

**THE INNOVATION MANAGEMENT AND ITS RELATION TO THE CONTEMPORARY
APPROACH TO PEOPLE MANAGEMENT: The Case of the Automotive Industry**

**A GESTÃO DA INOVAÇÃO E SUA ARTICULAÇÃO COM A ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA
DE GESTÃO DE PESSOAS: O Caso de uma Indústria Automotiva**

Glauciene Silva Martins

E-mail: glauciene_martins@yahoo.com.br

Mariana Drumond de Lima

E-mail: marianadrumondl@gmail.com

Allan Claudius Queiroz Barbosa

E-mail: allan@face.ufmg.br

RESUMO

O artigo descreve a estruturação do sistema de inovação de uma indústria automotiva e sua articulação com a função de RH. Este caso ilustra questões tratadas pela Economia Evolucionária, mas ainda em vias de solução. Na análise, tem-se o resgate dos preceitos trazidos pela abordagem contemporânea de gestão de pessoas, sobretudo a noção de competências, propondo uma leitura da problemática sobre o ponto de vista da administração. Como principal resultado, notou-se a mudança na visão da gestão sobre a perspectiva de inovação, que passa a abarcar mais a dimensão organizacional do que somente o simples desenvolvimento de novos produtos.

Palavras-chave: *Inovação; Recursos Humanos; Competências.*

ABSTRACT

The article describes the structure of the innovation system of an automotive industry and its relationship with the HR function. This case illustrates subject matter of Evolutionary Economics, but still being resolved. In the analysis, we have the redemption of the precepts brought by contemporary approach to people management, particularly the notion of competence, proposing a problematic reading on the point of view of administration. The main result, we noticed a change in the view of management on the prospect of innovation, which now cover more organizational dimension than just the simple development of new products.

Keywords: *Innovation; Human Resources; Competencies.*

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo propõe-se discutir a problemática da inovação e sua articulação com as práticas gerenciais. Para isso, busca-se, a partir de um estudo de caso realizado em uma empresa do setor automotivo, evidenciar os elementos presentes na estruturação de um sistema de inovação que se articulam com as noções de gestão, sobretudo a gestão contemporânea de pessoas, que se apoia, fundamentalmente, na noção de competências.

Schumpeter (1988) define a inovação como uma nova combinação de meios de produção, sendo o principal elemento da dinâmica do capitalismo no que tange a seu crescimento e desenvolvimento. Cabe ressaltar, entretanto, que o conceito não engloba apenas movimentos transitórios de tecnologia que levam à melhoria ou criação de produtos, serviços ou processos (DAVILA *et al.*, 2007). Destaca-se a noção de inovação organizacional, que exige que o conceito seja estendido no sentido de incluir também aspectos sociais, que envolvem as técnicas de gestão, formas de organização do trabalho, modelos de negócio e estratégias (LAM, 2005).

Inovações organizacionais surgem no sentido de ajustar as práticas administrativas às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais decorrentes de amplos processos de difusão de inovações. Representam o elemento central para a compreensão do desenvolvimento de inovações tecnológicas no que tange à aprendizagem, às habilidades organizacionais, às rotinas e ao conhecimento tácito que estabelecem a forma de funcionamento das organizações. Assim, a vantagem competitiva se dá mediante o desenvolvimento de competências-chave, dentre as quais se

destaca a competência humana (MERTENS, 1996). Surge, então, a necessidade de se articular os três temas – recursos humanos, inovação e competências – que fazem parte do eixo estruturante deste artigo.

A justificativa para o estudo da inovação na dimensão organizacional e sua articulação com as práticas de gestão de recursos humanos apoia-se também no fato de a maior parte das investigações ter sido direcionada para os processos técnicos e tecnológicos da inovação, descuidando-se, ainda que parcialmente, dos fatores organizacionais e sociais – ou seja, dos fatores intangíveis da inovação (NELSON, 2006; FREEMAN; SOETE, 1997). Também, não se encontra significativo consenso na literatura sobre as variáveis que devem ser incluídas para explicar o esforço inovador e a natureza de suas inter-relações e tampouco sobre os métodos de pesquisa mais adequados para medir a inovação nas organizações (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997). Como a inovação é um construto complexo e os resultados de pesquisas de diferentes grupos são extensos, porém fragmentados, tem-se a crescente necessidade de se fazer uma fertilização cruzada das ideias de pesquisas sobre diferentes áreas temáticas, para ajudar a entender as fontes, os processos e os determinantes das inovações (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997).

Para alcançar o objetivo colocado e contextualizar as discussões feitas a partir da realização da pesquisa empírica, que teve como método o estudo de caso, este artigo foi dividido em mais quatro seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, expõe-se o referencial teórico que fundamenta as abordagens consideradas na elaboração deste artigo. Na terceira seção descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na execução da pesquisa e contextualiza-se a empresa estudada. Na quarta, procede-se à apresentação e discussão dos resultados e na quinta seção são feitas as conclusões e suas implicações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante da crescente complexidade do contexto corporativo mundial torna-se necessário ao sucesso competitivo um novo modelo de empresa, capaz de aplicar conhecimentos, antes exclusivamente científicos, à realidade organizacional. Em resposta a essa nova dinâmica, as firmas passam a buscar competitividade a partir da combinação de novas estratégias, inovações tecnológicas e organizacionais (TIDD *et al.*, 2008). A estrutura competitiva, antes fundamentada sob o princípio da homogeneidade, passa a basear-se, cada vez mais, na lógica da diferenciação (TIGRE, 2006) e a inovação, definida por Schumpeter (1988) como uma nova combinação de meios de produção, destaca-se como o principal elemento da dinâmica do capitalismo. Assim, a sobrevivência das organizações não é mais garantida apenas pela habilidade de produzir eficientemente um conjunto de bens e serviços a partir de processos específicos. Para obter sucesso no longo prazo, é essencial que a empresa seja capaz de inovar e de tirar vantagens econômicas da inovação (NELSON, 2006). O crescimento e sustentabilidade da firma dependem, portanto, de sua capacidade de gerar uma “interminável corrente de inovações sucessivas” (DAVILA *et al.*, 2007, p. 22).

Chandler (1997) reconhece que cada empresa traduz em sua estratégia a interpretação que os tomadores de decisão atribuem à realidade econômica. Dosi e Marengo (1994) ponderam ainda que conhecimento organizacional não é derivado de informação disponível, mas emerge como propriedade do sistema de aprendizado e é formado pela interação entre os vários processos de aprendizado que constituem a organização. Assim, nos estudos relacionados à gestão, crescimento e desempenho das organizações a atenção volta-se para a dimensão humana e para os processos sociais internos decorrentes da constituição da organização em si e da própria ação administrativa. Mertens (1996) destaca ainda a necessidade de gerar vantagem competitiva em um a partir da diferenciação (ou inovação), mediante o desenvolvimento de suas competências-chave, dentre as quais se destaca a competência humana.

Considerando tal perspectiva, torna-se fundamental atentar para as dinâmicas organizacionais internas e a interação de aprendizagem envolvendo os atores e as forças tecnológicas e ambientais, capazes de moldar a evolução organizacional. Entretanto, ainda é pouco claro como e sob quais condições as organizações mudam de um tipo de estrutura para outro e qual o papel da inovação tecnológica na condução do processo de mudança organizacional. Inovações tecnológicas influenciam todo o complexo do funcionamento da economia, gerando processos de destruição criativa, crescimento e crises de ajustamento, sobretudo o modo de produção das organizações. Inovações organizacionais surgem então no sentido de ajustar as práticas administrativas às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais decorrentes de amplos processos de difusão de inovações. De modo análogo, as inovações organizacionais representam o elemento central para a compreensão da concepção e implantação das inovações tecnológicas no que tange à aprendizagem, às habilidades organizacionais, às rotinas e ao conhecimento tácito que estabelecem a forma de funcionamento das organizações (LAM, 2005).

Inovações organizacionais estão intimamente relacionadas com outros tipos de inovação: em produtos, em serviços e em processos (LAM, 2005). Tal noção exige a extensão do conceito de inovação, não o limitando

simplesmente a alterações em tecnologia – ou seja, na concepção de novos produtos, serviços e processos – mas incluindo também seus aspectos sociais, envolvendo técnicas de gestão, formas de organização do trabalho, modelos de negócio e estratégias.

Percebe-se, desse modo, que o conceito de inovação é estendido, pois passa a incluir também seus aspectos sociais, ampliando, assim, a compreensão de que a vantagem competitiva de uma empresa não está apenas em produtos, mas também nas idiossincrasias da firma e em sua capacidade de criar arranjos e de fazer combinações de seus recursos (NELSON, 2006). Tal fato aponta para um debate mais decisivo acerca das práticas de recursos humanos na busca pela vantagem competitiva sustentável (ULRICH, 1998). Daí a necessidade de articular três temas que compõem o eixo estruturante deste artigo: recursos humanos, inovação e competências.

Esse debate tem como ponto de partida a compreensão da firma enquanto um conjunto de seus recursos produtivos cujos possíveis serviços constituem os insumos do processo produtivo (PENROSE, 2006). Os serviços prestados pelos recursos dependem, essencialmente, da capacidade das pessoas de usá-los e provê-los. O desenvolvimento dessas capacidades, por sua vez, é moldado pelos recursos disponíveis na organização (PENROSE, 2006). Portanto, essa perspectiva contemporânea relativa ao entendimento da vantagem competitiva dá destaque às dinâmicas internas às organizações como determinantes de níveis superiores de desempenho. Além disso, indicam novos princípios a serem incorporados ao debate, sendo um deles a gestão de recursos humanos. As práticas de recursos humanos destacam-se como estratégias para a promoção e o estabelecimento de tais serviços e capacidades, implícitos nas rotinas – entendidas como as habilidades da organização, nas quais se encerram sua memória e o seu conhecimento, tanto tácito quanto explícito (NELSON; WINTER, 2005) – e idiossincrasias das empresas e gerados a partir de processos de aprendizado. Para Dosi, Teece e Winter (1992, p. 190), rotinas “são padrões de interação que representam soluções particulares de problemas bem sucedidas”. Conhecimentos incorporados nas rotinas não podem ser inteiramente capturados de forma codificada. Isto é, elas têm uma dimensão tácita que geralmente não pode ser prontamente articulada. Pelo fato de envolverem uma forte dimensão tácita, pode não ser fácil imitar as rotinas. Por esse fato, elas contribuem para as competências e as capacidades distintivas da empresa.

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

As oportunidades para a inovação devem, assim, ser encontradas dentro da própria empresa, particularmente na configuração de seus recursos internos – valiosos, raros, difíceis de imitar ou substituir (BARNEY, 1991).

A inovação está, portanto, subentendida nas práticas gerenciais voltadas para a formação de competências ou resulta da coordenação das competências estabelecidas. Tem-se a competência como o recurso e o meio necessários para inovação. Assim, estudos relacionados à gestão, crescimento e desempenho das organizações voltam sua atenção para a dimensão humana e para os processos sociais internos decorrentes da constituição da organização em si e da própria ação administrativa (PENROSE, 2006). Acredita-se, portanto, que as práticas de gestão de recursos humanos – tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, definição de cargos e salários – são decisivas para a criação, implantação e manutenção das rotinas organizacionais, configurando-se como de vital importância para a implementação da estratégia da organização, sobretudo na conformação dos recursos internos, principalmente os intangíveis, como as competências individuais (BECKER *et al.*, 2001).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A descrição do caso apresentada faz parte de uma pesquisa que envolveu outros dez casos cujo objetivo era estudar o fenômeno da inovação no âmbito da organização. A hipótese central deste estudo baseou-se na noção de que nem a tecnologia nem a organização são elementos fixos, estando conduzidos por outros fatores. A inovação, assim como qualquer outro resultado organizacional, tem múltiplos determinantes. Buscou-se, então, analisar a inovação, no âmbito da organização, enquanto um processo iterativo (SLAPPENDEL, 1996).

O estudo de caso ao qual este artigo remete, destacou-se dentre os demais por agregar questões relacionadas ao dilema da estruturação de um sistema de inovação em uma organização. A empresa em análise, atuante do setor automotivo, compõe um conjunto de empresas que operam em cerca de sessenta países. Instalada em Minas Gerais, desde 1976, tem capacidade produtiva para até 800 mil veículos por ano, sendo a maior instalação do grupo fora de seu país natal. É um dos principais grupos industriais do Brasil e possui cerca de vinte e cinco mil funcionários, dos quais cinco mil atuam na área administrativa.

Optou-se pela adoção de uma abordagem analítica do tipo qualitativa descritiva conforme proposta presente em Creswell (2007). Para alcançar os objetivos colocados para este estudo, adotou-se a metodologia do estudo de caso justificada ao se examinar eventos contemporâneos, quando não se tem controle sobre os acontecimentos inseridos nesse contexto (YIN, 2005).

O levantamento de dados foi realizado considerando evidências primárias, cujas principais fontes foram duas entrevistas semiestruturadas. Os entrevistados foram os gerentes de planejamento estratégico e inovação da empresa (Entrevistado 1) e o gerente de engenharia avançada e inovação de um segmento de produção específico dessa mesma organização (Entrevistado 2). Somente uma das entrevistas foi gravada e transcrita. Durante a outra foram feitas anotações pela proibição do uso de gravador no local. A análise dos dados teve início com a categorização dos trechos das entrevistas conforme conceitos abordados no marco teórico.

As informações coletadas permitiram traçar as conclusões, apoiadas pela revisão teórica acerca do objeto de pesquisa (a inovação) e pela percepção de dois atores na empresa estudada.

4 ESTUDO DE CASO

A empresa em análise, uma subsidiária do setor automotivo, tem como principais atividades, no Brasil, a produção e venda de automóveis e caminhões, desenvolvimento e produção de motores e transmissões, fabricação de máquinas agrícolas e de construção, produção e comercialização de componentes automotivos, fornecimento de equipamentos de automação industrial, consultoria e formação de pessoal, consultoria e administração empresarial. Atua, ainda, no setor financeiro e nos setores de educação e cultura, por intermédio de uma Fundação que também faz parte do grupo.

A descrição do caso a seguir é feita conforme as categorias de estudo arquitetadas a partir da revisão bibliográfica, da análise dos trechos transcritos e das anotações feitas durante as entrevistas. Optou-se por dividir a apresentação do caso em três partes de acordo com o tema tratado: inovação, competências e recursos humanos.

4.1 Estruturação do sistema de inovação

Em 2008, foi criada a área de inovação, desmembrada da área de Engenharia de Produto. Desde então, a área de inovação era uma área de desenvolvimento de produto. Em 2010, deu-se início à criação de um grupo de planejamento estratégico, do qual o entrevistado foi convidado a participar. Esse grupo de planejamento também passou a desenvolver uma função ligada à inovação, mas a inovação passou a ser vista de maneira corporativa, não mais como inovação tecnológica dentro da Engenharia de Produto. Logo, as áreas de Planejamento e Inovação fundiram-se em uma diretoria, chamada *Business Development*.

Quanto às características da inovação, o Entrevistado 1 informou que a empresa sempre foi reconhecida como inovadora. Segundo ele, a organização foi pioneira em uma série de lançamentos no mercado brasileiro. “Porém, quando eles [os gestores] olhavam para dentro da empresa e respondiam a pesquisas como a PINTEC, por exemplo, eles se colocavam diante de questões que eles mesmos não haviam se questionado anteriormente” (Entrevistado 1). Com o interesse estratégico de trabalhar tal questão dentro da empresa, foi contratada uma consultoria externa para elaborar um diagnóstico. Havia um empenho em se entender primeiro o contexto para então se partir para uma ação mais estruturada. Esse diagnóstico gerou um relatório que versava sobre alguns aspectos, como a cultura da inovação.

Detectou-se ainda que havia pessoas inovadoras dentro da empresa que atuavam de forma isolada:

Os resultados dos projetos de inovação foram de algumas pessoas que brotavam dentro da empresa. Conseguiram articular isso de uma forma rápida, e as inovações aconteciam. [...]. Mas ela não tinha uma sistematização disso. [...]. Ela não tinha um processo para fazer isso (Entrevistado 1).

Apesar de haver núcleos isolados de inovação, ou seja, referências de inovação em outras áreas, não havia uma área em si para tratar a inovação de uma forma transversal.

Nesse diagnóstico, também foi apontado que havia muita inovação incremental, alguma coisa da inovação tecnológica, mas não havia inovação no modelo de negócio ou, mesmo, inovação do modelo de gestão. Identificou-se que 70% ou 80% das inovações feitas nos veículos vinham dos fornecedores. Segundo o Entrevistado 1, essa característica traz consigo o conceito de inovação aberta. Ele lembrou que a empresa tem colocado os fornecedores para trabalhar aspectos de inovação no produto, mas eles mesmos não conseguiram orquestrar a inovação, que, muitas vezes, depende da inovação de vários outros.

Foi citado o exemplo do lançamento de um dos veículos de maior sucesso de mercado da empresa. Destacou-se que o objeto tecnológico não foi a grande inovação, mas sim o processo construído para conseguir articular tudo que envolvia a fabricação do carro até a sua colocação no mercado. “Mas o mais bacana não é o conceito do carro, e sim o conceito de como fazer o carro” (Entrevistado 1). Foi revelado que isso desencadeou vários aprendizados. Foi acrescentado ainda que as inovações em produtos impactaram muito pouco os processos de gestão da empresa.

Em suma, foi com base nesse diagnóstico que se fez o desenho do processo de gestão da inovação. O Entrevistado 1 apontou que “a consultoria, ela traz metodologia, ela não traz conteúdo. Conteúdo a gente trabalha internamente e externamente também, baseado em pesquisas, tendências, esse tipo de coisa” (Entrevistado 1).

No que se refere ao conceito de inovação, argumentou-se que na indústria automotiva as inovações que se buscam são predominantemente tecnológicas. A empresa em análise tem centros de pesquisa na Europa, na Itália e nos EUA, nos quais há uma evolução muito maior no que tange à pesquisa tecnológica, em comparação com o que há no Brasil. Porém, ressaltou-se que no Brasil eles têm uma chance muito grande de desenvolver a inovação em outras dimensões, como modelos de negócios, de pessoas e de marketing, “de outras dimensões da inovação que podem trazer resultados importantes também” (Entrevistado 1).

A realidade da organização é ser uma empresa industrial, característica que deve se manter ainda por muito tempo. A inovação ocorre dentro desse ambiente. Os *drivers* de inovação são muito voltados para produto e custos, que são elementos muito importantes no contexto no qual a empresa está inserida. Além disso, ainda impera uma cultura de execução, focada no operacional. Entretanto, o Entrevistado 1 confessou que tal foco não deixou de ser importante.

Foi mencionado que da lista de inovações feitas pela empresa, a maior, ou mais importante, foi sair do eixo Rio-São Paulo. “Do eixo São Paulo, principalmente. Ela se instalou em Minas em 1976. Isso mudou completamente e sustenta o que ela tem feito até hoje, das competências de hoje. Foi uma estratégia sair dali” (Entrevistado 1).

O objetivo de criar a área de inovação foi torná-la transversal ao negócio e conduzir uma rede de inovação, ou sistema de inovação, de forma a agregar valor. Então, dentro da área de Planejamento foi definida uma estratégia de inovação para a empresa. Desde então, o desdobramento dessa estratégia é um desafio. Um dos entrevistados argumentou que não adianta ter uma área central de gestão da inovação, porque ela só vai fazer a gestão. Ela tem o objetivo de provocar, mas não tem e nem pode assumir a responsabilidade pela execução. Para ele, a área de inovação deve realizar um trabalho contínuo e de longo prazo.

“As inovações podem ser radicais, mas o processo de chegar a isso aí não é radical. Envolve mudança, envolve um aprendizado. A empresa tem que aprender a trabalhar nesse novo ambiente” (Entrevistado 1).

Foi traçado dentro da área de inovação um percurso a ser seguido, chamado de “trilha de evolução”. Esse percurso versa trabalhar nas seguintes dimensões da inovação dentro da organização: cultura, prática, sistematização e abrangência. São, então, traçados objetivos para serem seguidos nessas quatro dimensões. Houve, primeiramente, uma fase de desenho, na qual se pensou e se organizou como tudo seria feito e quais metodologias seriam utilizadas. Houve também uma fase de ativação, em que os processos foram rodados pela primeira vez. A última fase é a chamada de “enraizamento”, que ocorre quando as pessoas apropriam-se das ferramentas e dos processos e começam a utilizá-los. Ou seja, é como se a área de inovação saísse do processo e as práticas de gestão da inovação fossem incorporadas à gestão.

A área de inovação tem definidos todos os processos para a gestão da inovação na empresa com base nessas dimensões. Foram selecionadas muitas ferramentas gerenciais para fazer isso. Comentou-se sobre a tabela periódica da inovação que está sendo montada:

É a coleção que nós temos de ferramentas e tenta classificar. [...] E na hora que você vai para uma determinada ação, qual que é o objetivo desse processo, [...] Então, vamos usar aquilo, vamos usar aquilo ali, coleciona, monta uma fórmula, vamos falar assim, e vamos para a abordagem. Você entra muito nisso aqui... processo e metodologias (Entrevistado 1).

Para o modelo de gestão da inovação implementado, foram definidas algumas fases. A primeira trata-se da inovação exploratória, que é a estratégia de inovação. Aborda a inovação em modelo de negócio e engloba a inovação em seu sentido radical. A outra fase aborda a inovação incremental, que representa, nas palavras do entrevistado “o dia a dia de inovação” (Entrevistado 1), que ainda continua a ser desenvolvida dentro da área de Engenharia de Produto. Acrescentou-se que essa área possui um orçamento para isso e que o desenvolvimento de

produtos, além de ser algo que eles fazem muito bem, é algo que já faz parte do processo de negócio dentro da empresa.

O Entrevistado 1 definiu assim o processo de inovação: “É você montar alguns momentos em que você consiga dar tempo para as pessoas pensarem em inovação, que é um problema sério. As pessoas estão atoladas de rotina” (Entrevistado 1). Por isso, declarou que ainda estão em fase de construção desse processo, de incorporar essa cultura na empresa.

A gestão da inovação é uma coisa muito nova dentro da empresa. Nós ainda não conseguimos desdobrar isso em práticas dentro da empresa. Acho que tem um problema da organização. Ou seja, nós não temos uma organização preparada para fazer a inovação. Nós temos uma empresa preparada para fazer operação. E fazer bem! [...]. Acho que o entendimento da inovação de uma forma um pouco mais sistêmica. [...] e são várias percepções do que é inovação (Entrevistado 1).

Em termos gerais, o processo construído envolve, primeiramente, trabalhar com conceitos que têm a característica de não serem ideias soltas. A partir deles é que se pensa nos negócios a serem desenvolvidos. Em seguida, faz-se o desenho; ou seja, transforma-se tudo que foi pensado em um *pré-business plan* estruturado. A partir daí é que se está “deixando de fazer a inovação para fazer a gestão mesmo” (Entrevistado 1). Por último, são feitos os testes, e dá-se prosseguimento à implementação. “Nesse momento, a gente sai de ideação e entrega para o *business development*” (Entrevistado 1).

Foi ilustrado o processo descrito acima com a inclusão da prestação de serviços dentro do negócio da empresa.

O grande potencial de diferenciação vai ser no serviço. Já é um dos vetores de inovação que a gente tem. Mas, por exemplo, quando a gente fala de inovação em serviços isso tem que mudar completamente a empresa. Nós deixamos de ser uma empresa voltada para produto para ser uma empresa voltada para produtos e serviços. Isso muda completamente a organização da empresa, o *approach*, tudo isso muda (Entrevistado 1).

A partir do processo descrito, ocorre a “disseminação de desenvolvimento do negócio, não de desenvolvimento de negócio, mas desenvolvimento do negócio” (Entrevistado 1). Todavia, o trabalho da área de inovação é restrito a algumas pessoas. Da mesma forma que há pessoas que nunca ouviram falar desse processo dentro da fábrica, há alguns diretores que não entendem essa lógica. A inovação entra como um objetivo estratégico, mas isso não está ainda colocado para as lideranças, pois nem todas as lideranças colocam o *driver* de inovação.

Para a implantação de um processo de inovação a liderança tem que estar participando, tem que comprar o negócio. “Porque se ela não comprar, esquece. Esse negócio não vai para frente” (Entrevistado 1).

Uma das principais práticas para a promoção da inovação mencionada foi a realização de *workshops* de inovação, nos quais são feitas as capturas de ideias. A equipe da área de Inovação prepara o material, realiza o *workshop*, faz o relatório, valida os resultados e prepara a sequência do evento para o próximo.

A construção do “Mapa da Indústria” foi outra metodologia mencionada para a promoção da inovação. São definidos os vetores e procura-se enumerar quem são os benchmarks daqueles vetores. A partir disso, é traçada a concorrência. Então, definem-se as áreas nas quais é possível inovar. Essas áreas são chamadas de “espaço de oportunidade”. Estudam-se as competências do negócio e coletam-se entre participantes *insights*, que depois servem de subsídios para o processo de ideação.

Essas práticas vêm produzindo maior envolvimento dos gestores com a inovação. Relatou-se que hoje a empresa tem pessoas mais articuladas, mais envolvidas e que mudou a forma como se olha para o mercado. A própria maneira da se fazer o *approach* para o desenvolvimento tecnológico mudou, de acordo com o entrevistado.

Em suma, o entrevistado explicou que atualmente eles implementam algumas ferramentas, porém a atividade que a área de inovação desenvolve é muito pequena se considerada a dimensão da empresa. A equipe que trabalha atualmente com a gestão da inovação é composta por 6 funcionários. A rede de trabalho que desenvolve a inovação é composta por 70 funcionários (chamados “pivôs de inovação”) aproximadamente. Cerca de 180 pessoas participam dos *workshops*.

A gestão da inovação é feita considerando os seguintes pilares: organização, comunicação, treinamento, rede, estratégias, objetivos, processos, metodologia, métricas e plataformas de suporte. Outra prática descrita foi a

realização de palestras sobre inovação, em que se apresentam alguns cases bem rápido e pedem ideias. Cada programa tem um nome, um *coffee break*. Tem “todo um charme” (Entrevistado 1) para atrair as pessoas.

O programa de captação de sugestões de ideias e de melhorias por parte dos funcionários é baseado em um sistema de premiação aos funcionários. Existe uma separação do que é da área Administrativa do que é da área de Manufatura. A Manufatura tem um programa de ideias à parte. Esse tipo de inovação não é da alçada da área de Inovação do qual Entrevistado 1 faz parte, pois, como gestão da inovação, eles estão muito mais focados nas outras práticas descritas. Entretanto, advertiu-se que esse programa “é muito importante para você manter a questão da inovação o tempo todo” (Entrevistado 1).

4.2 Práticas de gestão de recursos humanos para inovação

No que se refere às práticas de recursos humanos tradicionais promovidas com o intuito de incentivar a inovação, foi citado o treinamento que compõe o programa de *trainee* da empresa. Os *trainees* passam por um módulo só de inovação. Quanto aos treinamentos diversos para o desenvolvimento dos recursos humanos, sempre há um módulo de inovação, focado no modelo desenvolvido pela área de inovação. Interessante observar também que a empresa mantém uma universidade corporativa.

Outra prática de RH também citada como relevante envolve o processo de recrutamento e seleção. Nesse processo, o perfil do funcionário voltado para inovação também é pensado.

O processo de avaliação de *leadership* também engloba a dimensão de inovação. Os líderes são avaliados em 16 pilares, divididos entre liderar de pessoas e liderar mudanças e desses 16 pilares 8 são voltados para liderança e 8 para resultado. É um modelo de avaliação baseado no modelo de competências que segue uma abordagem comportamental. Esse modelo foi proposto pelo CEO mundial da empresa. Os líderes que participam desse programa recebem tratamento diferenciado em termos de benefícios, treinamentos e presença em encontros mundiais. Uma vez por mês, reúnem-se com o presidente, para alinhamento das ações. O Entrevistado 2 observou que nessas reuniões são apresentadas as tecnologias desenvolvidas e são comunicadas as estratégias a serem seguidas. Há, também, um comitê bimestral sobre qualidade e sustentabilidade. Trata-se de uma reunião que ocorre com o mesmo objetivo. Normalmente, são os diretores que nomeiam as pessoas que irão fazer parte do grupo.

Ainda sobre a avaliação de lideranças, foi relatado que a avaliação não se aplica da mesma forma a todos. Apenas a partir dos analistas seniores, chamados “Professionals”, é que é feita a avaliação anual dessa forma, com objetivos, metas e resultados. Parte dessa avaliação está atrelada à remuneração variável do funcionário.

Sobre a política de RH, apontou-se que em alguns casos foi necessário pedir às diretorias que certos funcionários fizessem parte das atividades planejadas pela área de inovação descrita anteriormente. “Tem um momento em que a gente fala com a Diretoria: ‘Eu preciso daquele cara’” (Entrevistado 1). Para o Entrevistado 1, a Diretoria deve ter uma política para essa pessoa. Por exemplo,

[...], se ela quer focar a operação, a excelência operacional, então ela tem que ter ferramentas mais focadas para isso. Se ela quer inovação, ela tem que modificar mecanismos de remuneração, de contratação de uma série de coisas. Ela vai ter que modificar (Entrevistado 1).

Entretanto, as atividades de RH recebem mais um *approach* em termos de inovação do que se configuram enquanto ferramenta em si para inovação. Deve-se buscar o alinhamento das ferramentas de gestão que a empresa utiliza. As práticas de RH ajudam, mas: “O que eu acho é o seguinte: a inserção de RH, se a gente fizer bem feita, como está lá no manual, vai nos ajudar muito” (Entrevistado 1).

O Entrevistado 1 fez uma analogia entre a introdução dos processos de gestão da qualidade nas décadas de 1980 e 1990 e a introdução dos processos de gestão da inovação, atualmente:

Imagina como que eram os processos da gestão da qualidade lá atrás... Na gestão da qualidade, você pegava um engenheiro e manda a ver. A gente tem tentado trazer um pouco da gestão de pessoas mesmo. [...]. Você não pode dar o mesmo tratamento que você dá para qualidade para inovação. Os *drivers* são diferentes (Entrevistado 1).

Essa abordagem de gestão de pessoas para a inovação tem sido realizada, sobretudo, com a ajuda da consultoria externa. Ela trouxe as ferramentas para que a área de inovação as pudesse implementar.

A área de RH em si traz seu viés no sentido de dar sugestões quando se monta a equipe que vai participar das atividades que fazem parte do processo de gestão da inovação. O Entrevistado 1 esclareceu que não se toca a

inovação para recursos humanos. Ou seja, não existe um processo que foi pensado para inovar em gestão de RH. Há certa aderência às demandas de RH. Um ponto citado, por exemplo, foi a questão da promoção da diversidade: pessoas com formações diferentes, outros pensamentos, outro *mindset*. “O que eu acho é que, mesmo no planejamento estratégico, na inovação, você tem que considerar a opinião do não especialista” (Entrevistado 1). Outro ponto tem a ver com a parte de comunicação da área de Inovação. Por exemplo, “você não pode comunicar de uma mesma forma com o operário e com o gerente. São públicos distintos” (Entrevistado 1). A área de RH propõe soluções dessas ordens.

O maior desafio citado do ponto de vista da criação de uma cultura para inovação está relacionado com a gerência, com a liderança, o fato de as áreas se apropriarem do que é proposto pela área de Inovação e usarem isso no seu dia a dia. Foi exposto que em alguns momentos a estrutura atrapalha. As pessoas ficam arraigadas ao cargo funcional e deixam de perceber a inovação a partir de uma visão um pouco mais sistêmica.

No que se refere à resistência, o Entrevistado 1 sugeriu que, havendo participação na ideação, a implementação fica mais fácil. Outra questão refere-se à participação da alta gestão nos *workshops*. “A dose certa de participação deles também é muito importante” (Entrevistado 1). Em alguns casos, devido à autoridade imposta, eles acabam limitando as pessoas, notou o Entrevistado 1.

4.3 O Modelo de competências

A competência para entender o mercado, e a capacidade de articulação interna que a empresa consegue fazer de forma rápida, “muitas vezes, atropelando processos para executar as coisas” (Entrevistado 1), são duas das competências da organização que foram ressaltadas como essenciais ao sucesso competitivo da empresa.

A estruturação do sistema de inovação dentro da empresa também se baseou em noções de competências. Era a própria equipe da área de inovação que identificava aqueles funcionários que possuíam um papel de destaque no processo inovativo da organização. Tais pessoas eram chamadas de “pivôs” da inovação. Os “pivôs” compunham os *workshops* organizados pela área com o objetivo de incentivar a cultura de inovação. A participação dessas pessoas durante as atividades era avaliada em termos de envolvimento e colaboração e sua participação em *workshops* futuros estava sujeita a essa avaliação. A área de RH, em alguns momentos, podia se envolver na seleção dos participantes das atividades. Tal escolha se dava de acordo com o mapa de competências desenvolvido pelo setor.

Entretanto, ao se tratar do modelo de competências existente na empresa, ressaltou-se que ainda não há uma abordagem robusta quando se trata de inovação. Existem algumas interconexões, porém “falar em competências dentro do nosso ambiente é muito difícil” (Entrevistado 1).

O Entrevistado 1 questionou a própria fundamentação do modelo de competências desenvolvido dentro da organização.

Quando você fala de competências dentro da empresa, você está muito ligado em treinamento. [...]. A gente tem uma figura que a gente chama de “trilha do desenvolvimento”. Esse é o meu marketing hoje. Esse aqui é o marketing 2017, desejado. O que que eu vou ter que desenvolver até lá? As pessoas não conseguem ver isso. As pessoas olham aquilo e falam assim: “O que que eu preciso de treinamento?” Faz a lista de treinamento desse ano e passa para o pessoal de RH” (Entrevistado 1).

Ou seja, ainda não se tem a visão de competência como algo mais amplo na empresa. Há um foco muito grande nas competências técnicas. Além disso, a redução de custos é algo muito valorizado. “Nós temos uma cultura de redução de custos e gestão de custos muito pesado” (Entrevistado 1). Quando a base de competitividade é inovação (receita ao invés de custo), a estratégia é diferente. Isso depende tipo de indústria com a qual se está lidando.

A área de RH desenvolveu, com base no modelo de competências, uma ferramenta chamada “Talent”. Ele contempla o mapeamento das competências, feito com base na avaliação de desempenho (*leadership*, conforme descrito anteriormente), de comportamento e de outros meios que o permite a identificação dos talentos, que passam a receber um tratamento diferenciado com o objetivo de formar lideranças.

Além disso, reconhece-se que a empresa ainda tem grande dificuldade em se encontrar pessoas com o perfil certo para determinadas funções, situação compatível com um dos grandes dilemas de recursos humanos no Brasil: a falta de pessoas qualificadas, com formação técnica de qualidade,

Em suma, a empresa, por possuir características específicas de uma empresa industrial, cujos focos estão no produto e em seu custo, há um viés muito forte para a inovação tecnológica. Apontou-se a criação recente de uma área para tratar a inovação num nível mais sistêmico e transversal vinculada à área de Planejamento Estratégico da empresa. Como uma das entrevistas foi com gestor dessa área, a abordagem apresentada teve mais relação com a formação de um processo de gestão da inovação na empresa em termos de negócio e de desenvolvimento de competências organizacionais. Há uma abordagem da inovação enquanto estratégia, enquanto uma competência que está sendo criada seguindo uma lógica construtivista. Cabe citar o apoio de consultoria externa para a utilização e o delineamento das ferramentas a serem utilizadas. Como práticas para a gestão da inovação foram citadas as *workshops* e a construção do “Mapa da Indústria”. Também, foram explicados todos os processos que se espera seguir para o desenvolvimento de inovações no nível do negócio, pela criação de *business plan*. A atuação da área de RH funciona como suporte. Ela não intervém na gestão da inovação, mas dá sugestões em termos de promoção de diversidade e de comunicação. Os programas de treinamento e avaliação de lideranças foram as ferramentas citadas no que tange ao vínculo que possuem com a promoção da inovação. Para a criação da rede interna de Inovação, a área de inovação desenhou um modelo próprio para recrutar as pessoas com competências necessárias para compor a rede e fazerem a incorporação da cultura de inovação na empresa.

5 CONCLUSÕES E SUAS IMPLICAÇÕES

Desde 2008, com a criação da área de Inovação, desmembrada da área de Engenharia de Produto, a empresa tem caminhado no sentido de estruturação sistemática de suas atividades de inovação, sobretudo, a inovação tecnológica, uma vez que área passou a atuar, basicamente, no desenvolvimento de produto. Esse processo teve início a partir da percepção de que havia, na empresa, pessoas ou núcleos atuando de forma isolada no fomento da inovação, não havendo um processo sistematizado. Em 2010, deu-se início à criação de um grupo de planejamento estratégico, que passou a desenvolver uma função ligada à inovação. Com essa mudança, a inovação passou a ser tratada maneira corporativa, de forma mais sistêmica e transversal, e não mais como simplesmente inovação tecnológica dentro da Engenharia de Produto. Posteriormente, as áreas de Planejamento e Inovação fundiram-se em uma diretoria, chamada *Business Development*.

Percebe-se que a existência de uma área específica para tratar da dimensão *inovação* representa uma tendência dentre as organizações que possuem a estratégia de inovação como forma de desenvolver seu potencial competitivo (TIGRE, 2006) e, conseqüentemente, desenvolver novas competências.

A percepção evidenciada a partir do estudo de caso de que a inovação deve estar vinculada ao resultado aponta tanto para o conceito de competência como elemento de promoção de crescimento heterogêneo entre firmas (CORIAT, DOSI, 2002) quanto para o conceito presente na definição da gestão estratégica de recursos humanos (BECKER *et al.*, 2001). Além disso, quando a inovação passa a ser tratada como um sistema, as dimensões *competências* e *recursos humanos* dentro da empresa são vistas sob uma nova perspectiva. A elaboração de um sistema requer que seus gestores estabeleçam os vínculos e definam os objetivos de cada nó da rede que se cria para a promoção e o desenvolvimento de uma inovação.

Na empresa em questão, a busca por uma postura competitiva baseada em inovações oxigenou a função de RH, uma vez que tem exigido a adoção de uma abordagem estratégica da gestão de pessoas. Isso se revelou a partir da adoção de novas práticas de gestão de recursos humanos voltadas à consolidação de uma cultura pró-inovação. Nesse caso, destaca-se, por exemplo, os *workshops* de inovação, cujos participantes são selecionados pela própria área de inovação, a partir da identificação daqueles funcionários que atuam com “pivôs” da inovação dentro da organização. Além disso, para consolidar o sistema de inovação da empresa, um modelo próprio de recrutamento foi modelado pela própria área de inovação, com o intuito de selecionar e treinar pessoas com as competências necessárias para compor a rede e fazer a incorporação da cultura de inovação na empresa em geral. Nessas duas práticas específicas, a área de RH da empresa prestou apenas suporte na implantação, não se envolvendo diretamente na estruturação e consolidação das práticas desenvolvidas pela área de inovação. Isso mostra a tendência apontada por Ulrich (1998) sobre a dispersão da função de RH dentre as diversas áreas da empresa.

Percebeu-se também uma mudança na visão da gestão sobre a perspectiva da noção de inovação, que passou a abarcar também a sua dimensão organizacional, e não apenas o simples desenvolvimento de novos produtos. Tal mudança representou um avanço no contexto da indústria automotiva, cujos focos estão, sobretudo, no produto, nas operações e em seus custos, portanto, as inovações que se buscam são predominantemente tecnológicas. O foco na operação acaba prejudicando a gestão da inovação dentro da organização, uma vez que dificulta o desdobramento de práticas inovadoras. Essa mudança de percepção contribui positivamente com a competitividade da organização, uma vez que permite a busca pelo desenvolvimento da inovação em outras dimensões, por exemplo, novos modelos de negócios e novas estratégias de marketing (TIDD *et al.*, 2008).

Assim, a inovação é reforçada como uma função gerencial, baseada na capacidade dos gestores da empresa de saber articular os fatores e os recursos em torno da construção de um sistema integrado de inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. 2001. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus.
- CORIAT, B.; DOSI, G. 2009. The nature and accumulation of organizational competences / capabilities. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2, p. 275–326.
- CRESWELL, J. W. 2007. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; OVERSTREET, R. E. 2007. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman.
- DOSI, G.; MARENGO, 1994. L. Some elements of an evolutionary theory of organizational competences. In: RICHARD, W. (Ed.). **Evolutionary concepts in contemporary economics**. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. 1997. **The Economics of industrial innovation**. London: Printer.
- LAM, Alice. 2005. Organizational innovation. In: FAGERBERG, J; MOWERY, D. C; NELSON, R. R. (Org.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press.
- GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. 1997. A Review of innovation research in Economics, Sociology and Technology Management. **Omega, Int. J. Mgmt Sci.**, Vol. 25, n.1, p. 15-28.
- MERTENS, L. 1996. **Competencia laboral: sistemas, surgimento y modelos**. Montevideo: Cinterfor.
- NELSON, Richard R. 2006. **As fontes do crescimento econômico**. Campinas: Editora UNICAMP.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. 2005. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Ed. da UNICAMP.
- PENROSE, E. T. 2006. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Ed. da UNICAMP.
- SCHUMPETER, J. 1988. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural.
- SLAPPENDEL, C. Perspectives on Innovation in Organizations. 1996. **Organization Studies**, Vol. 17, n. 1, p. 107-129.
- TIGRE, P. B. 2006. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. 2008. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman.
- ULRICH, D. 1998. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura.
- YIN, R. K. 2005. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman.