

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA PARA A CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA DE MÓVEIS NO SUDOESTE DO PARANÁ

Stefani Rampi Fantin¹
Janaina Duarte²
Audrey Merlin Leonardi de Aguiar³
Giovanna Pezarico⁴

Área do Conhecimento: Administração

Eixo Temático: Administração de Pessoas, Comportamento, Gestão do Conhecimento.

RESUMO

O artigo é resultante de estudo que objetivou analisar as relações entre as competências e habilidades nas práticas de liderança para a criação de ambientes de inovação no contexto de uma indústria de móveis do Sudoeste do Paraná. Foi realizado através de abordagem qualitativa, e consistiu num estudo de caso, que permitiu a busca de percepções sobre o processo de criação de ambientes de inovação. Para tanto foram utilizadas como recursos metodológicos a entrevista semi-estruturada, que foram analisadas mediante análise de conteúdo. O estudo permitiu identificar práticas de liderança para a sensibilização de pessoas na criação de ambientes de inovação e analisar, segundo a percepção dos líderes, as relações existentes entre as competências e as práticas de liderança desenvolvidas com vistas à criação de ambientes de inovação. Foi possível observar o alinhamento de estratégias com vistas à inovação articuladas ao processo de gestão da inovação, formalizados e definidos de forma significativa entre os níveis estratégico e tático. Verificou-se que os gestores buscam aprofundar seus conhecimentos sobre inovação, implicando em processos de formação tanto dos gestores quanto dos colaboradores da empresa. Também é necessário ressaltar que a organização está em fase de transição, que implica no amadurecimento de conceitos e práticas inseridos no processo sucessório, típicos de uma organização familiar.

Palavras-chave: Ambientes de Inovação. Competências. Habilidades. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo analisar as relações entre as competências e habilidades nas práticas de liderança para a criação de ambientes de inovação no contexto de uma indústria de móveis do Sudoeste do Paraná. As inquietações em torno da problemática de pesquisa partem da premissa que a inovação tem sido historicamente associada à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais que tem imposto a necessidade de transformação organizacional.

¹ Graduada em Administração pela UTFPR – Câmpus Pato Branco – E-mail: stefanifantin@hotmail.com

² Graduada em Administração pela UTFPR – Câmpus Pato Branco – E-mail: jana_dua@hotmail.com

³ Docente do Curso de Administração da UTFPR – Câmpus Pato Branco – E-mail: leonardi@utfpr.edu.br

⁴ Docente do Curso de Administração da UTFPR – Câmpus Pato Branco – E-mail: gpezarico@utfpr.edu.br



No entanto, a inovação não é um evento ao acaso, mas um processo que necessita ser gerido e fomentado através da criação de ambientes que estimulem a inovação de forma colaborativa, a partir das habilidades de cada colaborador.

Neste contexto, as empresas têm o desafio de criar ambientes de inovação, ou seja, romper resistências culturais da organização, emergindo a necessidade de sensibilizar seus colaboradores ao processo inovador, a partir da articulação entre os diversos tipos de conhecimento, as estratégias organizacionais, criando ambientes favoráveis à inovação. Deste modo, a liderança mais adequada é a que possui visão estratégica e articule os elementos para a criação de ambientes de inovação. Tal processo visa estabelecer ligações externas, fomentando atitudes positivas dentro das empresas que promovam a receptividade de práticas e tecnologias adequadas.

Dessa forma os líderes precisam se apropriar de um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e aptidões que possibilitem o êxito na gestão da inovação. Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar quais são as competências e habilidades nas práticas de liderança para a criação de ambientes de inovação no contexto de uma indústria de móveis do Sudoeste do Paraná. A partir desse objetivo, este estudo foi realizado através de uma abordagem qualitativa, que permitiu a busca de percepções sobre o processo de criação de ambientes de inovação. O estudo permitiu identificar as práticas de liderança para a sensibilização de pessoas na criação de ambientes de inovação e analisar, segundo a percepção dos líderes, as relações existentes entre as competências e as práticas de liderança desenvolvidas com vistas à sensibilização para a criação de ambientes de inovação. As técnicas de coleta de dados foram baseadas na tese de doutorado de Machado (2004). Desse modo foi elaborado um roteiro de questionários, com escala Likert, para os gestores, juntamente com a entrevista semi-estruturada, com questões referentes ao histórico da empresa, competências e habilidades dos gestores e criação de um ambiente de inovador. As entrevistas com os gestores tiveram por finalidade a identificação das percepções quanto à prática para sensibilizar os colaboradores à inovação. Também foram aplicados questionários, com escala Likert, aos colaboradores de nível operacional e tático, que teve por finalidade coletar as percepções dos colaboradores em relação aos gestores e ao ambiente de inovação. Acrescentando ainda que, todos os colaboradores e gestores



assinaram um termo de compromisso, no qual ficava claro a sigilidade das identidades. O processo de coleta de dados foi realizado no mês de Agosto de 2013, período de maior disponibilidade dos sujeitos de pesquisa, quais sejam os líderes da organização, tornando-se o momento ideal para a realização das entrevistas e aplicação dos questionários.

É importante ressaltar que a temática que se pretendeu discutir está atrelada a um contexto complexo, que envolve uma série de elementos articulados entre si, dos quais a perspectiva de competências e lideranças para o estudo proposto ganha relevância. Neste sentido, surge a importância do gestor ou responsável pela empresa consiga perceber e articular entre seus colaboradores, competências e habilidades que permitam construir ambientes propícios à inovação. Assim, no Sudoeste do Paraná, onde foi desenvolvido o estudo, tornou-se importante conhecer as condições nas quais estavam alicerçadas as percepções em torno de ambientes inovadores, principalmente no que diz respeito à sua compreensão de modo a permitir no contexto da gestão possibilidades efetivas de seu aprimoramento. Logo, verifica-se a importância de ambientes inovadores dentro das organizações, pois as posturas ao encontro de ambientes de inovação poderão ser construídas a partir dessas mudanças, que poderão permitir a alavancagem das organizações, não apenas sob a perspectiva financeira, mas de desenvolvimento humano e de inserção no desenvolvimento regional. Cabe ressaltar ainda a importância do estudo no âmbito Universitário, pois há a perspectiva em relação a este trabalho é que saíamos da academia sabendo o saber e o perceber, sobre o que, por que e como fazer para lidar com as decisões e ações de planejar, organizar, dirigir e controlar atividades em empreendimentos humanos, isto é, para lidar com decisões e ações de administrar. Saber como a inovação e a gestão de pessoas podem avançar dentro de uma empresa, tanto de micro, médio e grande porte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O conceito de inovação

A concepção do termo inovação é polissêmica, sendo possível considerar como elemento complexo articulado a práticas, processos, pessoas, cultura e conhecimentos. Tendo em vista que a inovação tem suas raízes conceituais nos estudos sobre a destruição criadora ou destruição criativa elaborada no campo



econômico por Schumpeter (1985), considera-se, ainda, a inovação como a introdução de um bem que é novidade para os consumidores, É, contudo, o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele “educados”. A partir dessas observações constata-se a importância da inovação para o desenvolvimento econômico, considerando-a como o esforço que combina os elementos envolvidos na geração de riquezas. Deste modo, as organizações contemporâneas precisam decidir sobre os investimentos em inovação, seguindo posturas ágeis e flexíveis objetivando vantagem competitiva diante dos concorrentes, por meio de inovações distintas: incrementais, radicais e/ou gerenciais.

Desta forma, torna-se fundamental compreender por que ocorre a mudança tecnológica, e assim como as empresas inovam. A razão apresentada na obra de Schumpeter (1985) é que elas estão em busca de lucro, de um novo dispositivo tecnológico vinculado a alguma vantagem. Para tanto, as inovações podem ser conduzidas por diferentes tipologias, mas neste estudo adotará os conceitos abordados pela OCDE no Manual de Oslo em razão de sua fácil compreensão e absorção. Os tipos de inovação são divididos pelo Manual de Oslo (2005) em quatro, sendo eles: inovação de produto, de processo, de marketing e organizacional. Dessa forma, observa-se que a inovação se relaciona com diversos fatores internos e externos à organização, envolvendo mudanças no ambiente, permitindo vantagem competitiva de seus produtos e serviços.

Ainda, podemos associar o processo inovador aos elementos organização, indústria, informação, conhecimento, cultura e economia, é o conjunto desses elementos agregados aos produtos, propicia a alavancagem da economia do país e seu decorrente desenvolvimento. Assim, para melhor entender essa relação foi criado um modelo que envolve os três campos institucionais universidade, empresa e governo modelo este que desempenha um forte papel em matéria de inovação, sendo assim as três partes acordaram a importância da ciência e da tecnologia no campo da inovação e desenvolvimento regional. Instituído no final da década de 1980 e início de 1990, criado por Henry Etzkowitz, professor da Universidade de Stanford (Estados Unidos) essa estrutura é denominada. O autor define a Hélice Tripla da seguinte forma:

A Triple Helix of universityindustrygovernment interactions is the key to innovation in increasingly knowledge-based societies. As the creation,



dissemination, and utilization of knowledge moves from the periphery to the center of industrial production and governance, the concept of innovation, in product and process, is itself being transformed. In its place is a new sense the restructuring and enhancement of the organizational arrangements and incentives that foster innovation (ETKOWITZ. 2008. p.2).

Logo, é importante a necessidade de articular as capacitações e esforços nacionais em direção à consolidação eficaz de inovação e tecnologia, pois a geração de conhecimento precisa que haja grandes investimentos e necessita da colaboração de uma rede complexa de instituições e atores de natureza diversa e com papéis específicos. Confirmando a necessidade de fortalecer a estrutura institucional, de maneira a incluir a criação de novos arranjos entre os diferentes setores da vida nacional e alterar a natureza da relação entre público e privado, deste modo, sendo necessário unir esforços com uma estrutura que integre os diferentes níveis e setores governamentais.

Com essa ligação e vínculo dos esforços as organizações se abrem para a inserção em novos mercados, pela introdução de novos produtos ou processos, redução do tempo de produção, ou produção como a otimização da utilização dos insumos. Logo, a vantagem competitiva é compreendida como a capacidade que uma empresa tem de ser ou estar melhor que os seus concorrentes em determinados aspectos, não sendo permanente, mas fazendo algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor que os outros possam fazer e mais rápido (TIDD, 2008). Além disso, destacamos a importância da liderança e de ambientes favoráveis à inovação para as organizações.

É a partir de ambientes propícios e a partir da inovação que o líder identifica as necessidades da organização e as transforma para diferenciar-se da concorrência e para alcançar os resultados objetivados. Os autores Tidd, Pavitt e Bessant (2008) salientam que as vantagens geradas por essas medidas inovadoras perdem seu poder competitivo à medida que outras as imitam. A menos que a organização seja capaz de progredir para uma inovação ainda maior, arrisca-se a ficar para trás, já que os demais tomam a liderança ao mudarem suas ofertas, processos operacionais, ou modelos que orientam seus negócios.

Assim, a condução deste estudo pauta-se pelo conceito de inovação imbricado ao contexto organizacional no sentido de compreender as formas pelas quais as estratégias de liderança podem propiciar a criação de ambientes favoráveis



à inovação. Para tanto se considera a inovação como uma estratégia organizacional não restrita à pesquisa e desenvolvimento (P&D), mas como propulsora de ações arrojadas de modo a:

[...] prosperar no meio de uma concorrência cada vez mais feroz, as empresas e seus dirigentes precisam reorganizar estratégias, processos, recursos na verdade, a organização inteira para focar diretamente na inovação e em um dos elementos-chave para que ela aconteça, a tecnologia (JONASH; SOMMERLATTE, 2001, p. 2).

Assim, observa-se que neste processo de inovação as organizações não são feitas apenas de pessoas, mas de estrutura física, processos próprios de cada empresa. Neste sentido, as organizações são percebidas para além dos indivíduos e grupos. Seguindo esta perspectiva, o Manual de Oslo (2005) enfatiza que: As inovações organizacionais não são apenas um fator de apoio para as inovações de produto e processo; elas mesmas podem ter um impacto importante sobre o desempenho da firma. Inovações organizacionais podem também melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias, (OCDE, 2005, p.17). Por isso é importante ver além, nas organizações, ver o seu todo.

Para Senge (2002) para a visão compartilhada ser eficaz ela deve ter origem na coletividade e ser alvo de atenção permanente por parte dos líderes da organização. Desse modo, é fundamental identificar as competências da organização, sejam elas essenciais ou resultantes de aprendizado coletivo. Prahalad e Hamel (1990) utilizam o termo essencial para designar certas competências. Segundo eles, competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer certo benefício aos clientes. Para tanto, a competência essencial abrange comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais, de forma que seu entendimento leva a uma maior integração e cooperação entre as unidades de negócio. (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Ainda, nesse sentido Tidd (2008) consideram como essenciais a visão compartilhada, ou seja, senso de propósito claramente compartilhado e articulado; uma estrutura adequada, onde o projeto de organização que permite criatividade, aprendizagem e interação, a questão chave é encontrar o eqncia específica. A partir das discussões apresentadas, verifica-se que a inovação está estrelada à elaboração e difusão de conhecimentos tácitos ou explícitos. Na



contemporaneidade, o conhecimento tem sido admitido como capital capaz de gerar vantagem competitiva, uma vez que, representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização, sendo que, para que a informação se transforme em conhecimento, é necessária a intervenção ativa das pessoas. Onde, torna-se necessário o envolvimento da organização a partir da sensibilização para mudanças e interferências em sua cultura e respectivas manifestações de resistências. De acordo com Choo (1998), as organizações com efetiva gestão do conhecimento são empresas que evoluem com a mudança do ambiente, inovando continuamente. A particularidade de cada organização está em seguir uma linha sistemática no que se trata de administrar os processos de informação e inovação. Desse modo, Choo (2002) afirma que, a criação e sobrevivência de um ambiente inovador dependem da habilidade organizacional em processar informações sobre o meio ambiente, e por sua vez, tornar essas informações em conhecimentos que permitam que a organização se adapte às mudanças externas e demais contingências impostas.

2.2 Liderança na gestão por competências: elemento para análise

A liderança é hoje um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em uma estratégia organizacional. As mudanças impostas pelo ambiente macroeconômico, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e pela própria concorrência proporcionam grandes transformações e desafios que afetam diretamente os perfis dos líderes nas organizações.

Tais estudos acabaram por derivar no desenvolvimento de uma série de teorias, as quais buscam melhor compreender o fenômeno, assim como propor formas mais efetivas de seu desenvolvimento. A liderança contemporânea prima por ações de influência que garantam o envolvimento e o compartilhamento de ideias, estratégias e valores a partir de habilidades e estímulos que promovam atitudes pró-ativas transformando culturas tradicionais em culturas diferenciadas. De acordo com Robbins (2008), as equipes se tornaram parte essencial de fazer negócios nas empresas e são capazes de superar o desempenho individual quando a tarefa requer habilidades, julgamentos e múltiplas experiências contribuindo para que haja participação do trabalhador nas decisões das equipes em que participam.



Esta dinâmica pode estar alicerçada sobre diferentes características pessoais dos líderes. Considerando as teorias de liderança e a criação de ambientes de inovação é importante considerar a cultura organizacional como elemento articulador entre pessoas, conhecimentos e objetivos para o desenvolvimento da empresa. Deste modo, com todas as suas normas e regulamentos, esta deve permitir que o líder e seus liderados utilizem-se do ambiente organizacional para desenvolver suas capacidades, tornando-se um espaço que possibilite ser reconhecido por estimular competências. Para Fleury & Fleury (2004), identificar as competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa.

Além de reunir-se com a alta gerência, é preciso considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável interagindo com os colaboradores de todos os níveis. Por outro lado, a busca pela competitividade impõe às empresas a demanda por profissionais capacitados, qualificados e habilitados para enfrentar as ameaças e aproveitar oportunidades do mercado. Nesta situação, é possível visualizar a gestão de pessoas por competências e a administração estratégica como ferramenta capaz deste propósito.

Segundo Brandão e Guimarães et al. (2008) a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Assim, as competências são reveladas, então, quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se defrontam. Servem como ligação entre atributos individuais e a estratégia da organização. Nos dias atuais valoriza-se cada vez mais as competências dos líderes e das próprias organizações, pois para saber e exigir o conhecimento das competências dos seus líderes, a empresa, primeiramente deve conhecer, ter plena consciência das suas próprias capacidades e competências.

Porém, Fleury (2002), se contrapõe a essa afirmação quando argumenta que trabalhar somente com o modelo de habilidades não atende às novas necessidades das organizações na busca das competências essenciais, sendo necessário atrair e propiciar o desenvolvimento de pessoas com combinações e capacidades complexas. Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto



desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém.

A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa. (FLEURY; FLEURY 2007) Assim, para fazer frente às pressões sócias e ao aumento da competitividade, as organizações passaram a considerar no processo do desenvolvimento profissional dos seus empregados, não somente as qualificações técnicas, mas também o conhecimento e os aspectos atitudinais relacionados ao trabalho.

Gestão por competências é atualmente, sinônimo de vantagem competitiva no contexto organizacional e principalmente quando se trata de conhecimento. O gerenciamento por competência é o modelo de gestão que permite aos administradores terem uma visão mais ampla acerca das competências exigidas para o exercício da função traçando um plano de desenvolvimento específico a cada colaborador.

A crescente competitividade do meio empresarial e a própria complexidade das atividades, também colaboram para que o profissional tenha iniciativas de modo a responder aos novos desafios. A partir dessas considerações preliminares, apresenta-se o conceito que as subsidia: Conhecimento, Habilidade e Atitude, ou seja, o CHA: O Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, etc. A habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia. A atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, ela é o querer fazer (LEME, 2005, p.18.). Soma-se ainda, as contribuições de Fleury e Fleury (2001) sobre tal conceito. Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Moscovici (1994) explica que a competência é dividida sob o ponto de vista das competências técnica e interpessoal, sendo as duas de grande relevância para o desenvolvimento do ser humano. Na competência técnica, os conhecimentos



e as técnicas não garantem um desempenho ideal e com qualidade; por sua vez, a competência interpessoal, está relacionada à habilidade de enfrentar situações de relações interpessoais com eficácia. Assim, a atuação do indivíduo para o desenvolvimento de suas funções na organização, combinada com seus conhecimentos correspondem ao atendimento dos objetivos organizacionais. Os conhecimentos disseminados pelo exercício das atividades laborais geram benefícios para a organização e estimulam o desenvolvimento das pessoas.

Para Fleury (2001) a competência, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de aptidões: sendo talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorada, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa. A regra principal é a de que cada pessoa conhece, sabe ou pode aprender a identificar suas adequadas competências, habilidades, seus pontos fortes e fracos e também suas metas, sendo este a única pessoa capaz de decidir o que é melhor para ele mesmo. Sendo que a função dos administradores da área de recursos humanos é o das auxiliar seus colaborador a exibir sua performance na empresa às habilidades e à realidade da organização.

Nesse sentido, observa-se que as capacidades (habilidades conhecimentos e atitudes) são os meios viáveis para o desempenho das competências, que se encontra intrinsecamente ligadas ao nível de envolvimento com a tarefa delegada. Como colabora Fleury e Fleury (2001) a qualificação é um conceito que se relaciona aos requisitos da posição ou cargo do indivíduo ou, ainda, ao conhecimento acumulado por este ao longo dos anos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado através de uma abordagem qualitativa, que permitiu a busca de percepções sobre o processo de criação de ambientes de inovação numa organização do setor moveleiro, localizada na região Sudoeste do Estado do Paraná. Tal opção refere-se à pesquisa qualitativa por trabalhar com dados subjetivos, crenças, valores, opiniões, fenômenos e hábitos. Considera-se para a



proposta de estudo, o discurso contextualizado envolvendo a história de vida do entrevistado, co-construída com o entrevistador, sobre as relações de seu cotidiano com as pessoas.

Com base no exposto, que tange aos objetivos deste estudo a investigação das percepções inerentes ao processo de criação de ambientes de inovação atribui-se a tipologia descritiva, pois visa estabelecer as relações e características da população da organização em estudo juntamente com os diversos elementos que influenciam o seu contexto. Considera-se que os métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais. Assim, estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos, embora, estes não sirvam somente para essa finalidade. Por outro lado, o enfoque qualitativo presta-se menos para questões em que eliminar o viés do observador seja fundamental para a análise do fenômeno, razão pela qual se optou pela forma do estudo de caso. O objetivo do estudo de caso, por seu turno, é a análise profunda de uma unidade de estudo. Amplamente usado em estudos de Administração, tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou ainda, quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

Em termos do universo de pesquisa escolhido envolveu empresas da região Sudoeste do Paraná. Esta opção se justifica pelo processo de estruturação do segmento moveleiro. Além disso, a universidade envolvida no presente estudo se insere nesta discussão como agente articulador, entre governo e organizações. Diante disso, o estudo tem como lócus uma indústria de móveis, localizada no município de Chopinzinho, região sudoeste do Paraná. A opção por esta empresa foi, sobretudo, pela razão do foco de sua gestão para a inovação, o que contribuiu para com o estudo em questão. Além disso, questões como a disponibilidade de acesso ao ambiente da empresa, aos dados e a receptividade dos gestores foram de fundamental importância para sua escolha. Estabelecido o universo e a amostra, bem como, sua representatividade, torna-se fundamental a designação das técnicas mais apropriadas à obtenção dos dados. Com fundamento em tais precauções metodológicas e nos objetivos pretendidos para este estudo, o processo de coleta



de dados se deu por meio de entrevistas elaboradas a partir de roteiro com questões semiestruturadas.

No que se refere à entrevista semi-estruturada, esta demonstrou-se a mais adequada para a coleta das narrativas em torno das percepções dos líderes acerca das competências e habilidades necessárias à criação de ambientes de inovação. O processo de coleta foi realizado no mês de agosto de 2013, período de maior disponibilidade dos sujeitos de pesquisa, quais sejam os líderes da organização, tornando-se o momento ideal para a realização das entrevistas. A partir do exposto, bem como dos objetivos propostos para a pesquisa, a sistematização dos dados e suas respectivas análises foram orientadas pela análise de conteúdo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos objetivos propostos, o estudo buscou analisar, segundo a percepção dos líderes, as competências e habilidades necessárias à sensibilização de pessoas para a criação de ambientes de inovação na indústria de móveis em estudo, vinculadas às suas práticas de liderança.

Segundo Fleury & Fleury (2001), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. O conceito de competência é pensado, segundo a autora, como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Por sua vez as habilidades são consideradas pela capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização.

Para melhor entendimento, os gestores serão citados como Gestor1, Gestor 2, Gestor 3 e Gestor 4. Cada um possui sua importância particular na organização e suas características serão elencadas a seguir. A indústria investigada é uma organização tipicamente familiar e como tal, é gerida pelo seu fundador e pai da família, aqui citado como Gestor 1. Atualmente, com 57 anos, é o responsável pelo setor de produção da empresa, atuando diretamente na operação do processo



produtivo. O Gestor 2, é responsável pela gestão de pessoas na organização. Uma mulher de 56 anos que atua na empresa há 26 anos. É a mãe da família, reconhecida de forma expressa, como alicerce da família e também da organização. Já o Gestor 3, é bacharel em administração e principal responsável pelo setor comercial. Também coordena a criação e divulgação dos produtos e da marca. Filho “do meio”, atualmente com 29 anos, participa ativamente da empresa desde o seu início, quando estava com 12 anos e juntamente com seus irmãos possui atribuições específicas na área operacional da indústria. O Gestor 4, também é administrador por formação, com expressiva capacitação em inovação e gestão da informação. É o responsável pelo setor financeiro, está com 26 anos, mas desde os seus 8 anos, atua em diversas funções, sendo que, nos últimos seis anos, o caçula da família, assumiu e aprimorou suas funções junto à administração. Diante de profissionais de expressivo significado para a organização em estudo, torna-se necessária, a articulação entre suas características pessoais e as diferentes competências e habilidades desses líderes, bem como, para a construção dos papéis organizacionais. Assim, configuram-se como importantes elementos na compreensão da dinâmica que se estabelece, a partir de práticas efetivas que sensibilizem os colaboradores para a criação de ambientes de inovação, construídas e reconhecidas no seu processo histórico.

Para análise que se propõe, é importante ressaltar que a mesma foi construída de modo a compreender a dinâmica organizacional de modo sistêmico. Para tanto, considerou-se a percepção dos gestores sobre suas habilidades e competências contextualizadas às suas práticas de gestão. Nesse sentido, como ponto de partida, optou-se por uma breve descrição de aspectos manifestos como relevantes pelos gestores em relação à trajetória da empresa. Diante disso, a indústria, tem como marco histórico suas atividades a partir dos anseios de seu fundador, em ter um negócio próprio e que ao mesmo tempo proporcionasse estar próximo aos filhos e presente na criação dos mesmos. Este fato permeia as falas de todos os gestores, o que permite considerar que a história da empresa se confunde com a história familiar. Além disso, experiências anteriores no setor madeireiro, implicaram na definição do negócio neste segmento: Como o Gestor 1 trabalhava na serraria de seus irmãos e vendo a escassez de cadeiras na comunidade onde morava, ou seja, em Chopinzinho PR resolveu investir nesta ideia e começou a



produzir cadeiras. Buscando sempre inovar e percebendo que poderia agregar mais produtos a linha de produção o Gestor 01 iniciou em 1994 a produção de brinquedos de madeira, esses com extrema qualidade e durabilidade Da mesma forma, esclarecem outros fatos marcantes da conjuntura econômica que repercutiram na atuação da empresa:

[...] Começamos com cadeiras, fabricando cadeiras de madeira, o nosso primeiro produto foi cadeira. Aí depois então começou a vim a cadeira de plástico, aquela cadeira da Tramontina, aquelas cadeiras brancas, bonitinhas e tal, e assim, a questão da madeira que começou muito a ser controlada a retirada. [...] (Gestor 2)

Tais fatos foram determinantes para a inserção da organização na produção, inicialmente de cozinhas, chegando à produção atual de móveis planejados. As contingências, tanto familiares quanto de mercado são enfatizadas nos relatos como determinantes para a consolidação do negócio, bem como, para a aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades e competências distintas entre os gestores, valorizadas pelos mesmos e reconhecidas pelos colaboradores. Segundo o questionário aplicado, observa-se que 47% dos entrevistados reconhecem que existe uma liderança que estimula a inovação dentro da empresa.

Da mesma forma, o Gestor 1, em seus relatos considera que as circunstâncias vivenciadas foram importantes para a construção de uma cultura organizacional alicerçada nos valores da própria família, valores estes estabelecidos a partir de experiências concretas, seja em aspectos de vínculos afetivos, no envolvimento em espaços colaborativos, ou mesmo cognitivos.

Verifica-se ainda, que os valores têm sido preponderantes também para o estabelecimento de políticas organizacionais e na condução das práticas de liderança no momento presente, orientadores para processos de seleção e desenvolvimento de produtos.

Os depoimentos verificados indicam também um movimento em direção à sucessão, quando os filhos têm ampliadas as suas participações, vinculada à autonomia e ao desenvolvimento de competências e habilidades por meio de conhecimentos tácitos e explícitos. Neste sentido, essa percepção ampara-se nas demonstrações de apoio e confiança entre eles, que foram intensificadas pelos papéis assumidos junto à empresa e às responsabilidades decorrentes do processo.

A partir das análises apresentadas, verificou-se o constante envolvimento dos gestores da organização em ações de estímulo à inovação, tanto em processos ou



produtos, como também na criação de condições que proporcionem desenvolvimento e aprendizagem organizacional. Contudo, tais condições demandam em considerar o que já existe, aprimorando e construindo processos baseados em alicerces significativos como: conhecimento, práticas, comunicação, competências, habilidades, dentre outros elementos. No caso em análise, confirma-se essa afirmativa pela contribuição dos colaboradores do nível operacional que Sei que a empresa inova tentando melhorar o ambiente onde está inserida onde 60% dos respondentes concordam plenamente com a afirmação, podendo indicar que há um ambiente propício à inovação.

Assim, observa-se que o processo de sensibilização para criação de ambientes de inovação parece englobar a organização de forma sistêmica, ou seja, nível tático, operacional e estratégico, com maior ou menor intensidade. A tarefa de gerenciar a inovação relaciona-se, particularmente, a investigação a cerca de fatores do ambiente organizacional que afetam o êxito do processo de inovação (TIDD; BESSANT; PAVIT, 1997), uma questão estratégica para a organização de todas as formas, tamanhos e setores (BESSANT, 2003). Sendo assim, a sensibilização para criação de ambientes de inovação deve partir de seus gestores e os mesmos devem instigar sua equipe, para que esse processo se torne mais fácil e assim, toda a indústria faça parte dessa fase de transição. Percebe-se assim que o papel dos gestores e de cada líder de setor, diante dos colaboradores, é para a criação de conhecimento e de estímulos para que esse conhecimento ocorra de forma contínua. Atualmente isso ocorre através das sugestões e ideias dos colaboradores, porém esse método não tem se mostrado eficiente, fazendo com que haja limitações, no que diz respeito à sensibilização para a inovação.

Deste modo, verificou-se também que as lideranças têm desenvolvido em cada equipe, oportunidades e iniciativas para introduzir novos conhecimentos. Para tanto, os líderes estimulados por esse anseio, quando questionados sobre o reconhecimento dos seus papéis, junto aos colaboradores do nível operacional, Reconheço a existência de lideranças estimulando a inovação em nossa empresa e existe, sendo que, 8% discordam totalmente da afirmação. Porém, entende-se que por se tratar de modelo de gestão embrionário, ainda existam alguns pontos a serem aprimorados ou implementados pelos gestores. Por isso, neste clima de mudança é importante que todos tenham acesso às informações e ferramentas necessárias



para serem integrados ao processo e, deste modo, colaborar para o desenvolvimento da organização.

No caso da indústria de móveis analisadas, foi possível verificar que tal processo é ainda é incipiente e centralizado no nível estratégico, conforme comentam Hage e Dewar (1973) ao explicarem que a centralização tem se exposto com uma das variáveis que mais se relacionam de forma negativa com a inovação, e possui duas razões principais: a primeira é de os gestores que tem o poder de limitar a introdução de mudanças e a segunda é o alto grau de centralização organizacional. Ante ao exposto, cabe ressaltar ainda que em termos de síntese os gestores dessa organização se mobilizam na busca de estratégias que integrem a organização oportunizando condições favoráveis à inovação. Para tanto, argumenta-se a partir das elaborações de Pettigrew e Massini (2003), a necessidade do aprimoramento dos sistemas de informação, assim como, de gestão do conhecimento. Sendo que, tal processo requer uma organização com características inovadoras, por meio da descentralização da responsabilidade; redução de seus níveis hierárquicos; estilo gerencial, facilitador e processo de comunicação eficiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das maneiras das organizações enfrentarem o mercado cada vez mais competitivo esta na observação de que todas as fases de crescimento organizacional estão sendo atendidas. O desempenho organizacional atende aos requisitos de preço, qualidade, flexibilidade e inovação. Desta forma atingiu-se na última década, a última etapa citada: inovação; ou seja, as organizações, para se manterem competitivas obrigam-se a atingir este estágio de desenvolvimento. Essa situação levou ao desenvolvimento deste estudo, a qual se propôs verificar como se constitui um ambiente de inovação, a forma como os gestores conduzem seus colaboradores a inovação e de que forma elementos de uma cultura organizacional se relacionam com a inovação.

Buscaram-se como respondentes os gestores organizacionais que interagem diretamente com a inovação, bem como aqueles que vivenciam o ambiente e percebem a cultura da organização no seu dia-a-dia. Deste modo, devido ao seu reconhecimento a partir de iniciativas e práticas com vistas à inovação, optou-se por



realizar o estudo numa organização do segmento moveleiro, situada no município de Chopinzinho, Sudoeste do Estado do Paraná. Assim, para atender aos objetivos propostos, foram aplicados questionários para obtenção das impressões dos colaboradores, e, por conseguinte, entrevistas semiestruturadas com os gestores da organização, a fim de identificar as percepções dos mesmos sobre a temática em estudo.

A partir desta expectativa e dos resultados obtidos, pode-se observar a busca pela inovação muito presente na organização, decorrentes de seus líderes e assim a expansão dessa visão aos colaboradores, permitindo dessa forma, que seja iniciado o processo de criação de ambientes de inovação dentro da organização. Isso é evidenciado através da sua trajetória, a qual se desenvolveu de forma estritamente ligada à família, incorrendo na constituição de um núcleo de confiança entre os membros gestores e implicando em limitações à interação e participação dos demais colaboradores.

Portanto, neste estudo verificou-se que os gestores buscam aprofundar seus conhecimentos sobre inovação, isso, porém não é transmitido de modo que envolva seus colaboradores, o que se observa é que o foco para criação de ambientes de inovação ainda é muito fechado, está muito centralizado nos gestores, no nível estratégico da organização. Verifica-se ainda que, apesar dos líderes já terem um direcionamento dentro da organização, a partir de suas habilidades e competências, e estes estejam voltados para inovação, este processo de criação de um ambiente que propicie a inovação é muito complexo e envolve muitos elementos, o que interfere diretamente em toda a equipe da organização.

Estabelecidos estes resultados, ainda é necessário ressaltar que a organização pesquisada está em uma fase de transição, que implica no amadurecimento de conceitos e práticas inseridos no processo sucessório, típicos de uma organização familiar.

REFERÊNCIAS

CHOO, Chun Wei . **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment.** Hedford, New Jersey: Learned Information, 1998.

CHOO, Chun Wei. A administração da incerteza - as organizações como sistemas de tomada de decisões. In: _____. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir**



conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003. Capítulo 5, p. 253-325.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, v. 29, Issue 2, p.109-123, 2000.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências:** um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria T. L.; SAMPAIO, Jäder dos R. Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional. In: FLEURY, M. T. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Gente, 2002.

GUIMARÃES, Mirna Santiago. Gestão do conhecimento baseado na análise de GAP de competências: um estudo de caso do DETRAN-RN. 2008. 218f. **Dissertação (Mestrado)** Universidade do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<http://ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/bdtd/MirnaSG.pdf>>. Acesso em 09 set. 2013.

HAGE, J., and DEWAR, R. Elite values versus organizational structure in predicting innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 18, 279-290, 1973.

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

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo:** A Multiplicação do Talento Humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

OCDE. **Manual de Oslo:** Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3ª ed. Brasil, 2004. 184 p. PASSOS, Carlos Artur Krüger. Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PETTIGREW, A. M., MASSINI, S., **Innovative Forms of Organizing:** Trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s. In: Pettigrew, A. M. et al (editors). **Innovative Forms of Organizing.** London: Sage, 2003. p1-32.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., The Core Competente of The Corporation. **Harvard Business Review**, Harvard, v.68, n.3, p.79-91, May/June, 1990.

ROBBINS, Stephen p.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional:** Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 14ª ed. São Paulo, SP. Person Prentice Hall. 2010. 633 p.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 316 p.

SHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico.** Os Economistas. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.



SENGE, P. M., **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem 9ed. São Paulo: Best Seller: 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, Market and organizational change. West Sussex; Jhon Wiley & Sons, 1997.

