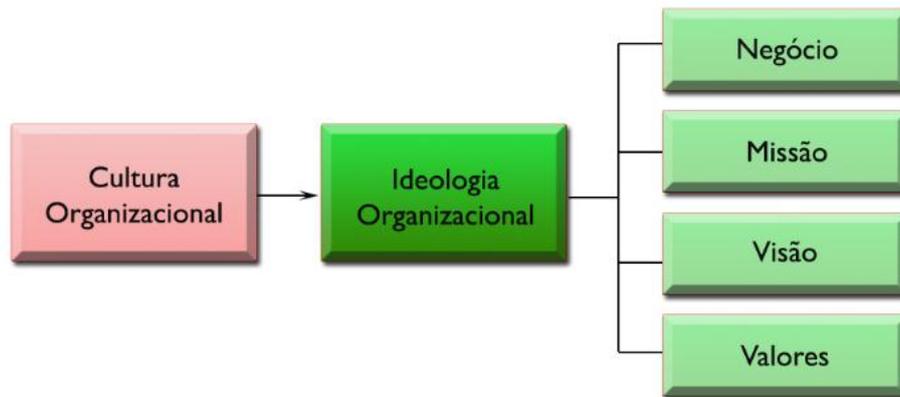


Figura 10 – Estruturação da ideologia organizacional
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Segundo Branson (2007), a mudança organizacional só terá sucesso quando houver uma interdependência entre o alinhamento de valores dentro de uma cultura organizacional, seja, entre a estratégia da empresa e os valores dos indivíduos.

Bons projetos de inovação poderão se tornar um fracasso, caso não sejam conduzidos como prioridade, mas, isso somente será possível, se os valores da organização forem direcionados para esse caminho, Christensen (2003), afirma que o sucesso é fácil de ser mantido quando o foco da capacidade de inovar migra de recursos para processos e valores, sendo essa visão determinada pelos valores e pressupostos que definem quais decisões são importantes no dia-a-dia, quais clientes devem ser priorizados, quais produtos, quando investir ou não em novos produtos, competências ou mercados.

Dessa forma, de acordo com Peixoto (2012) a cultura para a inovação não está no nível do que é visível (os artefatos) e sim nos níveis mais profundos: valores e pressupostos.

A ideologia organizacional é o primeiro passo para a definição do planejamento estratégico de uma organização, como se poderá confirmar no tópico seguinte.

4.1.2 Prática de Gestão - Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico – PE é importante instrumento de administração, sendo utilizado como ferramenta para auxiliar os administradores nos processos de tomadas de decisão e de condução da organização, para a busca dos objetivos definidos. (ANDRADE, 2012).

Para melhor definir PE deve-se considerar o que é Estratégia, sendo que Mintzberg e Quinn (2001), a definem como um plano que pretende integrar as principais metas, políticas e ações de uma organização de modo coerente. Quando formulada, aloca os recursos respeitando as competências e deficiências internas, além de contemplar as mudanças de ambiente.

Para que uma organização tenha o poder de competitividade precisa ter o conhecimento de si mesma e do mercado no qual está inserida, e definir um padrão de comportamento definido por Michael Porter como estratégias genéricas, as quais, segundo Silva, Borges e Moraes (2007) são:

- (1) Liderança baseada no fator custo - custos mais baixos do que os rivais;
- (2) Diferenciação - produto ou serviço que é visto como único;
- (3) Focalização - Combinar as estratégias direcionando-as para alvo específico.

PE, conforme Andrade (2012) é um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance dos objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado, sendo função dos dirigentes da alta administração a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos.

Andrade (2012) ressalta que a maioria dos conceitos de PE - Planejamento Estratégico caracteriza-o como uma função dos principais dirigentes; colocam grande ênfase nas condições do ambiente, e sobre o processo de aprendizagem interativo e contínuo, em que os gestores preocupam-se mais em fazer as coisas certas do que fazer certo as coisas, ou seja, mais eficácia do que eficiência, pela maximização dos efeitos sinérgicos.

Para que o gestor possa melhor gerenciar os problemas do dia a dia, segundo Silva, Borges e Moraes (2007), ele precisa ter olhar estratégico, mudando

seu foco de “discutir os problemas” para questionar “como transformar os problemas que surgiram em oportunidades para a empresa?”.

Para que a implantação do PE obtenha resultado é preciso a presença de uma liderança que acredite na sua implementação, além do que, segundo Kich e Pereira, (2011), a eficácia só ocorrerá se estiver integrado à estrutura da organização, e que ocorra o compartilhamento das informações e a transferência de conhecimento, através de um sistema de comunicação eficiente, e também desde que seja elaborado juntamente com os colaboradores através de uma gestão mais participativa, evitando assim um grande fluxo de resistência, visto que estes sentem-se dele participantes.

Considerando as relações com a cultura organizacional, observa-se que são as estratégias adotadas pelos dirigentes, que refletem na cultura da organização os valores dos fundadores, e que são repassadas na visão e na missão da empresa. Estes definirão as características de cada organização (KICH e PEREIRA, 2011).

Ainda conforme, Rizatti, Fernandes e Amaral (2012), necessita-se de um sistema de informação eficaz, visto que um maior número de informações o tornará mais dinâmico, de maneira a responder, com maior precisão e rapidez, às novas necessidades oriundas da própria organização, e, sobretudo, do ambiente externo.

O PE, conforme Andrade (2012) deve ser estruturado de acordo com a Figura 11.

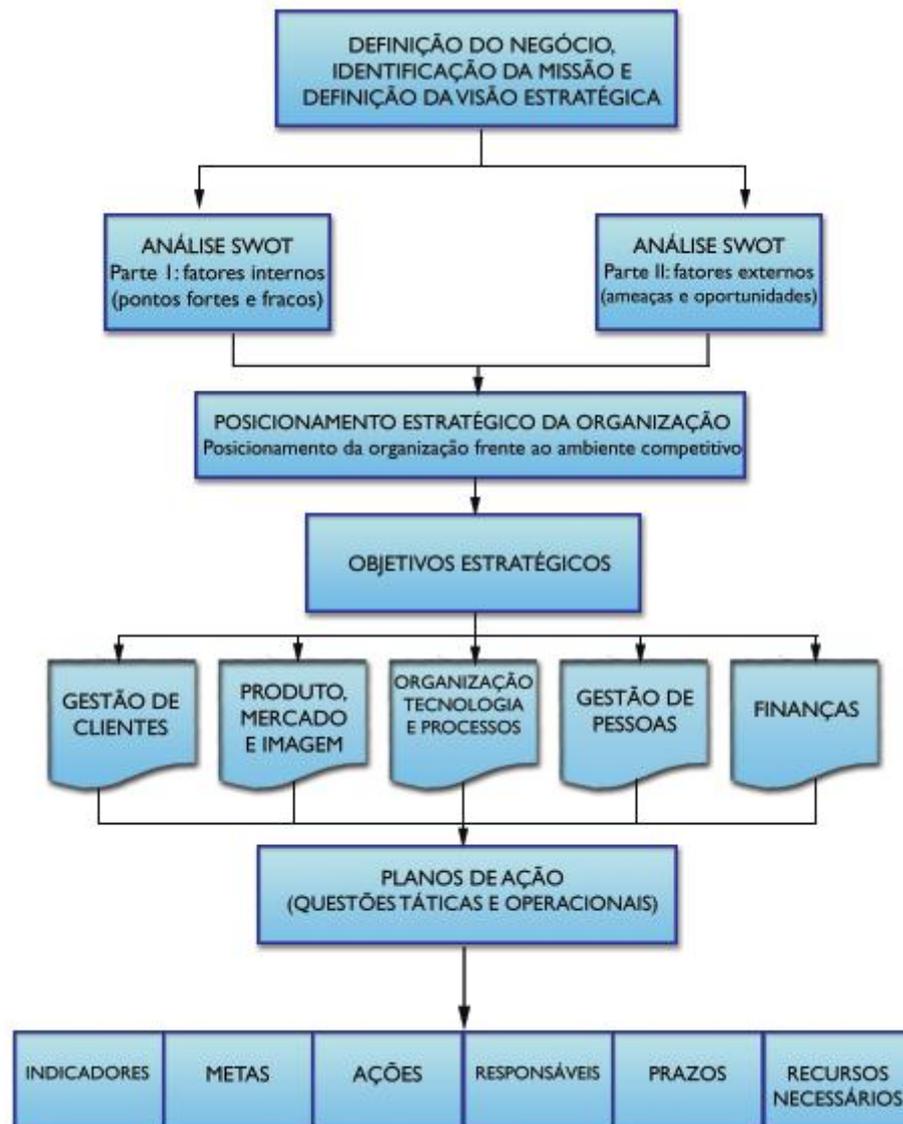


Figura 11 – Estruturação do Planejamento Estratégico
Fonte: Andrade, 2012.

Na análise de Andrade (2012), cada um dos aspectos são descritos a seguir:

- **Definição do negócio, Missão, Visão Estratégica** – descritos no tópico anterior – Ideologia.
- **Análise Swot - fatores internos** – diagnosticar o potencial de recursos e das capacidades, identificando os seus pontos fortes (facilitadores), e os seus pontos fracos (inibidores) (ver Quadro 8). A principal finalidade é identificar possíveis fontes de diferenciação e de vantagens competitivas que possam ser explorados. São verificadas as condições internas como a disponibilidade de recursos, a habilidade dos funcionários, a estrutura e a cultura organizacional.

POTENCIAIS PONTOS FORTES	POTENCIAIS PONTOS FRACOS
• Competência básica em área chave	• Falta de rumo estratégico claro
• Recursos financeiros adequados	• Instalações obsoletas
• Bem vista pelos compradores	• Lucratividade abaixo da média
• Líder de mercado reconhecido	• Falta de profundidade e talentos gerenciais
• Acesso às economias de escala	• Ausência de alguma habilidade-chave e de competência
• Isolada contra fortes pressões competitivas	• Pouca experiência na implementação de estratégias
• Tecnologia patenteada	• Existência de problemas operacionais internos
• Vantagens de custo	• Atrasada em termos de planejamento e desenvolvimento
• Melhores campanhas de propaganda	• Linha de produtos estreita
• Habilidade de inovação de produtos	• Rede de distribuição fraca
• Habilidade gerencial comprovada	• Habilidades de comercialização abaixo da média
• Vanguarda na curva da experiência	• Incapacidade de financiamento das mudanças necessárias na estratégia
• Melhor capacidade de fabricação	• Custos unitários gerais altos em relação à concorrência
• Habilidades tecnológicas superiores	• Outros ?
• Outros ?	•

Quadro 8 - Indicadores potenciais de pontos fortes e pontos fracos.
Fonte: adaptado de Thompson Jr e Strickland III por Andrade (2012)

Análise Swot - fatores externos – consiste na análise do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças (Quadro 9) incidentes no relacionamento da organização com o ambiente externo. São situações atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

Oportunidades	Ameaças
• Servir grupos adicionais de clientes	• Entrada de concorrentes estrangeiros com custo mais baixo
• Entrar em novos mercados ou segmentos	• Elevação de vendas de produtos substitutos
• Expandir a linha de produto para atender uma faixa maior de necessidades dos clientes	• Crescimento mais lento do mercado
• Diversificação em produtos relacionados	• Mudanças adversas nas taxas de cambio internacionais e nas políticas comerciais de governos estrangeiros
• Desenvolver integração vertical	• Exigências legais onerosas
• Queda de barreiras comerciais em mercados estrangeiros atrativos	• Crescimento no poder de barganha de clientes e fornecedores
• Complacência entre empresas rivais	• Mudanças nas necessidades e nos gostos dos compradores
• Crescimento mais rápido do mercado	• Mudanças demográficas adversas
• Outras ?	• Outras ?

Quadro 9 - Indicadores potenciais de oportunidades e ameaças
Fonte: adaptado de Thompson Jr e Strickland III por Andrade (2012)

Posicionamento estratégico – É a compreensão dos recursos básicos da organização que determinarão a escolha das estratégias adequadas. Consiste em posicionar a organização em relação às demais organizações que estão competindo pelos mesmos clientes considerando os competidores, a análise das semelhanças e diferenças entre as estratégias adotadas pelas empresas concorrentes, a análise dos segmentos de mercado nos quais a empresa possa vir a ter maior possibilidade de êxito, a análise do potencial de crescimento do mercado, a análise da atratividade do mercado.

A organização poderá definir por uma das seguintes estratégias:

- Estabilidade e sobrevivência – ocasionadas por recessões econômicas, mudanças de hábitos e de estilo de vida de consumidores ou mudanças nas regras competitivas. Internamente podem ser fatores como má gestão ou conflitos sucessórios;
- Crescimento estável – organizações que preferem continuar atuando com os mesmos produtos ou serviços nos mesmos mercados. Postura estratégica defensiva, com a finalidade de minimizar riscos. Geralmente é utilizada por empresas que atuam em um único setor.
- Crescimento real – casos em que os pontos fortes podem ser utilizados como diferenciação e vantagem competitiva e se observam oportunidades a serem aproveitadas. Adotadas por empresas que buscam crescimento superior aos dos mercados em que atuam. Estratégia ofensiva sugere postura ousada, caracterizada por processos de crescimento ou diversificação;
- Crescimento e diversificação – envolvem maior penetração de mercado através do aumento das vendas, com marketing mais agressivo, desenvolvimento de novos mercados e também o desenvolvimento de novos produtos.

Objetivos Estratégicos – se referem à definição da situação futura desejada em longo prazo, em direção da qual devem ser empregados os recursos organizacionais com a finalidade de cumprir a missão. Servem como medida para analisar a produtividade e os resultados da organização. Drucker sugere oito áreas chave para as quais a organização deve formular objetivos: 1) posição de mercado, 2) inovação, 3) produtividade, 4) recursos financeiros, 5) lucratividade, 6) atuação e

desenvolvimento de administradores, 7) desempenho e atitudes dos trabalhadores e 8) responsabilidade pública.

Planos de ação – detalham o processo de Planejamento Estratégico através do desdobramento em atividades de natureza tática e operacional. São traduzidas e moldadas as decisões estratégicas numa linguagem mais detalhada e específica. Cada um dos objetivos estratégicos definidos deverá ser desdobrado em um plano de ação que deverá incluir: Indicadores para as metas de curto, médio e longo prazos; estratégias necessárias para que as metas possam ser atingidas; responsáveis pelas ações; prazos; e recursos financeiros necessários para cada ação.

O PE é um alimentador do processo de inovação. De acordo com Silva e Sasaki (2011), parte da estratégia da empresa deve estar voltada para a inovação, mas, isso só é possível quando a organização se convence da importância de inovar e então, a inovação passa a ser um objetivo e uma responsabilidade de todos os funcionários, em todos os níveis e em tempo integral.

A inovação deve ser contemplada no PE e, torna-se essencial a realização de uma prospecção das tendências tecnológicas no seu setor de atuação. Com o PE, além da formulação de estratégias, deve-se buscar a execução e o acompanhamento durante todo o processo.

4.1.3 Prática de Gestão - Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é fundamental para o plano organizacional e será definida conforme os objetivos e estratégias estabelecidas, ou seja, é ferramenta básica para alcançar situações desejadas.

É o espelho da organização, uma vez que ela reflete tudo o que ela determina. Para que as organizações possam desenvolver seus sistemas de planejamento e atingir os objetivos desejados, é necessário distribuir tarefas a seus membros; regulamentar procedimentos e relações de trabalho; distribuir autoridade entre os diferentes níveis hierárquicos; estabelecer mecanismos de coordenação e controle. Assim, uma estrutura organizacional simples, define um padrão de relações entre os componentes ou partes da organização. (ANDRADE, 2012)

Destaca ainda este autor que o entendimento das organizações complexas passa pela análise de sua estrutura organizacional que servem a três funções: a) elaborar e atingir produtos organizacionais; b) são desenhadas para minimizar, e regular, a influencia das variações individuais sobre a organização. Asseguram que os indivíduos se ajustem aos requisitos da organização, e não ao contrário; c) no ambiente onde se exercita o poder, onde se tomam decisões e onde se desenvolvem as atividades organizacionais - a estrutura é a arena para as ações organizacionais.

Com a definição da estrutura organizacional se inicia a organização burocrática, já que na medida em que aumenta o volume de negócios e a empresa cresce, seus dirigentes passam a sentir a necessidade de melhorar a eficiência dos processos de controle, de racionalizar a distribuição das tarefas, de criar departamentos especializados. Entre os componentes estruturais mais significativos, se encontram: a formalização, a diferenciação e a integração, a centralização e a descentralização, a coordenação, e o controle.

A **formalização** refere-se ao uso de regras e normas administrativas e à padronização das atividades da organização, com o intuito de garantir o cumprimento de seus objetivos.

A **diferenciação** é a divisão do sistema organizacional em subsistemas (unidades ou departamentos), cada um desempenhando tarefas específicas, segundo exigências do meio externo, sendo fundamental se obter a integração dos mesmos.

A Centralização - quando todo poder reside num só ponto da organização e se este poder está dispersado entre muitos indivíduos diz-se descentralizado.

A coordenação - para que os objetivos possam ser alcançados é necessária a execução coletiva de uma série de tarefas distribuídas a diferentes subsistemas organizacionais. No caso da coordenação **voluntária**, indivíduos ou grupos por sua própria iniciativa procuram integrar suas atividades com as dos demais membros.

O Controle – a finalidade é mensurar e avaliar o desempenho dos membros da organização e adotar as medidas corretivas necessárias. O **controle hierárquico** anos atrás se exercia de forma relativamente arbitrária dos padrões para controlar, despedir e disciplinar trabalhadores, enquanto o **controle técnico** se incluía mais na

tecnologia do trabalho em si. Já o **controle burocrático** deu lugar ao “império da lei”, quando o mando do supervisor começou a ser substituído pela lei da empresa e por outras leis, tais como as que favorecem a formação de sindicatos, a segurança, os salários, regulamentações de horários e as leis sobre contratação e dispensas.

De acordo com Carvalho, Reis e Pedroso (2009), a Estrutura Organizacional tem desempenhado importante papel no processo de criação do conhecimento, uma vez que exerce grande influência na capacidade de propiciar o ambiente necessário à criação e transferência do conhecimento, mas, não se pode, entretanto, afirmar que existe uma estrutura organizacional ideal para facilitar a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Segundo, Cunha et al. (2010), ao recorrer-se à teoria de Mintzberg (2008), observa-se que o sucesso organizacional não é percebido apenas pelos lucros ou o aumento da capacidade produtiva, mas, na forma como as organizações se estruturam para receber novas e complexas demandas, internas ou externas, sendo que os problemas estruturais, resultantes do aumento da demanda devem ser administrados através do desenho da organização, em conformidade com o porte e com o ambiente no qual se insere. Segundo o autor há um conjunto de cinco configurações nas quais pode ser enquadrado qualquer tipo de organização: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia*, e que podem ser visualizadas no Quadro 10:

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e Horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização Seletiva

Quadro 10 - As cinco configurações estruturais
Fonte: MINTZBERG, 2008, p. 174.

De acordo com Mintzberg (2008, p.18), “simplesmente, as organizações contemporâneas não podem existir sem liderança e comunicação informal, mesmo que seja apenas para diminuir a importância da rigidez da padronização”.

Deve-se destacar que as respostas às mudanças no ambiente externo só serão possíveis de acordo com o tipo de estrutura organizacional, resultando assim em promoção à cultura de inovação de uma empresa.

4.1.4 Prática de Gestão - Endomarketing

O mundo organizacional, de acordo com Marafuga (2012), tem passado por grandes mudanças, criando ambiente de turbulência que passou a gerar novas exigências organizacionais. Para se adaptar à estas necessidades do meio, garantido o sucesso da organização, é fundamental a busca pela fidelização e a conquista de novos clientes, o que tem levado as organizações a aplicarem os conceitos de marketing não somente para o ambiente externo, mas, para o seu cliente interno, ou seja, seus funcionários, passando a usar o Endomarketing.

Endomarketing é um conceito relativamente novo, criado por Bekin (2004), que o define como conjunto de ações de marketing dirigidas aos funcionários das organizações, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. É um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da organização, que visa e depende da ação para o mercado e da sociedade.

Para Oliveira (2008) é a forma de vender a imagem positiva da organização (visão, missão e valores) ao seu público interno. Porém, Rosa, Ribas e Alves (2012), afirmam que deve abranger todos os níveis hierárquicos da organização, visto que, se os valores da empresa forem bem recebidos pelo seu cliente interno, a satisfação irá se expandir ao ambiente externo.

Marafuga (2012) relata que estudos mostram que há uma associação positiva entre o endomarketing e a cultura organizacional, pois, através do desenvolvimento da cultura é possível o endomarketing ter sucesso dentro da estrutura organizacional. Tendo uma consolidação da base cultural é mais fácil chegar até ao reconhecimento e valorização do ser humano, ou ainda, pode surgir

como uma forma de desenvolver esforços para que os funcionários de determinada organização se sintam envolvidos na Cultura Organizacional.

Complementa Cremonesi et al. (2013), ressaltando como maior contribuição a ênfase dada à avaliação e ao aprimoramento do ambiente interno da empresa, através do clima organizacional que se estabelece, voltando-se à motivação e à valorização do funcionário, suscitando como principais mudanças causadas no clima: a) nova visão de liderança, que se torna aberta e democrática; b) a intensa melhoria na comunicação interna; c) a flexibilização e achatamento da estrutura organizacional; e d) criação de um clima de respeito, confiança, cooperação e harmonia entre as pessoas.

O chamado marketing interno é possível e próspero em ambientes propícios à sua implantação. É importante como fonte de verificação e de canal aberto para com o cliente por intermédio do funcionário e esta relação é indispensável para que a organização possa traçar metas futuras e desenvolver processos adequados (BRAMBILLA, 2005).

De acordo com Kotler (2003, p. 58), os empregados, para sentirem-se satisfeitos, “devem ser tratados como se fossem clientes”, sendo que para Grönroos (2009, p. 337) “se bens, serviços, comunicação planejada de marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre o grupo-alvo interno, tampouco se pode esperar que o marketing para os clientes finais, externos, seja bem-sucedido”.

Para que o plano de endomarketing seja bem sucedido é necessário que os canais de comunicação possam atingir e permitir a ausência de conflitos e insatisfação do funcionário. Para Brum (2010) o endomarketing tem como principal objetivo exercer influência para que todos os colaboradores compartilhem uma visão sobre o que representa o negócio da organização, correlacionando gestão, metas, o que é produzido, serviços prestados e mercados nos quais possa atuar.

Para Cremonesi et al. (2013), o endomarketing pode ter os seguintes objetivos:

- estimular a participação de todos da organização;
- melhorar atitudes e comportamentos com relação ao emprego;
- identificar necessidades e desenvolver produtos para satisfazê-los;

- atrair, desenvolver e reter talentos;
- estabelecer canais de comunicação entre as pessoas da organização;
- assegurar que todos tenham as devidas informações;
- criar e promover ideias nas organizações;
- vencer resistências internas às mudanças;
- resolver problemas de desmotivação; e
- estimular aceitação da ideologia, objetivos, e estratégias do negócio.

Kramer e Crespy (2011) citados por Garcia (2013), sugerem que a liderança deve ser compartilhada em vários ambientes organizacionais e o desejo de comunicar, gerará melhor colaboração, onde somente os líderes qualificados chegarão ao nível de colaboração que desejam, sendo capazes de criar uma evolução para a visão da empresa, conseqüentemente desenvolvendo uma cultura de colaboração conforme a figura 12.

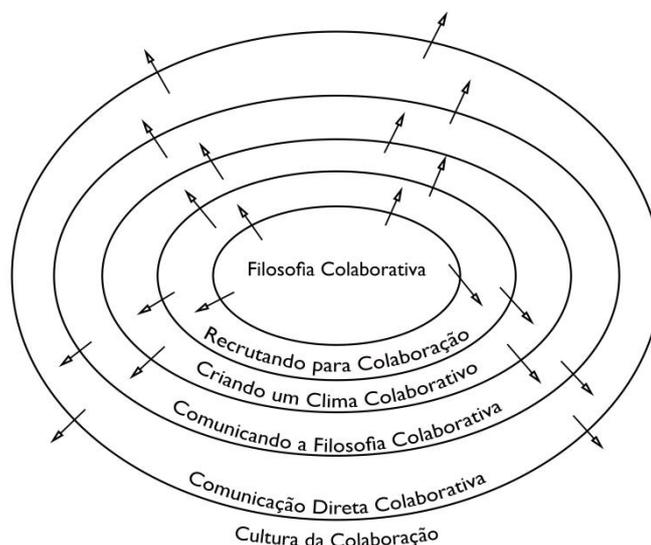


Figura 12 - Creating a collaborative culture
Fonte : Kramer and Krespy (2011)

Para Cervi (2012), o endomarketing é uma ferramenta estratégica também para a gestão de pessoas, já que permite vender a marca, os benefícios e facilidades ao público interno, mostrando e reafirmando porque é bom trabalhar na empresa. Assim, é preciso atenção já no recrutamento e seleção dos novos funcionários. Descrições de cargos, procedimentos de recrutamento, planejamento

de carreira, salários, sistemas de bônus e programas de incentivo devem ser usados pela organização para obter as metas desejadas com o endomarketing.

4.1.5 Prática de Gestão - Sistemas de Informações

SI - sistemas de informação são processos que fornecem as informações necessárias para gerenciar com eficácia as organizações. Este sistema gera produtos de informação que apoiam necessidades de tomada de decisão administrativa e são o resultado da interação colaborativa entre pessoas, tecnologias e procedimentos, que ajudam uma organização a atingir as suas metas. Os SIG – sistemas de informação gerencial possuem uma multiplicidade de produtos de informação, que são apresentadas através de relatórios, que ajudam os gerentes com o fornecimento de dados e informações para a tomada de decisões.

Segundo Falsarella (2001) os SI permitem a coleta, o armazenamento, a recuperação e a disseminação de informações. São, hoje, quase sempre informatizados, apoiam funções operacionais, gerenciais e de tomada de decisão nas organizações.

O gerenciamento da informação, segundo Davenport (1997), é um conjunto estruturado de atividades que espelha a forma pela qual uma organização captura, distribui e usa informação e conhecimento, e um processo genérico de gestão da informação (GI) é composto de quatro fases: determinação dos requisitos ou necessidades de informação, captura e distribuição.

As informações são consideradas como componentes essenciais para suporte às decisões de negócios, quando as organizações, na busca de realizar os objetivos estratégicos, passam a utilizar sistemas de informação gerenciais, e podem obter benefícios tais como os citados por Rezende (2013):

- Suporte à tomada de decisão;
- Valor agregado ao produto (bens e serviços);
- Melhor serviço e vantagens competitivas;
- Produtos de melhor qualidade;
- Oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade;
- Mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão;
- Aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade;
- Carga de trabalho reduzida;
- Redução de custos e desperdícios;
- Controle das operações.

Gerenciar informações não é tarefa individual, pelo contrário, o gestor responsável deve ter atitudes favoráveis ao uso e compartilhamento da informação e, saber trabalhar com uma equipe que conheça a organização, os sistemas humanos e físicos, de forma que participe ativamente dos processos decisórios e da implantação de melhorias de políticas.

Analisando a relação dos SI com a inovação, observa-se que para a sobrevivência das organizações tem-se como fatores críticos a informação, conhecimento, inovação e competitividade, já que o mercado exige organizações que tenham capacidade de inovar e cada vez mais ter competitividade, fazendo com que o adequado gerenciamento da informação e do conhecimento conduza à inovação.

Para Vick et al. (2009, p. 216), a capacidade de inovação de uma organização é diretamente proporcional à sua capacidade de gerenciar a informação adequadamente, sendo que, "o processo inovador existente no trabalho de equipes é direcionado por dois eixos conceituais: o envolvimento da equipe quanto à informação e quanto ao conhecimento".

Diante dessa necessidade de gerenciamento da informação, é que as organizações podem utilizar o Modelo de Alinhamento Estratégico da Informação (Figura 13).

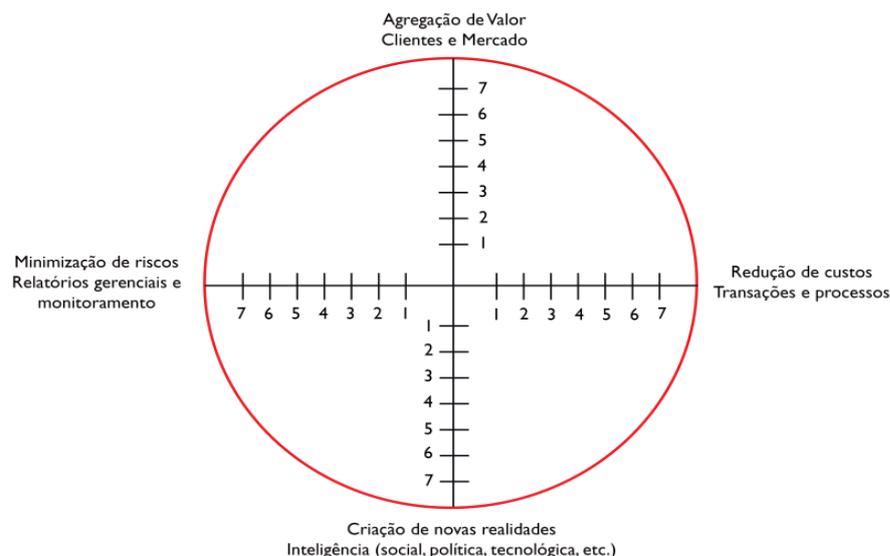


Figura 13 -Modelo de Alinhamento Estratégico da Informação (AEI).
Fonte: adaptado de Marchand (2000, p. 233).

A avaliação do perfil é feita através de uma escala de sete práticas de gestão da informação, relacionadas a cada uma das prioridades estratégicas, ao longo de cada eixo, sendo que o ponto 1 representa a prática menos efetiva e o ponto 7, a mais efetiva. Cada eixo, ou estratégia, demanda o monitoramento de informações específicas:

- a) Agregar valor (AV): depende de informações sobre clientes e mercado. Envolve a interação com clientes, parceiros, fornecedores e funcionários para aprimorar o relacionamento e a satisfação. As práticas objetivam conhecer os comportamentos e atender suas expectativas. Assim se deve investir em canais que possibilitem contato direto e contínuo com esses atores tais como: terminais ponto-de-venda, serviços de atendimento ao cliente, call centers, telemarketing, data-base marketing etc. (Marchand, 2000, p. 27).
- b) Reduzir custos (RC): são necessárias informações sobre poder econômico dos clientes, custos de produção (incluindo produção, pesquisa, engenharia, desenvolvimento e venda do produto); novas tecnologias que deem suporte e flexibilidade ao desenvolvimento de novos processos produtivos.
- c) Criar novas realidades (CNR): orientada para a inovação. As práticas e ações variam entre organizações que confinam a inovação em um determinado setor (P&D ou marketing) e àquelas que encaram o processo de desenvolvimento de novos produtos ou de inovação contínua como fator crítico de sobrevivência, sendo responsabilidade de todos. Depende da capacidade da organização em trabalhar o tripé informação-conhecimento-inteligência, ou seja, da sua capacidade de aprendizado. A GI em organizações que adotam a inovação como estratégica tem como objetivos a criação, mobilização, compartilhamento de ideias de forma a promover a criatividade em todos os seus setores.
- d) Minimizar riscos (MR): existem três tipos de riscos que levam as organizações a coletarem informações para melhores análises e controles: financeiro; operacional e comercial.

De acordo com Luz e Coan (2013), o que se busca na implantação de um sistema de informação é que ele propicie eficiência e contribua para os resultados

empresariais. Resultados são indicadores de desempenho para orientar e buscar os resultados pretendidos. O desempenho esperado em cada uma das atividades que compõe a tarefa empresarial, também dar auxílio à gerência, a orientar e integrar as ações em direção aos resultados desejados (figura 14).



Figura 14 - Estrutura e Integração dos sistemas de informação
Fonte: Padoveze (2004, p. 66)

Pode-se dizer que informação gerada deve ser relevante aos interesses dos gestores e servir para reduzir incertezas envolvidas no processo de tomada de decisão a fim de se aumentar a qualidade das mesmas.

O tema da próxima prática de gestão – Comunicação Organizacional está diretamente relacionada com as informações gerenciais, razão pela qual detalha-se na sequencia.

4.1.6 Prática de Gestão - Comunicação Organizacional

De acordo com Pinto (2011), a comunicação organizacional é desenvolvida nas organizações, de maneira formal ou informal. As organizações compostas por grupamentos humanos interagem com interesses comuns e os objetivos, as atividades e tarefas necessitam de práticas comunicativas para terem visibilidade e

alcançarem o sucesso. A comunicação é, assim, a chave do funcionamento das organizações. Não basta que a organização seja eficiente, ela precisa divulgar o que de bem fazem e comunicar essa eficiência. Neste sentido, a comunicação tem um papel preponderante, revelando-se como um indispensável instrumento de gestão.

Na elaboração de qualquer plano de comunicação organizacional, é necessário o entendimento da cultura organizacional, buscando-se o conhecimento da história da organização, seus objetivos, anseios e costumes dos funcionários para que um plano de trabalho seja aceito por todos. Também deve-se “preparar a cultura de uma organização para que o ambiente esteja adequado à implantação de novos projetos. Este é um dos maiores desafios, para aproximar as organizações das exigências dos seus públicos. Primeiramente, é necessário conhecer o perfil do consumidor, seguido pela formação dos objetivos, pela escolha da linguagem, definição do canal de comunicação dirigida, organização da promoção, visibilidade e sinalização, treinamento, adequação sócio ambiental, e, para a finalização, as reações precisam ser controladas.(CARVALHO, 2009)

De acordo com Thomaz e Brito (2010), a Comunicação Corporativa é o processo por meio do qual os stakeholders percebem a identidade, a imagem e a reputação da empresa, e para garantir a eficácia da comunicação, os profissionais da área devem alinhar as informações com as questões internas da organização, tentando aprender mais sobre a dinâmica e o comportamento, sobre o clima e a cultura e sobre a construção de confiança, unindo todos esses aspectos no que Porter (2003) denomina efetiva gestão estratégica da comunicação.

Na compreensão de Marchiori (2010), para especialistas em mudança organizacional, o papel da política de comunicação é auxiliar a transformar a estratégia em ação.

Um ponto de destaque por Marchiori (2010) são os líderes como propulsores e otimizadores de discursos capazes de favorecer o desenvolvimento das pessoas, e o incremento no nível de conhecimento. Para tanto, devem assumir a postura do diálogo. Define também que muitos podem ser os resultados da gestão da comunicação interna, como por exemplo: a sobrevivência, o fortalecimento de suas redes de relacionamento; a valorização de suas relações; um ambiente de trabalho mais humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento da confiança, maior flexibilidade, criatividade e, conseqüentemente, inovação organizacional;

comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da organização e as expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas, com respeito mútuo; e a conquista de credibilidade.

A comunicação organizacional, segundo Kich (2011), deve ser gerida de forma estratégica – relacionada a valores, missão e filosofia da empresa – e precipuamente responsável pelo desenvolvimento positivo da imagem e da identidade corporativa. Também precisa estar alinhada com as questões e tendências da época, tais como a sustentabilidade e ações socialmente responsáveis.

Sobre o uso das tecnologias atuais para a comunicação, ressalta Kich (2011), que a revolução da informação promoveu grandes mudanças gerando ambientes de negócios com concorrência acirrada e em nível global. Isto vem gerando alterações no comportamento das organizações, fazendo com que a comunicação seja vista sob outra ótica. Assim, as intranets que, se utilizadas corretamente, oferecem benefícios substanciais que podem contribuir para o sucesso global de uma da organização e para suas estratégias de negócios.

Para Kaplan e Haenlein (2010) as novas formas de interação com o uso dos computadores representam preocupações atuais do empresariado que tenta encontrar usos rentáveis e seguros para aplicações como Wikipedia, YouTube, Facebook e Twitter. Esta tendência deve ser acompanhada por todo tipo de empresa, operando ou não no espaço on-line, pois assim como nas conversas reais entre conhecidos as pessoas estão indicando ou criticando marcas e produtos nas redes sociais virtuais.

Sgorla (2009) destaca características da comunicação organizacional nos meios digitais, como de mão dupla, com a publicação de um para um ou de um para muitos, disseminando informações, com mão-dupla, interatividade e conectividade. Ressalta as características de mídia de massa e dirigida a instantaneidade e velocidade das comunicações em rede; a disponibilidade 24 horas por dia, o alcance mundial; a busca e a consulta rápida e facilitada. Assim, com a interação intensa entre usuários e organizações, os próprios consumidores podem influenciar positiva ou negativamente outros consumidores, sobre determinado produto ou marca. A

experiência pessoal conta muito, principalmente quando diversas pessoas compartilham relatos de compra com usos iguais ou semelhantes.

4.2 DIMENSÃO AMBIENTE

Nas organizações, ninguém inventa nada ou produz algo sozinho, mas aproveitando o conhecimento existente e produzido por outros. Para que a inovação seja um processo permanente, é preciso trabalho de equipe. É necessário um ambiente onde o fluxo de informações entre as pessoas seja constante. Também é necessário que a troca de experiências e o aprendizado coletivo aconteçam em todos e entre todos os níveis da empresa, desde o presidente ao estagiário. Assim a organização poderá analisar um mesmo tema sob várias perspectivas, o que certamente contribuirá para que não se repitam velhas fórmulas e sejam geradas novas ideias.

Pessoas inovadoras conseguem enxergar novas oportunidades de negócio e ajudam a empresa a direcionar suas ações para aquele potencial nicho de mercado.

De acordo com Gonzalez et al. (2011), o ambiente organizacional pode-se dividir em eixos específicos. No externo, variáveis do ambiente externo, aspectos relacionados a fatores políticos, legais, econômicos, demográficos, ecológicos, sociais e culturais e também as variáveis que são representadas por consumidores, usuários, fornecedores de recursos e os concorrentes; No interno, a estrutura formal que foca-se nos processos, na comunicação e na cultura organizacional.

Um dos grandes dilemas das teorias relacionadas à aprendizagem organizacional e criação do conhecimento é o entendimento de como as organizações traduzem os insights e conhecimento de seus colaboradores em conhecimento coletivo e habilidade organizacional. Enquanto Simon (1991) afirma que a aprendizagem é uma atividade individual, a maioria das teorias destaca a importância da coletividade como recurso para o desenvolvimento das habilidades organizacionais (LAM, 2005).

Neste contexto, conhecimento coletivo pode ser definido como aquele acumulado pela organização e armazenado em regras, procedimentos, rotinas e normas que servem como guia para o processo de resolução de problemas e padrão de interação entre seus membros.

As organizações podem funcionar como ambientes inovativo se práticas favoráveis à inovação forem implementadas, tais como: difusão de informações, qualificação da mão-de-obra e reconhecimento do esforço coletivo. (GONZALEZ et al., 2011)

Não existem modelos ideais para inovar em uma empresa, pois o que é bom para uma empresa pode não ser, da mesma maneira ou intensidade, para outra. Assim, o que existem são boas práticas, favoráveis à inovação. Elas podem ser resumidas em três grupos, ainda conforme Gonzalez et al. (2011):

- **Difusão de informações:** comunicação aberta e constante, que possibilite a liberdade de expressão, geração e acúmulo de ideias;
- **Qualificação da mão-de-obra:** investir na capacitação constante das pessoas,
- **Reconhecimento do esforço coletivo:** incentivar e premiar novas ideias, mesmo quando não tenham resultados comerciais.

As empresas mais inovativas são aquelas que conseguem aliar esses três pontos, criando um ambiente propício ao aperfeiçoamento contínuo, que fortaleça suas vantagens competitivas e possibilite o surgimento de novas ideias. De acordo com Paula (2011), um ambiente de aprendizado permanente e de busca constante por fazer melhor e diferente. Ressalta também a importância das empresas inovarem em tecnologias de gestão, modos de organização e gerência do ambiente de trabalho que permitam a manifestação e o uso produtivo das capacidades criativas dos seus funcionários.

Se o pensamento criativo é a base de uma ideia inovadora, para se traduzir em competitividade, essas ideias têm que apresentar resultados comerciais. Quanto mais ideias sejam geradas, mais provável será achar uma que seja realmente viável e inovadora. Por isto, é importante que a empresa ofereça condições e estimule os seus colaboradores para responder algumas perguntas, segundo Gonzalez et al. (2011):

- Posso fazer minhas atividades de forma diferente?
- Posso fazer mais sem comprometer a qualidade?
- Como poderia agregar valor ao que eu faço?
- Que outros produtos poderiam ser criados a partir do que já existe?

As inovações requerem uma cultura organizacional voltada à criatividade. Para Ahmed (1998) as organizações mais inovadoras são as que possuem uma

cultura voltada ao desenvolvimento da criatividade e que possibilitam aos funcionários desenvolverem sua capacidade para inovar. A aceitação da inovação por um determinado grupo de compradores vai depender da percepção deste grupo sobre a mesma. Rogers (1971) afirma que o “tempo” para que a inovação passe a ser consumida, será determinado pelo i) conhecimento acerca da inovação; ii) aceite da mesma e conseqüente adoção; e, iii) disseminação da mesma aos grupos envolvidos no consumo. Esta argumentação se baseia no que o autor chama de “processo de inovação”.

A Dimensão Ambiente está sistematizada em um conjunto de práticas: Clima Organizacional, Criatividade e Gestão de Conflitos, conforme a Figura 15.

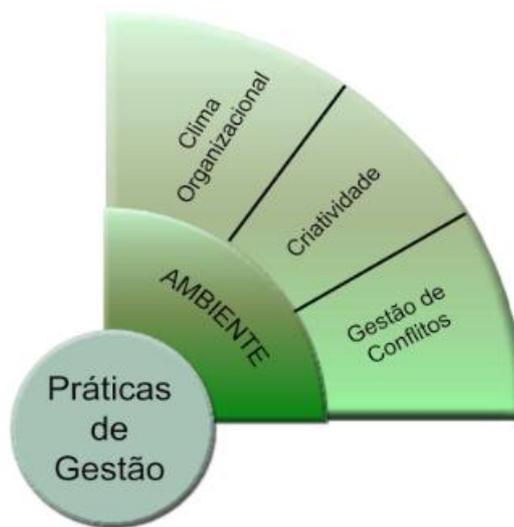


Figura 15 – Sistematização do conjunto de práticas de gestão da dimensão AMBIENTE
Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

4.2.1 Prática de Gestão – Clima Organizacional

O Clima de uma organização é mensurado através de pesquisas, que identificam informações do ambiente e das pessoas, bem como de suas interações e relações.

É um instrumento de qualidade e estatística, que pode estimular a melhoria dos resultados. Afere a satisfação dos funcionários com a organização, bem como das atitudes dos mesmos em relação ao contexto geral do trabalho, permitindo detectar distorções em setores, unidades organizacionais ou nos comportamentos e atitudes de da gestão e da liderança. (FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006)

Pimenta, Aouar e Oliveira (2012), destacam que o clima demonstra o grau de satisfação material e emocional dos indivíduos no trabalho, assim como na produtividade e na motivação daqueles. Fazendo uma ligação entre cultura e clima, cultura é mais estável que o clima organizacional, visto que a cultura evolui de acordo com os eventos sociais, no decorrer da existência da organização e o clima reflete um determinado momento na vida da organização.

Sobre os fatores determinantes do clima organizacional, Pimenta, Aouar e Oliveira (2012). Schein (1990) defendem que o clima organizacional é uma manifestação superficial da cultura de uma organização, pelo qual os valores e crenças dos colaboradores se manifestam nas várias estruturas das organizações e nos vários processos e sistemas que conduzem o comportamento coletivo dos indivíduos, sendo que, como consequência, estes comportamentos coletivos são medidos com auxílio às percepções que os colaboradores têm do clima da organização na qual estão inseridos.



Figura 16 - Clima como variável moderadora
Fonte: Furnham (2005)

De acordo com a Figura 16, o clima interno envolve as redes de comunicação da organização, os sistemas de recompensa, os estilos de liderança e o estabelecimento de objetivos: “Clima é o foco de um complexo conjunto de forças dentro da organização que incidem sobre aqueles que trabalham nela. O conhecimento das variáveis do clima permite gerir, com rigor, estas forças respeitantes ao cumprimento dos objetivos da organização” (FURNHAM, 2005, p. 636).

Para Gonzales et al. (2011), pode-se utilizar uma pesquisa de clima organizacional para a identificação dos fatores que podem estar influenciando o

desempenho e a motivação de seus funcionários, e então medir o grau de satisfação, de motivação, de comprometimento dos mesmos com a organização, bem como seus conflitos, com a intenção de promover soluções e mudanças que contribuam para obter os resultados planejados. Também pode contribuir para compreender a capacidade de reter talentos, melhorar a comunicação e a credibilidade da organização.

De acordo com Emmendoerfer e Palmeira (2013), o modelo de estudo de clima organizacional foi confeccionado com base nas variáveis mais exploradas em quatro modelos de pesquisa organizacional reconhecidos, desenvolvidos por Litwin e Stringer (1968), Levering (1984), Kozlowiski (1989) e Rizzati (2002). O modelo aplicado é composto por 42 itens classificados em cinco variáveis, conforme o quadro 11:

Variável	Definição	Indicadores
Recursos Físicos, Materiais e Humanos do Trabalho	Envolve a disponibilidade, adequação e aprimoramento dos recursos físicos, materiais e humanos presentes na organização.	Adequação do ambiente para o desempenho das atividades: disponibilidade dos recursos necessários; comunicação interna eficiente; satisfação dos funcionários; investimento em infraestrutura.
Remuneração e Incentivo	Indica a percepção que os funcionários têm da forma como são remunerados e incentivados financeiramente.	Salário justo diante das funções desempenhadas; imparcialidade em relação aos funcionários; renumeração de acordo com os resultados.
Liberdade, Autonomia e Reconhecimento	Abrange o sentimento de liberdade de expressão e ação, poder de decisão sobre as atividades e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.	Autonomia para tomar decisões; liberdade para expressar opiniões; estímulo ao desenvolvimento de novas ideias; valorização do trabalho realizado; possibilidade de crescimento; orgulho de trabalhar na empresa.
Comportamento das chefias	Diz respeito à capacidade, habilidades, comunicação e liderança do chefe imediato.	Capacidade para ocupar o cargo; liderança: comunicação eficiente; apoio da chefia; planejamento adequado; receptividade a sugestões; relacionamento com a chefia.
Relações Interpessoais	Envolve o relacionamento com os colegas de trabalho, e clientes e a percepção do ambiente de trabalho.	Relacionamento entre funcionários; espírito de cooperação; receptividade a novas ideias; ambiência e comunicação interna.

Quadro 11 – Variáveis da Pesquisa de Clima Organizacional
Fonte: Emmendoerfer e Palmeira (2013)

Após a realização da pesquisa de clima organizacional, deve-se aplicar o plano de ação, com as ações que serão tomadas e as medidas de controle e monitoramento.

Sobre o clima organizacional, a cultura e a inovação, Oliveira, Santos e Taducci (2011), Knox (2002) destacam que o clima organizacional e a cultura estão entre os fatores basilares de uma organização inovadora. Outros fatores são controle e estrutura organizacional, capacidade e habilidade de gerenciamento, novos produtos e desenvolvimento de processos, tudo para acentuar que a continuidade da inovação está fundamentada na capacidade e na atitude dos recursos humanos envolvidos.

Apontam esses autores, que existem fatores externos e internos que condicionam positiva ou negativamente as inovações organizacionais, listando itens relacionados ao modelo de gestão que pode interferir nos processos de inovação, tais como: estímulo à criatividade, liderança, satisfação no trabalho, comunicação interna, motivação, redução de conflitos entre gerências, gestão de projetos de inovação, ação de empreendedores internos, sistemas de recompensas e, por fim, o clima inovador (OLIVEIRA, SANTOS e TADUCCI, 2011)

De acordo com Vieira e Machado (2011), a cultura é um primeiro fator de inovação, pois a posse de características culturais positivas fornece à organização os ingredientes necessários para inovar.

Sobre a maneira como a liderança influencia no clima organizacional, de acordo com Moura (2013), isto se dá na medida em que o verdadeiro líder facilita a vida de todos, é uma ponte entre os problemas dos seus subordinados e as devidas soluções, tornando-se consistente, na medida em que existe respeito mútuo entre o líder e os subordinados, suscitando as ações em equipes de trabalho, gerando oportunidades de realização, criando desafios motivadores. Destaca que não existe, entretanto, uma receita para a formação de um bom líder, sendo fundamental, a gestão do clima organizacional, requerendo-se uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados.

Murga (2013) preconiza que a forma mais rápida de se mudar o clima organizacional é através da mudança do modo como os gerentes atuam. Mesmo que não existam na literatura definições de como é que se gestam boas práticas de liderança, Stringer (2002) fornece uma ideia a partir da Figura 17:

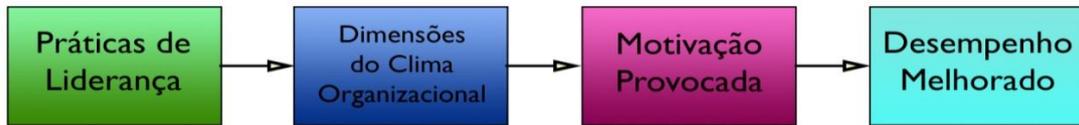


Figura 17 - Relação entre as práticas de liderança e o desempenho
 Fonte: Stringer (2002).

Ainda, de acordo com Paula (2011), citando Simas e Costa (2007, p.2), “se há tensão e insatisfação no ambiente de trabalho, é provável que as relações não sejam satisfatórias e que isso interfira na produtividade”. Por outro lado, “se há um ambiente agradável, em que as pessoas sentem-se bem, é provável que as relações desenvolvidas na empresa sejam significativas e que se proporcione a satisfação e a motivação de todos”.

Dessa forma, pode-se observar no quadro 12, os resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.

← DESFAVORÁVEL	MAIS OU MENOS	FAVORAVEL →
<ul style="list-style-type: none"> • Frustração • Desmotivação • Falta de integração empresa/funcionários • Falta de credibilidade mútua • Falta de retenção de talentos • Improdutividade • Pouca adaptação às mudanças • Alta rotatividade • Alta abstenção • Pouca dedicação • Baixo comprometimento com a qualidade • Clientes insatisfeitos • Pouco aproveitamento nos treinamentos • Falta de envolvimento com os negócios • Crescimento das doenças psicossomáticas • Insucesso nos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferença • Apatia • Baixa integração empresa/funcionários • Baixa credibilidade empresa/funcionários • Baixa retenção de talentos • Baixa produtividade • Média adaptação às mudanças • Média rotatividade • Média abstenção • Média dedicação • Médio comprometimento com a qualidade • Clientes indiferentes • Médio aproveitamento nos treinamentos • Baixo envolvimento com os negócios • Algumas doenças psicossomáticas • Estagnação nos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação • Motivação • Alta integração empresa/funcionários • Alta credibilidade empresa/funcionários • Alta retenção de talentos • Alta produtividade • Maior adaptação às mudanças • Baixa rotatividade • Baixa abstenção • Alta dedicação • Alto comprometimento com a qualidade • Clientes satisfeitos • Maior aproveitamento nos treinamentos • Alto envolvimento com os negócios • Raras doenças psicossomáticas • Sucesso nos negócios

Quadro 12 - Resultados proporcionados pelos Recursos Humanos com os diversos níveis de clima organizacional.

Fonte: Bispo (2006, p. 259)

Destaca-se a real importância do clima organizacional para a gestão das organizações, porém, o clima, dependerá da cultura organizacional partilhada entre o grupo de indivíduos que formam a organização, sendo que de acordo com Falconi (2013), um clima organizacional satisfatório gerado por colaboradores motivados tende a auxiliar na redução da rotatividade. Deve-se reconhecer o funcionário, elogiar o trabalho bem feito e melhorar o relacionamento entre os chefes e os subordinados, para que as pessoas sintam que pertencem à organização, resultando em maior motivação e em melhor clima organizacional.

Um clima organizacional favorável facilita a criatividade das pessoas nas organizações. Ao discorrer sobre a próxima prática – Criatividade - este aspecto será detalhado.

4.2.2 Prática de Gestão – Criatividade

A palavra criatividade deriva da expressão grega *krainein* (realizar) e do termo latino *creare* (criar, fazer brotar, fazer crescer, tirar do nada). Assim, do ponto de vista etimológico, criatividade remete à noção de dar existência a algo novo, fazer alguma coisa sair do nada, imaginar, inventar, produzir, estabelecer relações até então não estabelecidas em um contexto de referência, visando a determinados fins (PEREIRA; MUSSI; KNABBEN, 1999).

Como afirmam Bendassolli et al. (2009), nas organizações, a criatividade é transformada em valor econômico. Portanto, para que seja reconhecida como algo significativo, exige-se que a novidade seja contextualizada, operacionalizável e indutora de resultados concretos. Dessa forma, postula-se que a criatividade contribuiria para a produtividade, competitividade e sobrevivência organizacional.

A criatividade está na base das mudanças em produtos, serviços, métodos e processos, tecnologias, equipamentos, e estruturas. Corresponde à engenhosidade e a imaginação para gerar novas ideias, e novas abordagens. Assim, para serem competitivas e enfrentarem as demandas do ambiente os gerentes precisam utilizar o “*empowerment*” que é a participação, o envolvimento e o empoderamento da força de trabalho de suas equipes.

Criatividade refere-se a gerar novas ideias, enquanto inovação refere-se à aplicação ou a colocação em prática de uma ideia, com o objetivo de aumentar os lucros ou melhorar os serviços. A criatividade é um atributo que pode pertencer a um

único indivíduo, enquanto a inovação requer a colaboração de muitas pessoas (ROSENFELD & SERVO, 1984, p. 55).

Ideias criativas são essenciais ao processo de inovar, sendo um dos recursos fundamentais no exercício de reorganização das organizações. Assim, a criatividade consiste na fonte criadora da inovação, e esta é a aplicação das novas ideias concebidas. Atualmente, e cada vez mais, o êxito das atividades laborais dependerá dos ambientes que favorecem a criatividade e a inovação. Desta forma, é possível constatar que o fator diferenciador das organizações em geral está na imaginação e na capacidade de solucionar problemas de forma inovadora e criativa.

A concepção de criatividade proposta neste trabalho alinha-se às ideias de Alencar (2005) e Amabile (1997). Desse modo, imputa-se exclusivamente ao elemento humano a capacidade da organização manifestar a criatividade. Isso implica que a criatividade tem o elemento humano como foco de análise. A facilidade atual para aquisição de tecnologia nas mais diversas áreas permite, em certas circunstâncias, que a inovação exista independentemente da criatividade dos membros da organização. Contudo, a organização incapaz de produzir inovação, por meio da expressão da criatividade dos seus membros, via de regra, submete-se às condições impostas pelo mercado para fornecer o inédito, segundo Bedani (2010).

A maioria dos investigadores em criatividade concordam no que respeita às três faculdades principais que caracterizam uma pessoa criativa: a fluidez, a flexibilidade e a originalidade do pensamento, sendo estes três indicadores os critérios de avaliação em muitos testes de criatividade. A fluidez do pensamento refere-se à facilidade de produzir ideias em quantidade num tempo limitado. Trata-se de um pensamento acrítico que pode ser incentivado por técnicas como o brainstorming ou brainwriting (GUILFORD, 1986).

A flexibilidade do pensamento caracteriza-se pela facilidade de produzir ideias não só em quantidade, mas também de qualidade e encontrar respostas que permitam diferentes opções. Em oposição à flexibilidade estão a rigidez, a imobilidade, a incapacidade de mudar atitudes, comportamentos ou pontos de vista, a impossibilidade de oferecer alternativas ou mudar um método já aplicado. Quando uma proposta produzida se diferencia das outras, quando, num determinado contexto, ela é única ou pouco comum, fala-se de originalidade do pensamento.

Para Amabile (1998, p. 78), na organização, a criatividade não pode ser caracterizada somente pela geração de ideias. As ideias devem ser apropriadas,

úteis e factíveis, voltadas a um objetivo pré-estabelecido, gerando valor à organização. De acordo com a autora, o pensamento criativo é apenas uma parte da criatividade nas organizações, que tem duas partes igualmente importantes: expertise e motivação. A Figura 19 representa os três componentes da criatividade, sob a visão de Amabile (1998, p. 78).



Figura 18 – Os componentes da criatividade
Fonte: Adaptado de Amabile (1998, p. 79).

De acordo com esta abordagem, a criatividade é formada por: (1) Expertise: conhecimento técnico, processual e intelectual - contempla tudo o que a pessoa sabe e pode fazer dentro do seu domínio de trabalho; (2) Pensamento criativo: refere-se a quão flexíveis e imaginativas as pessoas são diante de um novo problema; (3) criatividade, porém os dois primeiros são mais difíceis e consomem mais tempo para serem afetados do que a motivação.

Relativamente às organizações criativas, há uma crescente e ampla atenção das organizações voltadas à criatividade, inseridas em um ambiente de constante pressão e transformação tecnológica. Em fantasia e Concretude, De Masi (2005) diz que os trabalhadores estão cada vez mais cultos; as máquinas podem desenvolver quase todas as funções repetitivas e executivas; o mercado aprecia, sobretudo bens e serviços novos, sofisticados e personalizados. Portanto, tudo na sociedade pós-industrial concorre para valorizar a atividade criativa, pelo menos até o quanto foi valorizado, na sociedade industrial, o esforço executivo.

Para estimular a criatividade nas organizações é necessário empenho e integração de indivíduos, grupos e organização. Segundo De Masi (2005), não é suficiente apenas colocar pessoas imaginativas com pessoas concretas, ou apenas

fornecer suporte tecnológico. É necessário um clima de tolerância, estima e colaboração e uma liderança carismática.

Neste sentido entra a abordagem de Duailibi & Simonsen (2000) onde as empresas que se recusarem a ser criativas – não desenvolvendo seus produtos, sua estrutura ou seus sistemas – não estando atenta a novas descobertas desenvolvidas em outras partes do mundo, está fadada a ser superada muito rapidamente. Em termos gerais, Duailibi & Simonsen (2000) ressaltam duas formas básicas como características da criatividade:

1. A empresa é a extensão da criatividade de um líder; isso é básico em empresas de comunicação, onde seus produtos são feitos à imagem e semelhança de seu criador; e
2. A empresa cria condições internas em que a criatividade alimenta a si própria e se desenvolve independentemente de seus líderes.

Em pesquisa efetuada por Amabile (1998), a mesma propõe seis aspectos que podem contribuir para o desenvolvimento da criatividade nas organizações: Mudanças constantes; Liberdade para ação; Existência e disponibilidade de recursos; Fomento ao trabalho em equipe; Supervisão encorajadora; e Suporte organizacional.

Com o exposto pelos autores, nota-se que as organizações precisam ter solidez em sua administração. E que organizações com processo econômico e financeiro decadente, em raros casos, conseguem gerar ideias criativas partindo de sua equipe interna, ou até mesmo soluções para seus problemas.

A dificuldade em mensurar e identificar as características de uma organização criativa faz com que as pesquisas acerca do tema, passem a ser objeto de estudos em organizações voltadas a qualquer ramo de atividade. Alencar (1997, p. 92) apresenta a ideia de uma organização criativa, traz à memória que a tarefa mais difícil “reside em proceder às mudanças que se fazem necessárias em culturas organizacionais há muito solidificadas, marcadas pela resistência às novas ideias e refratárias às exigências do mundo moderno”.

Na visão da autora, uma organização é considerada criativa quando “dá valor ao potencial voltado à competência, a responsabilidade e a ação” (ALENCAR, 1997, p.92).

Analisando a relação entre conhecimento e criatividade, em princípio, há uma contradição entre “conhecimento” e “criatividade”, considerando-se o significado

de cada termo. “Conhecimento” é um termo que indica um acervo de possibilidades já constituídas e bem aceitas, permitindo a apropriação intelectual de determinado campo empírico ou de ideias (JAPIASSÚ & MARCONDES, 1996). “Criatividade” prevê invenção ou inovação e, portanto, deve contradizer ou negar o conhecimento já constituído. Afinal, “ser criativo” implica justamente na tentativa do sujeito superar as rotas convencionais de pensamento para se liberar da ativação de associações típicas (SASSENBERG & MOSKOWITZ, 2005). Entretanto, são os processos criativos que renovam o conhecimento, promovendo avanços particulares ou desenvolvimento em geral.

Partindo da perspectiva da ciência cognitiva, Sternberg & Lubart (1995) afirmam que é absolutamente necessário conhecer muito acerca do campo em que se espera ser criativo. Nas palavras de Nickerson (2008, p. 409, tradução nossa), “antes de alguém esperar mudar adequadamente um domínio [...] se faz necessário ser mestre naquilo que já existe em tal domínio.” Reilly (2008) destaca que uma característica marcante encontrada na literatura norte-americana sobre criatividade, é justamente a necessidade do indivíduo ser um especialista em sua área antes de vir a ser criativo.

É bastante improvável que alguém seja capaz de encontrar um indivíduo que tenha feito significativa contribuição criativa para uma determinada área, antes de ter se submetido a uma profunda imersão inicial em seu campo. O pensamento criativo, afirma Weinsberg (2008, p. 248), é um processo baseado na direta aplicação do conhecimento. Para ele, “pode não ser necessário assumir que indivíduos criativos difiram de outros não-criativos em qualquer maneira que seja significativa, exceto pelo conhecimento que possuem.” Entretanto, também afirma que o conhecimento é uma condição necessária, mas não suficiente para realizações criativas. Ou, como postula Gardner (1999, p 40): “[...] adquirir especialidade disciplinar (ou erudita) não é o mesmo que adquirir extraordinariedade.”

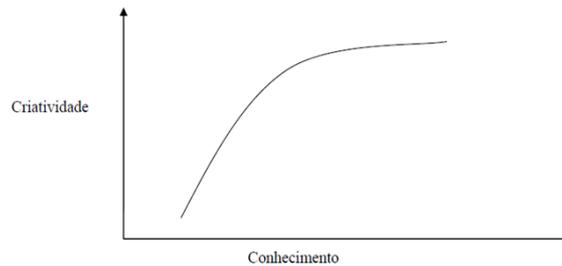


Figura 19 – Relação Criatividade x Conhecimento
Fonte: adaptado de Weinsberg (2006,2008)

Em 1996, Faria e Alencar aplicaram pesquisa a um grupo de 25 profissionais de diferentes organizações do Distrito Federal, tendo obtido, como resultado, a construção de doze categorias relativas a estímulos à criatividade (ver Quadro 13).

Estímulo	Descrição
Ambiente Físico	Espaço destinado às atividades laborais, considerando-se a temperatura, iluminação, silêncio e área para o material de trabalho.
Comunicação	Existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações de forma clara, objetiva e livre de interferências.
Desafios	Tarefas desafiadoras estimulam o potencial criador.
Estrutura Organizacional	Redução dos níveis hierárquicos, normas mais flexíveis e menos burocratizadas, descentralização do poder.
Liberdade e Autonomia	Liberdade para propor soluções diferentes das do chefe e demais colaboradores, aumentando a responsabilidade sobre seu próprio trabalho.
Participação	Maior iniciativa e participação nas decisões e soluções da empresa, estimulando o potencial criador.
Salário e Benefícios	Remuneração adequada ,política de cargos e salários, recompensas como estímulo as ideias inovadoras
Suporte da Chefia	Postura receptiva, flexível, de aceitação e estímulo às novas ideias.
Suporte do Grupo de Trabalho	Ambiente harmonioso de trabalho, relacionamento interpessoal favorável, estimulador a ideias inovadoras, espaço para descontração e alegria, dialogo e reuniões com troca de experiências.
Suporte Organizacional	Reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para desenvolver novas ideias, planejamento e definição de metas, cultura orientada para a inovação.
Treinamento	Capacitação e treinamento, desenvolvendo potencial criador em busca de novas soluções para problemas antigos ou presentes.

Quadro 13 - Estímulos à criatividade
Fonte: Adaptado de Faria e Alencar (1996, p. 54-55)

No sentido oposto, foram identificadas 13 categorias de fatores inibidores da criatividade: ambiente físico; característica da chefia; característica da tarefa; comunicação; cultura organizacional; estrutura organizacional; falta de liberdade e autonomia; falta de recursos tecnológicos e materiais; falta de treinamento;

influências político-administrativas; relações interpessoais; salário e benefícios; e volume de serviços.

Mecanismos de suporte devem estar presentes na cultura de uma organização para criar um ambiente que irá promover a criatividade e a inovação. As recompensas e reconhecimento bem como a disponibilidade de recursos, como tempo, tecnologia da informação e pessoas criativas, são mecanismos que apoiam a criatividade e a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003)

A inovação implica em ruptura, uma predisposição favorável à mudança e a adaptação permanente, bem como assumir riscos e responsabilidades. Neste sentido, é necessário criar um modelo de cultura orientado para a inovação que possa gerenciar de forma eficaz a mudança constante (CORNEJO; MUNOZ, 2010). Valores e normas que incentivem a inovação se manifestam em formas específicas de comportamento que promovem ou inibem a criatividade e inovação.

A forma como os erros são tratados irão determinar se as pessoas sentem-se livres para agir de maneira criativa e inovadora. Erros podem ser ignorados, encobertos, usados para punir alguém ou percebidos como uma oportunidade de aprendizagem (BRODRICK, 1997). A tolerância com relação aos erros compõe uma condição fundamental em culturas que apoiam a criatividade e inovação. Culturas organizacionais que encorajam seus empregados a desenvolverem novas ideias, sem a preocupação de serem prejudicados por eventuais fracassos, e que privilegiam o processo de aprendizagem contínua favorecem a criatividade e inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

A criatividade e inovação, segundo Santos (2012), formam um par que deve ser estimulado por qualquer organização que procure ser bem sucedida na economia global. Apesar de nem todos os esforços criativos empresariais levarem a sucesso, a aposta sustentada e constante na criatividade pode resultar em soluções igualmente criativas para uma infinidade de problemas. Por esta razão, as organizações de sucesso procuram, proativamente, eliminar quaisquer barreiras à criatividade e tentam incentivar os seus colaboradores a contribuírem com novas ideias. Porém, apesar do pensamento criativo e o foco na resolução de problemas serem valorizados neste tipo de organizações, podem surgir bloqueios psicológicos em cada estágio do processo criativo. Para que um funcionário consiga maximizar o seu potencial criativo deve tentar perceber quais são esses bloqueios e qual a melhor forma de superá-los.

Dentro deste mesmo conceito Prahalad e Hamel (1990) também mostram que a inovação não devia estar focada somente na empresa ou no produto e sim aberta à experimentações que podem vir de forma externa à empresa. Govindarajan e Trimble (2010) salientam ainda, que uma iniciativa inovadora é qualquer projeto que seja novo para a empresa e que tem seu resultado ainda incerto, e que o modelo de inovação, ideias mais processos, é gerador de modo eficiente de novas inovações desde que a iniciativa seja resultado da repetição de esforços de todos na empresa.

Amabile (1992) garante que a criatividade do indivíduo passa por um componente determinado como motivação intrínseca e estímulo extrínseco. A motivação intrínseca surge do interesse e envolvimento do indivíduo com sua tarefa realizando-a de forma a buscar uma satisfação pessoal motivacional. O estímulo extrínseco é apresentado em forma de objetivos e metas tais como: recompensas e prêmios que estimulam o indivíduo na realização da tarefa de forma criativa.

AMABILE (1983)		FARIA E ALENCAR (1996)	
(i)	Encorajar a autonomia da pessoa evitando o controle excessivo;	(i)	Suporte organizacional;
(ii)	Cultivar a autonomia dando mais ênfase a valores que às tarefas;	(ii)	Estrutura organizacional;
(iii)	Ressaltar realizações procurando não utilizar prêmios e notas;	(iii)	Suporte da chefia
(iv)	Dar ênfase aos processos de aprendizagem;	(iv)	Suporte do grupo de trabalho
(v)	Evitar as situações de competição entre os indivíduos;	(v)	Liberdade e autonomia
(vi)	Encorajar a curiosidade e a busca por respostas;	(vi)	Salário e benefícios
(vii)	Usar o feedback informativo;	(vii)	Participação
(viii)	Oferecer escolha aos indivíduos e	(viii)	Ambiente físico
(ix)	Mostrar exemplos de processos e pessoas criativas	(ix)	Comunicação
		(x)	Recursos tecnológicos
		(xi)	Treinamentos e
		(xii)	Desafios

Quadro 14 – Principais fatores influenciadores da criatividade
Fonte: adaptado de Amabile (1983) e Faria e Alencar (1996)

O desafio consiste então, em criar um ambiente que desenvolva a criatividade de todos, e torne aqueles que têm demonstrado serem criativos mais criativos ainda. A organização deve ter a capacidade de evoluir, mudar e se transformar, e com isso desenvolver e estimular a criatividade para se gerar produtos e serviços inovadores.

Inovação requer criatividade. A invenção relaciona-se com o desenvolvimento de novas ideias. Assim gerentes devem assegurar a implementação de boas ideias para os processos de trabalho.

Sobre o papel da liderança no estímulo à criatividade, na visão de Bennis & Nannus (1988, p. 15), concordam e apresentam a ideia de que líderes são os que "delegam poder aos seus colaboradores com a finalidade de que os mesmos busquem novas formas de atuarem". Conforme Ramos (1989, p. 146) exemplifica, a nova organização como um interagir de grupos e apresenta o líder como "um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se reunirem sob a forma de configurações reais". De forma simplificada, um agente motivador. Conforme todos os autores citados observa-se uma ideia em comum: a motivação no ambiente de trabalho deve partir do líder apoiando seus liderados.

Significa que os objetivos a serem alcançados pelos colaboradores não são responsabilidade do líder, mas sim do próprio colaborador. A posição do líder deverá ser a de facilitador, pois a motivação para atingir os objetivos propostos pela organização deverá ser inerente ao trabalhador.

Um dos aspectos que inibe a criatividade e contribui para um ambiente não propício à inovação é a existência de conflitos na gestão e na organização. Por essa razão detalha-se no próximo tópico esta prática de gestão.

4.2.3 Prática de Gestão - Gestão de Conflitos

Hersey e Blanchard (1986) ressaltam que observando a organização como um sistema composto por suas várias unidades organizacionais ou grupos de trabalho, frequentemente se observam conflitos intergrupais, motivados pela concorrência gerada com a finalidade de atingir os objetivos traçados para cada uma destas unidades.

É importante o atingimento dos objetivos organizacionais, quer estes grupos sejam formais ou informais, e que os profissionais participantes destes grupos percebam que seus objetivos setoriais, contribuem e são parte dos objetivos maiores de toda a organização. Assim o clima entre os grupos pode afetar a produtividade e o resultado global da organização (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Michel Fustier (1982) estudioso dos conflitos em empresas destaca as várias classificações dos conflitos, 1) em relação aos contrários (individuais, pessoas ou pequenos grupos, coletivos de uma empresa ou de uma fábrica); 2) de igual para igual (vizinho com vizinho, colégio com colégio, irmão com irmão); 3) nas instituições (quase sempre a raiz está nas pessoas); 4) ideológicos (oposição ideológica fundada em diferenças de classes); 5) espontâneos (deliberados e que podem ser fruto de manobra intencional); 6 com solução construtiva ou destrutiva) e 7) divisão de recursos (normalmente relacionados ao “ter” e á qualidade de vida).

Entretanto, do ponto de vista de gestão, a melhor análise é em relação ás causas dos conflitos que este autor classifica em quatro tipos: a) **o interesse direto** (remuneração, promoção e recompensas); b) **condições sociais da organização** (produtividade, fadiga, insegurança, desvalorização das tarefas, desejos de mudança); c) **tensões psicológicas** (incompatibilidade entre pessoas, má comunicação, ciúmes, vontade de prejudicar) e d) **divergências intelectuais** (lutas de influencias, lutas pelo poder, ambições). Ressalta que muitas destas causas nos conflitos podem aparecer isolada, ou conjuntamente com outras.

Schein (1986), referindo-se a Hersey e Blanchard, ressalta que é importante gerar relações de alta produtividade e colaboração, já que os funcionários á medida que se empenham nos seus objetivos podem concorrer com outros e tentar sabotá-los, vistos como rivais.

Ainda de acordo com Schein, (HERSEY e BLANCHARD, 1986), durante estes conflitos, ocorrem fenômenos tanto dentro de cada grupo, como entre os grupos, que acabam competindo. Durante a competição os grupos adquirem coesão, esquecem diferenças individuais, enquanto aumenta a lealdade, e a orientação para a tarefa e a busca por resultados assume máxima importância. A liderança tende a ser mais autocrática, e o grupo torna-se cada vez mais organizado e estruturado, constituindo uma espécie de frente compacta.

No relacionamento entre os grupos, cada grupo começa a ver o outro como inimigo, distorcem as percepções da realidade, reconhecendo somente as suas próprias e vendo no outro grupo somente os defeitos. Ocorrem hostilidades e as comunicações diminuem, favorecem os sentimentos negativos, e quando são obrigados a interagir, nenhum deles escuta realmente o outro, procurando pretextos para confirmar suas próprias posições.

Schein (1986) ressalta que os mesmos fatores que tornam um grupo coeso e mais eficaz podem ter consequências negativas para a eficácia intergrupala, exemplos são as disputas entre a direção e os trabalhadores de uma empresa, que quanto mais se veem como antagônicos, mais dificuldades têm para resolver divergências.

Havendo confrontos entre grupos ou equipes, mesmo que uma termine como vencedora, o perdedor não estará convencido de que perdeu e a tensão no grupo será maior.

Ainda Schein (1986, p. 59) afirma “a estratégia básica para reduzir o conflito é encontrar objetivos a respeito dos quais os grupos possam estar de acordo e estabelecer comunicações válidas entre os grupos”, complementa que esta estratégia pode ser através da identificação de um inimigo comum ou da criação de uma estratégia de negociação que tenha um objetivo comum de ordem superior.

Para prevenir e reduzir a ocorrência de conflitos, a administração deve enfatizar mais as contribuições para o objetivo geral do que a dos subgrupos aumentar a frequência das comunicações entre os grupos e estabelecer um sistema de recompensa dos grupos que se ajudam entre si. Na medida do possível, os profissionais devem ter oportunidades de trabalhar em varias áreas, para desenvolver a empatia e compreender melhor os problemas intergrupais. (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Organizações com filosofia de colaboração, também tem conflitos referentes á tarefa e isto melhora os resultados e a eficácia global. Saber escolher a melhor estratégia de solução para os conflitos talvez seja o maior dos desafios de um gestor, já que exige habilidades de compreensão, percepção, diálogo e negociação em níveis elevados.

4.3 DIMENSÃO: PESSOAS

Em um encontro das 150 Melhores Empresas para se trabalhar organizado pela Editora Abril em 2010, foram expostas as principais tendências identificadas para o ano de 2015 relacionadas ao profissional de RH, onde destacou-se: educação e treinamento; avaliação de resultados e gestão de pessoas; relação estratégica entre negócio e RH; gestão de conhecimento ou aprendizado e aplicação de novas tecnologias em processos de RH (DUTRA, 2012).

A forma de gerir pessoas nas organizações vem passando por grandes transformações e há um grande esforço para repensar o papel das pessoas, das organizações e também das relações de trabalho.

Historicamente as pessoas eram encaradas como insumo, portanto um recurso a ser administrado. Mesmo com as grandes transformações e evoluções na organização da produção, os conceitos sobre Gestão de Pessoas e sua tradução em Práticas de Gestão ainda tinham como principal aspecto o controle sobre pessoas. Em função disto, as organizações sofrem grande pressão do contexto externo para rever esta forma de gerenciar pessoas.

Ainda, de acordo com Dutra (2012), a flexibilidade das estruturas, formas e organização do trabalho; os processos decisórios mais ágeis, descentralizados e focados nas exigências de mercado; a velocidade para criar, mudar, revitalizar produtos e serviços e o alto grau de competitividade, exigem pessoas capacitadas, atualizadas, comprometidas, envolvidas com os negócios e com postura empreendedora.

Assim, o desenvolvimento das organizações está diretamente relacionado com a sua capacidade de atrair, reter e desenvolver pessoas. Também com este novo cenário o aprendizado tem sido de que o desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, respeitando-se sua individualidade. (DUTRA, 2012).

O conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas precisa atender a um só tempo, os interesses e expectativas das empresas e das pessoas, para que ocorra a sustentação e uma relação produtiva entre ambas.

“A gestão de pessoas é caracterizada, portanto, como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização

e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2012, p.17).

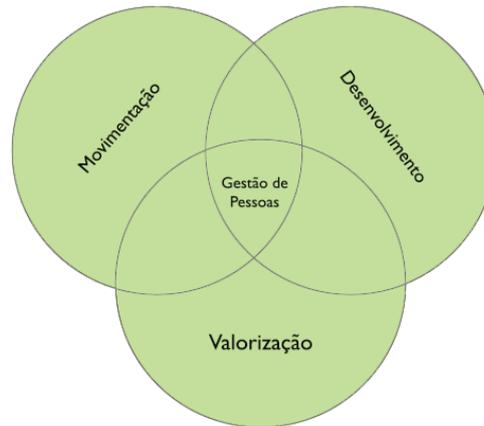


Figura 20 – Processo de Gestão de Pessoas
Fonte: Dutra (1992, p. 51)

Pode-se assim dizer que a gestão de recursos humanos é entendida, como: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento, provendo as organizações com a adequada força de trabalho.

Bessant e Tidd (2009) ressaltam a importância do processo de aprendizagem interativo para efetivação da inovação. A participação em treinamentos desperta os colaboradores para o desenvolvimento de diferentes perspectivas. Robbins (2005) reforça a questão das recompensas para alcance de bons resultados.

Salientam que a organização deve usar de criatividade na resolução de problemas, estimulando as contribuições de todos os envolvidos e tendo um bom controle da situação, fazendo com que em sua estrutura e ambiente de trabalho haja o encorajamento dos indivíduos a explorarem sua criatividade e compartilharem seu conhecimento, acarretando com isso as mudanças necessárias.

Para que uma empresa possa ter inovação, o papel principal cabe aos gestores e funcionários. A seleção da melhor estrutura não seria suficiente se as pessoas não estivessem preparadas e adequadamente estimuladas para inovar. Uma equipe se forma com indivíduos competentes, motivados, comprometidos e que aceitam desafios.

Para promover uma cultura inovadora é fundamental criar um ambiente “leve”, descontraído, propício à criatividade e geração de ideias, tolerante a falhas,

com abertura a questionamentos das práticas atuais, com maior comemoração de vitórias e que haja proximidade entre gestores e subordinados.

Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011) realizaram uma revisão da produção nacional sobre políticas de Gestão de Pessoas em periódicos no período compreendido entre 2000 e 2010. Foram considerados os periódicos científicos de nível superior (maior igual a Qualis B2) da área de Administração, resultando em 108 artigos. Os resultados engendrados apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas. Não obstante, destacou-se a premência de se realizar mais estudos sobre o tema, uma vez que algumas políticas, embora estratégicas, ainda sejam bem pouco investigadas. Há lacunas na literatura também no que tange ao desenvolvimento e à validação de instrumentos, e à realização de ensaios teóricos.



Figura 21 – Sistematização do conjunto de práticas de gestão da dimensão PESSOAS
Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

Nas páginas seguintes estão descritas as principais práticas da dimensão Pessoas de acordo com a Figura 21: Recrutamento e Seleção, Remuneração, Treinamento, Avaliação de Desempenho, e Carreira e Desenvolvimento.

4.3.1 Prática de Gestão - Recrutamento e Seleção

A movimentação estratégica de pessoas está diretamente ligada com a estratégia da empresa e do negócio. Oportunidades e ameaças do mercado de trabalho para as pessoas e para as empresas influenciam as decisões sobre atração, recrutamento e seleção. O mercado de trabalho é o conjunto de oportunidades oferecido pelas organizações e o conjunto dos profissionais dispostos a oferecer a sua força. Ponto importante a ser observado neste mercado é a imagem institucional da empresa. Uma imagem positiva facilita a atração e a captação de pessoas, conseqüentemente refletindo no Planejamento do Quadro de Pessoas. (DUTRA, 2012).

É fundamental ter clareza sobre a necessidade de pessoas ao longo do tempo - quantidades e qualificação. A contratação de pessoas adequadas requer tempo e sem o planejamento adequado, pode-se perder o momento. Neste planejamento é importante considerar as lacunas e sobras dos diferentes níveis de carreira e os níveis de complexidade dos principais processos. Também se considera o grau de preparo das pessoas para assumir posições de maiores complexidades ou responsabilidades.

A captação de pessoas, ou recrutamento e seleção é entendido como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e contratar pessoas capazes de atender as suas necessidades atuais e futuras.

De acordo com Maximiano (2014), no processo de recrutamento é fundamental: a) definir os objetivos da busca; b) definir perfil e requisitos do cargo; c) escolher as fontes; d) definir meios de comunicação; e) planejar e executar o recrutamento integrado com a seleção.

Para o planejamento e a definição dos profissionais se deve considerar: a) o perfil profissional (conhecimentos, habilidades e experiência); b) o perfil entregas desejadas (esperadas no presente e no futuro); d) condições de trabalho (ambiente e recursos disponibilizados); e) condições de desenvolvimento (investimentos previstos para capacitação); f) condições contratuais (como será o vínculo).

É importante no processo de captação, mapear e manter contato estreito com as fontes - locais e entidades que congregam ou formam profissionais para a empresa avaliando também a capacidade do mercado de suprir as necessidades presentes e futuras da organização.

As empresas podem também desenvolver suas fontes de captação, incentivando ou subsidiando a criação de cursos específicos na comunidade, formando parcerias para estimular grupos de pesquisas e desenvolvimento com escolas, universidades, enfim ações estruturadas para geração e reprodução do conhecimento.

Entre as várias fontes de captação e acesso ao mercado, de acordo com Dutra (2012) destacam-se:

- a) Indicações: muitas empresas criam programas para incentivar seus funcionários a indicarem pessoas conhecidas, o que representa uma das formas mais econômicas e rápidas;
- b) Anúncios: placas na frente da empresa, jornais, revistas especializadas, redes sociais como facebook, twitter, linkedin.
- c) Agentes especializados de captação: ligados à governos como secretarias de emprego e trabalho, organizações sem finalidades lucrativas ou empresas qualificadas para encontrar os profissionais desejados.

Além destas formas de captação é importante a organização possuir um banco de dados, sempre atualizado. Segundo Dutra (2012), atualmente a Internet tem sido o canal mais valioso e eficaz na captação de talentos.

A seleção é a escolha entre os candidatos que têm maior probabilidade de preencher os requisitos da função. Os critérios e técnicas a serem utilizadas, de acordo com Maximiano (2014), devem possibilitar a avaliação dos seguintes pontos:

- a) Pré-requisitos – formação, cursos e credenciamentos específicos;
- b) Conhecimentos – o que precisa saber, técnicas, procedimentos;
- c) Experiências – atividades similares desempenhadas anteriormente;
- d) Habilidades e competências – comportamentos e atitudes necessários e desejados;
- e) Disposição e disponibilidade – viagens, horas extras, envolvimento;
- f) Potencial para as exigências – habilidades latentes que podem ser desenvolvidas com treinamento e experiências.
- g) Motivações e interesses – disposição para as exigências do cargo – perspectivas de promoção ou mudanças.

Cada organização utiliza uma combinação específica de critérios e técnicas de seleção considerando os critérios a serem avaliados:

- a) Triagem preliminar – baseada nos requisitos – idade mínima, formação, cursos, aprovação em testes específicos, certificações.
- b) Verificação de credenciais – diplomas, certificados, atestados, referências de antigos empregadores, professores.
- c) Entrevista – é a oportunidade para conhecimento mútuo. Não deve ser um interrogatório. Pode ser estruturada (que segue um roteiro) ou não estruturada;
- d) Dinâmica de Grupos: nos exercícios de grupo são promovidas discussões gerais. É experimentada a atuação em equipes, e se pode perceber o comportamento as competências interpessoais, os estilos de gestão, estratégias de negociação, e atuação frente a situações de conflitos.

De uma forma mais ampla, o mercado de trabalho é um espaço de negociação e de troca, de um lado talentos e de outro lado uma organização que necessita destes talentos e está ou não disposta a oferecer condições para satisfazer as expectativas e as necessidades destes talentos. (DUTRA, 2012)

4.3.2 Prática de Gestão - Remuneração

A remuneração é a retribuição pelo trabalho realizado. É a forma de traduzir, a importância relativa do profissional para a organização e seu status profissional para o mercado. Também considera o tipo de contribuição da pessoa para a organização, e do quanto agrega de valor para o negócio.

Em função da legislação trabalhista brasileira, que não permite reduzir a remuneração e preserva direitos adquiridos, os sistemas de remuneração são fatores de grande complexidade para os administradores que gerenciam esta prática.

Está vinculada à capacidade de sobreviver das pessoas. Através dela se tem acesso à moradia, consumos, assistência, segurança, lazer, conforto. Uma remuneração em níveis inadequados pode gerar condições indignas e não satisfazer até mesmo as necessidades básicas de um profissional. Assim, um ponto fundamental é buscar nos sistemas de remuneração, a equidade com o mercado e atender as necessidades dos funcionários.

De acordo com Dutra (2012), a remuneração pode ser dividida em direta e indireta. A **remuneração direta** é o total em dinheiro percebido em contrapartida ao

trabalho realizado. Normalmente este montante é fixo, previamente ajustado entre as partes e os pagamentos são mensais, podendo ser quinzenais, semanais ou diários. A **remuneração indireta** é um conjunto de benefícios disponibilizados em função do trabalho realizado. Geralmente complementa a direta, e fornece itens de conforto e segurança aos profissionais. É composta pelos chamados “benefícios”, que são conveniências, vantagens, facilidades visando poupar preocupação e esforços aos funcionários.

Ainda segundo Dutra (2012), de uma forma simples, a remuneração direta é o dinheiro colocado no bolso e a remuneração indireta é o dinheiro que não retiramos do bolso. Pode ser classificada em função do objeto, em básica, por senioridade, por performance e indireta:

- A remuneração básica - geralmente fixa, determinada com base no cargo exercido, considera as habilidades requeridas ou as competências exigidas, também denominadas de remuneração funcional e por habilidade (WOOD e PICARELLI, 2004, p. 40), ou por competências (HIPÓLITO, 2001, p. 82);
- A remuneração por senioridade - aquela recebida por tempo de experiência e dedicação. Traduzida em percentuais adicionados ao salário em função do tempo de empresa. Prática cada dia menos utilizada, por que não estimula o desenvolvimento das pessoas, premiando unicamente o tempo de empresa;
- A remuneração por performance - premia resultados alcançados pelas pessoas, pela empresa e pelo negócio. Geralmente variável e vinculada a metas e resultados individuais e de equipes. Pode ser paga em dinheiro, prêmios ou participação acionária. Esta forma de remuneração variável premia uma entrega excepcional que pode não se repetir, já que geralmente está atrelada á metas de resultados.
- A remuneração indireta - apresentada na forma de benefícios. Geralmente é constituída através de benefícios legais e acordos sindicais, abrangem de forma indistinta todos os funcionários.

A remuneração como qualquer mecanismo mercadológico funciona com demanda e oferta. Quando há muita oferta de mão de obra e baixa demanda por funcionários, os salários tendem a declinar. Em períodos de baixa atividade econômica os salários são pressionados para baixo, já nos períodos de grande

atividade econômica os salários são pressionados para cima, em função da maior procura. Assim quanto melhor a qualificação e o preparo do profissional, maior é a sua valorização no mercado.

Outro fator que melhora as condições de remuneração do profissional é o seu desenvolvimento. Ampliando a sua capacidade de adquirir novas competências e absorver responsabilidades e atribuições mais complexas, portanto agregando valor, obterá um valor de mercado maior para sua função.

A remuneração quanto à sua forma também pode ser classificada como fixa ou variável.

A remuneração fixa é o meio com que o profissional enxerga sua posição relativa na organização e no mercado. Reflete o equilíbrio interno e externo. Está atrelada ao cargo – posição ocupada na empresa, e para que seja definida são considerados, de acordo com Dutra (2012), os seguintes passos: caracterização e análise dos cargos, definição de critérios para diferenciar cargos, e estabelecimento de valor a ser pago para estes cargos, considerando a importância relativa dos mesmos na estrutura da empresa e em relação ao mercado.

Para classificação dos cargos, usa-se o escalonamento de cargos ou categorias, abordagens quantitativas, como comparação de fatores ou avaliação por pontos. Dutra (2012) recomenda que para quantidades inferiores a 50 cargos se utilize o escalonamento e para quantidades maiores a comparação de fatores com avaliação por pontos.

No caso da avaliação por pontos, alguns dos fatores mais comuns são as exigências sobre o ocupante: formação, experiência, características e exigências impostas ao cargo, como responsabilidade, supervisão, contatos internos, contatos externos e etc. Assim, são estabelecidos graus crescentes de complexidade para cada fator e definida uma escala de diferenciação dos fatores em diversos graus.

Após definida a régua, os cargos são comparados em relação à cada fator e o resultado é transformado em pontos. Recomenda-se que esta avaliação seja realizada em grupo com profissionais de liderança das unidades organizacionais envolvidas.

Estabelecida uma boa correlação se definiu a régua para medição dos cargos, que possibilitará o equilíbrio interno dos cargos. A partir desta régua e levando em conta os salários do mercado – geralmente se utiliza uma pesquisa salarial específica – se pode definir uma tabela salarial.

As pesquisas de remuneração, através de amostras identificam o comportamento dos salários e benefícios em determinados segmentos de negócios, regiões ou cargos. É com base nas pesquisas que se pode definir as estruturas e as políticas de remuneração. (PONTES, 1994).

Remuneração Variável – De acordo com Dutra (2012) as formas de remuneração variável devem considerar a origem do dinheiro e a forma de distribuição. Pode ser: a) **participação nas vendas** – comissões ou prêmios gerados por resultados em campanhas de vendas; b) **participação nos resultados** - em função do alcance de metas previamente negociadas c) **participação nos lucros** – normalmente uma fração do lucro que excede a remuneração exigida pelos acionistas; d) **participação acionária** – ações da empresa distribuídas em função dos resultados de determinado período.

Para elaboração dos planos de remuneração variável devem ser definidas antecipadamente regras, critérios claros e indicadores. Segundo Dutra (2012), a grande maioria dos indicadores é definida para equipes, áreas, departamentos, filiais. A definição de parâmetros individuais de desempenho é mais evidente para vendedores e operadores do mercado financeiro.

Benefícios – são as vantagens concedidas aos funcionários, em forma de serviços que incluem facilidades como assistência médica, seguro de vida em grupo, subsídios para alimentação, transporte, planos de previdência, auxílio funeral, bolsas de estudos e auxílio creche.

Segundo Dutra (2012) os benefícios em nosso país são uma forma de remuneração complementar e fornecem suporte e segurança aos funcionários.

Constituem uma importante variável no pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que oferece aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. O que se denomina salário indireto compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa a seus funcionários. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 82), “Benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego”.

Na definição do sistema de remuneração de cada organização é importante ter em mente a contra partida de resultados que necessita os custos envolvidos e o efeito valorização que acaba desencadeando. Importante utilizar para o equilíbrio das modalidades e das diversas formas o conceito de remuneração total, ou “total

cash”, que compreende o conjunto todo da remuneração fixa, variável e dos benefícios.

4.3.3 Prática de Gestão - Treinamento

O treinamento é um meio de alavancar o desempenho de determinado profissional no cargo que ocupa. É considerando também um meio de desenvolver competências para as pessoas tornando-as mais criativas, inovadoras e produtivas.

Para os estudos de treinamento é importante considerar o conceito de competência, que segundo Dutra (2012), é a sua capacidade de entrega. Assim um profissional é competente quando com suas capacidades consegue entregar agregando valor para o negócio. O autor define o desenvolvimento da pessoa como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. A prática desenvolvimento de pessoas será analisada junto ao item. Carreira e Desenvolvimento.

Segundo Fischer e Albuquerque (2004), o alinhamento das pessoas, de seus desempenhos e de suas competências com as estratégias do negócio e metas organizacionais são o principal desafio em gestão de pessoas. O desenvolvimento das competências individuais deve ocorrer na medida da necessidade do desenvolvimento das competências da organização, alinhando os objetivos educacionais aos estratégicos (ÉBOLI, 2004)

Peter Senge (1990) cunhou o conceito de “Learning Organization” (“Organizações que Aprendem”), entendendo que os modos de pensar influenciam os resultados das atividades e que as ações humanas criam a realidade. Uma organização que aprende baseia-se em experiências passadas, tanto de sucessos quanto de fracassos, e reconhece não existirem forças separadas no mundo, mas sim fatos e situações inter-relacionadas. Neste conceito, a raiz da inovação está na teoria e nos métodos, e não na “clonagem” das melhores práticas de outras organizações (SENGE, 1990).

O treinamento é uma atividade que necessita ser mantida durante todo o tempo, corroborando para os processos de mudança, inovação e melhoria continua.

Para se elaborar um plano de treinamento, de acordo com Dutra (2012), a primeira etapa é identificar as carências de preparo das equipes, isto é o que é

necessário saber e conhecer e o que efetivamente os profissionais conhecem, a fim de poderem desempenhar com eficácia.

Diante das demandas da empresa, é que se vê a necessidade de investir em treinamento. Treinamento não é um custo, mas sim um investimento. O treinamento tem a capacidade de fazer os treinados abrir suas mentes, estreitar relacionamentos para a inovação e criatividade, para mudança de comportamento por melhores resultados. Mas por ser um investimento precisa demonstrar resultados. Muitas empresas realizam treinamentos sem estruturação e planejamento adequado e não avaliam os resultados. Estão a perder dinheiro talvez, pois os cursos de aperfeiçoamento não são bem aproveitados pela equipe ou são inadequados no negócio. Para sintetizar, segue o diagrama da figura 23 com as etapas do processo de treinamento (FOLTRAN, 2012 p. 138):



Figura 22 - Etapas do processo de treinamento
Fonte: FOLTRAN et al. (2013)

O Plano de treinamento, elaborado a partir das necessidades identificadas, para determinado período, de tempo, normalmente anual, e que deve estar integrado ao planejamento estratégico e ao orçamento de investimentos da organização.

De acordo com o Manual de Treinamento e Desenvolvimento da ABTD, (BOOG, 1994) o plano de treinamento, deve responder as pergunta básicas:

- para que treinar? (objetivos e resultados esperados);
- em que treinar? (conteúdo do treinamento – conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidas);
- quando treinar? (intensidade, volume e profundidade do que se pretende);

- como treinar ? (métodos, recursos, técnicas);
- como organizar? (logística, infraestrutura);
- como avaliar? (resultados a serem atingidos em cada uma das etapas).

O treinamento na tarefa (*on the job training*), também conhecido como treinamento no serviço, tem se tornado dentro das organizações uma das ferramentas mais importantes na preparação dos funcionários, principalmente no tocante a erradicação das deficiências operacionais.

Num contexto de mudanças, onde o maior paradigma é o de aprender a aprender, as Universidades Corporativas vêm se destacando. Nos últimos anos, este termo tem se tornado comum entre as organizações como uma maneira de dar à área de treinamento e desenvolvimento uma dimensão estratégica. (MEISTER, 1999).

Segundo Eboli (2004) estes Sistemas de Educação Corporativa apresentam sete princípios de sucesso (competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade) que dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral. Assim, a missão da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.

Para as organizações, o treinamento resulta em maior sinergia e melhor comunicação entre os departamentos, ascensão profissional dentro da instituição, conquista de certificações, fidelidade do funcionário, diminuição do absenteísmo e outros benefícios. Para o contemplado, no entanto, isso representa mais que capacitação profissional – representa capacitação pessoal. (CAMPOS, PINTO e MELLO, 2010).

4.3.4 Prática de Gestão - Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho dos profissionais assume cada vez mais importância nas organizações, sendo considerada um instrumento de grande valor que estimula funcionários para alcançar um desempenho com qualidade, seguindo-se o reconhecimento do seu mérito e excelência. É uma ferramenta de gestão, no sentido em que permite a coleta de dados que possibilitam a melhoria e desenvolvimento das práticas, o planejamento estratégico e fornece sustentabilidade à tomada de decisões em todos os domínios da gestão das organizações. (SIMÕES, 2000).

De acordo com Dutra (2012, p. 69), “desempenho é um conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”. Ao analisarmos este desempenho percebemos que o mesmo se divide em três dimensões: desenvolvimento, esforço e comportamento, que interagem e que devem ser avaliadas de formas diferentes. Normalmente as organizações misturam estas dimensões e acabam dando mais ênfase para o esforço e o comportamento, sem perceberem que a dimensão mais importante é o desenvolvimento.

O nível de desenvolvimento determina a expectativa de desempenho. A melhor forma de medir o desenvolvimento é pela escala de complexidades. Na experiência de Dutra, a avaliação de desenvolvimento deve ser realizada pela própria pessoa e por sua chefia imediata com acompanhamento da chefia mediata (dois níveis acima do avaliado). As pessoas ao atingirem determinado nível de complexidade não retrocedem. O desenvolvimento do profissional e a sua capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas é patrimônio desse profissional.

O esforço difere do desenvolvimento em função da qualidade de agregar valor para a empresa. Às organizações interessam estimular mais o desenvolvimento do que o esforço, embora o desenvolvimento dificilmente seja estimulado no processo de gestão de pessoas. Não há como garantir que um profissional esforçado hoje continuará sendo esforçado amanhã.

O comportamento pode afetar o esforço e o desenvolvimento de um profissional e com certeza vai interferir no ambiente organizacional e no desenvolvimento de outras pessoas. Deve ser trabalhado em relação às outras

dimensões. É uma avaliação subjetiva e tem como referencia os padrões de conduta definidos pela organização.

De acordo com Barbieri (2014) muitas pessoas nas organizações querem contar com uma sistemática de avaliação de desempenho, entretanto não gostam de usá-la já que a mesma requer a realização de um feedback sobre o desempenho do avaliado. Quando este feedback é positivo, isto é um elogio, o temor do avaliador é que possa gerar um pleito para uma promoção futura ou um aumento de salário. No caso de um critica construtiva a dificuldade é a sinceridade e a transparência no momento de realizar as colocações. Há também a questão da subjetividade nos instrumentos utilizados. Considerando que a grande parte dos sistemas prevê uma avaliação formal anual, acaba não existindo um processo permanente de feedback para os avaliados.

Para Caetano (2008), os objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho, baseiam-se no alinhamento das atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, na melhoria do desempenho, na produtividade, na motivação, no aumento da sustentabilidade da organização, e no fornecimento de feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre o seu desempenho e carreira. O mesmo autor refere que este sistema de avaliação permite elaborar uma base de dados, que auxilia em decisões sobre incentivos e recompensas, progressões na carreira, promoções, demissões e rescisões.

Os principais resultados obtidos pela Avaliação de Desempenho, de acordo com Barbieri (2009) são:

- Esclarecimento de expectativas e visões pessoais dos funcionários sobre seu desempenho;
- Definição de metas focadas para o desenvolvimento pessoal do funcionário;
- Argumentos para concessão de aumentos promoções, salariais, prêmios, bônus;
- Feedbacks e elementos para planejamento de carreira;
- Melhoria e aperfeiçoamento da comunicação e do feedback.

Conforme a cultura organizacional e o estágio de desenvolvimento das organizações, as avaliações podem ser realizadas pelos líderes das equipes, pelos próprios funcionários, pelos pares, subordinados e até pelos clientes. Algumas

organizações atribuem a avaliação de desempenho à equipe e aquelas com práticas de gestão mais desenvolvidas praticam a avaliação 360º, que consiste numa avaliação em que participam da avaliação, os chefes, os colegas pares, os subordinados, os clientes e os fornecedores internos. (BARBIERI, 2014)

Em relação às sistemáticas de avaliação de desempenho por competências, Dutra (2012) ressalta que o desenvolvimento de um indivíduo na organização é o resultado de sua capacidade de realizar trabalhos e assumir responsabilidades de maior complexidade e assim agregar maior valor à instituição, merecendo, portanto, remuneração compatível, permitindo a correlação entre desenvolvimento e remuneração. Pode-se utilizar a métrica de complexidade do trabalho não apenas para os processos de desenvolvimento e remuneração, mas também, para processos de seleção de pessoal (interno e externo), avaliações e definição de carreiras (DUTRA, 2012). Dessa forma, consegue-se a integração das práticas de gestão de pessoas e dessas com a estratégia organizacional.

Utiliza-se assim, a definição de competência segundo Fleury e Fleury (2001, p. 21), que acrescentam à definição de competência, a necessidade de agregação de valor social ao indivíduo, definindo 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”.

Além do entendimento de competência sob a perspectiva de associação entre as dimensões de input e output, Wood Jr. e Picarelli Filho et al. (2004, p. 124) apresentam três aspectos relacionados à competência que precisam ser considerados.

O primeiro aspecto está relacionado à associação das habilidades, conhecimentos e atitudes com desempenho. Desse modo, se pode considerar que competência está relacionada com melhoria do desempenho organizacional e do grupo; o segundo diz respeito à necessidade da competência estar relacionada com o trabalho, com a maior parte das atividades desempenhadas por uma pessoa, indicando assim, a necessidade da competência estar associada com atividades principais e não com atividades de suporte, objetivando melhor desempenho; e o terceiro, aponta para a necessidade de que a competência possa ser mensurada segundo padrões predefinidos.

Conhecidos e identificados os gaps entre as competências e o desempenho entregues e o desejado, é importante que as organizações possuam critérios, políticas e práticas de desenvolvimento e gestão de carreiras. Estes aspectos serão analisados no próximo tópico.

4.3.5 Prática de Gestão - Carreira e Desenvolvimento

Hall (2002) apresenta quatro significados distintos que as pessoas atribuem ao termo carreira: carreira como mobilidade vertical, independente da área, profissão ou organização; carreira como profissão- médico, advogado, professor; carreira como sequência de empregos durante a vida, que parte do princípio que todos os trabalhadores têm carreira, independente da direção up/down; e carreira como sequência de experiências relacionadas a funções ao longo da vida, não se limitando a funções profissionais. Enquanto considerar a carreira somente como mobilidade vertical ou profissão seja restrito demais, admiti-la como história de vida também é muito amplo.

Conforme Dutra (2012), as estruturas de carreira fornecem as linhas que permitem planejar o desenvolvimento das pessoas. Essas estruturas de carreira congregam um conjunto de políticas e práticas que dão suporte as decisões individuais sobre carreira, onde se incluem os instrumentos de auto avaliação, aconselhamentos profissionais, e feedbacks. E na parte da organização, ocorre o planejamento do quadro de pessoas, a definição dos programas de captação interna e externa de recursos humanos, os programas de desenvolvimento e o acompanhamento do desempenho profissional.

Ainda segundo Dutra (2012, p. 70), em um modelo de gestão de pessoas composto por três dimensões – movimentação, desenvolvimento e valorização - a carreira faz parte da dimensão desenvolvimento”, e o progresso na carreira é avaliado pela ampliação do espaço ocupacional e pela capacidade de entregar resultados em níveis maiores de complexidade. Esta dimensão da carreira que leva em conta o progresso na carreira, mesmo sem movimentação ou com base em movimentações laterais – e não verticais -, torna-se particularmente relevante a partir do momento em que as organizações oferecem poucos níveis para ascendência vertical e a empregabilidade torna-se uma preocupação mais presente nos planos do trabalhador.

O progresso na carreira deve ser avaliado pela capacidade da pessoa entregar resultados em níveis maiores de complexidade. Esta definição segue uma linha diferente dos demais autores, e considera sucesso na carreira não só a progressão vertical e os aumentos salariais, nem só a satisfação subjetiva com a carreira, mas a capacidade de atuar em trabalhos com maior complexidade, mesmo que no mesmo cargo. Esta abordagem é importante pois leva em consideração as mudanças do mundo contemporâneo, como a diminuição dos níveis para ascendência, as crises financeiras que têm congelado os salários e o enriquecimento dos cargos. (DUTRA, 2012).

Outra questão ligada ao sucesso na carreira é a empregabilidade. Zaccarelli, Domenico e Teixeira (2008) definem a empregabilidade como a capacidade de obter trabalho e renda. Clarke (2009) enfatiza a empregabilidade como um fator importante nas carreiras da nova economia. Para ela, o sucesso na carreira envolve: as recompensas da carreira tradicional, como aumento de status, responsabilidade e recompensas financeiras; o sucesso psicológico no nível individual – como, por exemplo, realização pessoal e sentimento de orgulho; e também a percepção de empregabilidade futura.

Todo e qualquer plano de carreira para ser bem sucedido, deve estar e vir de encontro à missão e visão da organização, aliando os objetivos e benefícios tanto organizacionais, com os de seus colaboradores, bem como os interesses de ambas as partes, sempre orientados pela ética, valores e princípios na cultura organizacional, contribuindo para o alcance do desenvolvimento e crescimento de ambos, alcançando diferencial no mercado competitivo e gerando sucesso.

O desenvolvimento de pessoas na organização é fundamental para a criação ou manutenção do diferencial competitivo. Assim o grande desafio está em orientar o desenvolvimento profissional no ambiente empresarial, cheio de mudanças, dificuldades, ameaças e incertezas em relação ao futuro dos mercados e conseqüentemente das organizações.

Desenvolvimento profissional pode ser definido como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (DUTRA, 2004 p. 65), onde a complexidade é um conjunto de características objetivas de uma situação, as quais estão em processo contínuo de transformação (LE BOTERF, 2003).

De acordo com o Manual de Treinamento e Desenvolvimento da ABTD – edição 1994, as pessoas de uma organização podem ser desenvolvidas das seguintes maneiras: **Rodízios (“*job rotation*”)** permite o desenvolvimento de novas ideias e acúmulo de experiências; **Estágios** – na própria organização ou fora dela; **Aprendizagem prática** – aprender fazendo; **Participação em Comissões e Apresentação de trabalhos** – comissões eventuais e desenvolvimento de projetos, pesquisas, estudos específicos; - **Treinamentos e eventos Externos** – cursos, palestras, seminários; **Provas Situacionais, Dinâmicas de Grupos, Estudos de Caso, Jogos de Empresas** – simulam um ambiente real; **Universidades Corporativas** – ou centros de desenvolvimento internos, **Coaching e Mentoring**.

Gramigna (2007) apresenta algumas competências individuais requeridas pelas empresas atuantes na arena competitiva: a) proatividade; b) comunicação; c) liderança; d) aprendizagem; e) visão estratégica; f) conhecimentos específicos; g) capacidade de análise; h) adaptabilidade; i) trabalho em equipe; j) negociação; k) visão sistêmica.

A ênfase das empresas, em geral, deve ser dotar sua equipe dirigente de conhecimento para entender o futuro e auxiliar a organização a atingir seus objetivos no cenário competitivo e em transformação. Assim, o aprendizado é fundamental para que as pessoas se engajem nos objetivos organizacionais e possam contribuir para o sucesso pessoal e da empresa onde trabalham.

Uma das ferramentas de desenvolvimento em seu próprio cargo, é o Coaching. De acordo com Ricci (2006), o termo coach originou-se no vilarejo de Kocz na Hungria, onde teria sido criada a primeira carruagem com a finalidade de transportar passageiros.

Fontes (2005) (no intuito de esclarecer, a palavra coaching vem do inglês coach e nessa língua é utilizada como substantivo que se refere a um “tutor particular”, aquele profissional que tem um conhecimento diferenciado e pode atuar na preparação de um aluno para um exame de uma determinada matéria, ou pode se referir a um instrutor ou treinador de atletas, atores ou cantores.



Figura 23 – Os elementos essenciais do coaching
 Fonte: Rego et al. (2004, p. 40)

O coaching parte assim de sete grandes pressupostos: i) os indivíduos sabem mais do que pensam que sabem; ii) os indivíduos possuem recursos nem sempre aproveitados para elevar a sua performance; iii) as perguntas adequadas e estimulantes produzem resultados mais satisfatórios que ordens; iv) os erros podem ser encarados como oportunidades de aprendizagem; v) as metas desafiantes despertam o melhor de cada indivíduo; vi) toda a aprendizagem é precedida de uma experimentação e vii) querer é o primeiro passo para fazer (KRAUSZ, 2009, p. 26).

Para Goeking (2011), o coaching é um processo que equipa as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para se desenvolver e se tornar mais assertivas e eficazes. Trata-se de um treinamento com o intuito de instruir a carreira profissional e o processo tem resultados e duração pré-determinados.

Coaching	Processo de ajudar os indivíduos na compreensão do que são hoje para o que desejam tornar-se amanhã.
Coach	Responsável pela condução do processo.
Coachee	Indivíduo que passa pelo processo e está sendo beneficiado.

Quadro 15 - Atores do processo de coaching
 Fonte: Leite, 2009, p. 60.

O coaching é algo que só tende a ter sua importância aumentada. Quando levado à frente com seriedade e comprometimento, o coaching apresentará inúmeras vantagens e resultados positivos. Entre eles, segundo Goeking (2011): Possibilidade de formar um time de profissionais competentes e comprometidos com resultados; Melhoria da produtividade; Atuação de times de alto desempenho, pautada pela excelência; Elevação da autoestima dos envolvidos no processo; Assertividade na delegação; Certeza de que, com um time de alta performance, o líder poderá assumir novas responsabilidades.

Mudança	Implica na busca por algo melhor, uma nova direção e desenvolvimento.
Preocupação	Implica em um desequilíbrio na vida ou incômodo.
Relacionamento	Implica em uma relação de confiança entre coach e coachee.
Aprendizado	Implica ajudar o coachee para poder aprender a tornar-se um melhor aprendiz.

Quadro 16 - Elementos importantes do coaching
Fonte: Leite, 2009, p. 60.

Outra forma de desenvolvimento utilizada pelas organizações, o mentoring pode ser definido como a relação de uma pessoa experiente (mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (orientando). Para Moreira (2012), o mentoring é uma relação orientativa, sistemática ou não, onde o mentor com base em suas experiências e maturidade (profissional e pessoal), indica linhas de atuação facilitando, estimulando e acompanhando o desenvolvimento do indivíduo/cliente.

A importância do fator humano para o sucesso das organizações num cenário em que a competitividade é acirrada e a mudança uma constante. Por isso, de acordo com Dutra (2004), as expectativas ou entregas esperadas pela organização em relação ao colaborador aumentam, o que o leva a buscar o aprendizado constante, ou aperfeiçoamento das suas competências. Algumas competências são exigências para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização e outras são exigências específicas para determinados grupos profissionais. “A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo” (DUTRA, 2004, p. 24).

Entre as competências com maior importância e com grandes investimentos para serem desenvolvidas e mantidas pelas organizações, as competências de liderança serão detalhadas na próxima dimensão.

4.4 DIMENSÃO LIDERANÇA

Liderança pode ser considerado um dos temas mais debatidos, porém pouco compreendidos. Bennis (apud VERGARA, 2005, p. 74), compara o tema à beleza, nos qual diz: “difícil de definir, fácil de reconhecer”. Amparado nessa dificuldade, muitos autores abordaram o tema. A palavra liderar prove do inglês, to lead, a qual significa “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, atravessar”. Embora hoje existam diferentes conceitos abrangendo a temática que envolve líder, liderança e liderados, ambas convergem no sentido de pressupor influencia de uma pessoa (líder) sobre um grupo, sendo assim, o tema liderança desperta interesse de inúmeros estudiosos e apesar das diversas definições, não há um conceito considerado padrão, isso porque o entendimento do que vem a ser liderança terá conotações diferentes de autor para autor, conforme o enfoque por eles adotado (PINTO, 2005).

Hersey e Blanchard (1986, p.105) definiram a liderança como sendo “[...] o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Em essência, a liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas”.

Nota-se, portanto, o importante papel do líder, uma vez que quando exerce de forma satisfatória a liderança, é um espelho para os seus colaboradores, o que do ponto de vista da organização é a conduta ideal para consecução de suas metas.

Robbins (2005, p.258) contribui também no conceito de liderança definindo-a “[...] “como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.

No que se refere aos estilos de liderança, no início da década de 50, pesquisadores da escola comportamentalista enfocaram os estudos não mais naquilo que o líder era, mas no que ele fazia. Surge assim a teoria dos estilos de liderança. Nesta ótica, a liderança é entendida como um processo de interação social e “o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral como a cada membro em particular, fazendo nascer deste intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem” (BERGAMINI, 1994, p.104).

De acordo com Tseng, Tung e Duan (2010) os estilos ou tipos de liderança não são estanques. O líder pode apresentar diferentes características dependendo da situação.

Autocrática	Permissiva (Laissez-Faire)
<ul style="list-style-type: none"> - O líder é designado para liderar um grupo por meio de autoridade, e toma as decisões em nome do grupo. - O grupo não participa das decisões - O líder define o planejamento do grupo e determina o programa de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há direção imposta, apenas a atuação de indivíduos maduros que atuam com completa liberdade. - Não há guias, controle e ajuda.
Paternalista	Democrática
<ul style="list-style-type: none"> - O líder apresenta relação fraternal com os subordinados, mas ainda não há participação do grupo nas decisões; - O líder define o planejamento do grupo e determina o programa de trabalho; - Apresenta a característica de unidade da equipe, mas não possibilita o desenvolvimento de outros líderes; 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite o trabalho em grupo, a liderança é distribuída entre os indivíduos, buscando o desenvolvimento de todos os envolvidos; - Segue o princípio do consenso com a definição clara dos objetivos do grupo; - A distribuição das tarefas é definida pelas habilidades de cada componente do grupo; - O líder possui caráter mediador.

Quadro 17 – Tipos de Liderança
Fonte: Adaptado de Tseng, Tung e Duan (2010)

Drummond (2007) salienta ainda a existência de dois tipos de liderança, a formal e a informal. A primeira emerge da estrutura de poder e de controle da organização e a segunda emergirá da legitimação que é conferida pelos liderados. Ou seja, a liderança pode surgir tanto por uma designação formal como também pode aparecer de forma natural no grupo (ROBBINS, 2005). Quanto aos estilos de lideranças, pode-se afirmar que estilo é um padrão repetitivo de comportamento que ocorre em situação específica, podendo ser previsto. Dentro das teorias de liderança, definem-se diferentes estilos, conforme segue o quadro 20, baseado nas teorias de Bergamini (1997):

Estilos de Liderança	Características
Líder carismático	Motivação e liderança, o grau em que um líder é considerado carismático é determinado pelos seguintes indicadores nos liderados: confiança, similaridade entre as crenças, aceitação incondicional, obediência espontânea, envolvimento emocional com a missão da organização, altos níveis de desempenho e crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.
Líder executivo	Aspira à ordem, nasce da busca pelas organizações pela administração do caos. É o reflexo do esforço humano em tentar se organizar para que a ordem é a normalidade humana
Líder coercitivo	Ganha legitimidade na violência, seja na imposição física ou verbal. Líder e liderado se repelem, o medo é a palavra chave.
Líder distributivo	Limita-se distribuir tarefas, não vai além do que já existe, necessita estar perto, dando serviço e cobrando resultados. A palavra chave é neutralidade, nem constrói nem destrói, é um relacionamento de posições e de papéis
Líder educativo	Exerce a liderança pela troca, onde todos são professores e alunos, é guiado pelo exemplo. É o que possibilita ao liderado entender as suas próprias necessidades.
Líder inspirador	Raramente precisa dar ordem, cada um sabe o que fazer e aonde ir, nesse caso ordens são desnecessárias, há sinergia e harmonia.

Quadro 18 - Estilos de Liderança
Adaptado de Bergamini (1997)

O estilo mais eficaz de liderança diverge de acordo com a maturidade dos funcionários. À proporção que estes se capacitam e amadurecem, o administrador precisa mudar seu estilo de liderança. A abordagem situacional aconselha a uma liderança mais dinâmica e flexível, em vez de estática. Deve-se avaliar constantemente a motivação, a capacidade e a experiência dos subordinados para que se possa de forma adequada determinar que combinação de estilos é mais apropriada sob condições flexíveis e mutantes (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Sobre os papéis e características do líder, Drucker (2001, p. 12) diz que líder é aquela pessoa que possui seguidores, sendo capaz de fazer com que eles ajam corretamente. Líder é aquele que exerce influência sobre outras pessoas, sendo necessário lembrar que a posição hierárquica dentro da empresa não faz do executivo um líder, pois nem todo chefe é um líder e vice versa. Há pessoas que, ao exercerem cargos de chefia, não exercem liderança, o máximo que conseguem é serem obedecidos por coação, ou “por interesses particulares das pessoas a quem chefiam, ao passo que tem pessoas que exercem a influência sobre as outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia” (KICH et al, 2011, p. 150).

Conforme Pereira (2010, p. 12) verdadeiros líderes, segundo Peter Drucker, são aqueles que têm responsabilidades, geram resultados, dão exemplos por meio de discursos, mas, acima de tudo por suas práticas do dia a dia, tendo assim seguidores”. A liderança é o desenvolvimento da influência acima de uma submissão mecânica com diretrizes rotineiras da organização (KATZ et al, 1975). Para Northouse (2004, p. 03) Liderança “é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas físicas para alcançar um objetivo comum”.

Os líderes necessitam pensar e agir como agentes de mudança, obtendo novas competências e habilidade, e também, devem buscar conhecer e entender a dinâmica e as características da cultura organizacional (SCHEIN, 1997). Para que isso ocorra, faz-se necessário à vontade de aprender e a flexibilidade para mudança de determinados conceitos. Como ensina Schein (1997, p. 89) os líderes do futuro necessitarão ter as seguintes características:

- níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos;
- níveis extraordinários de motivação que lhe possibilite passar pelo inevitável desconforto de aprender e mudar, sobretudo em um mundo de fronteiras menos precisas, onde a lealdade fica mais difícil de definir;

- força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros à proporção que o aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida;
- novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais; e
- disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, pois as tarefas serão muito complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que os líderes resolvam sozinhos os problemas .

Segundo Senge (1999) ao se depararem com novos desafios, os líderes produzem, individual ou coletivamente novas capacidades para lidar com esses desafios. Nesse mesmo sentido, o autor expõe três tipos de líderes:

- a) **networkers internos**, líderes de rede ou construtores de comunidade, “disseminadores” de ideias nas organizações;
- b) **líderes de linha em nível local** - responsáveis por resultados e com autoridade para efetuar mudanças na organização;
- c) **líderes executivos** - têm responsabilidade geral pelo desempenho organizacional, vitais para mudanças e criação de ambiente propício à inovação e geração de conhecimentos.

A liderança está diretamente relacionada com a cultura e a inovação, assim é importante que os líderes conheçam o mais profundamente possível a cultura da empresa em que atuam, que sejam conscientes do seu poder de influência e éticos em relação a isso, e que direcionem o desenvolvimento desses valores para um aumento da probabilidade de sucesso da empresa (e não de pequenos grupos dentro da empresa) em longo prazo – algumas práticas podem funcionar em curto prazo, mas diminuem a probabilidade de sucesso da empresa no futuro. Os líderes, sejam os sócios fundadores ou diretores, devem ter consciência do quanto seus comportamentos e visões influenciam as percepções e ações das pessoas no dia-a-dia da empresa. Devem saber que podem precisar quebrar alguns paradigmas pessoais para então quebrar paradigmas culturais.

O Global Innovation Trends Study (GIBBS et al., 2009) afirma que a inovação em empresas é impactada pela ausência de uma visão estratégica, e acrescenta que a falta de tolerância ao erro é um outro fator crítico, sugerindo que a ligação entre estratégia de negócio e inovação pode resultar em Retorno de

Investimento, ou ROI, triplicado. Em complemento à visão estratégica, o alinhamento estratégico é outro fator determinante no apoio à inovação. Segundo Palmer e Kaplan (2007), ele é um dos sete componentes necessários, ao lado do processo de gestão da inovação; pesquisa sobre tendências da indústria; pesquisa sobre necessidades articuladas e latentes de usuários; conjunto de recursos tecnológicos e competências centrais; maturidade organizacional para a inovação, e processo de implementação disciplinada.

Autores como Schein (1985), Peters e Waterman (1986) atribuem às lideranças a intervenção na cultura. Para isso, os líderes deveriam atuar na criação da cultura desejada, bem como de valores e objetivos comuns, sendo este o caminho para o surgimento da chamada “cultura forte”.

Schein (1992) ressalta o papel das lideranças na articulação e no fortalecimento da cultura, o papel dos fundadores e a escolha de lideranças como mecanismos relevantes para sua sustentação. Enumera mecanismos primários pelos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, tais como atenção, reação às crises, modelagem de papéis, alocação de recompensas, critérios para selecionar e demitir. Também menciona mecanismos secundários, como desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e procedimentos, histórias-lendas-mitos, definições formais (valores, missão etc.)

Nos últimos anos, líderes de empresas perceberam que integrar modelos de Gestão de Pessoas com modelos de gestão estratégica tornou-se indispensável para o alcance de resultados, visando à sobrevivência da organização. Kouzes (2008) afirma que a liderança é essencial em todos os aspectos, seja na comunidade em que estamos inseridos, na organização ou até mesmo no país em que vivemos.



Figura 24 – Sistematização do conjunto de práticas de gestão da dimensão LIDERANÇA
 Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

A seguir, de acordo com a Figura 24, aborda-se especificamente cada uma das Práticas de Gestão da Dimensão LIDERANÇA: Desenvolvimento de Líderes, Desenvolvimento de Equipes e Team Building.

4.4.1 Prática de Gestão - Desenvolvimento de Líderes

Viver significa resolver problemas e crescer significa ser capaz de resolver problemas maiores. A finalidade da gerencia, da liderança, da paternidade ou de governar é resolver os problemas de hoje e preparar-se para enfrentar os problemas de amanhã. Isto é necessário por que existem mudanças. Gerencias não são necessárias quando não há problemas. E isto só ocorre quando estamos mortos. Gerenciar, portanto significa experimentar mudanças com os problemas associados.

De acordo com Schein (1986), os líderes devem criar e gerenciar a cultura organizacional sabendo lidar com as resistências e tensões geradas pelas necessidades de mudança.

Para gerenciar mudanças é preciso decidir o que fazer e depois implementar as suas decisões de forma eficiente. A gerencia de uma organização pode decidir mudar a direção, os mercados, a linha de produtos, os processos, a cultura, mas tem grandes dificuldades para implementar estas mudanças. Assim quanto melhores as decisões e mais eficiente a sua implementação melhor é a gerência.

Para gerenciar bem você precisa gerenciar as pessoas. Há gerentes que dizem “gosto de gerenciar, o que não suporto são as pessoas” Se você não gosta de trabalhar com pessoas não pode ser gerente. Isto compreende achar as pessoas certas, as capacitadas e gerenciá-las para obter os resultados desejados. “se um gerente afirma que sabe tudo, a organização tem problemas”.

Então os gerentes precisam encontrar as pessoas certas e precisam criar o ambiente que irá possibilitar que elas cheguem às soluções desejadas. Uma decisão é boa quando atinge os resultados desejados. Assim, decisões que geram eficiência e eficácia são boas decisões. Segundo Adizes (1997, p. 165), a excelência gerencial é obtida através do trabalho em equipe: cooperação, comunicação, confiança e respeito mútuos.

Conforme este autor, gerentes são pessoas maduras que possuem um estilo bem equilibrado e flexível; conhecem a si mesmas; estão conscientes do seu efeito sobre os outros; têm uma visão equilibrada de si mesmos; aceitam suas próprias fraquezas; podem identificar forças nos outros; aceitam outras pessoas que são diferentes; podem gerenciar conflitos; criam um ambiente de aprendizado.

Para tomar boas decisões, é necessária uma equipe. Nenhum de nós pode tomar decisões boas o tempo todo. Para implementar as decisões precisamos da comunhão de interesses e isto não é uma ocorrência comum. Assim nem sempre o gerente tem um clima favorável e muitas vezes tem conflitos, que são parte natural do processo gerencial.

Assim o segredo de gerenciar bem as mudanças está em transformar o conflito de destrutivo para construtivo, isto é conseguir que as pessoas aprendam com suas diferenças e para que se obtenha isto, boa comunicação e respeito mútuo são fundamentais.

Portanto, de acordo com o autor, “boa gerência é trabalho em equipe baseado em confiança, respeito mútuos, em cooperação e em comunicação”. (ADIZES, 1997, p.217)

Sobre as habilidades gerenciais, de acordo com Hersey e Blanchard (1986) são três as habilidades necessárias à administração: técnica, humana e conceitual. **Técnica** - é a capacidade de aplicar conhecimentos, métodos e técnicas necessárias á realização de tarefas específicas e são adquiridas pela experiência, educação e treinamentos; **Humana** – capacidade de discernimento para trabalhar

com pessoas, incluindo motivação; **Conceitual** – capacidade de compreender a complexidade organizacional e onde cada unidade se encaixa neste contexto.



Figura 25 - O processo de administração
Fonte: Hersey e Blanchard, 1986, p. 6

A ênfase nas habilidades técnica e conceitual varia em função dos diferentes níveis gerenciais, entretanto o denominador comum que permanece constante em todos os níveis é a habilidade humana. Na medida em que se cresce na hierarquia há menos necessidade de habilidades técnicas e cada vez mais necessidade de habilidades conceituais. Já os supervisores em menores escalões necessitam de mais habilidades técnicas porque precisam treinar e orientar atividades operacionais.

Hersey e Blanchard (1986) citando Adizes, ressaltam que os papéis de produzir, implementar e inovar combinados não bastam para que as organizações funcionem adequadamente. O sucesso requer um quarto papel: integrador. Integrar é o processo através do qual as estratégias e riscos individuais tornam-se do grupo, metas individuais são harmonizadas em metas de grupo.

Kwasnicka (1995) diz que decisões são escolhas entre alternativas. Decidir é uma tentativa racional. Ressalta que para decidir se deve inicialmente determinar claramente o problema, desenvolver as alternativas possíveis, analisa-las e selecionar a mais adequada.

O processo de tomada de decisão pode ser melhor conduzido se observadas as quatro características fundamentais descritas por Drucker (1998, p.576-577) para qualquer decisão empresarial.

A primeira é denominada “**futuridade**” da decisão, que significa analisar por quanto tempo terá o comprometimento da empresa, ou ainda, com que rapidez essa decisão poderá ser anulada.

O segundo critério é o da **“repercussão”** que a decisão faz sentir em outras funções ou em toda a empresa. Quanto maior a repercussão de uma decisão pela estrutura da empresa, maior deverá ser a sua importância.

O terceiro é a situação que envolve os valores qualitativos da decisão, como **“os princípios básicos de conduta, os valores éticos, as crenças sociais e políticas”**. Quanto mais os valores que permeiam a instituição e constituem a cultura vigente da empresa forem colocados em análise ou julgamento, maior deverá ser a atenção dedicada pelos escalões superiores na tomada de decisão.

O quarto é quanto à periodicidade das decisões, dividindo-as em repetitivas ou raras. Basicamente, Drucker (1998) a primeira necessita ser materializada com caráter de princípio, tornando-se regra geral de conhecimento público. Já as decisões consideradas raras devem ter caráter de exceção, devendo ser tratadas como tal e não sendo objeto de generalização.

Charan, Drotter e Noel (2009) salientam que, frente ao ambiente globalizado, o líder deve saber, com equilíbrio, solucionar problemas, como diferenças de cultura e hábitos locais, assim como as questões globais e locais. Os líderes, ditos como eficazes, conseguem criar ambientes organizacionais que possibilitem e instiguem um desempenho superior e um sentimento de orgulho e objetividade, e demonstrem altos níveis de inteligência emocional, isto é, controlem as suas emoções e a dos outros.

Quando se relaciona líderes, cultura e inovação, citando Schein (2001, p. 19-30), ressalta-se que a cultura é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais quanto coletivos. A cultura organizacional, em particular, importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa.

Dentre as várias metodologias, ferramentas e programas estudados e pesquisados para desenvolvimento de lideranças, elegeu-se para descrever esta prática de gestão, uma metodologia, das mais atuais, desenvolvida por Ram Charan, Stephen Drotter e Jim Noel, que em 2013, publicaram a sua segunda edição revisada de Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.

Capitaneados por Charan os autores desenvolveram a metodologia do Pipeline (que significa condutor tubular, ou uma técnica de hardware que permite à

CPU buscar uma ou mais instruções, além da próxima a ser executada) demonstra como se pode desenvolver liderança em cada camada da organização, definindo as diferentes habilidades exigidas para os diversos níveis, quais os valores profissionais exigidos para o sucesso e também a diferenciada distribuição do tempo em cada estágio do desenvolvimento.

Para desenvolver uma liderança eficaz, em todos os níveis, as organizações, precisam identificar logo no começo, os potenciais candidatos à liderança, criando e proporcionando-lhes condições e atribuições de tarefas, valores e tempo, para crescimento, fornecendo-lhes feedbacks e orientações constantes. Ressalta que as organizações tradicionais têm atraído talentos de liderança que, entretanto enfrentam os seguintes problemas: à medida que a organização cresce os fundadores e os CEOs devem mudar o foco de seu trabalho; poucos líderes são desenvolvidos internamente e não há quantidade de líderes suficiente; há necessidade de novas lideranças horizontais, para administrar a interface organizacional; na nova economia há competição pelos talentos da nova e da antiga economia.

Isto significa que é uma tarefa difícil encontrar os tipos certos de líderes com as habilidades necessárias. Muitas organizações não consideram o desenvolvimento de lideranças como parte de sua estratégia, entendendo que esta é uma tarefa de recursos humanos. Tais organizações também não reconhecem a necessidade para o desenvolvimento de habilidades e experiências a passagem pelos diversos estágios de liderança da organização.

Assim, estas organizações acabam promovendo profissionais com conhecimento e com bom desempenho em determinado cargo, esperando que possuam habilidades para atuar em níveis de liderança.

“O Pipeline não é um cilindro reto, mas um cano que se curva em seis pontos. Cada uma dessas passagens representa uma transição na posição organizacional – um nível diferente e uma nova complexidade de liderança”. Cada passagem requer que as pessoas desenvolvam uma nova forma de liderar e deixar as formas antigas para trás:

- **Habilidades:** competências necessárias para executar novas responsabilidades;
- **Aplicações de tempo:** orientação do trabalho do líder com um novo quadro temporal;

- **Valores profissionais:** para o foco dos seus esforços, o que as pessoas acreditam ser importante.

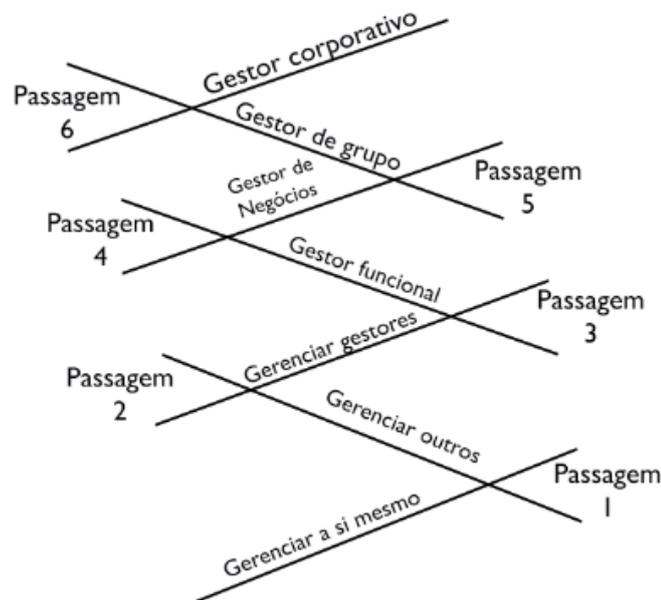


Figura 26 - Passagens Profissionais importantes em uma grande Organização.
Fonte: Ran Charan, 2013.

De acordo com Charan (2013), visualizando a imagem do cano, perceberá como ele pode se obstruir nas curvas. Compara com uma empresa na qual mais da metade dos gestores está em cada curva, atuando com habilidades, tempo e valores inadequados, para o nível que ocupa, ou pularam níveis e conseqüentemente nunca aprenderam o que precisavam, ou ainda podem estar apegados a um antigo modo de gerenciar do passado. Assim analogamente comenta que permanecer tempo demais em uma passagem pode obstruir o cano.

Como o pipeline de liderança define as necessidades para passar de um nível ao próximo, pouco tempo se perde em posições que duplicam habilidades.

- **de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros:** independentemente da área em que atuem, jovens profissionais possuem habilidades técnicas e específicas. São pontuais, apresentam trabalhos confiáveis e de qualidade. Aceitam a cultura e atuam como profissionais. Quando demonstram estas capacidades costumam ser promovidos a gestores de primeiro nível. Assim estão na passagem 1. As habilidades aprendidas incluem: definição de tarefas, planejamento do trabalho, atribuição de tarefas, motivação,

orientação e mensuração dos trabalhos dos outros. A mudança mais difícil é a questão dos valores, já que precisam valorizar a atividade de gestão, em vez de apenas tolerá-la.

- **de gerenciar outros a gerenciar gestores:** devem trabalhar exclusivamente na gestão, precisam abrir mão de tarefas individuais. As principais habilidades são: selecionar as pessoas que percorrerão a passagem 1, atribuir tarefas gerenciais, mensurar e avaliar o seu progresso e orientá-las. O coaching é essencial neste estágio, já que esta prática requer tempo e as pessoas precisam passar pelo ciclo de instrução – desempenho – feedback repetidas vezes.
- **de gerenciar gestores a gestor funcional:** a comunicação com o funcionário requer penetrar em duas camadas de gestão. Devem se tornar exímios estrategistas aprender a valorizar o trabalho de algumas áreas não incluídas nas próprias experiências anteriores. Habilidades importantes são: trabalho em equipe com outros gestores e a concorrência por recursos levando-se em conta as necessidades de cada negócio.
- **de gestor funcional a gestor de negócios:** passagem vital para as organizações. Recebem autonomia significativa e percebem a relação entre o seu empenho e os resultados obtidos. Passam a analisar planos e propostas com uma visão voltada para lucros, considerando uma perspectiva de lucratividade de longo prazo e sustentabilidade. Devem aprender a confiar, aceitar conselhos e feedbacks dos gestores funcionais.
- **de gestor de negócios a gestor de grupo:** se você consegue gerenciar um negócio com sucesso pode gerenciar dois mais, este é o pressuposto básico. Deve valorizar o sucesso do negócio de outras pessoas. As habilidades são: avaliação da estratégia para alocação de capital e pessoal, desenvolvimento de gestores de negócios, gestão da estratégia de portfólio de negócios decidindo quais devem ser acrescentados, alterados ou eliminados e avaliar se tem as competências essenciais certas. A liderança passa a ser holística.
- **de gestor de grupo a gestor corporativo:** transição mais voltada para os valores do que para as habilidades. Devem se reinventar como gestores

corporativos, ser visionários e pensar a longo prazo e por isto requerem uma percepção externa bem desenvolvida.

De acordo com Charan (2013), o modelo de pipeline de liderança permanecerá viável apesar das mudanças econômicas e das reconfigurações organizacionais, já que sua mensagem é perene: “a liderança implica uma série de passagens acompanhadas de habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais muito específicos”.

Estudos mostram que equipes ultrapassam o desempenho de pessoas agindo sozinhas ou em pequenos grupos. As equipes unem e aplicam as experiências de seus membros para solucionar de forma ágil os desafios que ocorrem diante das mudanças que os seres humanos precisam enfrentar (MOSCOVICI, 1995).

A prática desenvolvimento de equipes a seguir descrita demonstra de quais maneiras isto se verifica.

4.4.2 Prática de Gestão - Desenvolvimento de Equipes

Especialistas concluíram que diretamente associada à disposição para trabalhar em equipes e ao sucesso destas está a sensação de "*empowerment*", que significa dar autoridade e motivar membros a agir e tomar decisões.

O método socrático, da redescoberta, do esforço de chegar as suas próprias conclusões ainda é válido ou talvez até de maior valor agora. Não significa o aprendiz aprendendo sozinho simplesmente. O papel de mestre, do professor, do educador enfim, é crucial para o sucesso do método. Assim, nos grupos de treinamento, o coordenador é um educador (MOSCOVICI, 1995).

Na sociedade altamente competitiva, o desenvolvimento de equipes eficazes é uma necessidade prática. O trabalho em equipes não é algo natural em uma sociedade altamente individualista e muitas vezes não é respeitado, apesar de ser muito enaltecido. Infelizmente a maioria das empresas se limita a expressar um discurso vazio no que se refere ao desenvolvimento de equipes de alto desempenho e faz pouco para criar uma atmosfera que estimule o seu sucesso.

Para boa compreensão do tema, é fundamental diferenciar grupo de equipe. Quando um grupo pode ser considerado uma equipe? Pode ser uma equipe quando há a meta de alcançar os objetivos de forma conjunta, que a comunicação entre as partes integrantes seja verídica e as diversas opiniões são motivadas, havendo uma

grande confiança e quando assumem-se os riscos. As habilidades se complementam tornando-se essenciais para que sejam alcançados os objetivos, estes determinados pelo seu propósito e direção. A equipe de forma constante investe no crescimento do grupo.

Um grupo passa a ser equipe realmente, quando começa a prestar atenção à sua forma de operar e procura torná-la eficaz, excluindo os problemas que prejudicam seu funcionamento. Esse autoexame e avaliação deve acontecer de forma constante, recorrentemente com percepção dos fatos, do diagnóstico, planejamento de ação, prática, implementação, resolução de problemas e avaliação.

Etimologicamente, a palavra equipe se origina do francês *équipe*, que é um conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam à realização de uma mesma tarefa ou trabalho.

Katzenbach & Smith (2001) estudaram centenas de “equipes” de trabalho, e concluíram que a maioria não tinha uma clara visão dos seus objetivos e/ou como estes poderiam ser alcançados: estes grupos funcionavam simplesmente como grupos de trabalho, ou seja, grupos onde os membros primariamente dividem informações e melhores práticas ou perspectivas e tomam decisões para ajudar cada indivíduo a melhor desenvolver suas tarefas na área de sua responsabilidade. Ou seja, a maior parte das “equipes” de trabalho são na verdade “grupos de trabalho”.

Segundo Drucker (2001), existem três tipos de equipes, e estas diferem em suas responsabilidades, estrutura e uso: ou cada pessoa assume sua posição e o trabalho é realizado independentemente (equipe de beisebol, uma equipe cirúrgica ou linha de montagem); ou as pessoas trabalham juntas, em paralelo, porém sem interdependência (a equipe de futebol, ou equipes de projetos); ou há interdependência do trabalho (equipe de duplas de tênis ou um conjunto de jazz).

A curva a seguir serve para analisar a relação entre o impacto da performance e a eficácia da equipe. Demonstra que a formação de equipes será injustificável se não ocorrer a necessidade de desempenho suficiente para justificar.

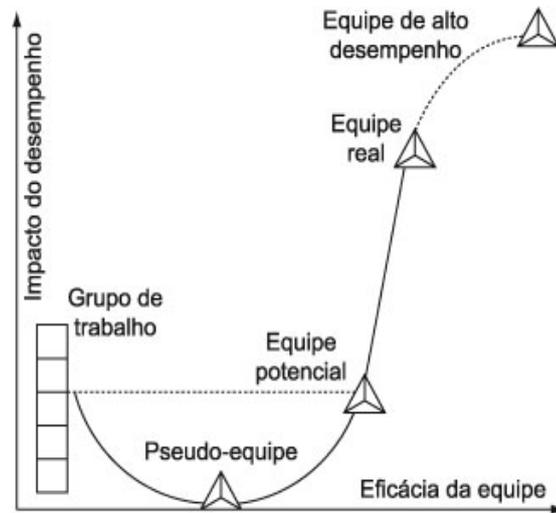


Figura 27 - Curva de Desempenho das Equipes.
Fonte: Katzenbach & Smith (2001)

Keen (2003, p. 19) demonstra certo receio com o uso errado das estruturas organizacionais baseadas em equipes sem o comprometimento necessário, e destaca a importância de que as equipes não devem ser usadas como fator de solução para perda de funcionários (downsizing). Ainda destaca que a prática de algumas organizações de só “[...] pregar teorias sobre equipes, mas na prática ainda favorecer a hierarquia clássica e o poder autoritário”, não os leva a alcançar as metas postas.

No que diz respeito à relação das equipes com a cultura organizacional, King (2002) descreve a experiência feita na General Foods, grande empresa do setor alimentício nos EUA, que achou na formação de equipes de alto desempenho a solução do problema de produção que era a diminuição do tempo de introdução e a variedade de novos produtos no mercado. A equipe de nove membros, formada em 1987, tinha o seguinte objetivo: com um orçamento fora do usual, teria que desenvolver novos produtos e lançá-los no mercado, como se fosse um negócio independente. Normalmente, a General Foods levava de 5 a 7 anos desde o início do desenvolvimento do produto até a primeira entrega. A equipe formada supervisionou a construção de uma nova fábrica e desenvolveu sobremesas que foram colocadas no mercado em 3 anos, as “Jell-OPuddingSnacks” que venderam em 1993 mais de US\$ 100 milhões. Depois deste sucesso, a General Foods expandiu o conceito de equipes para a empresa inteira, incluindo suas fábricas. O resultado foi a redução de custos e melhora nas condições de trabalho.

O ex-Diretor de Desenvolvimento Organizacional da empresa, Marc Bassin,

resumiu suas observações sobre a cultura organizacional, as mudanças positivas com a implementação de equipes e como estas podem ser desenvolvidas: o trabalho em equipe pode levar vários anos para se desenvolver, não é um processo natural, e embora muitas vezes produza uma estrutura similar á familiar onde os benefícios e responsabilidades são divididos, é necessário eliminar as falsas camaradagens as superficialidades e as formalidades. Isto aumenta a motivação e o compromisso e pode criar ambiente propício á inovação. A harmonia a qualquer custo é empecilho para uma boa equipe já que é necessário discutir, criticar e questionar. Assim se deve estabelecer comunicação franca e honesta, mantendo seriedade e compromisso com o time.

Complementa ainda que com base na confiança mútua a cultura organizacional precisa estar consolidada. Havendo tolerância a erros, honestidade e confiança existe clima para inovação e equipes de alta performance.

Sobre as equipes se deve analisar suas características, composição e tamanho das mesmas. Como trabalhar bem com os outros? Como entender os outros e fazer-se entender? Por que os outros não conseguem ver o que eu vejo? Por que não percebem a clareza das minhas intenções e ações? Por que os outros interpretam erroneamente meus atos e palavras e complicam tudo? Por que não podemos ter objetivos no trabalho e deixar problemas pessoais de fora? Quem nunca pensou assim, alguma vez, em algum momento ou situação?

Desde sempre, a convivência humana é difícil e desafiante. Sartre, em sua peça teatral “Huis Clos” faz a famosa afirmação: *“o inferno são os outros”*.

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto (MOSCOVICI, 1995).

Algumas organizações elaboram estruturas organizacionais ou sistemas de recompensas formais que acabam se tornando obstáculos ao trabalho em equipe eficaz. Por exemplo, os sistemas de recompensas que proporcionam fortes incentivos individuais costumam reduzir em muito o incentivo de se envolver em comportamento cooperativo em uma equipe de trabalho. Infelizmente muitas organizações, apesar de se vangloriarem da importância do trabalho em equipe, fazem pouco para incentivar e apoiar as pessoas que trabalham em equipes. Dessa

forma as empresas não cultivam uma cultura na qual as equipes podem ter sucesso. Para tanto, seus líderes devem saber que a liderança da equipe e os processos diferem e dependem das respostas às seguintes questões:

- Até que ponto cada membro tem as habilidades técnicas necessárias para concluir a tarefa?
- Até que ponto os membros têm as habilidades interpessoais e de comunicação necessárias para coordenar o seu trabalho com os outros?
- Até que ponto cada membro da equipe está comprometido com a equipe e motivado para concluir a tarefa?
- A equipe tem o tamanho certo para concluir a tarefa com sucesso?

As equipes de alto desempenho utilizam as aptidões e habilidades complementares de cada membro de maneira sinérgica para atingir um bom desempenho. Os membros de equipes de alto desempenho conhecem claramente os seus papéis e suas atribuições e os executam com comprometimento. O tamanho da equipe também exerce um papel significativo na sua eficácia. Uma equipe grande demais pode ser morosa e fazer com que os seus membros percam o interesse em razão da falta de envolvimento individual. Equipes muito pequenas podem sobrecarregar desnecessariamente os membros e não ter os recursos necessários para realizar suas metas.

As grandes equipes (em geral com mais de 10 pessoas) apresentam menos produtividade do que as pequenas. De acordo com Katzenbach e Smith (2001, p. 75), “uma séria deterioração na qualidade e na produtividade das interações se estabelece quando há de 12 a 14 membros na equipe”. Quanto maior for o número de membros na equipe, mais difícil será atingir um entendimento comum e um consenso em relação às demais metas e aos processos da equipe.

A Amazon.com tem vivenciado um explosivo crescimento ao longo de toda a sua curta vida, empregando aproximadamente dez mil pessoas. A empresa, contudo, normalmente aloca a sua força de trabalho em equipes de “duas pizzas” (o número de pessoas que podem ser alimentadas adequadamente com duas pizzas) para promover a identidade da equipe e incentivar o comprometimento, a prestação de contas e a inovação no grupo. Como duas pizzas grandes normalmente alimentam de 8 a 12 pessoas, é raro encontrar equipes maiores do que isso na Amazon.

As Equipes de Alto desempenho – “high performance team”, desenvolvem

processos que permitem que seus integrantes, expressem as metas, os recursos e os meios para atingir os objetivos estabelecidos; assegurando que os membros compreendam suas atribuições e como o seu trabalho contribui para as metas coletivas; tomem decisões eficazes; comuniquem-se de maneira eficaz, o que inclui dar e receber feedback; desenvolvam confiança e comprometimento e solucionem desavenças ou desacordos.

As equipes de alto desempenho mudam e se adaptam às novas condições para serem eficazes ao longo do tempo. É possível que os fatores relacionados ao contexto, à composição e às competências da equipe sejam mudados para atingir com sucesso uma nova meta. Uma equipe capaz de monitorar o seu desempenho e conhecer as suas forças e fraquezas pode gerar os *insights* necessários para desenvolver um plano de ação para melhorar continuamente

A Toyota utiliza o kaizen ou a filosofia da melhoria contínua para ajudar as suas equipes a identificar os “gargalos” que enfrentam e desenvolver estratégias para eliminá-los. A Toyota nunca está plenamente satisfeita com o desempenho das equipes porque, depois de solucionado um problema, a empresa sabe que a melhoria contínua exige que elas encontrem e solucionem o próximo. Na maioria das empresas, as equipes diferentemente da Toyota, não enxergam as suas fraquezas ou, mesmo quando as reconhecem não são capazes de gerenciar a mudança de maneira eficaz para superá-las.

Blanchard (2000) assegura que equipes de sucesso somente são possíveis quando as pessoas são motivadas por um sentimento de poder agir e tomar decisões: numa organização *empowered*, as equipes ou indivíduos têm o poder de fazer as coisas.

Alguns executivos apostam tanto em suas equipes e no conceito de *empowerment*, que as equipes auto-gerenciáveis são agora uma tendência no mercado americano. Entrevistado por Dumaine (1990), Jerry Junkins, então CEO da *Texas Instruments*, opinou que “não importa qual o seu negócio, estas são as equipes do futuro”. Executivos da *General Mills*, *Federal Express* e *Procter & Gamble*, para citar alguns, também têm implementado equipes que necessitam de mínima supervisão, com aumentos dramáticos de produtividade.

Formar estas equipes, entretanto, exige transferência de autoridade e poder, ou seja, é preciso que a liderança se afaste dos modelos tradicionais de gestão.

Hoje as equipes virtuais estão por toda parte. O que mudou? As empresas

estão cada vez mais globalizadas, com escritórios em vários países, o que significa que equipes não têm como trabalhar fisicamente no mesmo local. Os avanços da tecnologia de comunicações reduziram em muito os custos da coordenação à distância, aumentando a relação custo-benefício de montar e administrar equipes virtuais.

É possível encarar as habilidades de gestão de mudanças meramente como mais uma competência da equipe, mas esta metacompetência - o que denominamos habilidades de Team Building - é tão importante que merece atenção especial. Pela sua relevância, esta prática será detalhada no próximo tópico.

4.4.3 Prática de Gestão - Team Building

A expressão “Team Building”, literalmente traduzida para português por "Construção de Equipes" designa vasta lista de atividades realizadas com o objetivo de fomentar o espírito de equipes e assim melhorar o desempenho e o resultado do trabalho. Team Building é basicamente transformar grupos em equipes. Estas atividades permitem aprender a liberar o potencial da equipe, descobrindo soluções para aumentar a eficácia e a coesão do grupo, bem como encontrar maneiras de construir motivação e comprometimento com os objetivos traçados (MOSCOVICI, 1995).

Esta autora destaca que a chamada educação de laboratório que deu origem ao team building, foi uma tentativa de resposta ao problema de ajustamento à mudança. Baseia-se no pressuposto de que é preciso “aprender a aprender”, não apenas copiar fórmulas, modelos alheios, de fora, e sim, identificar, descobrir sua melhor maneira para utilizar seus recursos e potencialidades, confiando em suas habilidades, sabendo aproveitar suas forças e lidar com suas fraquezas. Ao mesmo tempo, desenvolver habilidades de utilizar recursos dos outros, sem excessiva dependência nem interdependência total até alcançar a sábia dosagem de autêntica independência.

Os produtos e serviços se tornaram cada vez mais complexos, exigindo uma ampla variedade de habilidades e tecnologias. Equipes de indivíduos com conhecimentos complementares devem trabalhar de maneira eficaz e coordenadamente para atingir o sucesso. Isso requer trabalho em equipe. Consequentemente, uma empresa de alto desempenho no cenário competitivo atual,

essencialmente requer equipes de trabalho de alto desempenho (KATZENBACH & SMITH, 1994)

A educação experiencial e a educação de laboratório compreendem uma série de atividades que podem ser feitas indoor ou outdoor, destinadas à busca pela melhoria do desempenho e do resultado do trabalho das equipes. É frequente que pessoas que trabalham na mesma empresa, lado a lado, se conheçam pouco e quando colocadas perante desafios que requerem interação e cooperação mútua, além da rotina habitual, demonstram suas verdadeiras características e potenciais. A construção de processos de trabalho articulados e integrados passa pelo aprofundamento dos elos sociais e do conhecimento das virtudes e defeitos de cada um. Este objetivo é mais facilmente alcançado em atividades lúdicas fora do ambiente do trabalho e até mesmo fora da empresa (MOSCOVICI, 2008)

Ainda, de acordo com Moscovici (2008), team building é basicamente transformar grupos em equipes. Há diferença entre pessoas trabalhando juntas num projeto e todas elas trabalhando ao mesmo tempo.

A metodologia vivencial é embasada filosofia de Kurt Hahn, psicólogo e educador alemão, que gerou uma revolução nos treinamentos comportamentais de empresas e instituições públicas na Alemanha, Inglaterra e outros países da Europa e Ásia, com a metodologia da Educação Experiencial. Também Kurt Lewin com os princípios da dinâmica dos grupos ou educação de laboratório é uma referência na área (MOSCOVICI, 1995).

Relata Moscovici (1995) que a educação de laboratório é um termo genérico aplicado ao conjunto metodológico, visando mudanças pessoais a partir de aprendizagens baseadas em experiências diretas ou vivências. A denominação laboratório define o caráter experimental da situação de treinamento, quando os participantes são estimulados a experimentar comportamentos diferentes daqueles que estão acostumados com outras pessoas em grupo, sem os reflexos que teriam na vida real, podendo então atender às necessidades de desenvolvimento interpessoal tanto em nível individual, grupal ou organizacional. Para obter resultados, é preciso dar e receber feedback, conduzindo trocas autênticas em prol da construção de respeito e confiança.

Assim, o laboratório de treinamento e desenvolvimento interpessoal usa uma abordagem em que a experiência de cada membro que participa, dentro de uma experiência global compartilhada no grupo, serve como ponto inicial para a

aprendizagem de cada um.

O Team Building é voltado para o desenvolvimento das competências dos membros do grupo, levando-se em consideração o fortalecimento das relações interpessoais, quando ocorre a ênfase do poder de cada um daqueles que fazem parte da equipe de trabalho, em busca da maximização de sua performance na busca pelo alcance das metas e objetivos organizacionais. (DYER, 2011).

De acordo com este autor, entre os benefícios do Team Building, destacam-se: a) ajudar a identificar os fatores que afetam a integração da equipe de desenvolvimento; b) ajudar a resolver conflitos da equipe e melhorar as relações intra e interpessoal; c) melhorar as relações trabalhistas e o clima; d) estabelecer melhor comunicação entre os membros da equipe e motivá-la; e) aumentar significativamente a produtividade; f) aumentar a coesão do grupo; g) clarificar ideias e objetivos; detectar deficiências da equipe; e h) diminuir a tensão da equipe.

Ainda conforme Dyer (2011) os programas compreendem três estratégias básicas:

- Internalização da crença no trabalho de equipe;
- Compreensão de sua forma-padrão de atuação e o que ela gera nos outros participantes da equipe;
- Definição de maneiras mais saudáveis para atuar no futuro.

Team Building é fundamental porque é a competência para avaliar sistematicamente o desempenho da equipe e identificar como desenvolver ou ajustar as outras dez competências para solucionar problemas e aumentar o desempenho da equipe. Por exemplo, se a equipe tiver como ponto fraco o estabelecimento de metas ou gerenciamento de conflitos, os processos de Team Building ajudam a equipe a: 1) reconhecer os problemas com o estabelecimento de metas e gerenciamento de conflitos; 2) identificar um conjunto de soluções possíveis para esses problemas e, 3) implementar uma solução que ajude a equipe a melhorar suas competências nessas duas áreas.

Cada grupo tem as suas próprias necessidades e interesses, assim, as percepções, o aprendizado, e os resultados variam de acordo com cada grupo. Para ajudar cada equipe a realizar seus objetivos, utilizam-se métodos "baseados na experiência", abordagem que significa que muito do conhecimento ganho pelo participante está enraizada no "hands-on".

O Team Building é a ferramenta básica para o desenvolvimento de

habilidades e equipes de alto desempenho. Diz Dyer (2011) que os líderes das organizações devem estar dispostos a criar ambientes “amigáveis às equipes” para que os grupos funcionem com eficácia. Isso significa que eles devem seguir os seguintes passos:

1. Identificar os tipos de atividades, para os quais o trabalho em equipe provavelmente se mostrará essencial para realizar a tarefa;
2. Utilizar a estrutura da organização para reforçar a participação dos membros da equipe para atingir as metas organizacionais;
3. Selecionar os membros da equipe com base em critérios claros de participação;
4. Treinar os líderes e membros da equipe sobre a dinâmica das equipes eficazes e lideranças;
5. Recompensar os membros da equipe pelo desempenho do grupo.
6. Reservar tempo para que as equipes se envolvam em atividades periódicas de Team Building.
7. Ajudar as equipes a desenvolver uma competência em Team Building e aprender a diagnosticar os problemas do funcionamento da equipe;
8. Utilizar as tecnologias apropriadas, particularmente no caso de equipes virtuais;
9. Periodicamente rever o desempenho da equipe, mesmo não havendo problemas evidentes.

Equipes que funcionam bem dão energia, motivação e senso de realização. Caso contrário, geram um sentimento de frustração e fazem com que não nos sintamos dispostos a nos esforçar ao máximo para contribuir com o sucesso da equipe.

4.5 SISTEMATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Após todo o percurso de identificação e a descrição das práticas de gestão que possibilitem mudanças na cultura organizacional tornando-a propícia à inovação, na Figura 30 é possível visualizar a sistematização final dessas práticas.

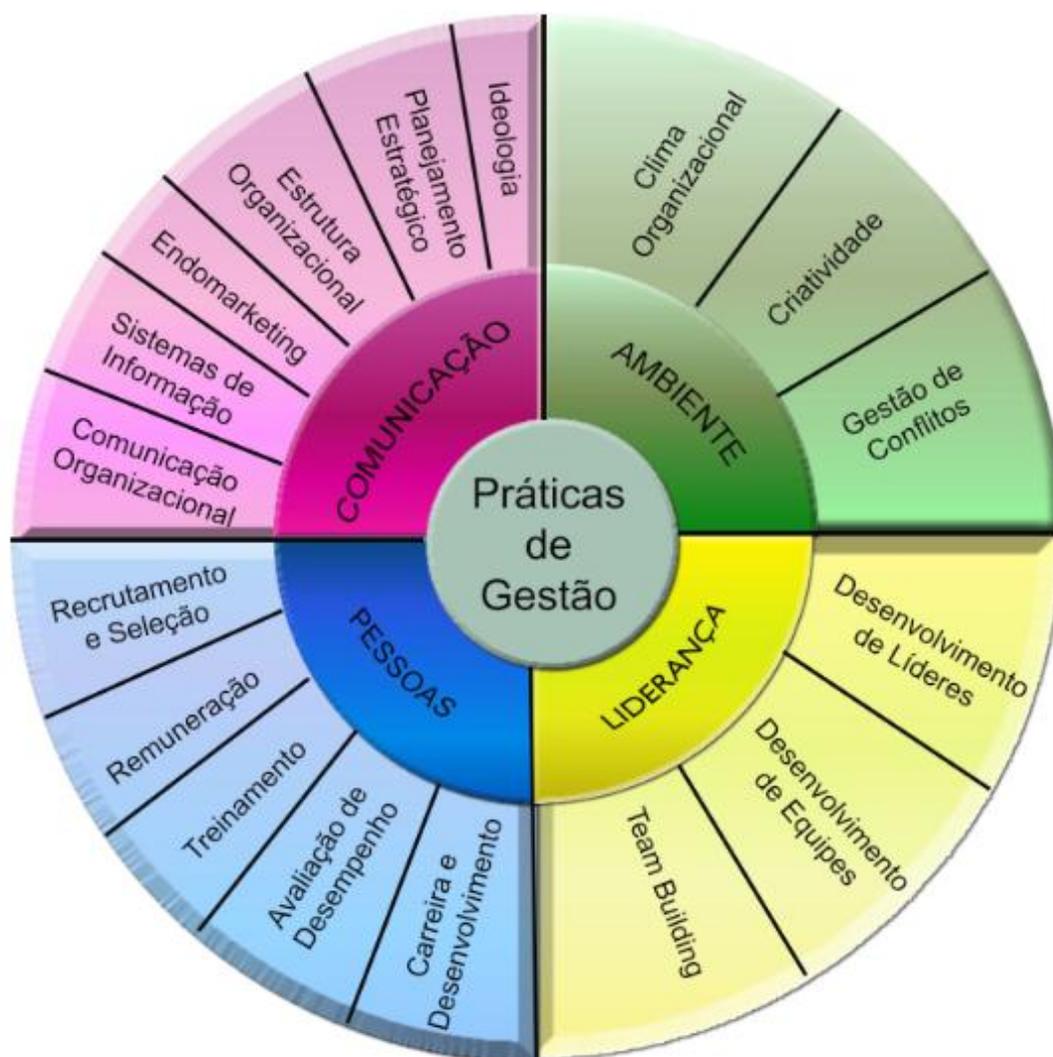


Figura 28 – Sistematização do conjunto de práticas de gestão
Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

5 CONCLUSÃO

O processo de inovação está em constante evolução e torná-lo uma realidade organizacional nem sempre é uma tarefa fácil. É preciso ter o conhecimento e saber traduzir o que precisa ser feito em ações organizacionais específicas e planos para estimular o processo de inovação.

A inovação é indiscutivelmente um desafio, uma necessidade e sem dúvida está se configurando no diferencial competitivo das organizações. Será importante promover, desenvolver e fortalecer todas as condições para o desenvolvimento das potencialidades que contribuam para este propósito. Assim, além das organizações as universidades, institutos de pesquisas, entidades associativas, órgãos de classe, e quaisquer outras entidades promotoras de pesquisa e desenvolvimento necessitam continuar estimulando e envidando esforços para que a Inovação esteja presente em todas as organizações independentemente do segmento de negócios ou do porte das mesmas.

O desenvolvimento deste estudo nos permitiu concluir que a cultura organizacional determina a criação, a implantação e a manutenção de práticas de gestão. Estas práticas de gestão, muito embora, não se tenha realizado pesquisa para aferir o grau de importância relativa de cada uma delas contribui e influencia significativamente o ambiente e as condições para gerar inovações nas organizações.

Também, como se pretendia, foram identificadas na literatura as características da cultura organizacional que tornam as organizações propícias ao desenvolvimento da inovação, relatadas as características das organizações inovadoras, o que é necessário para uma organização tornar-se inovadora, o ambiente organizacional que facilita mudanças nas organizações, a influência dos processos de comunicação e a importância das pessoas e das lideranças como grande diferencial para geração de inovações.

Grande parte dos contributos relaciona a Cultura Organizacional como fator primordial para a geração de inovação e muitos autores correlacionam a inovação à existência de boas práticas de gestão. Também, na pesquisa realizada, se verificou muitos contributos relacionando a existência das praticas de gestão como decorrência da cultura organizacional predominante na organização.

Os resultados indicaram que as práticas de gestão têm impacto significativo e positivo sobre as atividades inovadoras das organizações, conforme se demonstrou no detalhamento de cada uma das dimensões e respectivas práticas, onde ficou evidente a relação existente a cultura organizacional e a implantação e manutenção das práticas de gestão relatadas.

De uma maneira geral, as práticas de gestão de pessoas, principalmente aquelas relacionadas com a liderança, contribuem para a eficácia organizacional e, por conseguinte, podem gerar ambientes criativos e inovadores, já que, com as ações decorrentes, e a manutenção de políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis, se permite alcançar objetivos, realizar a missão, e com equipes treinadas e motivadas se obtém competitividade e produtividade, e os funcionários podem alcançar autorrealização e qualidade de vida.

Assim, as competências relacionadas à gestão de pessoas servem como referência aos profissionais das organizações. Entender os cenários e a realidade, usando de resiliência para suportar diversidades; tirando proveito do momento atual em favor da organização; comunicando de forma eficaz os propósitos, a missão, a visão e os valores; administrando os conflitos de maneira ética, justa e responsável; estimulando o desenvolvimento e o autodesenvolvimento dos profissionais e das equipes, fornecendo feedbacks objetivos e transparentes; planejando e decidindo nos momentos certos, se constituem no diferencial do ambiente inovador.

Ainda sobre as práticas de gestão, com a pesquisa realizada pode-se considerar que os milhares de títulos encontrados nos mais variados idiomas, retratam a importância do tema para o contexto da produção acadêmica atual, e, por conseguinte para o mundo dos negócios e das organizações como um todo.

Também sobre o fato de se poder encontrar mais de 10.000 títulos de produções recentes – de 2010 até hoje, que retratam o tema Práticas de Gestão relacionando-os à Cultura Organizacional e à Inovação se permite entender e confirmar a relação direta e a consonância entre estes temas.

Relativamente ao objetivo geral que era o de descrever o conjunto de práticas de gestão que possibilitam mudanças na cultura organizacional considera-se que este propósito foi atendido, com o detalhamento de cada uma das dezessete práticas agrupadas nas quatro dimensões. Estas práticas, descritas e apresentadas de forma didática, organizada e estruturada, completam o gráfico da sistematização do conjunto destas práticas e dimensões, de forma a facilitar o entendimento e a

compreensão do contexto proposto e apresentado. Da mesma forma, os objetivos específicos de identificar na literatura as características da cultura organizacional que tornam as organizações propícias ao desenvolvimento da inovação, elencar, descrever e sistematizar as práticas de gestão que possibilitem mudanças na cultura organizacional também foram alcançados.

Pela demonstração da figura 27, se conclui por um fluxo contínuo da cultura organizacional que cria, e mantém práticas de gestão que geram inovações. A inovação gera transformações e mudanças na cultura das organizações e assim sucessivamente.

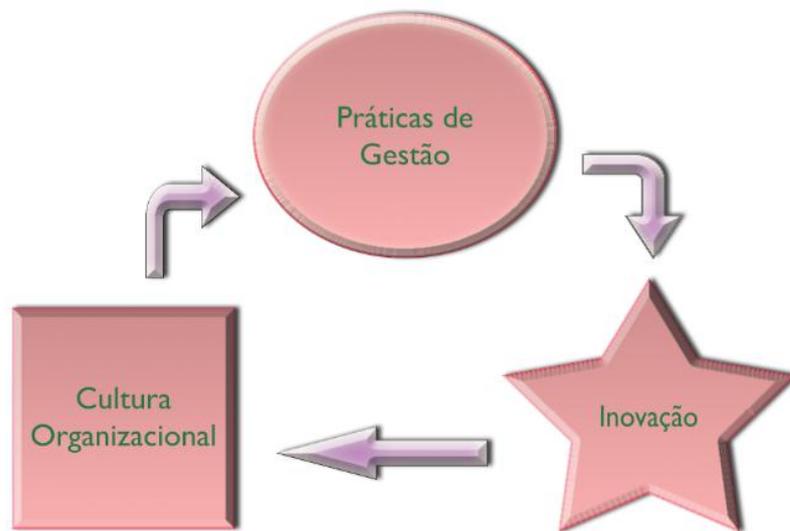


Figura 29 - Ciclo Cultura Organizacional, Práticas de Gestão e Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Por outro lado, considerando o escopo deste projeto, entre todos os autores e títulos pesquisados, não se encontrou contribuições que apresentassem as práticas de gestão agrupadas e sistematizadas considerando-as decorrência da cultura predominante e caracterizando-as como geradoras de inovação nas organizações. Com esta constatação concluiu-se pelo ineditismo deste projeto.

Este projeto traz como contribuição, vasto referencial para as organizações de quaisquer portes ou segmentos de negócio, que desejem realizar mudanças em sua cultura, criando ou mantendo praticas de gestão. Para organizações que não são, ou que não se percebem como inovadoras e que almejam ser, ou que necessitem ser mais eficazes e competitivas, esta contribuição poderá servir como espécie de “guia” para que possam realizar o planejamento, definindo quais praticas

já são utilizadas e que podem ser otimizadas e melhoradas, e quais ainda necessitam ser desenvolvidas e implantadas.

Não constituiu o objetivo deste projeto esgotar o conteúdo de todas as dimensões e práticas apresentadas. O objetivo foi sim, elencar e sistematizar aquelas que, de acordo com a pesquisa literária, se demonstraram mais atuais e mais utilizadas no dia a dia pelas organizações, segundo os autores referenciados.

Assim, este conteúdo pode ser aperfeiçoado e servir como base para estudos e pesquisas futuras. Também poderá ser o ponto de partida para a criação de um modelo que possa ser aplicado, testado e comprovado, composto pelo conjunto das práticas de gestão que geram organizações inovadoras, que possa ser aplicado em organizações dos mais variados portes e segmentos, confirmando que a cultura organizacional que enseja a criação e manutenção destas práticas de gestão possa contribuir para um ambiente propício às inovações para as organizações.

REFERÊNCIAS

- ABACKERLI A. J. et al. Análise da incerteza experimental na determinação da vida usando ensaio acelerado. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 69-81, jan.-abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/06.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- ABBEY, A.; DICKSON, J. R & D Work Climate and Innovation in Semiconductors. **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 362–368, 1983.
- ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica. **A Indústria Elétrica e Eletrônica em 2020: Uma Estratégia de Desenvolvimento -detalhamento e atualização de propostas.** Mai., 2010. Disponível em: <http://www.abinee.org.br/programas/imagens/2020.pdf>. Acesso em 10 nov. 2013.
- ADIZES, Ichak – **Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade.** São Paulo. 1997 – Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- AHMED, K. P. . Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, 1(1), 30-43, 1998.
- ALENCAR, E. M. L. O estímulo à criatividade no contexto universitário. **Psicologia Escolar e Educacional.** Campinas, v. 1, n.2-3, p. 29-37, mai., 1997.
- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal nas organizações.** São Paulo: Makron Books, 2005.
- ALMEIDA, Vítor. **A comunicação interna na empresa.** Lisboa: Editor Praxis, 2000.
- AMABILE, T. M. How to kill creativity: Keep doing what you're doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people. **Harvard Business Review** (September-October): 77- 87, 1998.
- AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.
- AMABILE, T.M., & HENNESSEY, B.A. The motivation for creativity in children. In T. Pittman & A. Boggiano (Eds.), **Achievement and motivation: A social developmental perspective** (pp. 54-74). New York: Cambridge University Press, 1992.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** São Paulo : Atlas, 2012.
- ANDRADE, Taís; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros. Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol.**[online]. 2013, vol.6, n.2, pp. 205-224.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações na era do**

conhecimento. São Paulo: Atlas, 2010.

AXT, M. O pesquisador frente à avaliação na pós-graduação: em pauta novos modos de subjetivação. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 69-85, 2004.

BANDAR Khalaf; ALHARTHEY, Amran; RASLI, Rosman Md.; YUSOFF, Basheer M. Al-Ghazali. Impact of innovation culture on human resources management practices. **International Journal of Academic Research Part B**; 2013; 5(3), 58-61

BARBIERI, Carlos José (org.). **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de Ideias para inovação contínua.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação.** São Paulo: Atlas, 2014.

BARNEY, JB. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review** 11(3): 656–665, 1986.

BASS, B. M. **Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact.** Manhwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 112–121, 1993.

BEDANI, M. Inovação organizacional: uma proposta para classificação do construto com base na criatividade. In: **Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, 4., 2010, São Bernardo do Campo. *Resumos...* São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2010.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice-Hall, 2004. 186p.

BENDASSOLLI, P. F. et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 1, jan./mar. 2009.

BENNIS, Warren & NANUS, Burt. **Líderes.** São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, CW. **A motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

BESSANT, John; TID, Joe. **Inovação e Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

BISPO, Carlos A. Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** EESC – USP, 2006.

BLANCHARD, K. **The one minute manager builds high-performance teams**. Boston: Quill, 2000.

BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRAMBILLA, F. R. Abordagem conceitual de marketing interno. **REAd**, 43. Ed., Vol. 11, n. 1, jan-fev., 2005.

BRANSON, C.M. Achieving organizational change through values alignment, **Journal of Educational Administration**, 46 (3), p. 376-395, 2007.

BRODRICK, O. Innovation as reconciliation of competing values. *Optimum*, Vol. 27, No. 2, pp. 1-4, 1997.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing: como estratégia de gestão. Porto Alegre: L&PM, 1998 / **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BÜSCHGENS, T., BAUSCH, A. and BALKIN, D. B. Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30: 763–781, 2013.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho – essencial que avaliador e avaliadores precisam saber**. 2. ed. São Paulo: Livros Horizontes, 2008.

CAMPOS, N. M.; PINTO, R. S.; MELLO, S. P.T. Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia sul-rio-grandense. In: X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais...** Mar del Plata, Argentina. 2010.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Porto e Meio Ambiente. V. 40, n. 6. Rio de Janeiro, nov./dez./2006.

CARVALHO, R. M.; REIS D. R.; PEDROSO, B. Avaliação de Ações de Gestão do Conhecimento para sustentar a implementação da inovação de valor. **Revista Gestão Industrial**. 2009.

CERVI, E. U. Votos e partidos no Paraná: uma proposta de análise do desempenho eleitoral de governistas e desafiantes entre 1990 e 2010. Paper apresentado no Paraná Eleitoral: revista brasileira de direito eleitoral e ciência política 31 **Seminário de Comportamento Político e Geografia do Voto – Geovoto**. Instituto de Ciência Política – Brasília – DF: UnB, 2012.

CHARAN, Ram; NOEL, James; DROTIER, Stephen. **Pipeline de liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier Campos, 2009.

CHEN, C.H. and HUANG, J.W. 2009. Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research** 6, pp. 104-114.

CHRISTENSEN, C.M. **The innovator's dilemma**: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business. New York: Harper Business, 2002. 285p.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O Crescimento pela inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação**: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

CLARKE, M. Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability. **Career Development International**, v. 14, n. 1, p. 8-28, 2009.

COLQUITT, A.C.; LEPINE, J.A.; WESSON, M.J. **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**, New York: McGraw-Hill, 2009.

CORNEJO, María Cañamares; MUÑOZ, Emilo Ruiz. Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. **Pensamiento Iberoamericano**, n. 5, v. 2, p. 121-139, 2010.

COSTA, Joana Cruz Neves. **Os blogues corporativos como meio de comunicação organizacional**. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2009.

CREMONEZI, Graziela Oste G. et al. As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o endomarketing: estudo de múltiplos casos **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, Vol. 9, n. 17, jan.-jun. 2013.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2002.

CUNHA, M. P.; et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 7. ed. Lisboa: Editora RH, 2010.

DAFT, R.L.; MARCIC, D. **Understanding Management**. Versailles: Thomson – South Western, 2004, 573 p.

DAVENPORT, Thomas H. **Information Ecology**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1982.

DELONG DW, FAHEY L. **Diagnosing cultural barriers to knowledge management**. *Academy of Management Executive* 14: 113–127, 2000.

DEMO, Gisela et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 12, n. 5, Oct. 2011.

DENNING, S. Reinventing management: the practices that enable continuous innovation. **Strategy & Leadership**, Vol. 39 Iss: 3, pp.16 – 24, 2011.

DEWES, F.; et al. Ambientes e estímulos favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos. **Anais. 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto - CBGDP**. Porto Alegre, 2011.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

DOMBROWSKI, Caroline; et. al.. Elements of Innovative Cultures. **Knowledge and Process Management**, v. 14, n. 3, p. 190–202, 2007.

DONATE, Mario J. e GUADAMILLAS, FÁTIMA. “**The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Innovation**”, Knowledge and Process Management, volume 17 Number 2 pp 82–94 , 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand, **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998 (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)

DRUCKER, Peter Ferdinand. O advento da nova inovação. In: **HARVARD BUSINESS REVIEW**. Gestão do Conhecimento. São Paulo: Campus, 2001.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thompson Learning Edições, 2007.

DUALIBI, Roberto; SIMONSEN, Harry. **Criatividade & marketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DUMAINE, B. Who needs a boss? *Fortune*, 125 (May 7), 52-63, 1990.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed., 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

DYER, W. **Team Building**. 3. ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company Inc, 1995.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EMMENDOERFER, Magnus L. e PALMEIRA, Marina L Funcionário feliz é sinônimo de cliente satisfeito? Um estudo a partir de uma .pesquisa de clima organizacional, **REDIGE**, v. 4, n. 03, dez. 2013.

FALCONI, Vicente. **Reportagem: Não há atalho para ganhar a confiança da equipe**. REVISTA EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1033/noticias/nao-ha-atalho-para-ganhar-a-confianca-da-equipe>>. Acesso em: 27 de abril de 2013.

FALSARELLA, O.M. Modelo de análise e planejamento de tecnologia de informação para instituições de ensino superior. 2001. 184f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

FARIA, M. F.B.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. RAUSP - **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.31 n.2, 50-61, 1996.

FERNANDES, J. M. **Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas**. Brasília: Ipde, 2003. 273 p.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C.. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v.10, n.1, mar., 2006.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos tempos – evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002, p. 6),

FERREIRA, R. A.; TENÓRIO, R. M. A construção de indicadores de qualidade no campo da avaliação educacional: um enfoque epistemológico. **Revista Lusófona de Educação**, Portugal, v. 15, p. 71- 97, 2010.

FERREIRA, Victor; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi RH 2010 – tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. São Paulo: FEA/USP, 2004.

FLEURY, A. O que é Engenharia de Produção? In: BATALHA, M. O. (Org.). **Introdução à Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

FOLTRAN, Cassia Uhler et al. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: o sucesso das organizações. **Revista Alumni**, v. 2, art especial 29, maio, 2012.

FONTANINI, J.I.C., CARVALHO, H.G. de. As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial - um estudo de caso. XXV **Encontro Nac. de Eng. de Produção** – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

FONTES, Martins. **Password: English dictionary for speakears of portuguese**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FORTADO, B. Informal supervisory social control strategies. **Journal of Management Studies** 31 (2): 251–74, 1994.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FURNHAM, A., & CRUMP, J. Personality traits, types, and disorders: An examination of the relationship between three self-report measures. *European Journal of Personality*, 19, 167 –184, 2005.

FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

GARCIA, A. B. B. C. O papel da liderança nos projetos de endomarketing. **ECCOM**, v. 4, n. 8, jul./dez. 2013.

GARDNER, H. **Mentes extraordinárias: perfis de quatro pessoas excepcionais e um estudo sobre o extraordinário em cada um de nós**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

GIBBS, et al. Global Innovation Trends Study: Innovating in a crisis. In: **PRTM**, 2009. ([http://www.prtm.com/uploadedFiles/Strategic_Viewpoint/Articles/Article_Content/PRTM_Global_Innovation_Trends_2009\(1\).pdf](http://www.prtm.com/uploadedFiles/Strategic_Viewpoint/Articles/Article_Content/PRTM_Global_Innovation_Trends_2009(1).pdf))

GOEKING, W. **Empresas buscam coaching para refinar talento de funcionários**. Nov. 2011. Disponível em :<<http://focoemgeracoes.com.br>>. Acesso: 30 maio, 2013.

GLOBAL Innovation Index 2014. Disponível em: www.globalinnovationindex.org. Acesso: 30 maio, 2013.

GOEKING, W. **Empresas buscam coaching para refinar talento de funcionários**. Nov./2011. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2011/12/01/empresas-buscamcoaching-para-refinar-talento-de-funcionarios/>> Data de acesso:28 de set. 2014.

GOLD A, MALHOTRA A, SEGARS, A. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems** 18: 185–214, 2001.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. **Pesquisa Quanti- Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo**. 2005. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>. Acesso em:<25 ago.2014>.

GONZALEZ, R. V. D., et al. Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. **Ciência da Informação**, 38(1), 57-73, 2011.

GOVINDARAJAM, Vijay. **O outro lado da inovação: a execução como fator crítico de sucesso**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRÖNROOS, C.. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUEDES, Vânia; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: **CINFORM – ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, 6., 2005, Salvador. Anais... Salvador: ICI/UFBA, 2005.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (Tese em Controladoria e Contabilidade) - FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

GUILFORD, J.P. **Creative talents; their nature, uses and development**. Bearly Limited, Buffalo, New York, 1986.

HALL, Douglas T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2002.

HARRISON, R.. **Understanding your organization's character**. Harvard Business Review, 5(3), 119–128, 1972.

HATCH, Mary Jo. The dynamics of organization culture. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, Oct. 1993.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HIPÓLITO, J.A.M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOFSTEDE, G. H. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

HOFSTEDE, G.H.; HOFSTEDE, G. J. **Cultures and organizations- software of the mind**. 2. ed. McGraw-Hill, 2005.

HRUSCHKA, J. ; KOVALESKI, J. L ; CARVALHO, H. G. ; SILVA, S. A. O. (2005). Transferência de tecnologia: trabalho de diplomação como mecanismo de relação escola-empresa. **GCETE-Global Congress on Engineering and Technology Education**, Março 13 - 16, São Paulo, p. 1178-1182.

IBGE **Pesquisa de inovação tecnológica, 2010**. Pesquisa de Inovação Tecnológica, 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2008/default.shtm>>. Acesso em: 20/05/2011.

JACQUES, E. **The changing culture of a company**. London: Tavistock, 1952.

JAPIASSÚ, Hilton e MARCONDES, Danilo. **Dicionário Básico de Filosofia**. 3. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.

JASSAWALLA, A.; SASHITTAL, H. Cultures that support product-innovation processes. **Academy of Management Executive**. v.16, n. 3, p.42-54, 2002.

KAPLAN, Andreas M. ;HAENLEIN, Michael Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, 53 (1), 59 – 68, 2010,

KATZ, P.A.; SOHN, M.; ZALK, S.R. Perceptual concomitant of racial attitudes in urban grade-school children. **Developmental Psychology**, 11, 125-144, p. 1975.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.

KATZENBACH, J.R. & SMITH, D.K. *The Wisdom of Teams*, HarperCollins, New York, pp. 1-148, 1994.

KEEN, T. **Creating effective & successful teams**. West Lafayette, Indiana: Purdue University Press, 2003.

KHALAF, Alharthey, et al. Impact of innovation culture on human resources management practices. **International Journal of Academic Research Part B**; 2013; 5(3), 60-63.

KHAZANCHI, S., LEWIS, W.M. and BOYER, K.K. "Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation", **Journal of Operations Management**, Vol. 25, n. 4, pp. 871-884, 2007,

KHAZANCHI, Shalini, LEWIS, Marianne W.; KENNETH K. Boyer. Innovation-Supportive Culture: The Impact Of Organizational Values On Process Innovation. **Journal of Operations Management**,_25.4 (June 2007): 871-884.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, vol.9, n.4, Rio de Janeiro, Dec., 2011.

KING, P. What makes teamwork work? In: **Psychology Today**. Volume: 23. Issue: 12. Sussex Publishers, Inc.; Gale Group, p. 16-20, 2002.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the inovative organization. **Corporate Governance**, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 3. ed. - Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Culture and performance**. New York: Free Press, 1992.

KOUZES, J. **O novo desafio da liderança**: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de lideranças. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 546-553, 1989.

KRAMER, M. W., & CRESPIY, D. A. Communicating collaborative leadership. **Leadership Quarterly**, 22,1024-1037, 2011.

KRAUSZ, R. **Coaching executivo**. São Paulo: Ed Nobel, 2009.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAM, W. Investigating success factors in enterprise application integrations: a case-driven analyses. **European Journal of Information Systems**. 14(2), 175-187, 2005.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LEITE, G. Coaching nas organizações: papéis e fatores críticos de sucesso para sua implantação. **Gestão Revista Científica de Administração**, n. 13, 2009.

LEVERING, R. **The 100 best companies to Work for in America**. New York: Addison-Wesley, 1984.

LITWIN, G.H., STRINGER, R.A. **Motivation and organizational climate**, Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOPES, A.P.V.B.V.; CARVALHO, M.M. Evolução da literatura de inovação em relações de cooperação: um estudo bibliométrico num período de vinte anos. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 19, n. 1, 2012.

LOSANE, Loreta. Innovation Culture – Determinant of Firms' Sustainability. World Academy of Science, Engineering and Technology International **Journal of Social, Business, Psychological, Human Science and Engineering** Vol:7, n.10, 2013.

LUZ, M. P. G. ; COAN, F. M. J. . Sistemas de informações gerenciais como ferramenta para a gestão estratégica. *Revista Contabilidade e Amazônia* , v. 6, p. 21-38-38, 2013.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador, São Paulo, FGV, Tese de Doutorado, 2004. 185 f.

MARAFUGA, Manuela Patrícia. **O marketing interno e o impacto na satisfação dos colaboradores**. **Universidade do Algarve**, Portugal, Dissertação Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, 2012.

MARCHAND, Donald A. **Competing with information**: a manager's guide to creating business value with information content. Chichester: John Wiley, 2000, 352 p.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidade no espaço profissional. *Ciência da informação [em linha]*, vol. 31, n° 2, p. 72-79. 2002. Disponível em:: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/159/138>.

MARQUES, M. M. Indicadores bibliométricos em Sistemas de Informação: uma análise a partir de artigos publicados no **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Natal, 2005.

MARQUES, M.M. **Indicadores bibliométricos em sistemas de informação**: uma análise a partir de artigos publicados no Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, 268 f. Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Dissertação. 2005.

MARTINEZ, R. et al (Edit). **Dictionary of American Business**. Peter Collin Publishing. 2. ed., 2000.

MARTINS, E. TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates. **European Journal of Innovation Management**. Vol. 6 Iss: 1, pp.64 – 74, 2003. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1374 Acesso em: 10 de julho de 2014.

MATTOS, J. R. L. e GUIMARÃES, L. dos S. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A.C. A. **Recursos Humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MEISTER, J.C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MIKOS, W.L. et al. **Qualidade**: base para Inovação. Curitiba: Editora Aymarã, 2012.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MOREIRA, V. S. Lassance. **Coaching**. apostila do curso de especialização mba desenvolvimento humano e organizacional. Criciúma, 2012.

MORRIS, M. H **Entrepreneurship in established organizations**: the case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 71-91, 2011.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympo, 2008.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOURA, Lucas Raniel Luz de. **Avaliação do clima organizacional**: Um estudo de caso no Grupo Barroso, na cidade de Picos – PI, Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos - PI, 2013.

MURGA, Felipe Gonçalves. **As relações entre liderança, cultura organizacional e clima organizacional da criminalística da Polícia Federal**. xxii, 342 f. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2013.

NAKAGAWA, J. **Sistema de segmentação de clientes pessoas físicas de um banco fundamentado no modelo GECON**. 138 fls. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

NICKERSON, R.S. Enhancing Creativity. In: Sternberg, R.J. (Ed.). **Handbook of creativity** (pp. 392-430). New York: Cambridge University Press. (Original publicado em 1999), 2008.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice. London: Sage Publications, 2004.

OBADIA, I. J., VIDAL, M. C. R., & MELO, P. F. F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gestão & Produção**, Vol. 14(n. 1). 2007.

OBADIA, Isaac José; VIDAL, Mario Cesar Rodrigues; MELO, Paulo Fernando Frutuoso. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 125-138, jan./abr. 2007.

OCDE. Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2. ed., Finep (trad.), 1997.

OCDE. Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed., Finep (trad.), 2005.

OCDE. Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Finep - tradução português, 2004.

OLIVEIRA FILHO, R.S. et al. **Fomento à publicação científica e proteção do conhecimento científico**. Acta Cirurgica Brasileira, São Paulo, v.20, supl. 2, p.35-39, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial.. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, R. A. de; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. de Sá R. Correlação entre clima e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o

ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão e regionalidade**, v. 27 (81), p. 87-97, set./dez. 2011. Disponível em:

OTT, J. S. **The organizational culture perspective**. Pacific Grove, CA: Brooks-Cole. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In *Search of excellence: Lessons from Americas best-run companies*. New York: Harper and Row. 1989.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Cultura Organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. In: **Encontro Nacional da ANPAD(EnANPAD)**, 24, Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração 2003. CD-ROM.

PALMER; D.; KAPLAN, A. Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. In: **Innovation Point**, 2007.

PARK, H., RIBEIRE, V.; SCHULTE, W. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management implementation success. **Journal of Knowledge Management**. 7(5): 55-66, 2004.

PAULA, Gabriela Teixeira Lopes de. A influência do clima organizacional no desempenho das equipes no jogo de empresas. **Revista LAGOS – UFF**, Volta Redonda, v. 1, n.2, 32-44, mai/out 2011.

PEIXOTO, P.R.P.; MOTTA, A.L.T. S. da. Cultura e valores organizacionais como ferramentas de mudança - estudo de caso em uma empresa de energia. **VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 8 e 9 de junho de 2012.

PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: **ENCONTRO ANPAD, 22.**, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1999. 1 CD-ROM.

PEREIRA, F. A. B.; et al. A gestão do conhecimento na modernização da gestão universitária: o caso da UERN (RN). Artigo submetido ao **XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul e II Congresso Internacional IGLU**. Florianópolis – SC, 2010.

PEREIRA, G.M.C. et al. Sustentabilidade socioambiental: um estudo bibliométrico da evolução do conceito na área de gestão de operações. **Produção**, v. 21, n. 4, p. 610-619, out./dez., 2011.

PESSANHA, Charles. Editorial criteria for the scientific evaluation: remarks for discussion. **Ciência Informação**, 27(2). (1998)Disponível em: <<http://www.scielo.br>> (Acessado em 15 de jul. 2014).

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr.; R. H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**. Cornell, Cornell University, v. 24, n. 3, p. 570-81, 1979.

PIMENTA, R. C. Q.; OLIVEIRA, J. A.; AOUAR, W. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012.

PINTO, Ana Teresa de Figueiredo. **A eficácia da comunicação organizacional: estudo aplicado à Associação Empresarial AIRV**. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Viseu, Escola Superior de Educação do Viseu, 2013.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

PINTO, Marta Maríci Rímoli Ajeij. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. 241f. Dissertação 89 (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PONTES, B.R.. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTR, 1994.

PORTER M. E. **Determinants of regional economic performance**, Harvard Business School, Harvard University, 2003.

POSKELA, J. and MARTINSUO, M. Management control and strategic renewal in the front end of innovation. **Journal of Product Innovation Management** 26 (6) 671-684, 2009.

PRADO, J. D. **O alinhamento entre a cultura organizacional e a utilização das práticas do modelo Cotec de gestão de tecnologia: um estudo em empresas do setor metal-mecânico da cidade de Ponta Grossa – PR**. Ponta Grossa: UTFPR, 2009. [Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção].

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3- 15, May/June, 1990.

QUINN, R. E.; McGRATH, M. R. The transformation of organization cultures: a competing value perspective. In: P. J. Fost, M. R. Louis, C. C. Lunberg, L. F. Moore; J. MARTN. **Organization culture**. Beverelly Hills, Calif.: Sage, 1984.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação de riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REGO, Arménio. **Comunicação nas organizações**. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

REGO, Arménio. **Comunicação pessoal e organizacional – teoria e prática**. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina; OLIVEIRA, Carlos Miguel; RCELINO, Ana Regina. **Coaching para executivos**, 2. Ed. Escolar Editora, 2007.

REILLY, R.C. Is expertise a necessary precondition for creativity? A case of four novice learning group facilitators. **Thinking Skills and Creativity**, 3, 59-76,2008.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004. 204p.

RELATÓRIO do Banco Mundial (2008). Banco Mundial Conhecimento e inovação para a competitividade. Confederação Nacional da Indústria. – Brasília: CNI, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RIBAUT, J. M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, p. 163.,1995.

RIBEIRO, S.D. et al. Armazenando e transportando o conhecimento: as rotas da GOL no ENAMPAD. In: Congresso Nacional de Engenharia de Produção, 30, 2010, São Carlos. **Anais...** São Carlos: UFScar, 2010.

RICCI, R. **O que é coaching e como ele pode transformar você?** São Paulo: Qualitec, 2006.

RITZMANN, B.N.B.; SILVA, H.F.N. Análise bibliométrica sobre os autores basilares utilizados nas obras de Ikujiro Nonaka: recortes de artigos publicados de 1998-2009. In: KMBRASIL2011 – Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 10, 2011. **Anais eletrônicos...** São Paulo. Disponível em:<www.sbgc.org.br/kmbrasil2011/anais/trabalhos.html>. Acesso em: 15 jun. 2014>.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.2002.

RIZZATTI, Giselly; PEREIRA, Mauricio Fernandes; AMARAL, Heloisa Cristina Martins. A Influência da Liderança na Condução do Processo Implementação do Planejamento Estratégico: Estudo de Caso no Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Ibero Americana de Estratégias**. v. 11, n. 2. 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice. 2005.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1998.

ROCHA, L.; LAVARDA, C.E.F. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (VSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online). Rio de Janeiro, v. 16, n.1, p. 19-34, jam./abr., 2011.

ROGERS, C. **Liberdade para aprender**. Belo Horizonte: Interlivros de Minas Gerais, 1971.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 4th ed., New York: The Free Press, 1995.

ROLLINSON, D., & BROADFIELD, A. **Organizational behavior and analysis – Anintegrated approach** (2nd ed.). Pearson Education, 2002.

ROSA, D. P.; RIBAS, F. T. T.; ALVES, J. N. Análise das práticas de endomarketing em uma metalúrgica. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 1, n. 1, p. 56-73, jul./dez. 2012.

ROSENFELD, Robert B. & SERVO, Jenny C. Business and creativity: making ideas connect. **The Futurist**, v. XVIII, n. 4, p. 21-26, August, 1984.

ROTHWELL, R. Successful industrial innovation: critical factors for the 90s. **R&D Management**, v.22 n.3, p. 221-239, July 1992.

RUÃO, Teresa. **A comunicação de imagem - um estudo de caso**. Cadernos do Noroeste, vol. 14, nº 1-2. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Universidade do Minho. Braga, 2000.

RYCROFT, R. and KASH, D., 2002, Path Dependence in the Innovation of Complex Technologies, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 14, No. 1, 2002

RYCROFT, Robert W., KASH, Don E. **Technology Analysis & Strategic Management**. London: Carfax publishing, 2002. v. 14, no. 1.

SAMPAIO, M. I. C. et. al. PAQ – **Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP**. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 1, 2004. Disponível em: <http://www.ibict.br/ciencia_dainformacao/viewarticle.php?id=93&layout=html> Acesso em: 20 abr. 2005.

SANTOS, J **As cidades criativas como modelo dinamizador do destino turístico**. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Tomar, 2012.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 2, n. 1, p. 47-66, jan./abr. 1998.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.

SASSENBERG, K. & MOSKOWITZ, G. B. Don't stereotype, think different! Overcoming automatic stereotype activation by mindset priming. **Journal of Experimental Social Psychology**, 41, 506–514, 2005.

SCHEIN V.E., Women in management: reflections and projections. **Women in Management Review**. 22(1). 6-18, 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. **Organization culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture. **American Psychologist**. 45 (2), 109-19, 1990.

SCHEIN, E. H. The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 10 Iss: 3, pp.202 – 216, 1997.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass., 2004.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma pesquisa sobre lucros, capital, credito, juros e ciclo econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961..

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprendem. São Paulo: Editora: Best Seller, 2000.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SGORLA, Fabiane. Discutindo o processo de midiaticização. **Mediação**, Universidade Fumac, v. 9, n. 8. Belo Horizonte, jan./jul., 2009.

SILVA, A.J; TOLEDO FILHO, J.R.; PINTO, J. Análise bibliométrica dos artigos sobre controladoria publicados em periódicos dos programas de pós-graduação em Ciências Contábeis recomendados pela Capes. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 4, n. 1., jan./abr., 2009.

SILVA, G. M.; BORGES, R. F.; MORAES, J. P. M.. A Importância do Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas. **Revista Administra-Ação**, n. 4, p. 01-21, 2007.

SILVA, H. R. G. T. ; SASSAKI, Myrian Tizuko . Produtividade com qualidade em logística. **Revista Eletrônica Administração em Debate** , v. 1, p. 1-8, 2011.

SIMÕES, Gonçalo. A avaliação do desempenho docente: Contributos para uma análise crítica. Lisboa: Texto Editora, 2000.

SIMON, H. A. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, v. 2, p. 125-134, 1991.

ŠKERLAVAJ, Miha; SONG, Ji Hoon; LEE, Youngmin, Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms (March 24, 2010). **Expert Systems with Applications**, 2010.

ŠKERLAVAJ, Miha; SONG, Ji Hoon; LEE, Youngmin. Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms (March 24, 2010). **Expert Systems with Applications**, 2010.

SORDI, José Osvaldo de, MEIRELES, Manuel, GRIJO, Rogério Nahas. “Gestão da qualidade da informação no contexto das organizações: percepções a partir do experimento de análise da confiabilidade dos jornais eletrônicos”. In.: **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, no. 2, p. 168-195, maio/ago. 2008.

SOUSA, Fábila Jaiany Viana de Souza; SILVA, Maurício Corrêa da; ARAÚJO, Aneide Oliveira. Uma análise da produção científica da área de contabilidade governamental nos periódicos que utilizam o SEER e o SciELO. In: 9º. Congresso USP de Iniciação Científica em XX Congresso Brasileiro de Custos – Uberlândia, MG, Brasil, 18 a 20 de novembro de 2013, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: . Acesso em: 01 de set. de 2014.

SOUZA, S.D.C. de. Engenharia de Produção: rumo ao sistema de produção limpa. **Revista Crea**, n. 56, jan. e fev., 2006.

STERNBERG, R. J., & LUBART, T. I. Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity. New York: Free Press, 1995.

STRINGER, R. **Leadership and organizational climate**. New Jersey: Prentice-Hall. 2002.

TABELA de Áreas do Conhecimento, CNPq. Disponível em: <<http://www.cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf>> _Acesso em: 16 nov. de 2013.

TAMAYO, A. Impactos dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 20-33, maio/ago. 2007.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** São Paulo: Atlas, 2007.

THOMAZ, J. C. e BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. *Rev. adm. contemp.* [online], 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**, 3.ed. Bookman, Porto Alegre, 2008.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e**

política. São Paulo: Pioneira, 2002.

TSENG, H-C., TUNG, H-L., DUAN, C-H. Mapping the intellectual structure of modern leadership studies. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 57-70, 2010.

VAN DE VEN, Andrew H. et al. **Research on the management of innovation: the Minnesota studies**. New York: Oxford, 2000.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VICK, Thais; NAGANA, Marcelo Seido y Santos, ALMADA, Fernando César. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimentos em equipes de inovação. **Perspectiva em Ciência da Informação** [en línea], vol. 14, n° 2, p. 204-219, 2009.

VIEIRA, Marcelo Pedro; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Clima organizacional favorável a inovação dentro de uma universidade: um estudo de caso. **XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, II Congresso Internacional IGLU**, Florianópolis, 1 a 9 de dez., 2011.

VILHA, Anapátricia Morales. Práticas de gestão de inovação tecnológica: proposição de um modelo para pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista Gestão & Conexões- Management and Connections Journal Vitória (ES)**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2013.

WAGNER, John e HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEINBERG, R.W. Creativity and knowledge: a challenge to theories. In: Sternberg, R.J. (Ed.). **Handbook of creativity** (pp. 226-250). New York: Cambridge University Press. (Original publicado em 1999), 2008.

WESTPHAL, J.D. and KHANNA, P. Keeping directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite. **Administrative Science Quarterly**, 48: 361-399. 2003.

WILKINS, A., WILLIAN, G.O. Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, 2008.

WOOD JR, Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva**. 3. ed, São Paulo: Atlas, 2004.

YEŞİL, Salih e AHMET, Kaya, **The role of organizational culture on innovation capability: an empirical study**, **International Journal of Information Technology and Business Management** pp 01 – 010, Vol 06, n. 1, 2012.

ZACCARELLI, L.M.; DOMENICO, S.M.R.D.; TEIXEIRA, M.L.M. O outro lado da moeda: desenvolvendo a empregabilidade e a carreira. In: HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008, cap. 6, p. 151-174.

SOUZA, F.J.V.; SILVA, M.C.; ARAÚJO, A.O. Uma análise da produção da área de contabilidade governamental que utilizam o SEER e o Scielo. In: Congresso de Controladoria e Contabilidade, 12, 2012. **Anais...** São Paulo: USP, 2012.