



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE
E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO EM GESTÃO SOCIAL E TRABALHO

INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
FATORES FACILITADORES E FATORES DIFICULTADORES

JONILTO COSTA SOUSA

Brasília – DF

2006

JONILTO COSTA SOUSA

**INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
FATORES FACILITADORES E FATORES DIFICULTADORES**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Social e Trabalho, da Universidade de Brasília, para obtenção do grau de Mestre em Gestão Social e Trabalho.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Bruno de Faria

Brasília – DF

2006

JONILTO COSTA SOUSA

**INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
FATORES FACILITADORES E FATORES DIFICULTADORES**

Dissertação de Mestrado Aprovada pela Seguinte Comissão Examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Maria de Fátima Bruno de Faria
Universidade de Brasília – UnB
Orientadora

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães
Universidade de Brasília – UnB
Examinador

Prof^ª. Eunice Maria Lima Soriano de Alencar, Ph.D
Universidade Católica de Brasília - UCB
Examinadora

*A meus pais
que, por meio de suas conquistas,
me inspiraram a prosseguir sempre adiante.*

AGRADECIMENTOS

À Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Bruno-Faria, por seu notável exemplo como educadora e pesquisadora, por seu comprometimento em favor da produção científica, por acreditar neste estudo e instigá-lo até que assumisse sua forma final.

Ao Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães, que tanto contribuiu para meu despertar em relação aos desafios que a investigação científica propicia e aos novos horizontes que despontam diante de mim.

À Prof^a. Dr^a. Eunice Soriano de Alencar, que gentilmente aceitou o convite para participar da Comissão Examinadora e incentivou, de forma significativa, que o estudo fosse erigido de modo mais consistente e enriquecedor.

À Prof^a. Dr^a. Catarina Odelius, por ter aceitado participar como suplente na Comissão Examinadora, e por ter fornecido inúmeras contribuições a este estudo em termos de críticas e sugestões ao projeto de dissertação.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão Social e Trabalho, por ensinamentos e orientações que estimularam a busca contínua por novos conhecimentos no campo das ciências humanas.

À Prof^a. Dr^a. Kira Tarapanoff, por importantes contribuições em termos de orientações prestadas e em termos de apoio a este estudo.

Ao Prof. Dr. Desmond Leach e seus colegas da Unniversity of Sheffield, pelo fornecimento de diversas informações relevantes à elaboração do roteiro de pesquisa e à caracterização do fenômeno pesquisado.

Aos participantes da pesquisa, que gratuitamente se dispuseram a fornecer dados valiosos e necessários à consecução deste estudo, relatando suas percepções acerca do fenômeno pesquisado.

Ao João e à Sonária, funcionários da Universidade de Brasília, por sua solicitude e seu auxílio na solução de questões burocráticas.

À Amanda Fellows e à Carla Dutra, grandes amigas que acompanharam toda a minha trajetória no mestrado, compartilhando alegrias, conquistas e momentos memoráveis que serão sempre lembrados.

Aos amigos Claudemir Hanke, Priscilla Tavares e Rogério Teixeira, pela cumplicidade e pela troca de idéias sempre produtiva.

Agradeço, também, aos demais colegas do mestrado, por enriquecedores debates e discussões ao longo das aulas e por seu companheirismo, especialmente quando estivemos juntos na École des Hautes Études Commerciales, em Montreal.

Aos inseparáveis amigos Alessandra Matos e Átila Rabelo, que colaboraram na confecção deste estudo e que não mediram esforços para revisá-lo.

À Jaqueline Trinta, por sua amizade e por seu apoio atemporal.

Por fim, à minha família, a quem tanto amo.

“A mente
que se abre a uma nova idéia jamais voltará
a seu tamanho original”

Albert Einstein

RESUMO

Este estudo investiga o fenômeno da inovação no contexto organizacional, considerando sua natureza multifacetada e multidimensional, com o objetivo de identificar fatores que facilitam ou dificultam o processo de implementação de novas idéias e práticas. Com base na literatura científica pertinente ao tema, são apresentadas e discutidas diversas concepções teóricas acerca da inovação, focalizando sua compreensão como um processo e a caracterização de seus tipos e atributos, bem como iniciativas voltadas à sua gestão. Foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório em três organizações brasileiras nas quais foram introduzidas inovações. Os resultados das entrevistas e da análise documental possibilitaram a categorização das inovações nas organizações pesquisadas. Foram identificadas dez categorias de fatores facilitadores e doze categorias de fatores dificultadores à inovação, assim como foram percebidas inter-relações entre tais fatores no processo de implementação de idéias e práticas. Observou-se, ainda, que fatores facilitadores e dificultadores configuram-se de modo específico à organização em que a inovação é inserida, o que exige uma análise das especificidades de cada contexto. Conclui-se que a inovação corresponde a um processo complexo, dinâmico, caracterizado por interações coletivas e certo grau de incerteza, que pode ou não ser bem sucedido devido a implicações de fatores que o facilitam ou que o dificultam no contexto organizacional e que merecem atenção daqueles que gerenciam a inovação.

Palavras-chave: Inovação – Gestão da Inovação – Tipos de Inovação – Complexidade.

ABSTRACT

This study investigates innovation into organizational context, considering its multifaceted multidimensional nature, in order to identify factors that favor or constrain the new ideas and practices implementation process. Based on the pertinent literature, several theoretical conceptions concerning innovation are presented, focusing its comprehension as a process and its types and its attributes characterization, as well as initiatives toward its management. An exploratory, qualitative research was conducted in three Brazilian organizations where innovations were introduced. Achieved results with interviews and documental analysis made possible categorizing innovations into the researched organizations. Ten categories for innovation favorable factors and twelve categories for innovation unfavorable factors were identified. Inter-relations could be perceived among those factors in the ideas and practices implementation process. Moreover, favorable and unfavorable factors configuration seems to be specific to the organization where innovation is inserted, so each context demands an analysis for its specificities. Conclusions point innovation as a complex dynamic process, fostered by collective interactions and embedded in a somewhat level of uncertainty, which can be successful or unsuccessful into organizational context, due to environmental factors implications that deserve special attention from those who manage innovation.

Keywords: Innovation – Innovation Management – Types of Innovation – Complexity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema ilustrativo do objeto de estudo	20
Figura 2. Modelo <i>technology push</i>	30
Figura 3. Modelo <i>market pull</i>	30
Figura 4. Modelo interativo de inovação	32
Figura 5. Impacto do ambiente organizacional na criatividade	44
Figura 6. Fatores necessários à inovação	45
Figura 7. Inter-relações dos conceitos de inovação, criatividade e mudança organizacional	46
Figura 8. Espiral CIC e cadeia de valor agregado	47
Figura 9. Dimensões para tipos de inovação	51
Figura 10. Fatores que afetam a performance inovadora	56
Figura 11. Inter-relações entre inovação, criatividade e competitividade	170

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição de participantes por organização	76
Tabela 2. Distribuição de participantes por formação	76
Tabela 3. Distribuição de participantes por formação em pós-graduação	77
Tabela 4. Distribuição de participantes por faixa etária	77
Tabela 5. Categorização de fatores facilitadores na organização α	91
Tabela 6. Categorização de fatores dificultadores na organização α	101
Tabela 7. Categorização de fatores facilitadores na organização β	118
Tabela 8. Categorização de fatores dificultadores na organização β	129
Tabela 9. Categorização de fatores facilitadores na organização γ	142
Tabela 10. Categorização de fatores dificultadores na organização γ	147

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Problemas associados a concepções parciais da inovação	36
Quadro 2. Equação conceitual para termos relacionados à inovação	41
Quadro 3. Definição de atributos para a inovação	53
Quadro 4. Rotinas necessárias para a capacidade de inovação básica	59
Quadro 5. Fatores catalisadores e inibidores à inovação	63
Quadro 6. Atributos em relação à inovação na organização α	90
Quadro 7. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria I	92
Quadro 8. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria II	93
Quadro 9. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria III	94
Quadro 10. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria IV	95
Quadro 11. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria V	96
Quadro 12. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VI	97
Quadro 13. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VII	98
Quadro 14. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VIII	99
Quadro 15. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria IX	100
Quadro 16. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria I	102
Quadro 17. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria II	103
Quadro 18. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria III	104
Quadro 19. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria IV	105
Quadro 20. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria V	106
Quadro 21. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VI	107
Quadro 22. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VII	108
Quadro 23. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VIII	109
Quadro 24. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria IX	110
Quadro 25. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria X	111
Quadro 26. Atributos em relação à inovação na organização β	117
Quadro 27. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria I	119
Quadro 28. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria II	120
Quadro 29. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria III	121
Quadro 30. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria IV	122
Quadro 31. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria V	123
Quadro 32. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria VI	124
Quadro 33. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria VII	125
Quadro 34. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria VIII	126
Quadro 35. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria IX	127
Quadro 36. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria X	128
Quadro 37. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria I	130
Quadro 38. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria II	131
Quadro 39. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria III	132
Quadro 40. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria IV	133
Quadro 41. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria V	134
Quadro 42. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria VI	135
Quadro 43. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria VII	136

LISTA DE QUADROS (Continuação)

Quadro 44. Atributos em relação à inovação na organização γ	141
Quadro 45. Facilitadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria I	143
Quadro 46. Facilitadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria II	144
Quadro 47. Facilitadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria III	145
Quadro 48. Facilitadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria IV	146
Quadro 49. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria I	148
Quadro 50. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria II	149
Quadro 51. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria III	150
Quadro 52. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria IV	151
Quadro 53. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria V	152
Quadro 54. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria VI	153
Quadro 55. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria VII	154
Quadro 56. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria VIII	155
Quadro 57. Comparação entre atributos nas organizações α , β e γ	157
Quadro 58. Comparação entre fatores facilitadores nas organizações α , β e γ	160
Quadro 59. Comparação entre fatores dificultadores nas organizações α , β e γ	163

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DNA	Ácido desoxirribonucléico
GDP	Gestão do Desempenho Profissional
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UnB	Universidade de Brasília
Unicamp	Universidade de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	16
1.1 – Contextualização do problema de pesquisa	18
1.2 – Objetivos	20
1.2.1 – Objetivo geral	20
1.2.2 – Objetivos específicos	20
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 – Natureza da inovação	22
2.1.1 – Inovação em dimensão individual	23
2.1.2 – Inovação em dimensão social	24
2.1.3 – Inovação como um processo	25
2.2 – Inovação em abordagem multidisciplinar	27
2.3 – Conceito de inovação e de outros fenômenos	34
2.4 – Inter-relações entre criatividade e inovação	42
2.5 – Tipos e atributos de inovação	48
2.6 – Gestão da inovação	54
2.7 – Fatores facilitadores e dificultadores à inovação	60
3 – METODOLOGIA	69
3.1 – Tipo de pesquisa	69
3.2 – Características das organizações	70
3.2.1 – Características da organização α	72
3.2.2 – Características da organização β	72
3.2.3 – Características da organização γ	73
3.3 – Participantes da pesquisa	74
3.4 – Instrumento de coleta de dados	77
3.5 – Procedimentos de coleta de dados	79
3.6 – Análise dos dados	81

4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	83
4.1 – Organização α	84
4.1.1 – Contexto organizacional	84
4.1.2 – Caracterização da inovação	86
4.1.3 – Tipo e atributos da inovação	86
4.1.4 – Fatores facilitadores à inovação	91
4.1.5 – Fatores dificultadores à inovação	101
4.2 – Organização β	112
4.2.1 – Contexto organizacional	112
4.2.2 – Caracterização da inovação	113
4.2.3 – Tipo e atributos da inovação	113
4.2.4 – Fatores facilitadores à inovação	118
4.2.5 – Fatores dificultadores à inovação	129
4.3 – Organização γ	137
4.3.1 – Contexto organizacional	137
4.3.2 – Caracterização da inovação	137
4.3.3 – Tipo e atributos da inovação	138
4.3.4 – Fatores facilitadores à inovação	142
4.3.5 – Fatores dificultadores à inovação	147
4.4 – Análise comparativa dos resultados	156
4.5 – Inovação como um processo dinâmico e complexo	166
5 – CONCLUSÕES	175
REFERÊNCIAS	179
APÊNDICE A – Carta de apresentação do mestrando	185
APÊNDICE B – Carta de agradecimento	186

1 – Introdução

No ritmo intenso em que surgem novos produtos, processos e serviços, as organizações necessitam ser capazes de gerar e implementar novas práticas, estruturas e ferramentas gerenciais, de modo a adaptar-se a novas conjunturas ou antecipar-se às alterações do ambiente externo. Nesse sentido, a capacidade de inovar, como atributo organizacional, torna-se crucial para o êxito da organização, e deve ser considerada estratégica para construir vantagens duradouras em relação aos concorrentes.

A inovação, de acordo com Carayannis e Gonzalez (2003), é tida como a chave para competir de forma bem sucedida no mercado global, porém, em grande parte da literatura, o conceito é vago. Uma vez que a inovação se faz presente em vários aspectos da organização, tal diversidade reflete-se tanto em sua concepção teórica quanto em seu âmbito de aplicação. Consideram-se, hoje, não apenas inovações em termos de lançamentos de produtos, mas inovações em desenvolvimento de processos, no atendimento ao cliente, no relacionamento com fornecedores, na definição da estrutura organizacional, em interações individuais e grupais dentro da organização, na concepção do negócio e no tratamento das questões ambientais, como elementos em que se sobressaem organizações consideradas inovadoras.

No âmbito deste estudo, a inovação refere-se ao processo de implementação de novas idéias e práticas em um dado contexto social, o qual é afetado por condições ambientais e presume interações coletivas (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003; STERNBERG; PRETZ; KAUFMAN, 2003). Tendo em vista tais condições e interações, o fenômeno da inovação pode ser analisado não somente no âmbito de empresas, como também no âmbito de nações. Shavinina (2003), no prefácio do *International Handbook on Innovation*, argumenta que diversos países na conjuntura econômica global passaram a colocar a produção de

conhecimento e de inovações no centro de sua política para o desenvolvimento. Identificam que o conhecimento é o elemento central da nova estrutura econômica, e que a inovação é o principal veículo da transformação de conhecimento em valor para as sociedades (SHAVININA, 2003).

Percebe-se na literatura uma atenção crescente ao enfoque multidisciplinar da inovação, considerando estudos apoiados, predominantemente, em postulados da ciência administrativa, da psicologia e da economia. Tal enfoque possibilita, assim, a investigação do fenômeno da inovação à luz de perspectivas distintas e, por vezes, complementares. Nesse sentido, este estudo aborda, sob perspectiva multidisciplinar com foco na ciência administrativa, a identificação e a análise de fatores que afetam a capacidade organizacional em realizar o processo de inovação, na percepção de profissionais que atuam nesse contexto. Pretendeu-se, particularmente, identificar fatores facilitadores e dificultadores à inovação no contexto organizacional.

O estudo encontra-se estruturado da seguinte forma. Esta primeira parte, introdutória, contextualiza o problema de pesquisa e discorre acerca dos objetivos propostos para o estudo. A segunda parte delimita o marco teórico voltado à compreensão do fenômeno da inovação no âmbito organizacional, bem como a revisão de estudos teóricos acerca de inter-relações entre inovação e outros conceitos relevantes, tais como criatividade, invenção e competitividade. São apresentadas algumas tipologias definidas para caracterizar o fenômeno, bem como modelos que relacionam diversas abordagens acerca da natureza da inovação, seu caráter multidisciplinar e suas diferentes concepções. Considera-se, ainda, como a literatura pertinente caracteriza a gestão da inovação, e como concebe fatores do ambiente organizacional que influenciam a introdução de novos produtos e processos.

A terceira parte discorre acerca da metodologia empregada para investigação de fatores que facilitam e que dificultam a implementação de novas idéias e práticas no contexto

organizacional, bem como caracteriza as organizações participantes da pesquisa. Em seguida, a quarta parte expõe os resultados da investigação, em termos da identificação e caracterização de inovações e de fatores que as facilitaram ou dificultaram no âmbito das três organizações pesquisadas, bem como a discussão dos resultados obtidos, analisando os vínculos percebidos em relação aos postulados teóricos e às observações empíricas. Por fim, a última parte apresenta algumas considerações e recomendações para futuras pesquisas.

1.1 – Contextualização do problema de pesquisa

A inovação é um tema que foi negligenciado por grandes organizações e corporações ao longo de um extenso período, reassumindo seu destaque nas últimas décadas (RENZULLI, 2003; SUNDBO, 2003). Como afirmam Marinova e Phillimore,

(...) desde os anos 60, um número crescente de pesquisadores vem tentando reunir os aspectos dos processos de geração de novos produtos e métodos de produção, salientando as atividades envolvidas. (...) O principal propósito desses modelos de inovação é explicar como todos os elementos são reunidos para gerar tecnologias comercialmente viáveis (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003, p.44).

De acordo com Wolfe (1994), a retomada das pesquisas acerca do fenômeno da inovação caracteriza-se, predominantemente, por estudos relacionados à investigação de seus determinantes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), sua difusão nas organizações (GOLDSMITH; FOXALL, 2003) e as diferenças entre tipos de inovação em termos de seus impactos no contexto organizacional (TOTTERDELL et al., 2002). Wolfe (1994) salienta a relevância de que sejam investigados determinantes da inovação sob enfoque multidisciplinar, considerando critérios estabelecidos para classificação entre diferentes tipos de inovação.

Dentre os estudos acerca dos determinantes da inovação, uma parcela considerável investiga de que forma – e em que medida – fatores do ambiente organizacional afetam a implementação de novas idéias e práticas (AMABILE, 1996a, 1996b; HADJIMANOLIS,

2003), uma abordagem estreitamente vinculada à identificação de fatores facilitadores e fatores dificultadores ao fenômeno da inovação.

Em relação à produção científica nacional a respeito desse tema, há importantes centros de estudos da inovação no país, dentre os quais: o Grupo de Economia da Inovação, na UFRJ, voltado para a análise de inovações organizacionais e de seu papel na difusão de novas tecnologias; a Agência de Inovação, na Unicamp, que desenvolve linhas de pesquisa voltadas ao fenômeno; o Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica, na UFRGS, que promove feiras e mostras relacionadas à inovação; e o Núcleo de Política e Gestão Tecnológica, na USP, que promove, por meio de aliança com diversas instituições brasileiras, o Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, a cada dois anos.

Ressaltam-se, ainda, estudos como o de Fleury e Fleury (1997) e o de Guimarães, Cavalcanti e Affonseca (2004), bem como a discussão conceitual a respeito do fenômeno realizada por Bruno-Faria (2004), de modo que há inúmeros campos de pesquisa para investigação do fenômeno da inovação no país. Dessa forma, visando contribuir para o enriquecimento do debate, este estudo conduz uma pesquisa exploratória de forma a identificar e caracterizar fatores facilitadores e fatores dificultadores à inovação no contexto organizacional.

A pesquisa de campo foi realizada em uma instituição financeira, em uma entidade de representação de setor produtivo e em uma empresa que atua no ramo de alimentação. A escolha de organizações de diferentes perfis justifica-se diante da peculiaridade inerente ao fenômeno em cada organização. Os dados foram coletados junto a profissionais que atuam em unidades situadas no Distrito Federal, envolvidas diretamente com o processo de implementação.

Buscou-se responder a seguinte pergunta: **quais são os fatores que facilitam e os que dificultam a implementação de novas idéias e práticas no contexto organizacional?**

A pergunta de pesquisa considera, particularmente, percepções de indivíduos acerca da influência exercida por tais fatores no contexto organizacional, conforme objeto de estudo representado na Figura 1.

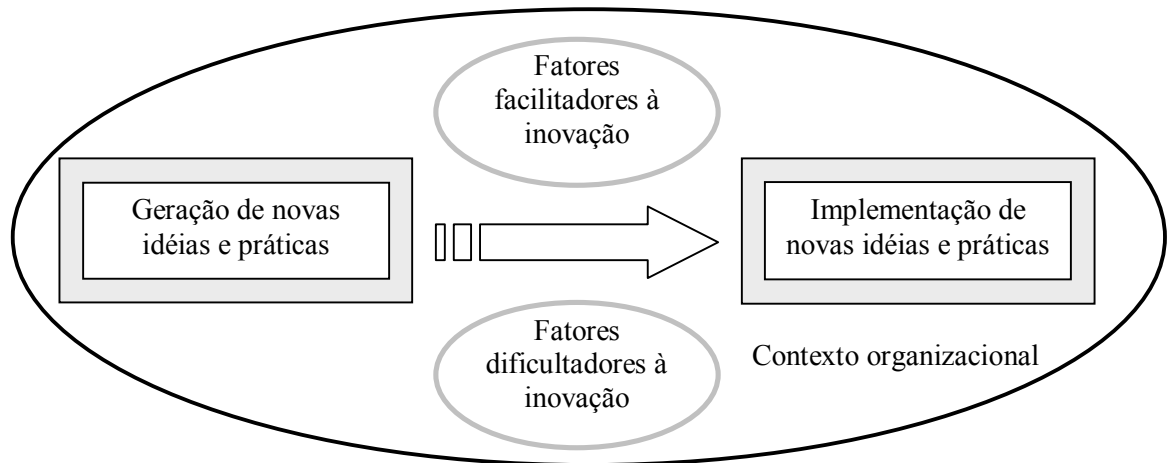


Figura 1. Esquema ilustrativo do objeto de estudo.

1.2 – Objetivos

1.2.1 – Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é identificar e caracterizar os principais fatores facilitadores e dificultadores à inovação no contexto organizacional, investigando o fenômeno em organizações brasileiras.

1.2.2 – Objetivos específicos

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Discutir as diferenças entre diversos conceitos formulados para a inovação;
- Caracterizar tipos de inovações no contexto organizacional;
- Caracterizar atributos de inovações no contexto organizacional;
- Identificar fatores que facilitam a inovação no contexto organizacional;
- Identificar fatores que dificultam a inovação no contexto organizacional.

2 – Referencial Teórico

A amplitude com que as inovações impulsionam o progresso da humanidade ao longo de sua história é inegável. Desde o estabelecimento das primeiras formas de agrupamento e comunicação até o desenvolvimento dos primeiros instrumentos rudimentares nas eras pré-históricas, o advento de inovações é inerente a todas as fases da civilização humana.

Assim, a inovação pode ser percebida em diversos campos da atividade humana: no desenvolvimento de novas tecnologias; nas relações de produção de bens e serviços; no estabelecimento de métodos analíticos; na forma como atores sociais se reconhecem e se comunicam; na maneira como informações e conhecimentos são armazenados e transmitidos; até mesmo no campo artístico as inovações podem ser percebidas.

Como afirma Shavinina,

Não há dúvida de que as inovações foram, são e serão extremamente importantes para o indivíduo e para a sociedade. Uma maneira de compreender a história da humanidade é por meio de invenções e descobertas. Todo o desenvolvimento cultural humano foi construído sobre as realizações tecnológicas, científicas, educacionais e morais da mente humana (SHAVININA, 2003, p. xxvii).

No contexto organizacional, a inovação é tida como mecanismo central de renovação. Dessa forma, este estudo está interessado na inovação tal como é percebida no escopo das organizações humanas, investigando suas características no que se refere à organização e aos indivíduos que a compõem. Sob a forma do desenvolvimento e da implementação de novos produtos, novas tecnologias, novos processos de produção e novos métodos gerenciais, as inovações exercem considerável influência no modo como as organizações são estruturadas e geridas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; BESSANT, 2003).

Sob tal aspecto organizacional, sem desmerecer os demais campos da atividade humana mencionados anteriormente, observa-se que as inovações assumem papel relevante

para os indivíduos, para os grupos e para a sociedade como um todo. Ao longo das últimas décadas, com a globalização dos mercados e o acirramento da concorrência entre as mais diversas empresas e instituições, o advento de inovações acelerou-se, e seu caráter necessário tornou-se ainda mais crítico para o desenvolvimento econômico e social (VAN de VEN; ENGLEMAN, 2004).

Acerca dessa elevação gradual da competição e do imperativo por inovações, Shavinina (2003) afirma que as organizações devem gerar continuamente produtos e serviços inovadores para o mercado global, de modo que:

(...) precisam de empregados criativos e inovadores cujas novas idéias sejam, até certo ponto, uma necessidade para existência continuada e para o êxito futuro da empresa. Conseqüentemente, a sociedade moderna desesperadamente requer cidadãos altamente capacitados que possam produzir soluções inovadoras para desafios atuais e contribuir com novas idéias que ajudem no desenvolvimento e no crescimento dos mercados, para um produto ou serviço particular. Pessoas com habilidades inovadoras permanecem como uma fonte extremamente importante de inovação e renovação. Portanto, o novo milênio é caracterizado pela necessidade de mentes inovadoras (SHAVININA, 2003, p. xxvii).

Observa-se, dessa forma, que a inovação pode ser compreendida segundo duas dimensões: “pessoas” e “sociedade”. Tais perspectivas distintas podem configurar-se em terreno para concepções até mesmo divergentes acerca do mesmo fenômeno e, nesse sentido, deve-se considerar a natureza multidimensional da inovação.

2.1 – Natureza da inovação

Ao investigar a natureza da inovação, deve-se considerar que o fenômeno pode ser compreendido em dois contextos: em uma dimensão individual e em uma dimensão social. A seguir, essas duas perspectivas são discutidas de modo a delinear como o mesmo fenômeno pode ser concebido no âmbito de cada esfera. Não obstante, tais dimensões configuram-se de forma inter-relacionada.

2.1.1 – Inovação em dimensão individual

A inovação em dimensão individual está estreitamente relacionada à capacidade cognitiva dos indivíduos, a qual, segundo Shavinina e Seeratan (2003), é a principal responsável pela geração de novas idéias. Decorre, dessa forma, de uma combinação específica da experiência cognitiva de um indivíduo, manifestando-se em novas concepções, entendimentos e interpretações da realidade que o cerca (SHAVININA; SEERATAN, 2003).

Nesse sentido, observa-se que a inovação em dimensão individual é concebida de forma entremeada com o fenômeno da criatividade. Há estudos que vislumbram a criatividade como componente conceitual à inovação (ALENCAR, 1997; BRUNO-FARIA, 2003, 2004), e há aqueles que não estabelecem distinções, como no caso de Georgsdottir, Lubart e Getz (2003), que fazem uso dos termos de forma intercambiável. Este assunto será retomado mais adiante, ao serem analisadas as inter-relações entre os fenômenos da criatividade e da inovação.

De acordo com Scott e Bruce (1994), entretanto, o fenômeno da inovação envolve múltiplos estágios, e a produção de novas idéias é apenas um deles. De acordo com tal perspectiva, a inovação em dimensão individual começa com o reconhecimento de um problema e a geração de idéias e soluções, sejam inteiramente novas ou adaptadas de outras já existentes. Em seguida, o indivíduo inovador busca apoio para a nova idéia, no sentido de construir uma coalizão de patrocinadores no contexto social considerado. Por fim, o indivíduo inovador completa a idéia, produzindo um protótipo ou modelo da inovação, que pode ser testado e experimentado, de forma a ser difundido, produzido em massa, usado de forma produtiva ou institucionalizado (SCOTT; BRUCE, 1994).

Observa-se, assim, que a inovação envolve tanto um processo cognitivo usualmente individual, como um processo sócio-histórico por meio do qual um produto criado é aceito ou assimilado por um campo particular (DASGUPTA, 2003). Ou seja, a inovação em

dimensão individual vincula-se estreitamente ao potencial cognitivo para geração de novas idéias, manifesto por indivíduos em diversas formas, bem como na busca de patrocínio e no desenvolvimento de mecanismos de experimentação, com vistas a convencer os demais indivíduos envolvidos acerca da utilidade das novas idéias. Por sua vez, para que a inovação se concretize, é necessária a transposição para a esfera social, onde a implementação de novas idéias e práticas será (ou não) confrontada, aprimorada e assimilada.

2.1.2 – Inovação em dimensão social

Em dimensão social, por sua vez, a inovação envolve: a introdução de novos processos, produtos e serviços no contexto social considerado; sua aceitação por parte dos indivíduos que integram tal contexto social; o reconhecimento do caráter útil que tais novidades proporcionam; e iniciativas de gestão dessa implementação. É um momento distinto daquele em dimensão individual, de acordo com Shavinina e Seeratan (2003), pois é na dimensão social que o fenômeno da inovação pode se concretizar e produzir resultados, de modo que novas idéias e práticas são adotadas (ou não) por parte dos indivíduos.

Como afirmam Daghfous, Petrof e Pons (1999), a inovação pode ser descrita não como um fenômeno tecnológico, mas, sim, como um fenômeno de natureza psicológica e social, porque essas são as chaves de seu êxito ou de seu insucesso. Nesse sentido, a aceitação de novas idéias no contexto social envolve não apenas potenciais benefícios que podem ser obtidos, como também sistemas de valores compartilhados pelos indivíduos no contexto social, que configuram sua cultura (DAGHFOUS; PETROF; PONS, 1999).

Em termos da dimensão social, a inovação está estreitamente relacionada à interação entre mercado, tecnologia e organização (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), de modo que uma questão relevante se refere à possibilidade ou não de seu gerenciamento. Assim, o caráter multidimensional da inovação, bem como sua interação com diversos fatores e atores

sociais, convergem para uma concepção integradora do fenômeno de modo apropriado à compreensão de sua natureza dinâmica: a inovação é tida como um processo, ou seja, é concebida como um meio de múltiplos fins ao invés de um fim em si mesma (TOTTERDELL et al., 2002).

2.1.3 – Inovação como processo

Algumas tentativas efetuadas por economistas tais como Solow (1976) para entender a inovação (concebida por ele como transformação tecnológica) a vislumbravam como um evento particular, temporário e isolado, aparentemente imprevisível e capaz de produzir impactos consideráveis na ordem sócio-econômica. Segundo Carayannis e Gonzalez (2003) e Marinova e Phillimore (2003), essa era uma concepção extremamente limitada da inovação, que era tida como se ocorresse em completo acaso. Como afirma Lundvall,

Em modelos econômicos, as inovações geralmente aparecem como eventos extraordinários, exógenos, que temporariamente perturbam o equilíbrio geral. Após um processo de ajuste, refletindo os mecanismos de oferta e demanda, um novo estado de equilíbrio é estabelecido. Essa abordagem pode ter sido adequada para sociedades pré-industriais onde as inovações pareciam ocorrer raramente. No capitalismo moderno, contudo, a inovação é um fenômeno inerente e fundamental; a competitividade de longo prazo das empresas – e das economias nacionais – reflete sua capacidade inovadora e, além disso, as empresas devem se engajar em atividades que visam a inovação de modo a preservar suas posições no mercado. Nesse sentido, a inovação, mais que um simples evento, deve ser vislumbrada como um processo (LUNDVALL, 1992, p.9).

Inovação é um processo, não um simples evento, e precisa ser gerida como tal (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). Usualmente refere-se a Drucker (1985) como o primeiro a conceber a inovação como um processo, há quase duas décadas. Diversos estudos e pesquisas (AMABILE, 1996a; ALENCAR, 1997; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; TOTTERDELL et al., 2002; MARINOVA; PHILLIMORE, 2003; SHAVININA; SEERATAN, 2003; SUNDBO, 2003; BRUNO-FARIA, 2004; VAN de VEN; ENGLEMAN, 2004) reforçam essa concepção.

As características do processo também foram alvo de investigação. Há estudos que vislumbram a inovação como um processo social (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003; SUNDBO, 2003), complexo (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003; HADJIMANOLIS, 2003; BRUNO-FARIA, 2004), interativo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003), fluido (HADJIMANOLIS, 2003), não-linear (LUNDVALL, 1992; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003), ubíquo (TOTTERDELL et al., 2002) e dinâmico (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; HADJIMANOLIS, 2003).

A inovação pode ser caracterizada, ainda, como um processo que envolve auto-renovação organizacional e pessoal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e aprendizagem organizacional (FLEURY; FLEURY, 1997; HADJIMANOLIS, 2003), imerso em certo grau de incerteza e potenciais de mudança inerentes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003), a partir de fatores individuais, tecnológicos e culturais (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003), relacionado à interação entre mercado, tecnologia e organização (BESSANT, 2003), englobando muitos recursos e solução de problemas ao longo de sua introdução (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; BESSANT, 2003).

Sundbo (2003), adicionalmente, desenvolveu três axiomas de modo a contextualizar o processo de inovação em âmbito organizacional:

- 1) inovação como processo social que ocorre dentro da organização, envolvendo pessoas de dentro e de fora dela.
- 2) os processos de mudança ocasionados pela inovação não seguem trajetórias constantes, nem são totalmente anárquicos e imprevisíveis.
- 3) os gestores das organizações buscam, por meio de interpretação do ambiente e de interações sociais, obter inovações que correspondem a soluções eficientes para o desenvolvimento organizacional (SUNDBO, 2003, p.100-101).

Não obstante todos os esforços efetuados no sentido de caracterizar a inovação, o fenômeno “(...) ainda está coberto em mistério, intuição, decisões inteligentes em situações

de risco, incerteza e falta de informação” (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003, p.48). Para Dougherty (2004), a persistência, no âmbito das organizações, de problemas para inovar de maneira efetiva sugere que é necessário construir mais teorias. Deve-se focalizar, sobretudo, a interdependência de fatores e as inter-relações subjacentes aos processos considerados (DOUGHERTY, 2004).

Observa-se, acima de tudo, que as reflexões conceituais sobre a natureza dinâmica da inovação se desenvolveram em contextos distintos, a partir de paradigmas científicos que resultaram em diversidade de concepções sobre o fenômeno. É pertinente, assim, enfatizar o processo de inovação sob uma perspectiva que o abarque de forma multidisciplinar.

2.2 – Inovação em abordagem multidisciplinar

Em decorrência da natureza multidimensional e multifacetada que caracteriza a inovação (SHAVININA; SEERATAN, 2003) e da multiplicidade de mudanças sócio-econômicas induzidas pela inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), observa-se que as pesquisas acerca desse fenômeno têm sido desenvolvidas por diversas disciplinas, incluindo administração, economia, psicologia e sociologia, entre outras (SHAVININA, 2003; HADJIMANOLIS, 2003). As abordagens desenvolvidas de forma multidisciplinar contribuíram, cada uma a seu modo, para que se aprofundassem os conhecimentos sobre o processo de inovação.

A inovação é objeto de estudo até mesmo das ciências biológicas. Vandervert (2003), por meio de pesquisa no campo da neurofisiologia, investiga como o cérebro humano age (e reage) na produção de novas idéias e tecnologias. Estabelece duas assunções: os processos relativos da memória ativa (ou consciência cognitiva) são modelados em processos de controle cognitivo no cerebelo; e quando esses novos e mais eficientes processos de controle são retroalimentados para a memória ativa, são aprendidos em um modo que favorece idéias

inovadoras. Na medida em que tais processos são repetidos, de acordo com Vandervert (2003), o grau resultante de abstração aumenta, ocasionando experiências repentinas de *insight* e intuição.

Os psicólogos sociais e do trabalho, por sua vez, estão interessados principalmente no estudo de percepções individuais e grupais sobre o processo de inovação, enfatizando, assim, as cognições inerentes às atitudes e crenças dos dirigentes e funcionários nas organizações (HADJIMANOLIS, 2003). A experiência cognitiva se expressa em um tipo específico de representação da realidade, ou seja, a configuração intelectual que o indivíduo traça do mundo ao seu redor (SHAVININA; SEERATAN, 2003). Consideram-se, em particular, os efeitos sobre o processo criativo das interações entre indivíduos em ambiente organizacional, bem como inter-relações com o processo de inovação (AMABILE, 1996a).

Os economistas tendem a concentrar-se em variáveis externas à organização, como os efeitos de inovações sobre o funcionamento dos mercados, políticas governamentais, nível de emprego e ajustes entre a oferta e a demanda por produtos e serviços (HADJIMANOLIS, 2003). Abordam, especialmente, questões vinculadas ao progresso técnico, nível de investimento, externalidades, custos e percepções do risco e da incerteza (DOSI; PAVITT; SOETE, 1990; LUNDVALL, 1992).

Por sua vez, sociólogos enfocam processos sociais e estruturas de poder e de *status* dentro das organizações, bem como em seu papel nos processos de mudança desencadeados pela inovação (HADJIMANOLIS, 2003). Abordam, particularmente, a concepção de que a inovação pode alterar a balança de poder dentro da organização, assim como seus efeitos sobre o comportamento reflexivo, ou seja, uma tendência à postura racional por parte dos indivíduos (SUNDBO, 2003).

Os estudiosos da ciência administrativa tentam integrar os conceitos das várias disciplinas mencionadas anteriormente. Seus modelos de explicação do processo de inovação

incluem diversas variáveis pessoais (atitudes e liderança), estruturais (insumos e produtos) e sistêmicas (ambiente interno e externo), reconhecendo a interação de tais variáveis e sua natureza dinâmica (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; BESSANT, 2003). Enfatizam, particularmente, implicações competitivas e de longo prazo de decisões estratégicas tomadas em âmbito organizacional (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003).

Ao rever os modelos de inovação desenvolvidos pelas ciências econômica, administrativa e sociológica, Marinova e Phillimore (2003) ressaltam seus poderes explanatórios e suas fraquezas e fornecem um panorama evolutivo das concepções de pesquisa acerca da natureza da inovação. Tal panorama inclui seis modelos geracionais denominados: modelo ‘caixa preta’; modelos lineares; modelo interativo; modelo sistêmico; modelo evolucionário; e modelo do *milieu* inovador.

Quanto ao **modelo ‘caixa preta’**, ao longo do século passado, segundo Marinova e Phillimore (2003), a inovação permaneceu por décadas como um campo de pesquisa não-desenvolvido. Uma das principais tentativas de incorporar o progresso tecnológico na equação econômica foi o estudo da função de produção efetuado por Solow (1976). Sua abordagem salienta a relevância do progresso tecnológico na composição da taxa de crescimento econômico, analisando os impactos que novos inventos proporcionam sobre os bens de capital e sobre o trabalho. Contudo, reconhece que:

Para modificar a taxa de crescimento do produto real *per capita*, é necessário modificar a taxa de progresso técnico. (...) fala-se bastante a respeito da destinação de recursos em prol da investigação e do desenvolvimento, tendo em mente essa finalidade. Porém, muito pouco é conhecido a respeito da conexão exata entre as prerrogativas para a investigação e o progresso tecnológico efetivo, tal como se insere nos modelos de produção (SOLOW, 1976, p. 85).

Essa aparente invisibilidade do que acontece quando se investe em ciência e tecnologia, de acordo com Marinova e Phillimore (2003) deu origem ao assim chamado modelo ‘caixa preta’, em referência a um aparato cujo desenho interno é desconhecido. Dessa

forma, por várias décadas a inovação tecnológica foi tratada pelos pesquisadores como eventos inseridos dentro de uma caixa preta, na qual o processo de inovação em si não era considerado importante, apenas as variáveis que correspondiam a seus insumos e seus produtos (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003).

Ao abrir a caixa preta que representava a inovação, ela passou a ser concebida como um processo linear, como uma seqüência de atividades que conduziriam à adoção de tecnologias pelo mercado. Conforme Marinova e Phillimore (2003), há duas abordagens à inovação que se fundamentam em seqüências lógicas lineares: o **modelo ‘technology push’**, orientado à tecnologia, e o **modelo ‘market pull’**, orientado ao mercado. Segundo Hadjimanolis (2003), o modelo linear tradicional concebe a inovação como uma ordem seqüencial de eventos, desde pesquisa e desenvolvimento, até a produção e a comercialização.

O modelo *‘technology push’* enfoca a novidade tecnológica como uma força condutora à inovação, de modo que as descobertas científicas resultam em um fluxo de novos produtos e processos à esfera de mercado (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003). O modelo é descrito conforme a seguinte seqüência lógica:

Ciência básica => Ciência aplicada e engenharia => Manufatura => Marketing => Vendas

Figura 2. Modelo *technology push*.
Fonte: Marinova e Phillimore (2003, p.46).

Por sua vez, o modelo *‘market pull’* reconhece a importância do mercado e das demandas dos consumidores potenciais de tecnologia, de modo que a inovação tem causas mercadológicas (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003). A descrição do modelo é a seguinte:

Demandas de mercado => Desenvolvimento tecnológico => Manufatura => Vendas

Figura 3. Modelo *market pull*.
Fonte: Marinova e Phillimore (2003, p.46).

A teoria econômica desenvolvida em 1912 por Schumpeter (1997) é associada a modelos lineares, particularmente ao modelo *'technology push'*, considerando o papel do empreendedor que desenvolve inovações, assume riscos e sobrepuja barreiras com vistas a obter benefícios econômicos decorrentes da introdução de novos produtos. Ou seja,

As inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não é negada a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar (SCHUMPETER, 1997, p.214).

De acordo com Marinova e Phillimore (2003), diante dos modelos lineares que traçavam um panorama extremamente simplificado de interações geralmente complexas entre ciência, tecnologia e mercado, erguia-se a necessidade para um entendimento mais profundo e descritivo de todos os aspectos e atores do processo de inovação. Assim, o questionamento da natureza seqüencial da inovação gerou uma nova concepção, na qual cada estágio do processo interagia com os outros, em uma tentativa de reunir as abordagens *'technology push'* e *'market pull'* em um só modelo de inovação.

O **modelo interativo** enfatiza as interações internas entre vários departamentos da empresa e a interação externa com fornecedores, clientes, pesquisadores, instituições governamentais e, até mesmo, competidores. O modelo de interação reconhece que as empresas não inovam isoladamente, mas em um contexto muito mais amplo, caracterizado pela multiplicidade de interações e de atores envolvidos (HADJIMANOLIS, 2003).

Nesse modelo interativo, a inovação não é tida apenas como um resultado seqüencial final da produção, podendo ocorrer de forma não-linear em vários estágios ao longo do processo por meio de uma variedade de interações necessárias ao seu êxito. De acordo com Rothwell e Zegveld (1985, p.50), “o modelo é logicamente seqüencial, embora não necessariamente contínuo, e pode ser subdividido em uma série de estágios separados, mas

interdependentes”. O modelo interativo de Rothwell e Zegveld (1985) pode ser esquematizado da seguinte forma:

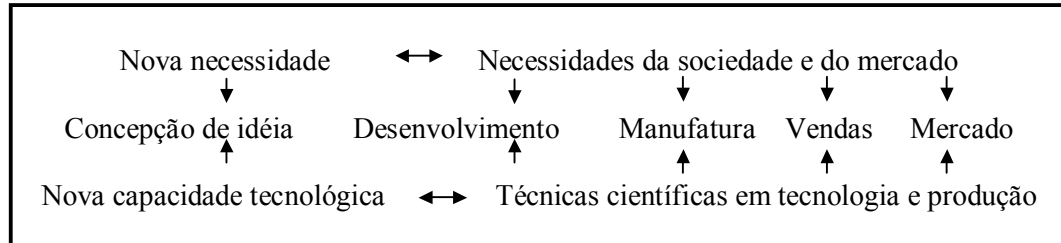


Figura 4. Modelo interativo de inovação.
Fonte: Rothwell e Zegveld (1985, p.50).

Em seguida, Marinova e Phillimore (2003) afirmam que, diante da complexidade de interações estabelecidas no processo, foi desenvolvida uma nova abordagem da inovação como um sistema, um **modelo sistêmico**, enfatizando interconectividade e sinergias que cruzam as fronteiras organizacionais e o ambiente de mercado. Assim, empresas que não dispõem de vastos recursos podem beneficiar-se ao estabelecer relações em rede com outras organizações. Lundvall (1992, p.10) afirma que o modelo sistêmico mais bem-conhecido é o sistema nacional de inovação, e argumenta que:

Dentro de tal sistema, as empresas se conectam em rede umas às outras, apoiando-se em termos de tecnologias e conhecimentos, operando em alta flexibilidade e baixo custo, e promovendo a acumulação de habilidades e a aprendizagem coletiva em benefício de todos os participantes. Os sistemas nacionais de inovação consideram, especialmente, a maneira como as empresas interagem com diversos outros atores, como organizações de pesquisa públicas e privadas, universidades, governos e organizações não-governamentais, em termos de qualidade e intensidade dessas interações.

A abordagem evolucionária foi proposta diante do caráter dinâmico das mudanças quantitativas caracterizadas pela inovação, segundo Marinova e Phillimore (2003). Valendo-se de uma metáfora biológica que considera a economia e a inovação como organismos vivos, os estudos do **modelo evolucionário** (DOSI; PAVITT; SOETE, 1990; NICKLES, 2003) examinam a inovação segundo os princípios da evolução das espécies estabelecidos pelo pesquisador inglês Charles Darwin.

O modelo evolucionário traça paralelos entre o processo de inovação e conceitos chave da biologia, da termodinâmica e da teoria organizacional, tais como: inovações concebidas como mutações; processo de seleção natural de inovações; reprodução do conhecimento; sobrevivência do mais forte no mercado; interações elementares entre empresas (competição, colaboração, predatismo); e ambiente externo afetando a evolução do desenvolvimento de novas tecnologias (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003).

Ao descrever o modelo evolucionário, Nickles argumenta que:

Não é segredo que mecanismos evolucionários possam produzir análises marcadamente novas. Na verdade, a evolução biológica é, certamente, o processo mais inovador que conhecemos. Que outro processo produziu algo tão imaginativo e original como o mundo biológico em toda sua fantástica complexidade e variedade? Apenas esse fato já convalida a evolução darwinista como séria abordagem para os estudos de criatividade e inovação (NICKLES, 2003, p.55).

Por fim, Marinova e Phillimore (2003) descrevem a abordagem do *milieu* (meio) **inovador**, que foi desenvolvida de modo a lidar com aspectos do crescimento da estrutura conhecida como *cluster* (agrupamento), voltados para inovação e alta tecnologia. Tal modelo está fundamentado na assunção de que a inovação é um fenômeno localizado e dependente de recursos locais específicos, que não podem ser reproduzidos em nenhum outro lugar.

Nesse meio inovador, que se diferencia dos sistemas nacionais de inovação pela ótica local e não-generalizada, são identificados os seguintes fatores: relacionamentos territoriais em prol da inovação; sistema produtivo; agentes sócio-econômicos diversos; cultura específica; e processo de aprendizagem coletiva (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003). Esse modelo engloba a análise de Porter (1991) acerca dos agrupamentos de empresas situadas em proximidade geográfica – *clusters* –, considerando o processo de inovação da seguinte forma:

(...) inter-relações geográficas podem intensificar a vantagem competitiva se o compartilhamento ou a coordenação de atividades de valor reduzir o custo ou acentuar a diferenciação. A introdução de uma inovação tecnológica importante pode permitir que uma empresa reduza seus custos e intensifique a diferenciação simultânea, e talvez alcance ambas as estratégias. (...) Novas práticas inovadoras sem relação com a tecnologia também podem ter esse efeito (PORTER, 1991, p.51).

Diante de tantas abordagens distintas acerca do processo de inovação, Dougherty (2004) salienta as conseqüências em termos da imprecisão do conceito, o que se reflete em sua aplicação. Cabe, assim, delimitar quais os conceitos aplicáveis para inovação, no âmbito deste estudo, bem como distinções conceituais com fenômenos usualmente relacionados.

2.3 – Conceito de inovação e de outros fenômenos

O caráter multidisciplinar que permeia a inovação culmina em multiplicidade de conceituações formuladas para o fenômeno. Além disso, há conceitos que usualmente são sobrepostos ou confundidos com a inovação, tais como invenção ou criatividade. É pertinente delimitar tais conceitos antes de prosseguir no sentido de caracterizar o processo de inovação.

Inovação é uma palavra derivada do termo em Latim *innovare*, que significa “renovar” (CLAPHAM, 2003, p.366), “tornar algo novo” (BESSANT, 2003, p.761), “introduzir algo novo à existência e à ordem das coisas” (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003, p.115). Georgsdottir, Lubart e Getz (2003) compreendem a inovação como o processo de converter uma idéia original em produção útil. Embora o sentido do termo aparente ser bastante simples, Drucker (1996) salienta que, mais que pura genialidade ou mera técnica, a inovação consiste de esforço laborioso e sistemático.

Foi Schumpeter que, em 1912, ao primeiramente dar à inovação um lugar de destaque na teoria do desenvolvimento econômico, focalizou as economias capitalistas sob o impacto das inovações tecnológicas. A inovação foi denominada de nova combinação por Schumpeter, que a concebeu como uma destruição criativa capaz de desenvolver novas e melhores combinações produtivas com o conseqüente abandono de produtos e práticas antigos e obsoletos. A inovação, como um fenômeno ubíquo, é vislumbrada em seus aspectos graduais e cumulativos. Neste contexto, uma inovação pode ser considerada como um novo uso de possibilidades e componentes pré-existentes (SCHUMPETER, 1997).

Na terminologia desenvolvida por Schumpeter (1997), inovações e novas combinações são usadas como sinônimos. Assim, as inovações refletem conhecimentos já existentes, combinados de novas formas.

Produzir significa combinar materiais e forças. Na medida em que as “novas combinações” podem, com o tempo, originar-se das antigas por ajuste contínuo mediante pequenas etapas, há certamente mudança, possivelmente há crescimento, mas não um fenômeno novo nem um desenvolvimento em nosso sentido. Na medida em que não for este o caso, e em que as novas combinações aparecem descontinuadamente, então surge o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento. O desenvolvimento, no sentido que lhe é dado, é definido então pela realização de novas combinações (SCHUMPETER, 1997, p.67).

Segundo Van de Ven e Engleman (2004), uma inovação é uma nova idéia que pode ser uma recombinação de idéias antigas, um esquema que desafia a ordem atual, uma fórmula ou uma abordagem única que é percebida como nova pelos indivíduos envolvidos. Observa-se, assim, a importância a respeito da percepção acerca da inovação por parte do indivíduo ou da unidade que a adotará. A inovação corresponde ao processo de implementação de uma idéia ou prática adotada por pessoas e/ou organizações, de modo que é percebida como nova pela unidade relevante de adoção (HADJIMANOLIS, 2003; BRUNO-FARIA, 2004).

De acordo com Van de Ven e Engleman (2004), enquanto a idéia é percebida como nova para o contexto social considerado, é uma ‘inovação’, ainda que para outros que já a conheçam possa parecer uma ‘imitação’ de algo que já existe. Assim, a inovação é concebida como o desenvolvimento e a implementação de novas idéias por pessoas que, ao longo do tempo, se engajam em relacionamentos e transações dentro de um contexto institucional.

A inovação, em termos de novas idéias, pode ser conceituada como “um processo criativo envolvendo uma variedade de atividades, participantes e interações, cujo resultado é um produto ou processo tecnológico” (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003, p.44); “a canalização da criatividade de modo a produzir uma idéia criativa e/ou produtos que as pessoas podem e desejam usar” (STERNBERG; PRETZ; KAUFMAN, 2003, p.158); “ações originais voltadas à solução de problemas não resolvidos de forma única e criativa”

(RENZULLI, 2003, p.79); e “implementação bem sucedida de idéias criativas dentro da organização” (AMABILE, 1996a, p.1).

Em relação às conceituações apresentadas nesse tópico, percebe-se implicitamente que há aqueles que diferenciam criatividade e inovação (AMABILE, 1996a) e aqueles que não as diferenciam (RENZULLI, 2003). Diante de tais divergências, denotam-se estreitas e complexas inter-relações entre tais fenômenos. Como afirma Bruno-Faria (2003, p.111),

(...) observa-se uma dificuldade de se distinguir conceitualmente esses fenômenos. A complexidade de aspectos que esses conceitos compreendem talvez seja um dos motivos da existência de uma multiplicidade de definições e da falta de articulação entre esses.

Em relação às dificuldades relacionadas à concepção do fenômeno da inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (1997, p.31) afirmam que “as falhas para compreender completamente o processo natural da inovação conduzem na prática ao que é denominado como gestão unidimensional”, enfocando parcialmente apenas o que é percebido como importante. Um panorama de dificuldades que advêm de concepções parciais da inovação encontra-se no Quadro 1, e denota a importância de que o processo seja concebido de forma abrangente.

Se a inovação é vista apenas como os resultados podem ser
Forte capacidade em Pesquisa e Desenvolvimento	Tecnologia que não consegue atender às necessidades do usuário e podem não ser aceitas.
Terreno para especialistas em laboratórios de P&D	Falta de envolvimento de outras áreas, e falta de experiência potencial sob outras perspectivas.
Atender às necessidades dos clientes	Ausência de progresso técnico, que conduz à incapacidade para gerar margens competitivas.
Avanços tecnológicos	Produtos que o mercado não deseja, ou processos que não atendem às necessidades dos usuários.
Província exclusiva de grandes empresas	Fraco papel das pequenas empresas, altamente dependentes de grandes clientes.
Mudanças estritamente radicais	Negligência da inovação incremental potencial, bem como falta de habilidade para assegurar os ganhos da performance incremental que se segue às inovações radicais.
Associada somente a indivíduos-chave	Falha ao ignorar a criatividade do restante dos empregados, suas contribuições e perspectivas.
Gerada somente internamente	Efeito “não inventado aqui”, onde as boas idéias vindas de fora enfrentam resistência e rejeição.
Gerada somente externamente	Irrisório nível de aprendizagem interna e baixo desenvolvimento de competências tecnológicas.

Quadro 1 – Problemas associados com concepções parciais da inovação
Fonte: Bessant (2003, p.764).

Para Bessant, a inovação corresponde a:

(...) um conceito que evoluiu ao longo dos anos, primeiramente, a partir de um foco restrito, significando introdução de um novo produto no mercado, para uma interpretação mais ampla, que inclui mudanças em serviços, *marketing* e sistemas de gerência. A inovação é a aplicação, em qualquer organização, de novas idéias relacionadas tanto a produtos, processos e serviços, como à gerência do sistema e ao mercado em que a organização opera (BESSANT, 2003, p.761).

Por sua vez, Alencar (1997, p.15-16) concebe a inovação organizacional como “o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova idéia em algo concreto”. Dessa forma, a inovação está relacionada à aplicação das idéias criativas de indivíduos e grupos, que podem ser geradas dentro e fora da organização, como observa Amabile (1996a).

A inovação pode ser concebida, assim, como um processo, ou seja,

(...) a implementação de idéias, processos, produtos e serviços originários dos indivíduos e/ou grupos na organização e da introdução de novas tecnologias e outros elementos novos (naquele contexto) originados fora da organização, considerados como valiosos para os resultados da organização e/ou bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto (BRUNO-FARIA, 2004, p.119).

A concepção de inovação assumida por Bruno-Faria (2004) vislumbra a inovação como um processo e considera seus tipos e atributos, a percepção dos indivíduos e os impactos de sua implementação no ambiente organizacional, possibilitando uma visão integradora do processo. Essa é a concepção assumida para o fenômeno da inovação no âmbito deste estudo.

Após a delimitação do conceito de inovação no âmbito deste estudo, são apresentadas concepções formuladas pela literatura para outros termos que serão retomados ao longo da investigação do fenômeno considerado. É apresentada, a seguir, a maneira como são concebidos, no âmbito deste estudo: vantagem competitiva, competitividade, cultura organizacional e aprendizagem organizacional.

A vantagem competitiva pode advir da implementação de novas idéias e práticas nas organizações, gerando resultados que posicionam favoravelmente a empresa perante seus concorrentes, de forma que é concebida por Tarapanoff (2001, p.232) como:

Valor que a empresa ou organização consegue criar para seus compradores e usuários, o qual ultrapassa o custo de fabricação da empresa. Uma vantagem sobre os concorrentes, obtida oferecendo-se aos clientes maior valor, seja por meio de preços mais reduzidos ou proporcionando maiores benefícios. É a capacidade de uma empresa conferir atributos e valores para produtos e serviços ofertados aos seus clientes, a fim de se diferenciar da concorrência.

Já a competitividade decorre das vantagens competitivas, e pode ser compreendida como “a capacidade de pessoas, organizações e nações para obter produtos e resultados superiores e, particularmente, para agregar valor enquanto utilizam a mesma ou menor quantidade de recursos” (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003, p.588). O advento de inovações de diferentes tipos pode elevar a competitividade econômica das nações. De acordo com Carayannis e Gonzalez (2003), a competitividade é concretizada por meio de um processo de aprimoramento organizacional, o qual desencadeia maior produtividade e maiores escalas de produção.

Por sua vez, a cultura é concebida como um fenômeno coletivo por Hofstede (1984, p.19), que a define como “(...) uma programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”. Schein, por sua vez, conceitua cultura da seguinte forma:

Cultura é um padrão (modo reconhecido de entender e fazer as coisas) de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, pelo qual eles aprenderam a conviver com os problemas relativos à adaptação externa e à integração interna – os quais têm funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e, além disso, são ensinados para os novos membros como o modo correto para perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2001, p.34).

Assim, a cultura que caracteriza o sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização pode interferir no desenvolvimento de inovações. A aceitação de novas idéias no contexto social envolve os padrões culturais específicos do grupo de indivíduos que

participam da implementação, de modo que o fenômeno da inovação dificilmente pode ser repetido entre contextos sociais distintos. Dessa forma, o êxito da implementação de novas idéias e práticas não pode ser dado como certo, pois depende do contexto específico de cada organização. Os esforços em prol da adoção de novas idéias, portanto, devem ser específicos ao contexto social, considerando os sistemas de valores compartilhados dos indivíduos envolvidos com a implementação (DAGHFOUS; PETROF; PONS, 1999).

Quanto à aprendizagem organizacional, Fleury e Fleury (1997) a caracterizam como um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que envolve não apenas a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo no ambiente interno e no ambiente externo à organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. Guimarães e Cartaxo (2002) argumentam que a aprendizagem organizacional ocorre em organizações nas quais a criatividade, a inovação e a mudança fazem parte do cotidiano. De acordo com Fleury e Fleury (1997, p.31), “a criatividade e a inovação são centrais ao processo de aprendizagem”, e a aprendizagem organizacional pode conduzir as organizações a posições mais competitivas.

Em seguida, julgou-se pertinente distinguir a inovação de outros termos que geralmente possuem relações conceituais com o fenômeno, e com os quais pode usualmente ser confundido. Evidencia-se, assim, como são compreendidos no âmbito deste estudo os seguintes conceitos: mudança organizacional, capacidade para inovar, invenção e criatividade.

As mudanças organizacionais podem ser ocasionadas por diversos fatores, dentre os quais, inovações. Bruno-Faria (2003, p.128) a conceitua como “(...) qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à

organização, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”. Lima e Bressan, por sua vez, concebem mudança organizacional como:

(...) qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (LIMA; BRESSAN, 2003, p.22).

No que tange às mudanças organizacionais, segundo a concepção de Fleury e Fleury (1997), o ambiente instável estimula a formulação de estratégias que fomentam a inovação e que se coadunam com a aferição de vantagens competitivas, ocasionando transformações organizacionais que realimentam o processo de desenvolvimento de inovações.

A capacidade para inovar denota em que medida a organização é capaz produzir e adotar novos conhecimentos de forma contínua. Em mercados onde se prega a livre concorrência, a atuação de organizações com elevadas capacidades para inovar tende a favorecer a competitividade em âmbito nacional, regional e/ou internacional (DOSI; PAVITT; SOETE, 1990).

Quanto ao conceito de invenção, Bessant (2003) argumenta que há uma confusão considerável na literatura pertinente entre inovação e invenção. Nesse sentido, a invenção está relacionada essencialmente ao momento de inspiração criativa que abre uma nova possibilidade, como a descoberta de um novo composto, a observação de um novo fenômeno e o reconhecimento de uma necessidade de mercado não atendida; ainda que seja essencial para o início do processo, a invenção não é suficiente para que seja considerada como inovação, que envolve conduzir essa nova idéia por uma jornada freqüentemente penosa até que se torne algo amplamente aceito e utilizado, envolvendo muitos recursos e solução de problemas ao longo do caminho (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; BESSANT, 2003).

Para Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003), a invenção corresponde a um processo criativo de progresso e geração de idéias originais. Inovação, por sua vez, é definida pelo

impacto que tem nas sociedades e mercados por meio de uma atualização. Dessa forma, uma invenção não é tão significativa para uma organização a não ser que a nova tecnologia possa ser usada para agregar valor, por meio de elevação de vendas, redução de custos e outras melhorias similares (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003). E como Schumpeter (1997) argumenta, o processo essencial para as empresas é a inovação, não a invenção.

Assim como invenção não corresponde a inovação, de modo semelhante criatividade não deve ser considerada sinônimo nem de inovação nem de invenção. A criatividade refere-se à originalidade, à fluência, à flexibilidade de pensamento e à habilidade de gerar idéias originais e apropriadas (SHAVININA; SEERATAN, 2003), à habilidade de produzir trabalho que é tido como novo, de alta qualidade e útil (STERNBERG; PRETZ; KAUFMAN, 2003).

Kaufmann (2003, p.191) elaborou um esquema conceitual estruturado em seqüência lógica para a compreensão dos conceitos de originalidade, criatividade, invenção e inovação, cujas idéias foram sintetizadas a seguir:

Originalidade	Novas idéias
Criatividade	Novas idéias acrescidas de valor e utilidade
Invenção	Novas idéias úteis reconhecidas como novidade incremental e objetiva
Inovação	Novas idéias úteis e incrementais que são implementadas e geram resultados

Quadro 2. Equação conceitual para termos relacionados à inovação.

Bessant (2003, p.761) concebe a criatividade como “a capacidade de pensar lateralmente, de perceber, conceber e construir idéias, modelos e construtos que excedem itens estabelecidos e formas de pensamento e percepção”. A criatividade é definida por Alencar (1997, p.15) como “o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto do tempo”. Assim, o processo criativo representa a formulação de soluções originais para fazer frente às mudanças constantes no cenário global.

A criatividade é concebida por Bruno-Faria (2004, p.117) como um processo de:

(...) geração de idéias, processos, produtos e/ou serviços novos que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação.

Em virtude do estreito relacionamento entre os fenômenos de criatividade e inovação, serão consideradas a seguir, de modo particular, as relações apontadas por diferentes autores entre estes conceitos, privilegiando o enfoque sistêmico em suas interações.

2.4 – Inter-relações entre criatividade e inovação

Mediante a descrição e a análise de elementos que impulsionam as inter-relações entre os processos de criatividade e inovação, almeja-se a compreensão, de forma mais clara e integrada, da influência que fatores do ambiente organizacional exercem sobre esses fenômenos. Nesse sentido, foram identificadas abordagens que percebem tais inter-relações de forma distinta, conforme exposto a seguir.

Schumpeter (1997) argumentou que apenas alguns indivíduos, dotados de certas qualidades de liderança e de execução de tarefas, seriam capazes de implementar novas idéias e práticas efetivamente, tornando-as bem sucedidas e produzindo resultados favoráveis. Diversos autores (AMABILE, 1996a; ALENCAR, 1997; CLAPHAM, 2003) discordam dessa posição, segundo a qual a capacidade de gerar e implementar idéias criativas seria concebida como característica individual fixa e inata.

Atualmente, uma concepção mais aceita é a de que todos os indivíduos nascem com condições para expressar sua criatividade, e fatores ambientais influenciarão na extensão com que cada um se desenvolve (ou não) até a capacidade máxima (CLAPHAM, 2003). Em contraste à abordagem tradicional, Amabile (1996a) argumenta que a abordagem contemporânea assume que todos os seres humanos com capacidades normais podem

produzir, ao menos moderadamente, algum trabalho criativo, e que o ambiente social pode influenciar tanto o nível como a frequência do comportamento criativo.

Amabile (1996a) propõe-se a analisar o fenômeno da criatividade e o fenômeno da inovação, investigando seu significado, sua mensuração, seus componentes e o papel que tais processos representam em nível intraorganizacional. A autora define criatividade como “a produção de idéias novas e úteis em qualquer domínio da atividade humana [de modo que] o produto ou a idéia também deve ser apropriado para o objetivo visado, valioso e de significado expressivo” (AMABILE, 1996a, p.1). De acordo com a autora, a inovação pode ser conceituada como a implementação bem sucedida de idéias criativas dentro da organização.

Segundo tal concepção, Amabile (1996a, p.1) argumenta que:

(...) a criatividade de indivíduos e grupos é um ponto de partida para a inovação; é uma condição necessária, mas não suficiente. A inovação bem sucedida depende de outros fatores, e pode advir não apenas de idéias criativas que se originam dentro da organização, mas também das idéias que provêm de fora dela.

O modelo de componentes para a criatividade elaborado por Amabile (1996a) considera tanto fatores relativos à personalidade dos indivíduos – *expertise*, competências criativas e motivação para a tarefa –, como componentes inseridos no ambiente de trabalho – motivação organizacional, recursos e práticas gerenciais.

Amabile (1996a) elaborou um diagrama para representar a dinâmica dos componentes do modelo de criatividade e inovação. A assunção central desse modelo é que os elementos do ambiente de trabalho impactam a criatividade dos indivíduos. Assim, a criatividade produzida pelos indivíduos e grupos opera como fonte primária para a inovação dentro da organização, de modo que “(...) o aspecto mais importante dessa teoria é a assertiva de que o ambiente social (ambiente de trabalho) influencia a criatividade por meio de seus componentes individuais” (AMABILE, 1996a, p.8).

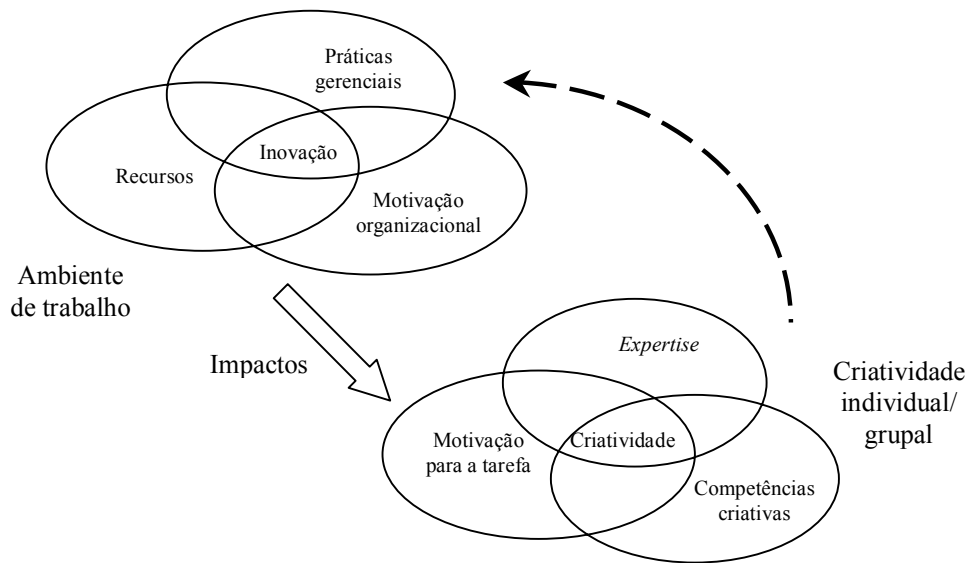


Figura 5. Impacto do ambiente organizacional na criatividade
 Fonte: Amabile (1996a, p.9).

Observa-se na Figura 5 que o fenômeno da criatividade conduz ao fenômeno da inovação. De acordo com Westwood e Low (2003, p.235), “(...) é evidente que a criatividade está relacionada a processos cognitivos em nível individual. Contudo, também envolve fatores que vão além da dimensão individual; a criatividade tem dimensão social”. Dessa forma,

(...) criatividade é parte do processo de inovação. Inovações são a aplicação prática de idéias criativas, e uma organização não pode inovar a menos que tenha a capacidade de gerar idéias criativas. Em larga escala, criatividade e inovação não apenas são vitais para as empresas, como para o desenvolvimento econômico das sociedades (WESTWOOD; LOW, 2003, p.236).

Assim, o conceito de criatividade guarda estreita relação com aspectos psicológicos da personalidade individual, mas sua concepção também envolve aspectos sociais do ambiente em que se inserem indivíduos e grupos. Alencar (1997) argumenta que, embora a origem da inovação esteja nas idéias criativas dos indivíduos, outros elementos são também importantes para que a inovação se torne uma realidade, como esquematizado na Figura 6. De acordo com Alencar (1997, p.65), “(...) é também necessário que haja motivação para

transformar a idéia em algo concreto, a partir dos recursos materiais e conhecimentos necessários para tal”.

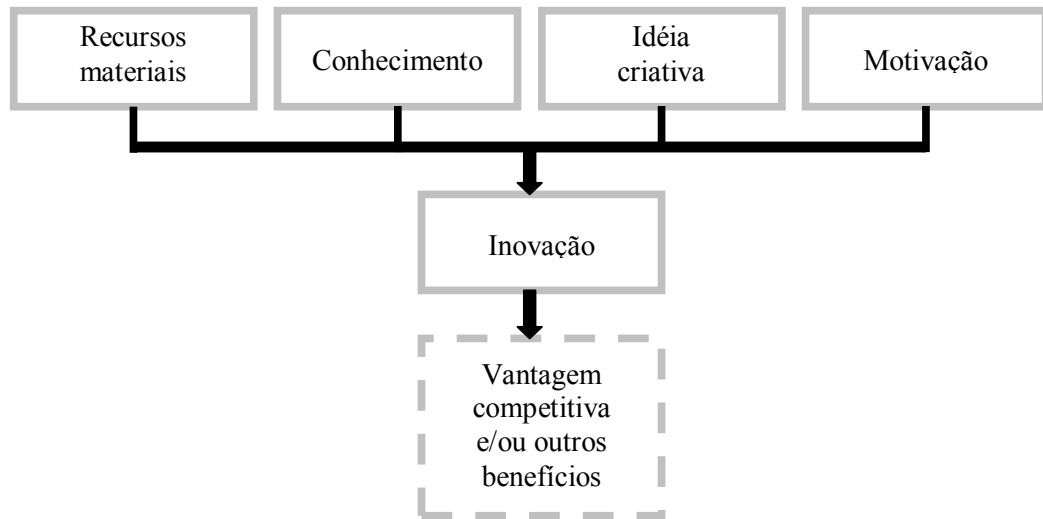


Figura 6. Fatores necessários à inovação
Fonte: Alencar (1997, p.16).

Dasgupta (2003) afirma que inovação presume criatividade, mas criatividade não necessariamente gera inovação, um argumento que se coaduna com a conceituação de inovação adotada por Bruno-Faria (2004). De acordo com Lundvall (1992), há casos em que a inovação requer um enorme esforço intelectual ou uma mente extremamente criativa, de modo a identificar uma nova combinação potencial.

Bruno-Faria (2003), por sua vez, nota que muitas vezes pesquisadores lançam mão dos conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional, sem que se discutam os aspectos comuns e as divergências apontadas por diversos teóricos com relação a esses conceitos. Levando em conta essas observações, a autora produz um quadro-síntese (Figura 7) dos conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional e suas inter-relações, com base nas concepções científicas mais comuns na área. De acordo com o modelo, observa-se que variáveis do ambiente organizacional exercem influência sobre criatividade e inovação.

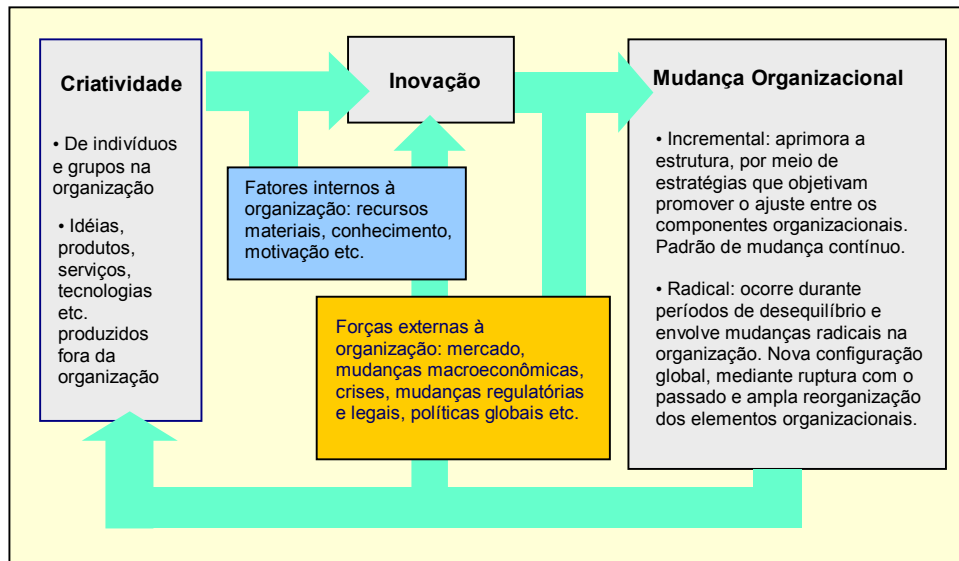


Figura 7. Inter-relações dos conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional
 Fonte: Bruno-Faria (2003, p.136), com modificações.

Assim, a criatividade pode culminar em inovações, em termos da implementação de novas idéias e práticas no contexto organizacional. A criatividade pode advir internamente ou externamente, a partir de novas idéias desenvolvidas fora da organização e que são introduzidas em seu contexto. A inovação, por sua vez, desencadeia mudanças organizacionais, considerando reações às novas idéias e a influência exercida por aspectos macroeconômicos, regulatórios e políticos, dentre outros. As mudanças organizacionais ocasionadas podem produzir efeitos sobre os fenômenos da criatividade e da inovação, retroalimentando os processos.

Uma outra forma de conceber as inter-relações entre os conceitos de criatividade e inovação foi desenvolvida por Carayannis e Gonzalez (2003), atrelando ambos os conceitos à competitividade. Nesse sentido, a criatividade é um fator necessário, embora não suficiente, para a inovação, e a inovação de diferentes tipos pode aprimorar a competitividade econômica nacional e global. Os autores obtêm, assim, uma relação com três níveis de análise: criatividade (nível micro ou individual), inovação (nível meso ou organizacional) e competitividade (nível macro ou nacional).

Em analogia à composição dos filetes de DNA em hélice dupla, Carayannis e Gonzalez (2003) desenvolveram o modelo da espiral Criatividade-Inovação-Competitividade – CIC – e da cadeia de valor agregado entre esses conceitos. A espiral é ascendente, de modo que a invenção e a produtividade são concebidas como etapas intermediárias entre criatividade, inovação e competitividade. O modelo proposto por Carayannis e Gonzalez (2003) é esquematizado na Figura 8.

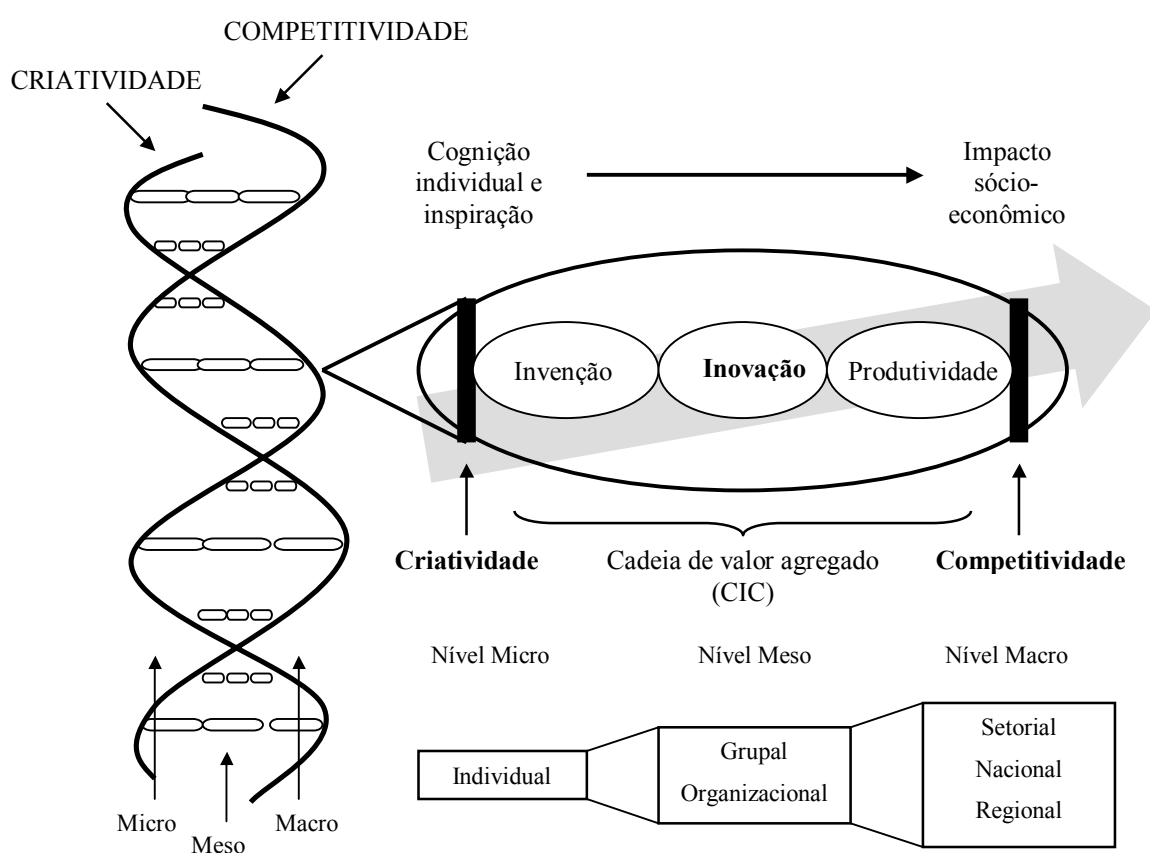


Figura 8. Espiral CIC e cadeia de valor agregado
Fonte: Carayannis e Gonzalez (2003, p.594).

Considerando a Figura 8, pode-se perceber que, para Carayannis e Gonzalez (2003), a inovação assume a posição de componente central na aceitação e transformação de idéias criativas dos indivíduos em vantagens competitivas que geram impactos sócio-econômicos. Uma etapa intermediária entre a criatividade e a inovação corresponde à invenção, corroborando a concepção de Kaufmann (2003). Por sua vez, para que a inovação culmine

em competitividade setorial, nacional e/ou regional, há uma etapa intermediária, que corresponde aos ganhos de produtividade por parte de organizações e nações.

Carayannis e Gonzalez (2003), ao vislumbrar a criatividade apenas em âmbito individual, não reconhecem a existência da criatividade grupal. Segundo Bruno-Faria (2004), há um número crescente de estudos que destacam as características que os grupos devem ter a fim de que atuem com criatividade em nível grupal. Após a apresentação de distintas concepções acerca das inter-relações entre criatividade e inovação, retoma-se na próxima seção a caracterização do processo de inovação, considerando sua tipologia e seus atributos.

2.5 – Tipos e atributos da inovação

As inovações geralmente são classificadas sob duas dimensões: o que é mudado e a extensão percebida da mudança. Tidd, Bessant e Pavitt (1997) afirmam que a inovação refere-se essencialmente à forma de abordar a mudança organizacional, particularmente, mudanças nas coisas (produtos e serviços) que uma organização oferece e mudanças nos meios (processos) pelos quais elas são criadas e distribuídas.

A primeira dimensão – o que é mudado – tipifica o objeto do processo de inovação: inovação de produto, de processo ou administrativa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). A inovação de produto pode desdobrar-se em produto ou serviço, e refere-se à introdução de novos produtos ou serviços no mercado (SUNDBO, 2003), ou seja, uma mudança no produto final da organização (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003).

A distinção entre inovação de produto e inovação de serviço é válida, pois, de acordo com Vargas e Zawislak (2004), o entendimento sobre o processo de inovação e seus efeitos é mais restrito ao setor industrial – enfocando produtos –, em detrimento do setor de serviços. Nesse sentido, as inovações de serviços podem resultar da combinação de diferentes operações de serviço e de suas lógicas respectivas, de modo a contemplar “inovações que não

resultam em um artefato ou em conhecimento incorporado ao mesmo” (VARGAS; ZAWISLAK, 2004, p.4).

Enquanto as inovações de produto e de serviço estão freqüentemente associadas à inovação em relação ao mercado, a inovação de processo exerce similarmente um importante papel em nível estratégico (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). Ao ser capaz de fazer algo que nenhuma outra organização pode, ou concretizá-lo por melhores meios, conta-se com uma poderosa fonte de vantagem competitiva. A inovação de processo refere-se, assim, à introdução de novos processos de produção, tais como os gerados por novas tecnologias ou novas rotinas de trabalho (SUNDBO, 2003). Tem-se, dessa forma, uma mudança nos métodos empregados na produção de produtos ou serviços (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003).

Por inovação administrativa, compreende-se a mudança nas características dos elementos organizacionais e institucionais, como políticas, estrutura ou alocação de recursos, dentre outros (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003). É um tipo de inovação que tem impacto direto sobre o ambiente interno das organizações (BESSANT, 2003). Entretanto, há estudos (WOLFE, 1994) que não a diferenciam das inovações de processo, de modo que é tida como subconjunto dessas.

A segunda dimensão para tipificar a inovação está relacionada ao grau de novidade envolvido. Como afirma Lundvall (1992), o processo de inovação resulta em rupturas radicais com o passado, tornando obsoleta uma parte substancial do conhecimento acumulado. Há graus de novidade que se estendem desde pequenos aperfeiçoamentos incrementais até mudanças radicais que transformam a maneira pela qual os produtos são concebidos e utilizados (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003).

Nesse sentido, as inovações podem ser classificadas em termos de inovação incremental ou inovação radical, a partir das mudanças que desencadeia. A inovação

incremental, segundo Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003), explora o potencial de estruturas estabelecidas, melhorando as capacidades funcionais de uma tecnologia ou prática por meio de aprimoramentos de pequena escala em seus atributos, tais como performance, segurança, qualidade e custo. Bruno-Faria, ao analisar diferentes conceitos de mudança e sua relação com a inovação, conclui que:

Se for uma inovação que tenha impacto no resultado da organização – que envolva aprimoramentos, mas que seja paralela à orientação existente –, tenderá a provocar uma mudança convergente, de primeira ordem ou incremental (BRUNO-FARIA, 2003, p.136).

Por sua vez, a inovação radical introduz novos conceitos que rompem significativamente com práticas passadas e possibilitam a criação de produtos e processos baseados em distintos princípios científicos e/ou tecnológicos. Frequentemente abrem novos mercados e aplicações potenciais (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003). De acordo com Bruno-Faria, “se a inovação, ou conjunto de inovações, produzir uma ruptura com o passado e provocar transformações fundamentais na organização, levará a uma mudança de segunda ordem ou radical (BRUNO-FARIA, 2003, p.136).

Essas distinções são relevantes para o gerenciamento do processo de inovação e das mudanças acarretadas. A forma com que é administrada a inovação incremental difere daquela utilizada para lidar com uma inovação radical em produto ou processo. Contudo, deve ser ressaltado que é o grau percebido de novidade que importa, pois a percepção de novidade depende muito da perspectiva do observador (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). A esse respeito, Goldsmith e Foxall (2003, p.328) empregam a noção de que a inovação “jaz, em última análise, no olho do observador”, ou seja, corresponde a idéias e práticas percebidas como novas para o público ao qual são introduzidas.

Ainda em relação ao grau de novidade envolvido, Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003) apresentam outra distinção comumente encontrada na literatura, que envolve a continuidade (ou não) de inovações ao longo do tempo. Nesse sentido, a inovação é dita

evolucionária quando as mudanças decorrentes apresentam caráter contínuo em relação às mudanças desencadeadas por inovações predecessoras, de modo que “parecem seguir um processo de seleção natural” (CARAYANNIS; GONZALEZ; WETTER, 2003, p.120).

Por sua vez, a inovação é tida como revolucionária quando as mudanças aparecem como uma quebra ou uma alteração não-contígua no curso que era seguido pelas inovações anteriormente introduzidas. Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003) afirmam que essas duas abordagens para classificar as mudanças desencadeadas pela inovação – quais sejam, incremental/radical e evolucionária/revolucionária – não são mutuamente exclusivas.

As duas dimensões apresentadas para tipologia – objeto da mudança e extensão percebida da mudança – definem o espaço da inovação a ser gerenciado nas organizações, conforme a matriz esquematizada por Tidd, Bessant e Pavitt (1997), na Figura 9.

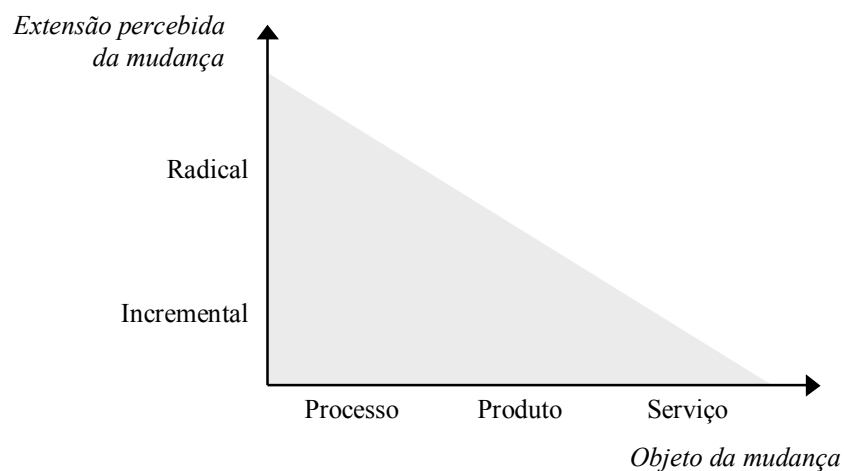


Figura 9. Dimensões para tipos de inovação
Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (1997, p.7).

Em relação ao dimensionamento proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (1997), Wolfe (1994) adota uma tipologia distinta. Reconhece, de forma análoga, os tipos de inovação em relação ao que é mudado, ou seja, inovações de produto (e serviço) ou de processo, contudo, considera a dimensão da extensão percebida da mudança ocasionada (radical ou incremental) como uma característica específica a cada inovação, dentre outras categorias de

características definidas para o fenômeno. Tais categorias são denominadas por Wolfe (1994) como atributos da inovação.

Wolfe (1994) propõe uma categorização para diferentes características identificadas por pesquisadores da inovação em ambiente organizacional. A definição de atributos para a inovação é particularmente relevante diante de esforços para investigar quão comparáveis as pesquisas em inovação podem ser desenvolvidas por distintas disciplinas. Uma vez que essas características podem diferir entre si, é necessária cautela para interpretar, comparar ou generalizar os resultados de inovações com diferentes atributos (WOLFE, 1994).

Nesse sentido, Wolfe (1994) destaca a importância de que os pesquisadores especifiquem os atributos das inovações em seus estudos, quer investiguem causas, difusão ou impactos do fenômeno da inovação. Dessa forma,

Os pesquisadores de inovação recentemente começaram a especificar as características das inovações que investigam. (...) A compreensão da inovação organizacional não avançará substancialmente sem o aprimoramento da classificação de atributos para a inovação. Uma tipologia de atributos da inovação em ambiente organizacional, fornecendo aos pesquisadores uma estrutura referencial comum, facilitaria os esforços de classificação (WOLFE, 1994, p.418).

Em relação à categorização desenvolvida por Wolfe (1994), Totterdell et al. (2002) afirmam que não há uma tipologia totalmente aceita para características ou atributos de inovação, apesar de várias tentativas. Os autores reforçam o argumento de que os pesquisadores devem caracterizar as inovações que estudam com a maior especificidade possível, designando as dimensões que lhes parecerem mais relevantes. Dentre tais dimensões, reconhecem o grau de novidade absoluta da inovação (nova para o mundo) e o grau de novidade relativa – reconhecida como nova para a unidade que a adota – bem como “custos para a organização, sua ubiqüidade na organização e seu grau de descontinuidade em relação aos arranjos organizacionais existentes” (TOTTERDELL et al., 2002, p.6).

Por meio de um esforço consciente para categorizar os atributos de inovações em dimensões que parecem relevantes a uma pesquisa, Wolfe (1994) confere maior generalidade

ao estudo da inovação. O Quadro 3, a seguir, define os atributos identificados pelo autor, a partir dos estudos de inúmeros pesquisadores da inovação.

Atributos de inovações	Definição
Adaptabilidade	Flexível vs. Inflexível. A habilidade de refinar, elaborar e modificar uma inovação de acordo com as necessidades e os objetivos de quem a implementa.
Centralidade	Central vs. Periférica. O grau em que a inovação se refere às tarefas diárias da organização, envolvendo atividades críticas à performance organizacional.
Compatibilidade	O grau em que uma inovação é consistente com valores existentes, com experiências passadas e com necessidades para um novo adotante.
Complexidade	Baixa vs. Alta. A extensão em que a inovação é percebida como relativamente difícil para ser entendida e utilizada.
Custo	Extensão dos investimentos financeiros iniciais e despesas de implementação.
Divisibilidade	O grau em que a inovação é um conjunto coeso de partes interligadas em oposição a ser um construto maleável de partes independentes que podem ser adotadas separadamente.
Duração	O período de tempo em que a mudança é aplicável e em que deve persistir.
Finalidade	A extensão em que uma inovação é adotada na busca por prestígio, lucro ou efetividade organizacional.
Foco organizacional	Técnico vs. Administrativo. O aspecto da organização em que a inovação é mais relevante.
Forma	Material vs. Social. Esta classificação diferencia a inovação em objetos materiais ou físicos de inovações sociais, programáticas ou de procedimentos.
Grau de novidade	Radical vs. Incremental. A extensão em que uma inovação representa mudanças tecnológicas e, portanto, implica em novos comportamentos para os membros e subsistemas organizacionais.
Incerteza	Baixa vs. Alta. Conhecimento acerca da ligação executável entre os insumos, os processos e os resultados da inovação.
Magnitude	O grau de desajuste no <i>status</i> organizacional que a inovação implica. Áreas organizacionais que podem ser afetadas por uma inovação incluem arranjos estruturais, recursos humanos e finanças.
Penetração	Baixa vs. Alta. A proporção em relação ao conjunto de comportamentos que ocorrem na organização que devem ser afetados pela inovação, de modo que corresponde a uma função de quantos membros da organização devem alterar seus comportamentos.
Risco	Baixo vs. Alto. Nível de risco em termos de confiabilidade ao qual a organização é submetida devido à inovação.
Vantagem relativa	A extensão com que uma inovação é percebida como melhor do que a ideia que ela substitui.
Visibilidade	Baixa vs. Alta. A extensão em que os resultados da inovação são visíveis aos outros.

Quadro 3. Definição de atributos para a inovação
Fonte: Wolfe (1994, p.419).

As categorias definidas por Wolfe (1994) para os atributos da inovação representam importante contribuição para os esforços de caracterização do fenômeno, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada acerca das formas pelas quais a inovação pode ocorrer no âmbito das organizações. Contudo, de que forma pode ser gerido o processo de implementação de novas ideias e práticas no contexto organizacional? É considerado, em seguida, como alguns pesquisadores concebem a gestão da inovação.

2.6 – Gestão da inovação

A habilidade em gerenciar a inovação no âmbito organizacional configura-se como uma das mais requeridas tarefas de administradores nas organizações contemporâneas. Dada a globalização dos mercados, torna-se essencial que haja melhor compreensão acerca da dinâmica que alimenta o fenômeno da inovação, bem como de suas inter-relações com os efeitos de fatores do ambiente organizacional.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) salientam que há um reconhecimento cada vez maior do mercado em prol daquelas organizações que podem mobilizar conhecimento, experiência e capacidade tecnológica para criar e implementar novos produtos, processos e serviços. Há evidências (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; TOTTERDELL et al., 2002) que sugerem uma forte correlação entre performance mercadológica e novos produtos, os quais podem representar a conquista e a manutenção de segmentos de mercado altamente lucrativos.

De acordo com Bessant (2003), gerenciar a inovação em âmbito organizacional tornou-se uma das tarefas estratégicas essenciais para organizações de todas as formas, tamanhos e setores. A gestão da inovação, nesse sentido, corresponde a atividades gerenciais, técnicas e comerciais voltadas à implementação bem sucedida de novas idéias e práticas, sob a forma de novos produtos e processos, cuja utilização pode acarretar vantagens competitivas por meio das quais as organizações podem perdurar e crescer (BESSANT, 2003).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (1997), nem todas as inovações falham, de modo que indivíduos e organizações podem aprender meios de respondê-las e geri-las; ainda que não haja garantias absolutas, ao menos as chances em favor da inovação bem-sucedida podem ser aprimoradas. Assim, influências exercidas podem ser manipuladas para afetar seu resultado, ou seja, podem ser gerenciadas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; BESSANT, 2003).

A gestão da inovação é, assim, um imperativo, pois não se pode esperar que o mercado, a tecnologia, os produtos, os serviços e a estrutura atual sejam adequados por muito

tempo. É por meio da implementação de novos produtos e práticas (econômicos, sociais ou tecnológicos) que uma organização pode sobreviver e prosperar quando o ambiente varia (GEORGSDDOTTIR; LUBART; GETZ, 2003).

A tarefa de gerenciar a inovação relaciona-se, particularmente, à investigação acerca de fatores do ambiente organizacional que afetam o êxito do processo de inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), uma questão estratégica para organizações de todas as formas, tamanhos e setores (BESSANT, 2003). A identificação de tais fatores considera a diversidade de interações envolvidas no processo, sob vasta gama de aspectos da organização, como comunicações internas e externas, crenças administrativas, situação financeira, tamanho, estrutura, recursos humanos, esforço em pesquisa e desenvolvimento, capacidades técnicas e condições de mercado (SOUTARIS, 2003).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (1997), as inovações são desenvolvidas e geridas de modo particular a cada organização. Souitaris (2003) concorda com tal argumento, afirmando que não existe um melhor meio em termos absolutos para gerir a inovação, uma vez que a implementação depende de circunstâncias específicas a cada organização.

Dessa forma, a produção de um modelo aplicável universalmente é inviável, uma vez que diferenças setoriais e geográficas geram efeitos que não podem ser facilmente identificados, nem desconsiderados. Conforme Souitaris (2003), a lista completa de fatores do ambiente organizacional que afetam a inovação nem sempre é aplicável, em decorrência de dimensões específicas a cada análise proposta, de modo que as combinações de fatores devem ser adaptadas às organizações selecionadas e relacionadas a tecnologias e produtos particulares.

Em termos das interações relevantes à gestão da inovação, Carayannis e Gonzalez (2003) apresentam na Figura 10, a seguir, fatores internos e externos capazes de interferir na performance inovadora das organizações.

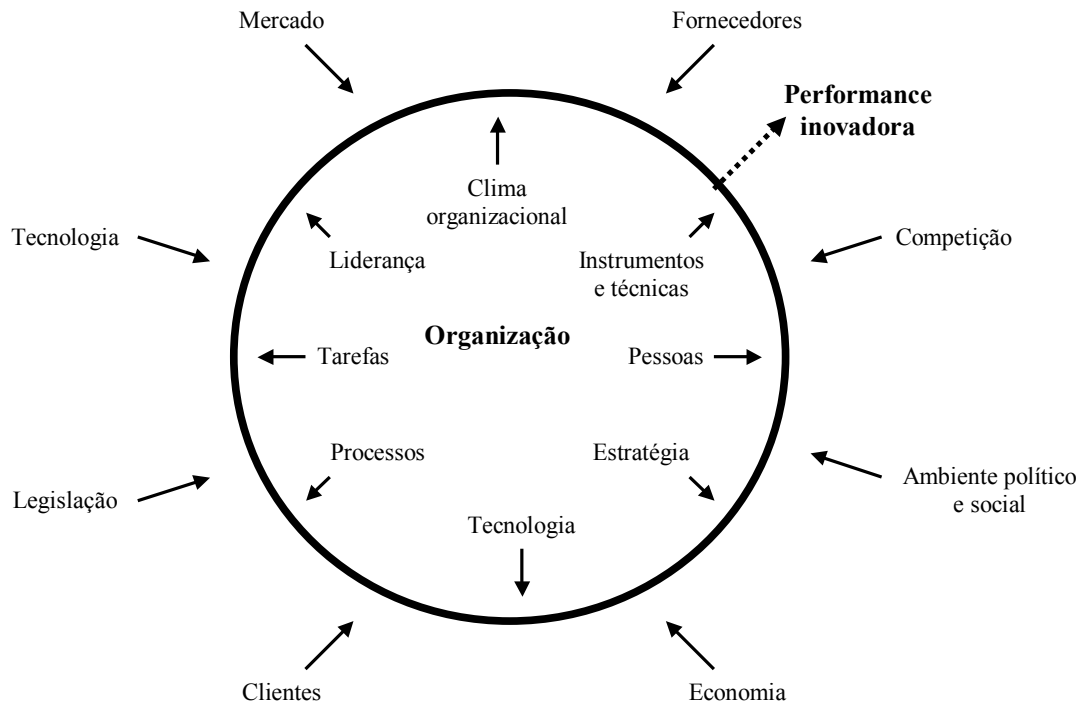


Figura 10. Fatores que afetam a performance inovadora
 Fonte: Carayannis e Gonzalez (2003, p.597).

Diante da influência de diversos fatores do ambiente organizacional, Bessant (2003) afirma que há uma dose considerável de incerteza na inovação, seja tecnológica, mercadológica, social, política etc., e dessa forma há poucas chances de sucesso a não ser que o processo seja gerido cuidadosamente. O processo de implementação pode ou não ser bem sucedido, em decorrência de suas interações com fatores técnicos, mercadológicos, econômicos, regulatórios, políticos e sociais, entre outros, de modo que o êxito do processo não pode, de forma alguma, ser tomado como certo ou garantido (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997).

Souitaris (2003) salienta que gerenciar a inovação não está relacionado a indivíduos excepcionais inovando apesar das limitações de gestão tradicionais, mas, sim, a práticas gerenciais excepcionais que incentivam o potencial criativo de indivíduos comuns. Nesse

sentido, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (1997, p.360), a gestão bem-sucedida da inovação envolve:

- Adotar uma abordagem estratégica da inovação e de seu gerenciamento;
- Desenvolver mecanismos e estruturas de implementação efetivos;
- Desenvolver um contexto de suporte organizacional à inovação;
- Construir e manter canais de comunicação efetivos.

Matthews (2002), por sua vez, argumenta que, para que uma organização madura desenvolva sua capacidade de gestão da inovação, deve ter êxito nos seguintes aspectos: tornar disponíveis recursos para o desenvolvimento de inovações; prover estruturas e processos colaborativos para resolver problemas criativamente e conectar as inovações aos negócios existentes; e incorporar a inovação como um componente significativo da estratégia organizacional.

Por sua vez, Guimarães, Cavalcanti e Affonseca (2004), ao identificarem e caracterizarem as principais inovações gerenciais introduzidas por cinco organizações públicas em seu modelo de gestão, investigaram o processo de implementação e o papel que a liderança exerce nesse processo. As principais inovações gerenciais das organizações analisadas por esses autores estão relacionadas a processos de flexibilização da gestão, com foco em resultados, apoiando-se no uso intensivo de tecnologias de informação que permitem modelos de gestão integrados e geração de informações em tempo real.

Guimarães, Cavalcanti e Affonseca (2004) identificaram dois fatores que influenciam fortemente o processo de inovação: liderança e comunicação. Ressaltam, ainda, que “o processo de inovação que ocorre em organizações do setor privado e público não pode ser considerado o mesmo, em razão das especificidades inerentes a cada um” (GUIMARÃES; CAVALCANTI; AFFONSECA, 2004, p.9).

Por sua vez, Pereira Filho (1996) argumenta que, uma vez que o processo de inovação depende de pessoas, as inovações são geridas por meio do esforço coletivo, de modo que dois requisitos fundamentais surgem para o êxito da inovação: a motivação e a liderança. Assim,

A motivação é necessária para que as pessoas possam reunir seus melhores recursos pessoais, colocá-los a serviço dos objetivos do projeto e sustentar seu esforço durante todo o desenvolvimento e implantação da inovação, mesmo diante de adversidades que normalmente surgem sempre que se procura introduzir novos conceitos em contextos sociais. Já a liderança é requerida para garantir a construção de uma visão compartilhada dos objetivos do processo de inovação e para alcançar a sinergia de esforços de todos os envolvidos no projeto. Dessa maneira, a difícil tarefa de transformar uma idéia original em um resultado de sucesso pode ser viabilizada (PEREIRA FILHO, 1996, p.13-14).

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) e Bessant (2003) argumentam que o êxito da inovação parece depender de dois ingredientes-chave: recursos técnicos (pessoas, conhecimento, finanças etc.) e as capacidades da organização para gerenciá-las. Tal afirmação está associada ao conceito de rotinas. As organizações desenvolvem meios particulares de agir que se tornam “o modo como fazemos as coisas por aqui”, como resultado de repetição e reforço (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997, p.34). Estes padrões refletem um conjunto subjacente de crenças compartilhadas acerca do mundo, e fazem parte da cultura organizacional.

As crenças e os princípios compartilhados emergem como resultado de experimentos repetidos e experiência a respeito do que parece funcionar bem na organização; em outras palavras, eles são aprendidos pelos membros da organização como padrões comportamentais. De acordo com Bessant (2003, p.764), “(...) com o tempo, os padrões configuram-se mais e mais como respostas automáticas para situações particulares, de modo que o comportamento torna-se uma rotina”.

Dessa forma, aptidões elementares são associadas a comportamentos orientados, por exemplo, rumo ao planejamento, à gestão de projetos ou à compreensão das necessidades dos clientes. Tais rotinas precisam ser integradas em habilidades mais amplas que, reunidas,

consolidam a capacidade organizacional para gerir a inovação (BESSANT, 2003). O Quadro 4, a seguir, apresenta algumas rotinas relacionadas à inovação, conforme Bessant (2003).

Capacidade básica	Contribuições decorrentes
Reconhecer	Buscar no ambiente por indícios técnicos e econômicos de processos de mudança.
Alinhar	Assegurar um bom encaixe entre a estratégia de negócios e a mudança proposta. A inovação não deve ser tida como modismo ou mera resposta aos competidores.
Adquirir	Conectar-se a fontes externas de conhecimentos, informações e equipamentos. Transferir tecnologias de fontes externas e conectá-las a pontos internos relevantes.
Gerar	Ter a habilidade de criar alguns aspectos tecnológicos internamente.
Escolher	Explorar e selecionar a resposta mais adequada às variáveis ambientais. Ajustar a estratégia à base de recursos interna e à rede tecnológica externa.
Executar	Gerenciar projetos de desenvolvimento para novos produtos e processos. Monitorar e controlar tais projetos, desde a idéia inicial até o lançamento.
Implementar	Gerir a introdução da mudança na organização, em prol da aceitação e uso efetivo.
Aprender	Ter a habilidade para avaliar e refletir sobre o processo de inovação. Identificar lições para aprimoramento da gestão das rotinas.
Desenvolver	Posicionar as novas rotinas em estruturas, processos, comportamentos etc.

Quadro 4. Rotinas chave necessárias para a capacidade básica para inovar
Fonte: Bessant (2003, p.765).

As rotinas relacionadas à capacidade para inovar das organizações, tais como estabelecidas por Tidd, Bessant e Pavitt (1997) e Bessant (2003), parecem exercer um papel importante para aprimorar possibilidades de êxito organizacional na implementação de novas idéias e práticas. A gestão da inovação, nesse sentido, é a busca por rotinas, ou seja, a construção e o aprimoramento de rotinas efetivas, o que provém da habilidade em reconhecê-las e compreendê-las – quer tenham sido desenvolvidas internamente, quer tenham sido observadas em outra empresas – e estimular sua emergência na organização.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (1997), há reconhecimento crescente acerca da contribuição de rotinas de inovação para a vantagem competitiva, e um aspecto importante é que tais rotinas não podem ser simplesmente copiadas de um contexto para outro; elas têm que ser aprendidas e praticadas ao longo de um considerável período de tempo. Dessa forma,

o que há de mais relevante em relação às rotinas de gestão é que elas tornam as organizações diferentes umas das outras e fortalecem o desenvolvimento de um senso de identidade organizacional, capaz de reduzir barreiras e produzir incentivos à inovação. A própria inovação, de acordo com Bessant (2003), é gradualmente incorporada às rotinas organizacionais, reforçando o senso de identidade específico ao contexto em que foi introduzida e favorecendo o processo de implementação.

Em suma, ao investigar a gestão do processo de inovação, foram identificados diversos fatores que podem afetar o fenômeno da inovação de forma positiva ou negativa: liderança, comunicação, motivação, desenvolvimento de rotinas de inovação, recursos técnicos, estratégia organizacional, dentre outros. O enfoque se desloca, então, para a investigação de fatores que facilitam ou que dificultam a implementação de novas idéias e práticas, cuja identificação pode promover a adoção de medidas direcionadas à gestão da inovação por parte de profissionais inseridos no contexto organizacional.

2.7 – Fatores facilitadores e dificultadores à inovação

A gestão da inovação deve considerar a influência exercida por fatores dificultadores e facilitadores à inovação. Fatores dificultadores à inovação correspondem a qualquer fator que influencia negativamente o processo de inovação; facilitadores, por sua vez, são fatores que influenciam positivamente o processo de inovação (HADJIMANOLIS, 2003).

A literatura também refere-se a fatores dificultadores à inovação por meio dos termos barreiras, obstáculos e inibidores. Embora possa haver sutis diferenças semânticas entre tais termos, este estudo optou por tratá-los como sinônimos. Analogamente, os fatores facilitadores também são conhecidos como estímulos, estimulantes, catalisadores ou aceleradores, os quais são considerados sinônimos no âmbito deste estudo.

Tarapanoff (2001) argumenta que, para haver inovação, determinados fatores do meio ambiente devem ser propícios àquela ocorrência. Nesse sentido, é fundamental adotar o enfoque sistêmico para captar a complexidade entre inovação e desenvolvimento sócio-econômico. A complexidade, segundo Morin (1990),

(...) à primeira vista, é um fenômeno quantitativo, a extrema quantidade de interações e de interferências entre um número muito grande de unidades. (...) Porém, a complexidade não compreende apenas quantidades de unidades e interações que desafiam as nossas possibilidades de cálculo; compreende também incertezas, indeterminações, fenômenos aleatórios (MORIN, 1990, p.51-52).

A complexidade que envolve o fenômeno da inovação – e, por conseguinte, de seus fatores facilitadores e dificultadores – configura-se em múltiplos níveis: individual, grupal, organizacional, setorial e nacional. Predominantemente, o nível organizacional norteia a análise dos demais níveis, de modo que “a ação inovadora em nível individual, por exemplo, é considerada do ponto de vista de gestores e empregados, ao invés de consumidores ou membros de grupos sociais” (HADJIMANOLIS, 2003, p.559).

De acordo com Hadjimanolis (2003, p.564), dificultadores e facilitadores à inovação estão relacionados entre si, e têm natureza dinâmica devido às características do processo de inovação. Assim, facilitadores podem converter-se em dificultadores, e vice-versa, enquanto a organização evolui ao longo de sua trajetória ou as condições externas alteram-se. Há dificultadores, inclusive, que emergem devido à falta de facilitadores. Nesse sentido, podem ser vislumbrados como sintomas, de modo que suas causas e inter-relações devem ser consideradas (HADJIMANOLIS, 2003).

Hadjimanolis (2003) ressalta que fatores dificultadores, especificamente, podem deter a inovação completamente, atrasá-la ou elevar seus custos. Apesar desses efeitos negativos sobre a gestão e a performance do processo, efeitos positivos também podem ser verificados, como maior sensibilidade à detecção de barreiras e processo de aprendizagem para esforços

de inovação futura. Nesse sentido, Hadjimanolis (2003, p.560) ressalta alguns mitos que surgem freqüentemente em abordagens que investigam fatores dificultadores à inovação:

- Um mito comum está relacionado à descrição da inovação como algo bom, de modo que qualquer resistência a ela por parte de gestores e empregados não seria bem-vinda. Isso nem sempre é verdade, de forma que resistência e ceticismo podem ser realmente bem fundados e configurar-se como uma ação positiva em prol da organização;
- Assume-se freqüentemente que a remoção de dificultadores restaurará de algum modo o fluxo natural da inovação. Entretanto, uma vez que inovação também pode configurar-se como um fenômeno induzido e não-natural, a remoção de dificultadores pode corresponder a uma condição necessária mas não suficiente para que a inovação seja bem-sucedida;
- Outro mito sugere que a existência de dificultadores seja, por si só, algo ruim, e que todos os esforços devem ser feitos para removê-los. Geralmente este é o caso, contudo, dificultadores podem eventualmente tornar-se fatores facilitadores à inovação e contribuir em termos de aprendizagem para esforços de inovação futura;
- Uma assunção dúbia sugere que focar dificultadores da inovação é mais importante do que focar os fatores facilitadores. Talvez ambos sejam igualmente necessários e complementares.

Dessa forma, a concepção estática que considera dificultadores e facilitadores como anteriores à inovação e meros indicadores de resultados deve ser expandida rumo a uma análise mais dinâmica de sua evolução e suas interações ao longo do processo. Nessa perspectiva, Hadjimanolis (2003, p.564) argumenta que tais fatores podem ter uma natureza dinâmica, ou seja, “uma variação sistemática de acordo com o estágio da inovação”, o que dificulta sua mensuração e a compreensão de seus impactos de forma precisa.

Assim, tais fatores não agem isoladamente, mas sim interagem mutuamente, anulando-se, reforçando-se e conduzindo a círculos viciosos ou virtuosos, conforme o caso. Além disso, podem não agir diretamente nas organizações, de modo que seus efeitos podem ser produzidos externamente ao longo das fases do processo de inovação por meio de intermediários, como bancos, clientes e competidores (HADJIMANOLIS, 2003).

A natureza dinâmica do fenômeno da inovação, a qual, de acordo com Drucker (1985), está relacionada tanto a concepções de novas idéias e práticas quanto a sua percepção, permeia também concepções e percepções acerca de fatores do ambiente organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) também reconhecem a natureza dinâmica e

interativa que alimenta o fenômeno da inovação, e apontam como facilitadores: comprometimento da alta administração em favor da inovação; aquisição de conhecimentos no meio externo à organização; atuação de gerentes em nível médio como engenheiros da inovação.

Carayannis e Gonzalez (2003), por sua vez, identificam fatores internos e externos à organização que podem afetar a inovação, devido à própria natureza do fenômeno: complexo, não-linear e interativo, escorado em aspectos humanos, tecnológicos e culturais. No Quadro 5 é apresentada uma síntese dos fatores apontados por Carayannis e Gonzalez (2003).

Catalisadores	Inibidores
<ul style="list-style-type: none"> - Liderança, visão e plano estratégico - Sistema de recompensas para inovação - Proteção aos direitos de propriedade intelectual - Ambiente organizacional propício - Conjunto adequado de pessoas e espírito de equipe - Senso de caráter necessário para a inovação - Disposição governamental em prol da inovação - Dirigentes dispostos a assumir riscos - Incentivos para investimentos em P&D - Poder político e econômico em favor da inovação - Redes de inovação e <i>clusters</i> - Diversidade de pessoas e liberdade de idéias - Fluxo de informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência à inovação por perda de poder - Resistência em contexto cultural. - Senso de acomodação - Orientação para manter <i>status quo</i> - Priorização de resultados de curto prazo - Rigidez de estruturas hierárquicas - Ausência de gestão por resultados

Quadro 5. Fatores catalisadores e inibidores à inovação
Fonte: Carayannis e Gonzalez (2003, p.595-598).

Quanto à classificação de fatores facilitadores e dificultadores, Hadjimanolis (2003) argumenta que, devido a sua multiplicidade, há várias tipologias. Uma das classificações mais comuns envolve a distinção entre fatores relacionados a aspectos internos e a aspectos externos à organização. Nesses termos, fatores relacionados a aspectos externos são exógenos, e têm sua origem no meio externo à organização, de modo que não podem ser influenciados por ela, ou seja, fatores facilitadores e fatores dificultadores vinculados aos seguintes aspectos: mercado; governo; tecnologia; defesa da propriedade intelectual; relações societárias; relações sindicais; relações com fornecedores; e redes interorganizacionais.

Fatores relacionados a aspectos internos, por sua vez, são endógenos e podem ser influenciados pela organização. Dentre os fatores facilitadores relacionados a aspectos internos, Hadjimanolis (2003) identifica: motivação; tolerância ao risco; planejamento e coordenação das atividades de muitos atores; abordagem sistêmica da inovação; realização de esforços extraordinários em favor da inovação; utilização de *benchmarking* para identificação de melhores práticas; presença de indivíduos que atuam como campeões da inovação – fomentando a aceitação de novas idéias e incentivando sua implementação.

Quantos aos fatores dificultadores relacionados a aspectos internos, Hadjimanolis (2003) menciona: falta de motivação; déficit de competências; falta de comprometimento da alta administração; falta de tolerância a falhas; falta de treinamento; fluxo de comunicação inadequado; problemas de obstrução por parte de alguns departamentos; falta de integração interfuncional; estrutura hierárquica rígida; jogos políticos internos; falta de tempo; crenças e valores que não apóiam novas idéias; falta de recursos financeiros; falta de recursos tecnológicos; satisfação com *status quo*; aversão exacerbada ao risco; temor por canibalizar vendas de produtos já estabelecidos; priorização de horizonte de curto prazo; inércia institucional; desconfiança em relação à inovação; temor do desconhecido; temor pela falha e de ser responsabilizado.

Amabile (1996b), por sua vez, identifica três componentes organizacionais para a inovação: motivação organizacional para a inovação, recursos e práticas gerenciais. A motivação organizacional para a inovação corresponde a uma orientação básica da organização em favor da inovação, por meio de: apoio por parte dos dirigentes; valorização de novas idéias e práticas; comunicação aberta de informações e idéias; disposição em correr riscos etc. Além disso, Amabile (1996b) argumenta que a motivação organizacional para a inovação inclui a ausência de determinados elementos negativos, dentre os quais podem ser

mencionados: problemas políticos; competição dentro da organização; excesso de estruturas e procedimentos formais.

Dentre os elementos referentes ao componente organizacional denominado por Amabile (1996b) como recursos, encontram-se: tempo suficiente; pessoas com a experiência necessária; recursos materiais; fundos financeiros alocados para o campo de trabalho; disponibilidade de treinamento. O componente denominado práticas gerenciais, por sua vez, envolve: grau de liberdade e autonomia; supervisão de projetos marcada por planejamento claro, boa comunicação e apoio entusiástico; estabelecimento de grupos de trabalho efetivos cujos membros apresentam diversidade de habilidades, confiança, boa comunicação, apoio mútuo e comprometimento em relação às tarefas.

Em termos de fatores que dificultam a inovação, Alencar (1997, p.20) ressalta a resistência a mudanças, e argumenta que:

(...) dentre os fatores psicológicos, de natureza individual, que tendem a promover a resistência à inovação, salientam-se o conformismo às normas, o dogmatismo, a baixa tolerância à ambigüidade, a baixa propensão ao correr riscos, o medo do desconhecido e o comodismo.

Segundo Alencar (1997), fatores do sistema social constituem-se também como fontes de resistência à inovação. Outras barreiras à implementação de novas idéias e práticas decorrem do formato organizacional, e correspondem, entre outros, ao grau de centralização do poder decisório, à filosofia e aos valores característicos da organização e à natureza do fluxo de informação.

Segundo Bruno-Faria (2004), vários estudos têm considerado a influência que fatores do ambiente organizacional exercem sobre os fenômenos da criatividade e da inovação, de modo que, na maioria das vezes, o objetivo das pesquisas tem sido identificar ações gerenciais destinadas à promoção de espaços para a expressão e a implementação de idéias criativas, ou seja, iniciativas voltadas à gestão do processo criativo e do processo de inovação.

Dessa forma,

(...) os desafios que as organizações enfrentam para fazer frente às constantes mudanças do ambiente que as cercam têm gerado uma preocupação crescente por parte dos que se dedicam ao estudo desse ambiente. Daí o aumento da produção de conhecimento sobre criatividade, inovação e mudança, que estão, na maioria das vezes, associadas às ações organizacionais destinadas a lidar com a instabilidade do ambiente (BRUNO-FARIA, 2003, p.117).

O ambiente de trabalho foi objeto de estudo de Bruno-Faria e Alencar (1996), por meio de pesquisa exploratória cujas questões versavam sobre estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional, de modo que a criatividade é tida como componente essencial à inovação. Em termos gerais, os resultados obtidos por Bruno-Faria e Alencar (1996) revelaram como estímulos mais frequentes nas organizações: suporte organizacional; estrutura organizacional; suporte da chefia; suporte do grupo de trabalho; liberdade e autonomia; salário e benefícios. Quanto aos obstáculos mais presentes nas organizações, destacaram-se: estrutura organizacional; características da chefia; relações interpessoais; cultura organizacional; comunicação.

A partir desse estudo, Bruno-Faria e Alencar (1998) procederam à construção de um instrumento destinado a avaliar a percepção dos estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Aplicado a funcionários de uma instituição bancária, o instrumento, após validado, contemplou 97 itens representados em oito escalas de estímulos e quatro de barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.

Os doze fatores de primeira ordem que correspondem às escalas de estímulos e barreiras à criatividade foram caracterizados por Bruno-Faria (1996, p.140-151), de modo que as escalas referentes aos estímulos à criatividade foram: ambiente físico adequado; clima social favorável entre colegas de trabalho; incentivo a idéias novas; liberdade de ação; atividades desafiantes; salário e benefícios adequados; ações da chefia e da organização em apoio às idéias novas; e disponibilidade de recursos materiais. E as escalas de barreiras foram

as seguintes: excesso de serviços e escassez de tempo; bloqueio a idéias novas; resistência a idéias novas; e problemas organizacionais.

Além disso, partindo da premissa de que a criatividade assume vital importância para a inovação, Bruno-Faria (2004) decidiu investigar casos em que o fruto da criatividade de indivíduos ou grupos proporcionou alguma inovação no âmbito de organizações em que esses desempenhavam suas funções. Dentre os resultados da análise de três estudos de caso, Bruno-Faria (2004) observa, teórica e empiricamente, uma clara distinção entre os processos de criatividade e de inovação, de modo que a inovação sofre a influência de diversos fatores não presentes no processo criativo. Segundo Bruno-Faria (2004, p.247),

A importância de se analisar cada momento do processo criativo e a inovação como processo se justifica pela ação de diferentes fatores envolvidos nessas fases, pois se pode gerar uma idéia e não desenvolvê-la, desistindo de levar a idéia adiante, assim como se pode gerar e desenvolver uma idéia e não se ter argumentos ou elementos suficientes para a idéia ser aceita no âmbito organizacional. E mesmo após aceita, ao começar a implementá-la, pode-se não concluir o processo de implementação, por barreiras intransponíveis aos sujeitos, naquele momento.

Bruno-Faria (2004) argumenta que vários aspectos identificados na pesquisa, como influenciadores do processo criativo em projetos inovadores, já haviam sido assinalados anteriormente por outros autores. Contudo, a constatação acerca da complexidade da inter-relação entre esses fatores se constituiu, particularmente, em uma contribuição substancial da tese, que tem sido evidenciada em estudos recentes.

Bruno-Faria (2004, p.248-249) sintetiza os resultados obtidos, concluindo que:

(...) as estratégias e ações gerenciais deverão ter em conta que, para se contribuir para a expressão da criatividade dos profissionais, faz-se necessária a consideração de que os empregados são dotados de personalidade e são sujeitos de sua ação, isto é, dotados de intencionalidade e influenciados pelos ambientes interno e externo à organização. Do mesmo modo, eles podem provocar mudanças na organização e na sociedade mais ampla, a partir de suas ações criativas. (...) Os profissionais poderiam se constituir em excelente fonte de informação sobre essa diversidade de fatores que atuam no processo criativo, portanto, poderiam ser consultados na empresa, a respeito da realidade em que atuam, pois nos casos pesquisados revelaram ter uma visão crítica desse ambiente e poderiam contribuir no aprimoramento das ações organizacionais.

Alguns fatores favoráveis à implementação de novas idéias são identificados por Bruno-Faria (2004): ações do projeto que se coadunam com necessidades do contexto considerado e que facilitam a aceitação de novas idéias e práticas; parcerias e/ou colaborações de empresas diversas nos projetos; apoio da alta administração; comprometimento e obstinação daqueles que criaram a idéia em vê-la implementada, não medindo esforços para sua realização.

Em termos de fatores que correspondem a barreiras na fase de implementação da idéia, Bruno-Faria (2004) identifica: dificuldades em obter materiais diversos; falta de pessoal de apoio; trâmites burocráticos para autorização de uso de materiais; dificuldades de acesso a informações; dificuldade de conciliar atividades rotineiras com a implementação do projeto; falta de flexibilidade das normas organizacionais; resistências de outras pessoas em se envolver com o projeto; reestruturações que envolvem demissões; descrença no valor do projeto; críticas de pessoas externas à organização; e conflitos entre pessoas.

Com base na identificação de aspectos organizacionais que podem interferir favorável ou desfavoravelmente no processo de inovação, pretende-se investigar de que modo fatores afetam a implementação de novas idéias e práticas, facilitando-a ou dificultando-a no contexto organizacional, com vistas à gestão do processo. A descrição dos métodos que fundamentam tal investigação, a partir da análise de casos reais, é descrita a seguir.

3 – Metodologia

A escolha da estrutura metodológica para a pesquisa empírica configura-se como uma das principais preocupações do pesquisador, ao deparar-se com um problema de pesquisa a ser detalhadamente analisado e compreendido. Nas ciências sociais, as decisões metodológicas do pesquisador devem ser particularmente cuidadosas, de modo a conferir um rigor científico que considere conjuntamente os principais fatores e aspectos que podem interferir na ocorrência e na observação dos fenômenos sociais.

Neste capítulo, são descritas as estratégias metodológicas adotadas na pesquisa empírica, caracterizando: o tipo de pesquisa; as organizações investigadas; a seleção dos participantes da pesquisa; o instrumento de coleta de dados; os procedimentos para coleta de dados; e as análises a que foram submetidos os dados coletados.

3.1 – Tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório, na medida em que se propõe a identificar e caracterizar fatores que influenciam a inovação no contexto organizacional. Para tanto, foram conduzidas entrevistas individuais que, de acordo com Lüdke e André (1986, p.33), correspondem a “uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados nas ciências sociais”. A entrevista é definida por Zanelli (2002, p.83) como “uma conversação com um propósito”, de modo a “entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos”.

De acordo com Lüdke e André (1986, p.34), a grande vantagem da entrevista é que ela possibilita “a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com

qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”. Nesse sentido, a utilização da entrevista:

(...) para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceptuais e abstratos (...). A entrevista qualitativa, pois, fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação (GASKELL, 2002, p.68).

Aliada às entrevistas, foi realizada análise documental a partir de documentos internos às organizações investigadas, que se constitui “numa técnica valiosa de abordagem dos dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos do tema ou problema” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.38).

A pesquisa qualitativa, de acordo com Gaskell (2002), envolve interação e troca de idéias e de significados, de modo que várias realidades e percepções são desenvolvidas com a finalidade de explorar o espectro de opiniões e diferentes representações sobre o assunto em questão. Nesse sentido, o propósito de qualquer entrevista em pesquisa qualitativa, como afirma King (2004, p.11), é “conceber e compreender o tópico pesquisado a partir da perspectiva dos entrevistados, e entender como e por que eles chegaram a essa perspectiva em particular”.

Nessa perspectiva, as entrevistas tiveram como principal objetivo identificar a percepção de profissionais acerca de aspectos do ambiente de trabalho, denotando fatores que facilitam e que dificultam a implementação de novas idéias e práticas nas organizações selecionadas.

3.2 – Características das organizações

Pretendeu-se incluir na pesquisa organizações de naturezas distintas, que atuassem em segmentos econômicos diversos, de modo a conferir maior amplitude ao espectro de análise da percepção de fatores facilitadores e dificultadores à inovação. Como afirma Hadjimanolis

(2003), embora existam barreiras gerais que afetam todos os tipos de organizações, não devem ser negligenciadas aquelas que afetam seletivamente apenas as empresas de setores específicos.

Foram selecionadas, assim, três organizações para a realização da pesquisa empírica: 1. uma instituição financeira; 2. uma entidade de representação de setores produtivos; e 3. uma empresa do ramo de alimentação. De modo a preservar o sigilo da identidade dos entrevistados, convencionou-se denominar tais organizações, deste ponto em diante do estudo, de acordo com a seguinte convenção: a instituição financeira, a entidade de representação e a empresa do ramo de alimentação serão designadas como organização α , organização β e organização γ , respectivamente.

Tais organizações atuam em diferentes setores e possuem naturezas distintas. A organização α tem natureza mista, pública e privada, de modo que o controle acionário é detido pela esfera pública. Por sua vez, β corresponde a uma organização sem fins lucrativos, composta por entidades que atuam de forma integrada no terceiro setor. A organização γ possui natureza privada, produzindo, processando e comercializando alimentos de origem orgânica.

O escopo de atuação das três organizações e sua abrangência também são diversos. A organização α atua em todo o território nacional, tanto em meio urbano como em meio rural, de modo que também possui unidades localizadas em outros países. A organização β também está presente em todos os Estados, com unidades localizadas predominantemente nos grandes centros urbanos. Por fim, γ tem atuação circunscrita, até o momento da coleta de dados, ao âmbito do Distrito Federal, embora houvesse expectativas de expansão no futuro. A seguir, cada uma das três organizações é descrita de forma mais detalhada, considerando sua natureza, sua estrutura e seu ramo de atividades.

3.2.1 – Características da organização α

A organização α corresponde a uma tradicional instituição financeira, fundada em 1808. Trata-se de uma organização de grande porte, um conglomerado constituído como uma sociedade anônima aberta, de economia mista, com uma rede de mais de 12 mil pontos de atendimento no Brasil e no exterior – cerca de três mil agências e nove mil postos de atendimento diversos. Na ocasião da pesquisa, administrava recursos na ordem de R\$ 150 bilhões.

Estruturada sob a forma de um banco múltiplo, a organização α tem por objetivo: a prática de operações bancárias; a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas; e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional. Atua, também, como instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal.

Com mais de 22 milhões de clientes – entre pessoas físicas e jurídicas –, a organização α conta com cerca de 84 mil funcionários. São realizados grandes investimentos em termos de capacitação e de formação profissional, inclusive com a implantação de uma universidade corporativa. Com relação ao desempenho dos colaboradores, a organização α tem buscado evoluir, ao longo dos últimos anos, rumo a modelos e instrumentos de gestão de desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos.

3.2.2 – Características da organização β

A organização β é uma instituição de direito privado sem fins lucrativos, cuja razão de ser é a representação e a defesa dos interesses de determinados segmentos do setor produtivo nacional. Configura-se sob a forma de um sistema integrado por quatro entidades que atuam como entes de representação política e provedores de serviços, além de 27

federações estaduais e do Distrito Federal, aos quais estão afiliados cerca de 1.950 sindicatos patronais. O sistema recebe recursos arrecadados por meio de contribuições sindicais provenientes de diversos setores produtivos, de modo que oferece em contrapartida vários serviços a empresas, a seus empregados e a comunidade em geral.

A entidade máxima de representação, que coordena o sistema, foi criada em 1938. As outras três entidades que compõem o sistema, por sua vez, foram criadas em 1942, 1946 e 1969, e apresentam diversas formas de atuação junto a sociedade brasileira: geração e difusão de conhecimento aplicado; formação de recursos humanos; qualificação, aperfeiçoamento e especialização profissional; ações em prol da educação e da saúde; estímulo ao desenvolvimento social e ao exercício da cidadania; organização de estágios, intercâmbios e bolsas de iniciação tecnológica; execução de projetos que contemplam o desenvolvimento de novos produtos e processos; estímulo ao surgimento de novos empreendedores etc.

O sistema tem atuação nacional. No Distrito Federal está situado o Departamento Nacional, tal como é denominado, que compreende os conselhos diretores do sistema e das entidades que o integram, e, ainda, áreas meio que atuam na manutenção do sistema, tais como a área de recursos humanos, de arrecadação, de tecnologia da informação, de apoio administrativo, a área financeira e a área jurídica. O Departamento Nacional conta com, aproximadamente, 640 funcionários. Nos Estados, o sistema abrange os Departamentos Regionais e unidades que atuam nas áreas fim, no escopo de cada entidade, de modo que a atuação também se ramifica em nível municipal. Em todo o Brasil, são cerca de três mil unidades de atendimento nas áreas fim das entidades, disseminadas em 1.565 municípios.

3.2.3 – Características da organização γ

A organização γ é uma empresa do ramo de alimentação, cujos produtos agrícolas têm origem completamente orgânica, ou seja, foram produzidos sem o uso de aditivos químicos.

O objetivo dessa forma de cultivo é ofertar ao consumidor alimentos saudáveis e mais nutritivos. O sistema de produção agrícola da empresa obedece a normas de certificação que exigem, além da não utilização de agrotóxicos, cuidados elementares com a conservação e a preservação de recursos naturais, bem como condições adequadas de trabalho e vida.

A empresa possui uma equipe de 90 colaboradores que produz e leva ao consumidor alimentos produzidos de acordo com normas técnicas específicas da produção orgânica. Distribuindo para seus clientes cerca de 20 toneladas de alimentos mensalmente, a organização já trabalha há mais de 15 anos com agroecologia, uma modalidade de produção agrícola que recorre aos conhecimentos de diversas ciências como a agronomia, a ecologia, a sociologia e a economia, com vistas a manejar de forma equilibrada o solo e os demais recursos naturais – água, plantas, insetos etc. –, conservando-os a longo prazo e mantendo a harmonia desses elementos entre si e com os seres humanos.

Os produtos (hortaliças, laticínios, aves e ovos) são selecionados, processados e embalados. Em seguida, são vendidos por meio do serviço de entregas diretamente na residência de clientes, ou vendidos por meio de feiras, lojas de produtos naturais, supermercados e hipermercados localizados no Distrito Federal. Outro ponto de vendas corresponde a um quiosque situado em praça de alimentação de um *shopping center* de Brasília, onde os clientes podem consumir saladas prontas cujos ingredientes são inteiramente orgânicos.

3.3 – Participantes da pesquisa

Após a caracterização das organizações, é descrito o processo de seleção dos participantes da pesquisa, de modo que são consideradas, particularmente, percepções acerca da inovação segundo o ponto de vista de colaboradores em organizações brasileiras. Segundo Gaskell (2002), a seleção dos participantes da pesquisa empírica deve estar em sintonia com

as ambições do pesquisador, que analisa os ambientes sociais envolvidos em busca daqueles que podem proporcionar, a partir de seus pontos de vista, contribuições à compreensão do fenômeno investigado. Assim, “devido ao fato de o número de entrevistados ser necessariamente pequeno, o pesquisador deve usar sua imaginação social científica para montar a seleção dos respondentes” (GASKELL, 2002, p.70).

Na ocasião do primeiro contato com as organizações, foram interpelados três profissionais que atuaram ou atuam na gestão dos processos de implementação das novas idéias e práticas. Esse encontro preliminar teve duas finalidades: a apresentação do projeto de pesquisa, seu objeto e seus objetivos; e a identificação, no âmbito de cada organização, de iniciativas organizacionais que correspondessem a inovações, selecionando, dentre elas, uma inovação julgada relevante em relação ao objeto da pesquisa.

Após a confirmação da existência da implementação de novas idéias no contexto organizacional, buscou-se obter informações de modo a traçar um panorama descritivo da organização, a caracterizar a inovação e a identificar pessoas e áreas envolvidas no processo de implementação. Foi solicitado, em seguida a esse contato preliminar, o acesso a documentos internos da organização como subsídio à pesquisa, bem como a marcação, em dias e horários oportunos, de encontros com os indivíduos indicados para a realização das entrevistas. Dentre os participantes selecionados, encontram-se os três gestores inicialmente contatados para obtenção de informações gerais sobre a inovação, com os quais foi agendado um novo encontro.

Dessa forma, foram conduzidas 18 entrevistas individuais com profissionais que atuavam em áreas caracterizadas pela introdução de novos processos, produtos ou serviços, no âmbito de suas organizações, ou nos locais em que trabalhavam. Os participantes, de modo geral, estiveram envolvidos diretamente com o processo de implementação.

Na organização α , foram entrevistados sete profissionais envolvidos com a elaboração e a implementação de um novo modelo de gestão de desempenho. Por sua vez, os nove entrevistados da organização β atuavam em uma superintendência de serviços compartilhados, relacionada diretamente à inovação no contexto organizacional considerado. Por fim, na organização γ , foram entrevistados os dois únicos indivíduos que estavam, desde o início, envolvidos com a implementação de um quiosque de saladas orgânicas, e que se tornaram sócios nessa nova unidade de negócios.

Cabe ressaltar que, dentre os participantes, encontram-se tanto gestores do processo de implementação como colaboradores que a operacionalizaram. Os participantes estão distribuídos da seguinte forma, entre as três organizações:

Tabela 1. Distribuição de participantes por organização.

Organização	Natureza da organização	Quantidade de participantes	Percentual
α	Mista (pública e privada)	7	39%
β	Privada (sem fins lucrativos)	9	50%
γ	Privada	2	11%
Total de participantes		18	100%

Quanto ao gênero, dez participantes são do sexo feminino, cerca de 56% do total. Em relação aos indivíduos do sexo masculino, foram entrevistados oito participantes, cerca de 44% do total.

Por sua vez, quanto à formação acadêmica, observa-se que, entre os entrevistados, predominam profissionais com graduação em Administração e Psicologia, de modo que apenas um deles não possuía curso superior.

Tabela 2. Distribuição de participantes por formação.

Formação	Quantidade de participantes	Percentual
Administração	8	44%
Psicologia	5	27%
Engenharia (Elétrica, Florestal e Mecânica)	3	17%
Pedagogia	1	6%
2º Grau	1	6%
Total de participantes	18	100%

Dentre os dezessete participantes com graduação, quinze possuem formação em nível de pós-graduação. Observa-se que a maioria (53%) concluiu especialização, seguidos pelos indivíduos que possuem mestrado (27%) e doutorado (20%).

Tabela 3. Distribuição de participantes por formação em pós-graduação.

Pós-Graduação	Quantidade de participantes	Percentual
Especialização	8	53%
Mestrado	4	27%
Doutorado	3	20%
Total de pós-graduados	15	100%

Por sua vez, em relação à faixa etária dos participantes, observa-se que estão distribuídos da seguinte forma:

Tabela 4. Distribuição de participantes por faixa etária.

Faixa etária	Quantidade de participantes	Percentual
De 20 a 28	3	17%
De 29 a 36	4	22%
De 37 a 42	5	28%
De 43 a 50	4	22%
Acima de 50	2	11%
Total de participantes	18	100%

3.4 – Instrumento de coleta de dados

As entrevistas, segundo Lüdke e André (1986), podem ser classificadas em: estruturadas/padronizadas, quando têm de seguir estritamente um roteiro de perguntas feitas a todos os entrevistados; ou não-estruturadas/não-padronizadas, quando há mais liberdade de percurso na condução das perguntas ao longo da entrevista. Ainda de acordo com Lüdke e André (1986, p. 34), “entre esses dois tipos extremos se situa a entrevista semi-estruturada, que se desenrola a partir de um básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações”.

Tendo em vista o escopo deste estudo, optou-se por conduzir entrevistas semi-estruturadas, que se caracterizam como um gênero misto, por seguir um roteiro de perguntas que não impede a formulação de novos questionamentos a respeito dos temas pesquisados

conforme a evolução da entrevista. Daí a opção pela entrevista semi-estruturada, com perguntas abertas, pois:

(...) um roteiro de entrevista serve como uma intenção de trajetória; mas aprofundar o relacionamento é prioritário, na medida em que somente assim podem-se obter os conteúdos procurados. (...) Isto proporciona abertura para que o entrevistado possa discorrer, nos limites de interesse da pesquisa, de modo como lhe parecer melhor. (...) Assim, dá-se liberdade ao entrevistado até que se ganhe confiança e não se percam elementos que podem ampliar a visão do pesquisador (ZANELLI, 2002, p.84).

A condução das entrevistas foi iniciada com a apresentação aos participantes do conceito adotado para o fenômeno da inovação, bem como dos conceitos de facilitadores e de dificultadores à inovação. De acordo com Pasquali (1999), é preciso conceituar os construtos de forma clara e precisa, baseando-se na literatura, o que pode envolver a formulação de definições constitutivas, que “correspondem a construtos definidos por meio de outros construtos” (PASQUALI, 1999, p.45). Nesse sentido, é pertinente retomar as definições constitutivas inerentes à pesquisa:

Inovação – processo de implementação de idéias, processos, produtos e serviços originários dos indivíduos e/ou grupos na organização e da introdução de novas tecnologias e outros elementos novos (naquele contexto) originados fora da organização, considerados como valiosos para os resultados da organização e/ou bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto (BRUNO-FARIA, 2004, p.119).

Facilitadores – fatores do ambiente organizacional que influenciam positivamente o processo de inovação (HADJIMANOLIS, 2003, p.560).

Dificultadores – fatores do ambiente organizacional que influenciam negativamente o processo de inovação (HADJIMANOLIS, 2003, p.560).

O roteiro de entrevista deve seguir “naturalmente uma certa ordem lógica e também psicológica”, de modo que “guie a entrevista através dos tópicos principais a serem cobertos” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.36). Levando em conta tais aspectos, o roteiro elaborado para a pesquisa empírica permitiu a formulação de novos questionamentos ao longo da entrevista semi-estruturada. Entretanto, a fim de ilustrar o processo de coleta de dados, encontram-se a seguir temas tratados na entrevista, assim como exemplos de questões realizadas.

1. Identificação da inovação (definição, fundamentação, importância)
 - Gostaria que você descrevesse sua percepção quanto ao processo de implementação dessa nova idéia ou prática introduzida em sua organização, ressaltando a sua participação no processo.
 - Quais as razões que fundamentaram a implementação da nova idéia ou prática?
 - Qual a importância que a nova idéia ou prática representa para a organização?
2. Ações, atividades e etapas inerentes ao processo de inovação
 - Como você caracteriza a implementação dessa nova idéia ou prática, em termos de etapas e procedimentos seguidos no processo?
3. Áreas ou pessoas envolvidas no processo de inovação
 - Dentro da organização, quais são as áreas e os setores que estiveram envolvidos diretamente com a implementação dessa nova idéia ou prática?
 - No meio externo à organização, houve atuação de indivíduos, entes ou outras organizações que influenciaram a implementação dessa nova idéia ou prática?
4. Duração do processo de implementação
 - Quando a implementação da nova idéia ou prática teve início? Caso esteja concluída, quando terminou?
5. Tipo da inovação
 - Essa nova idéia ou prática, ela tem relação com inovações anteriormente introduzidas na organização? Caso afirmativo, como você descreve essa relação?
6. Características dos facilitadores do processo de inovação
 - No processo de implementação da nova idéia ou prática, qual a sua percepção em relação aos fatores facilitadores?
7. Características dos dificultadores do processo de inovação
 - No processo de implementação da nova idéia ou prática, qual a sua percepção em relação aos fatores dificultadores?
8. Atributos da inovação

Foi pedido que os entrevistados caracterizassem atributos da inovação conforme a terminologia definida por Wolfe (1994). No caso de penetração, por exemplo:

 - Qual o impacto que a implementação da nova idéia ou prática alcançou no contexto organizacional? Foi alto ou foi baixo?

3.5 – Procedimentos de coleta de dados

Os procedimentos adotados pelo pesquisador para a coleta de dados devem ser cuidadosamente definidos, com vistas à obtenção de resultados coerentes com os objetivos traçados para a pesquisa. Especialmente no caso da entrevista, “o manejo da coleta é fundamental. Quando o recurso da coleta é a entrevista, o pesquisador está atento e facilita para que os conteúdos de interesse na pesquisa venham à tona” (ZANELLI, 2002, p.83).

O procedimento de coleta de dados iniciou-se por meio de um encontro prévio com gestores de cada uma das organizações, no qual lhes foi entregue uma carta de apresentação da pesquisa e do pesquisador, a qual se encontra no Apêndice A. Esse encontro preliminar possibilitou: a obtenção de documentos internos que caracterizavam a organização e a iniciativa identificada como inovação; e a seleção dos participantes da pesquisa, de modo que, em seguida, as entrevistas puderam ser agendadas em datas e horários oportunos para cada um dos participantes.

Ao início de cada entrevista, o pesquisador se identificou, bem como o objeto de estudo e os objetivos da pesquisa. Foi assegurado que as informações fornecidas seriam utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa. Mencionou-se, ainda, a possibilidade de encaminhar ao entrevistado um sumário com as principais conclusões, caso o participante tivesse interesse. Conforme Lüdke e André (1986), tais atitudes são relevantes no sentido de favorecer o estabelecimento de relação de confiança entre entrevistado e entrevistador.

Em seguida, foi requerida a autorização para que a entrevista fosse gravada para transcrição posterior. Nenhuma objeção foi apresentada, de modo que todas as entrevistas foram gravadas. Ao longo das entrevistas, foram efetuadas anotações de pontos considerados relevantes pelo pesquisador. A gravação direta e a anotação durante a entrevista são

consideradas por Lüdke e André (1986) como as duas principais formas de registro dos dados obtidos com entrevistas.

A respeito das anotações ao longo da entrevista, Zanelli argumenta que:

(...) o caderno de notas é indispensável, pois as anotações são feitas em abundância (...). A observação atenta dos detalhes põe o pesquisador dentro do cenário, para que possa compreender a complexidade dos ambientes psicossociais, ao mesmo tempo em que lhe permite uma interlocução mais competente (ZANELLI, 2002, p.83).

No decorrer das entrevistas com os 18 participantes, foi solicitado aos entrevistados que caracterizassem a iniciativa organizacional identificada como inovação, discorrendo acerca das origens e da evolução da iniciativa, e indicando qual a sua participação na implementação. Em seguida, os entrevistados caracterizaram, segundo suas percepções, fatores facilitadores e dificultadores à inovação no contexto organizacional.

Após a realização das entrevistas, foi encaminhada uma carta de agradecimento a cada um dos participantes – a qual se encontra no Apêndice B –, reafirmando a relevância de suas contribuições. Especificamente em relação a dois entrevistados, foi agendado um novo encontro para a realização de outra entrevista, diante da oportunidade de “retornar ao entrevistado para complementar os dados obtidos” (ZANELLI, 2002, p.84). No caso dessas entrevistas complementares, elas foram conduzidas de modo a aprofundar a discussão em relação a aspectos que suscitaram dúvidas e produziram novos questionamentos na análise. Em seguida, todas as entrevistas foram transcritas, com vistas à análise posterior.

3.5 – Análise dos dados

Optou-se pela análise de conteúdo do material obtido por meio da coleta de dados. A análise de conteúdo, de acordo com Lüdke e André (1986, p.41), corresponde a “um método de investigação do conteúdo simbólico das mensagens (...) abordadas de diferentes formas e sob inúmeros ângulos”. Franco (2003, p.10), por sua vez, argumenta que a análise de

conteúdo, cada vez mais, tem sido “utilizada para produzir inferências acerca de dados verbais e/ou simbólicos, (...) obtidos a partir de perguntas e observações de interesse de um determinado pesquisador”.

A análise de conteúdo envolve o exame dos dados obtidos por meio das entrevistas, ou seja, opiniões e crenças verbalizadas pelos entrevistados, bem como anotações efetuadas pelo entrevistador ao longo das entrevistas. Foram analisados, ainda, documentos internos obtidos junto a gestores das três organizações pesquisadas, a fim de reunir dados que caracterizassem cada organização – sua natureza, objetivos, histórico e abrangência.

Após a organização dos dados e o estabelecimento de unidades de análise – a critério do pesquisador –, o que envolveu leituras sucessivas do material coletado, buscou-se a identificação de temas mais reiterados em termos de caracterização das inovações e de percepção de seus fatores facilitadores e dificultadores. A partir da detecção desses temas mais frequentes, balizados pela literatura acerca do fenômeno da inovação, foram construídas categorias ou tipologias de fatores, as quais deveriam refletir os propósitos da pesquisa e ser mutuamente exclusivas, de modo que as diferenças entre elas fossem claramente perceptíveis (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

A respeito da construção de categorias, Zanelli (2002, p.84) afirma que:

Organizar e interpretar dados qualitativos é um processo de análise sistemática, em busca de uma descrição coerente. A organização em categorias facilita e permite atribuir significados, ou interpretar a realidade pesquisada. A análise (organizar e interpretar) é também um processo recorrente de aprendizagem para chegar à compreensão do fenômeno.

Por meio de exames sucessivos do material coletado e do arcabouço teórico em que se baseia a pesquisa, as categorias definidas inicialmente em relação aos fatores facilitadores e dificultadores à inovação puderam ser refinadas e expandidas, submetidas a novos julgamentos quanto a sua abrangência e delimitação. No próximo capítulo são apresentados e discutidos os resultados da análise de conteúdo dos dados obtidos na pesquisa.

4 – Resultados e Discussão

Este capítulo reúne os resultados auferidos a partir de entrevistas individuais com profissionais das organizações selecionadas, bem como da análise de documentos internos. Tais resultados refletem percepções dos indivíduos entrevistados acerca do fenômeno sob investigação, consideradas conjuntamente ao arcabouço teórico desenvolvido pela literatura pertinente à inovação.

Foram identificadas, no âmbito de cada uma das três organizações, iniciativas que correspondem a inovações no contexto organizacional, de modo que a implementação dessas novas idéias e práticas é descrita a seguir. Adicionalmente, as inovações são caracterizadas em termos de tipos e de atributos, privilegiando-se a terminologia desenvolvida por Wolfe (1994), adotada por ser a mais abrangente dentre as caracterizações encontradas na literatura para o fenômeno da inovação.

Os procedimentos para categorização dos fatores facilitadores e dificultadores consideram critérios formulados por Pasquali (1999) com vistas ao desenvolvimento de categorias que subsidiam o processo de construção de instrumentos de pesquisa. Os resultados obtidos com as entrevistas e a análise documental são confrontados com a literatura pertinente, de modo que são sintetizados em categorias, as quais são definidas e ilustradas com algumas verbalizações dos entrevistados.

Os resultados são apresentados separadamente em relação a cada organização, ou seja, às organizações α , β e γ , conforme convencionado. Em seguida, os resultados da pesquisa são discutidos em relação ao fenômeno da inovação e a seus fatores facilitadores e dificultadores.

4.1 – Organização α

4.1.1 – Contexto organizacional

A organização α , segundo Brandão et al. (2005), iniciou em 2004 um processo de reformulação do sistema de avaliação de desempenho utilizado até então, denominado GDP, culminando no desenvolvimento de novo modelo de gestão do desempenho, denominado Gestão de Desempenho por Competências.

Na medida em que o modelo anterior de avaliação de desempenho começou a apresentar distorções ao longo do tempo, seus principais problemas foram apontados por meio de pesquisas internas, críticas apresentadas por funcionários e o Fórum de Gestão de Pessoas realizado em 2003. Diante da necessidade de reformulação do modelo de gestão de desempenho até então vigente, foi constituído um grupo de trabalho composto por analistas de diversas áreas, com o objetivo de propor soluções para os problemas identificados, aprimorando o modelo (BRANDÃO et al., 2005).

Após análise e diagnóstico, o grupo de trabalho apresentou propostas para aprimorar diversos aspectos do modelo. Segundo Brandão et al. (2005, p.1),

Com essa reformulação, a Empresa objetivou unir práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o *Balanced Scorecard*, em torno de um sistema dinâmico e estratégico e, com isso, constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional, corrigindo distorções verificadas em instrumentos utilizados anteriormente.

Essas três práticas de gestão são descritas de forma bem sucinta a seguir, conforme Brandão et al. (2005). Primeiramente, a gestão por competências, que constitui um processo contínuo voltado ao planejamento e à implementação de ações com vistas a, após a identificação de competências internas existentes na organização, captar e desenvolver competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa.

Carbone et al. (2005, p.43) argumentam que competências humanas podem ser entendidas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e a organização”. Nesse sentido, a competência resulta de mobilização em termos de combinação de recursos por parte dos indivíduos, que expressam competências ao gerar resultados em seu trabalho a partir da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Por sua vez, o *Balanced Scorecard*, que já era utilizado no modelo de avaliação do desempenho anterior, corresponde a um sistema gerencial que procura avaliar resultados a partir de mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma organização, de modo que ações gerenciais passam a ser orientadas para o alcance de metas referentes a perspectivas de desempenho não apenas financeiras (BRANDÃO et al., 2005).

Por fim, a avaliação por múltiplas fontes configura-se como um modelo de avaliação do desempenho humano que, no ensejo de evitar a ocorrência de distorções e vieses quando a avaliação é realizada por uma única pessoa, visa obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que avaliam seu desempenho (BRANDÃO et al., 2005). Assim, os funcionários avaliam seu próprio desempenho, de modo que também avaliam e são avaliados por sua chefia imediata, seus subordinados e seus pares.

Na introdução do novo modelo de gestão de desempenho por competências, foram mapeadas competências fundamentais a qualquer função e específicas dos funcionários em todas as unidades. O novo modelo é operacionalizado por meio de sistema informatizado, de modo a viabilizar seu acesso por todos os funcionários e a possibilitar inter-relações com outros sistemas da área de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, remuneração variável, retribuição, treinamento e desenvolvimento.

4.1.2 – Caracterização da inovação

A nova prática implementada na organização α corresponde a um novo modelo de gestão de desempenho para cerca de 84 mil funcionários em todas as unidades da organização. O novo modelo aproveita elementos da avaliação anterior, como o *Balanced Scorecard*. A novidade reside na combinação desses elementos com múltiplas fontes de avaliação e o modelo de gestão de pessoas com base em competências.

No segundo semestre de 2004, foi realizado teste piloto do novo modelo de avaliação do desempenho, implementado preliminarmente em nove unidades da organização. O piloto envolveu, ainda, o desenvolvimento de sistema tecnológico em ambiente *web* que reconhecia, pela matrícula do funcionário, qual seu cargo e a qual equipe estava vinculado, informando a avaliados e avaliadores as competências fundamentais e específicas pelas quais seriam avaliados. Foi elaborada uma cartilha auto-instrucional de modo a capacitar a utilização do novo modelo e a formação de facilitadores internos.

No primeiro semestre de 2005, os resultados auferidos com a realização do piloto foram aprovados pelos dirigentes da organização α , e foi determinada a implementação do novo modelo em todas as unidades da organização, o que ocorreu a partir de mês de julho de 2005, envolvendo a realização de diversos ajustes ao longo do processo.

4.1.3 – Tipo e atributos da inovação

A introdução do novo modelo de gestão de desempenho na organização α corresponde a uma inovação de processo, conforme a tipologia definida por Tidd, Bessant e Pavitt (1997), de modo que envolve novos procedimentos para mensuração do desempenho profissional, cujos resultados se inter-relacionam com as demais ações de gestão de pessoas. Conforme a tipologia definida por Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003), corresponde a uma

inovação evolucionária, na medida em que preserva e/ou aprimora elementos de inovações anteriores, denotando evolução em relação ao modelo anteriormente vigente.

A implementação foi iniciada em maio de 2004 nas nove dependências selecionadas para o teste piloto, que durou até dezembro de 2004. Em relação às demais unidades da organização α , a implementação foi iniciada em julho de 2005. A partir das percepções dos participantes, sete membros da equipe responsável pelo desenvolvimento e pela implementação da nova avaliação de desempenho, a inovação foi caracterizada conforme atributos definidos por Wolfe (1994). Convencionou-se que as verbalizações dos entrevistados em relação aos atributos da inovação serão indicadas entre aspas e em itálico.

A implementação do novo sistema de avaliação pode ser caracterizada como flexível (WOLFE, 1994), na medida em que houve, segundo um dos entrevistados, *“flexibilidade de fazer as modificações ao longo do processo de implantação”*. Tal flexibilidade também foi percebida em interações coletivas, de modo que um dos entrevistados afirmou que *“o tempo inteiro nós tivemos que ficar mediando interesses de sindicatos, executivos, funcionários... e nos adaptando a isso”*.

Quanto à centralidade, concebida por Wolfe (1994) como o grau em que a inovação envolve atividades tidas como críticas e centrais à organização, a inovação foi caracterizada como central, na medida em que há expectativas de que produzirá impactos positivos sobre a performance organizacional de todos os funcionários.

Quanto à compatibilidade, a inovação foi caracterizada como compatível (WOLFE, 1994) com o sistema de valores existente na organização. Um dos entrevistados argumentou, particularmente, que houve compatibilidade com os *“valores de participação e democratização do ambiente de trabalho e de valorização da competência técnica”*.

A implementação do novo sistema de avaliação pode ser caracterizada como sendo de alta complexidade (WOLFE, 1994), de modo que foi descrita por alguns participantes como

“*altíssima*” e “*gigantesca*”. Nessa perspectiva, a complexidade foi percebida como algo que envolve múltiplas etapas e interações, algumas ocorrendo simultaneamente, o que impunha maiores desafios à gestão do processo.

Em termos de divisibilidade (WOLFE, 1994), a inovação foi caracterizada como um conjunto coeso de partes interdependentes, ou seja, de baixa divisibilidade. Assim, a inovação envolveu etapas que não poderiam ser consideradas de forma isolada, de forma que o processo de inovação requereu que tais etapas – mapeamento de competências e realização de teste piloto, por exemplo – fossem implementadas de forma inter-relacionada.

No que se refere aos custos da implementação (WOLFE, 1994), as percepções dos entrevistados divergem entre si. A inovação foi caracterizada como sendo de alto custo por alguns entrevistados, enquanto outros a caracterizaram como sendo de baixo custo, uma vez que o modelo foi em grande parte desenvolvido internamente e não implicou em custos elevados com a contratação de consultorias externas, e houve aqueles que afirmaram não deter conhecimento a respeito dessa questão que fundamentasse qualquer avaliação de sua parte. A análise conjunta das informações obtidas evidenciou que os custos de implementação, em termos gerais, podem ser caracterizados como altos, uma vez que houve um aporte de recursos considerável para custear a realização de deslocamentos e treinamentos, ainda que haja consenso de que os custos seriam realmente muito mais elevados caso fosse contratada consultoria externa para desenvolvimento e aplicação do novo modelo de avaliação de desempenho na referida organização.

Em relação à extensão em que a inovação é adotada na busca por prestígio, lucro ou efetividade organizacional (WOLFE, 1994), pode ser caracterizada como principal finalidade a efetividade organizacional. Quanto à forma (WOLFE, 1994), é tanto material como social, na medida em que, de acordo com um dos entrevistados, “*afeta diretamente a interação entre funcionários, mas envolve a elaboração de cartilhas e sistemas informatizados que*

também assumem uma forma material". Percebeu-se que o foco organizacional da inovação (WOLFE, 1994) é tanto técnico como administrativo. Como ilustra um dos entrevistados, *"na parte técnica, você tem a concepção de uma nova lógica, e depois uma dificuldade administrativa e operacional para você colocar em prática aquela nova concepção"*.

Em termos do grau de incerteza e do risco inerentes à inovação (WOLFE, 1994), as percepções dos entrevistados se mostraram divididas. A maior parte a considerou de baixa incerteza e de baixo risco, em virtude de *"bons resultados já atingidos"*, como afirma um deles; porém, dentre os que a caracterizaram com alto grau de incerteza e alto risco, alguns deles afirmaram que *"na prática, ainda não se sabe como vai acontecer"*, que *"não obstante termos realizado o teste, não saberíamos de maneira precisa como os 84 mil iriam reagir"*, e que há riscos de *"geração de conflito dentro do ambiente de trabalho, porque você passa de um modelo em que a avaliação é autocrática para um modelo em que todo mundo se avalia mutuamente"*. Pode-se hipotetizar, a partir do conjunto de informações sobre o caso, que a inovação se caracteriza como sendo de alto risco e de alto grau de incerteza.

Quanto aos desajustes organizacionais implicados pela inovação (WOLFE, 1994), a inovação foi caracterizada como de alta magnitude, em função de *"implicações no status quo, nas relações de poder estabelecidas"*, como argumenta um dos entrevistados, bem como de ajustes decorrentes de elevação do custo operacional, uma vez que *"cada funcionário passa a ser um avaliador, e isso envolve um certo tempo de dedicação de cada um"*.

A inovação caracteriza-se como sendo de alta penetração (WOLFE, 1994) e, como ilustram alguns entrevistados, *"é bastante ampla"* e *"a idéia é que 85 mil pessoas possam melhorar"*. O grau de novidade foi percebido como radical, de modo que, de acordo com um dos entrevistados, *"apesar de aproveitar o que havia de melhor no modelo anterior, implica em grandes mudanças"*.

Em termos da vantagem proporcionada pela inovação em relação ao modelo anterior (WOLFE, 1994), a inovação apresenta alta vantagem relativa, de modo que, segundo os entrevistados, *“há vantagens de desenvolvimento e orientação profissional dos funcionários”*, e que *“a percepção dos funcionários já é positiva de que acarreta vantagens”*. Outras vantagens apontadas referem-se a *“um melhor processo de gestão de carreira para os funcionários, possibilidades reais de construção de carreira”*.

Quanto à visibilidade (WOLFE, 1994), a inovação foi caracterizada como alta, de modo que, como ilustra um dos entrevistados, houve *“maciças ações de comunicação e treinamento”*, embora outro entrevistado argumente que *“ainda é cedo para mensurar isso”*.

Os atributos para o novo modelo de gestão de desempenho na organização α , identificados, a partir da análise dos dados obtidos por meio de entrevistas e análise documental, são sintetizados no Quadro 6, a seguir.

Classificação de atributos	Atributos para a inovação na organização α
Adaptabilidade	Flexível
Centralidade	Central
Compatibilidade	Alta
Complexidade	Alta
Custo	Alto
Divisibilidade	Baixa
Finalidade	Efetividade organizacional
Foco organizacional	Técnico e administrativo
Forma	Material e social
Grau de novidade	Radical
Incerteza	Alta
Magnitude	Alta
Penetração	Alta
Risco	Alto
Vantagem relativa	Alta
Visibilidade	Alta

Quadro 6. Atributos em relação à inovação na organização α
 Fonte: classificação baseada em Wolfe (1994, p.419).

4.1.4 – Fatores facilitadores à inovação

Por meio de entrevistas com os sete participantes, foram identificados fatores facilitadores à inovação na organização α , agrupados em nove categorias: apoio da alta administração; apoio da gerência de nível médio; apoio de grupos de trabalho e colaboradores; diversidade de competências do grupo responsável pela implementação; divulgação de informações acerca da inovação; estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais; participação de colaboradores provenientes do meio externo; planejamento de ações necessárias à implementação; e reconhecimento do valor e da necessidade da inovação.

Dentre os fatores facilitadores à implantação do novo modelo de gestão de desempenho na organização α , os que foram mencionados pelo maior número de entrevistados são: apoio da alta administração; apoio de grupos de trabalho e colaboradores; e diversidade de competências do grupo responsável pela implementação. A relação de categorias referentes aos fatores facilitadores na organização α é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5. Categorização de fatores facilitadores à inovação na organização α

Categoria	Fatores facilitadores à inovação	Freqüência
I	Apoio da alta administração	7
II	Apoio de grupos de trabalho e colaboradores	7
III	Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação	6
IV	Estratégias para incorporação da inovação às rotinas	4
V	Planejamento de ações necessárias à implementação	4
VI	Apoio da gerência de nível médio	3
VII	Divulgação de informações acerca da inovação	1
VIII	Participação de colaboradores provenientes do meio externo	1
IX	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	1

Em seguida, cada uma das categorias de fatores facilitadores à inovação na organização α é conceituada e caracterizada, confrontando a literatura pertinente ao tema com verbalizações feitas pelos participantes da pesquisa, julgadas relevantes.

ORGANIZAÇÃO α - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria I: Apoio da alta administração	
Definição:	
<p>Ações e estratégias desenvolvidas pelos dirigentes da alta administração em apoio à implementação de novas idéias e práticas, tais como: definição de metas claras em relação à implementação, valorização da iniciativa de colaboradores, estabelecimento da inovação como meta da organização, disposição em fornecer orientações e dirimir conflitos decorrentes da inovação, demonstrações explícitas da disposição em inovar, demonstrações de confiança no êxito da inovação.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação por parte da alta administração - Comprometimento com o novo modelo - Apoio ao grupo responsável pela implementação - Crença na inovação <p>(Obs: fator mencionado por todos os entrevistados da organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da alta administração (BRUNO-FARIA, 2004) - Liderança (GUIMARÃES; CAVALCANTI; AFFONSECA, 2004) - Liderança (PEREIRA FILHO, 1996) - Suporte organizacional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997)
<p>Verbalizações:</p> <p>“Os diretores, os gerentes executivos sentavam e davam entrevista para a gente. Por ver a seriedade que a gente estava conduzindo o trabalho”</p> <p>“O Conselho Diretor aprovou a proposta, com a realização do projeto piloto, isso foi fundamental”</p> <p>“Houve a compra do projeto pela alta direção”</p> <p>“O que facilitou o processo é que todo mundo queria que ele fosse implementado. Então, todo mundo trabalhou para que ele saísse. Isso, não tenha dúvida que facilitou, e facilitou muito o processo. Todo mundo que eu digo é desde a direção do banco, não é?”</p> <p>“O compromisso dos executivos, da área de gestão de pessoas do banco, no sentido de acreditarem e terem consciência de que era um caminho certo. E darem apoio incondicional ao grupo”</p> <p>“A compra ou a crença por parte do Conselho Diretor do banco, de que aquele modelo, ele teria como decorrência a melhoria do desempenho das pessoas e, como consequência, da organização”</p> <p>“Tivemos apoio da direção da organização”</p> <p>“Acho que do mais macro tem o desejo que a organização tinha de mudar. A nova direção queria uma avaliação de desempenho que fosse mais democrática”</p>	

Quadro 7. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria I

ORGANIZAÇÃO α - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria II: Apoio de grupos de trabalho e colaboradores	
Definição:	
Envolvimento, receptividade, motivação, cooperação e participação de grupos de trabalho e de colaboradores em relação ao processo de inovação, expressando-se por meio de: aceitação das novas idéias e práticas implementadas, adoção de novas formas de execução de tarefas, interesse em participar e cooperar com as etapas de implementação, dedicação dos colaboradores envolvidos, incentivo às novas idéias, realização de críticas construtivas, realização de esforços extraordinários em favor da inovação.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento por parte dos colaboradores - Interesse em participar da implementação - Expectativas positivas em relação à inovação - Realização de esforços extraordinários <p>(Obs: fator mencionado por todos os entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“Nenhuma decisão foi tomada pelo grupo, só, entendeu? Porque a gente queria que todo mundo se sentisse participando do processo”</p> <p>“Os funcionários queriam isso. E a organização também queria. Então teve muito apoio para que saísse em tempo recorde, e que fosse todo mundo treinado”</p> <p>“Nenhum de nós saiu, daqui, assim, antes das dez horas da noite, durante esse ano, todo. Entendeu? Muitas vezes, antes das três horas da manhã, a gente pedia alguma coisa para comer, em algum lugar que estava aberto, entendeu? Porque era uma dedicação total”</p> <p>“Acho que queriam ver mudado o instrumento, por tudo o que foi falado no 4º fórum. O estudo encantou as pessoas que entraram em contato com a gente”</p> <p>“É o que eu te falei, a gente se desdobra, a gente fica além do tempo necessário, para poder concretizar nossas ações”</p> <p>“O principal facilitador foi justamente a demanda ter partido do funcionalismo. Então, quando a gente devolveu para eles uma modificação, eles estavam bastante abertos para, para receber e participar. Faziam sugestões, e a gente ajustava (...) houve um envolvimento de todas as áreas”</p> <p>“Porque eles, também, estavam com uma expectativa muito grande em relação à avaliação, então, isso também foi um outro grande facilitador”</p> <p>“Uma equipe que tinha um clima muito bom, onde cada um possa demonstrar os seus conhecimentos, compartilhar os seus conhecimentos, sem medo”</p> <p>“Até o grupo, as pessoas que participaram do piloto. Então, o grupo, todos os funcionários que estavam envolvidos participaram querendo que desse certo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento e apoio mútuo (AMABILE, 1996b) - Comprometimento e obstinação (BRUNO-FARIA, 2004) - Motivação (PEREIRA FILHO, 1996) - Realização de esforços extraordinários (BRUNO-FARIA, 2004; HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 8. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria II

ORGANIZAÇÃO α - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria III: Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação	
Definição:	
<p>Diversidade de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pela inovação, por parte do grupo responsável pela implementação, caracterizado por distintas formações e experiências, o que proporciona: sinergia, coordenação e articulação de forças, abordagem da inovação sob múltiplas perspectivas, flexibilidade para realização de ajustes e resolução criativa de problemas ao longo do processo, atuação empreendedora, troca de informações provenientes de diversos campos do conhecimento.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores provenientes de diversas áreas - Limitações supridas por competências dos colaboradores - Equipe coesa e multidisciplinar - Conjugação de experiências e formações de colaboradores <p>(Obs: fator mencionado por seis dentre os sete entrevistados na organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto adequado de pessoas e espírito de equipe (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Diversidade de habilidades (AMABILE, 1996b) - Diversidade de pessoas (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Pessoas com a experiência necessária (AMABILE, 1996b)
<p>Verbalizações:</p> <p>“E também ajuda muito, não é? Foram pessoas que vieram de diversas áreas”</p> <p>“Os fatores que facilitaram a implementação? Eu acho que foram as pessoas que trabalharam. Não foram chamadas as pessoas, assim, do nada. Cada um tinha sua expertise em algumas coisas. Todas as faltas que nós tínhamos, elas eram supridas pelas competências e pela dedicação que as pessoas tinham”</p> <p>“E eu acho que todos ali tinham um perfil, que era o perfil de uma liberdade de trabalho, uma maleabilidade, uma flexibilidade muito grande”</p> <p>“Ter na equipe pessoas de diversas áreas, então, também facilitou para a gente”</p> <p>“Uma equipe coesa, uma equipe em que você tenha alto astral, uma equipe que se auto-desenvolve, mesmo”</p> <p>“Isso com certeza, o grupo sempre facilitou. Sempre... esse grupo que a gente trabalhou, trabalhou bem coeso dentro do processo”</p> <p>“Esse grupo, ele foi constituído por pessoas de diversas áreas do [designação da organização omitida], não é? Era um grupo multidisciplinar”</p> <p>“A conjugação de experiências e formações anteriores, não é? Facilitou. Acabou que, como cada um tinha uma formação, uma experiência anterior, as interações sociais que foram sendo estabelecidas no grupo fizeram eclodir uma competência que era coletiva, da equipe, em si. E isso certamente foi um facilitador”</p>	

Quadro 9. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria III

ORGANIZAÇÃO α - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria IV: Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais	
Definição:	
Desenvolvimento de ações, estratégias e mecanismos que fomentem a incorporação de novas idéias e práticas implementadas às rotinas organizacionais, tendo em vista período de transição decorrente do processo de inovação, o que envolve: estimular conexões entre as estruturas organizacionais decorrentes da inovação e as anteriores a ela, solucionar problemas de adaptação à inovação, dirimir dúvidas e fornecer orientações a colaboradores, realizar treinamentos, promover aprendizagem de novas práticas.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Habituação gradual ao novo modelo - Preocupação com ações de treinamento e capacitação - Realização de ajustes para adaptar a inovação às tarefas diárias dos colaboradores <p>(Obs: fator mencionado por quatro dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “No piloto, a gente via que as pessoas iam gradativamente se habituando à forma de fazer a avaliação, a interface era muito boa” “Essa preocupação com a capacitação foi muito importante, capacitamos 23 mil gestores no novo modelo, que foi o que aconteceu” “As vezes, alguma alteração que precisava ser feita, a gente conseguia fazer e já colocar no ar na hora. Então, isso acaba facilitando sempre” “Vinhem sugestões e críticas das pessoas e, conforme o caso, a gente já fazia os ajustes na hora, já adaptava no sistema” “Excelentes instrumentos, aqueles... muito bem concebidos operacionalmente, teoricamente, que fracassaram simplesmente porque as pessoas não estavam preparadas para utilizar. Então, para não incorrer nesse erro novamente, nós... estabelecemos como um pressuposto a necessidade de que todos os 84 mil funcionários serem previamente capacitados”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturas e processos para conectar a inovação aos negócios existentes (MATTHEWS, 2002) - Incorporação da inovação às rotinas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; BESSANT, 2003)

Quadro 10. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria IV

ORGANIZAÇÃO α - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria V: Planejamento de ações necessárias à implementação	
Definição:	
Planejamento detalhado de ações e etapas a serem desenvolvidas ao longo da implementação de novas idéias e práticas bem como desenvolvimento de testes e protótipos relacionados à inovação, com vistas à gestão do processo e à realização de ajustes diante de impactos decorrentes da inovação, envolvendo: levantamento de informações, diagnóstico organizacional, identificação de melhores práticas, alocação de recursos necessários, elaboração de pilotos e experimentos para testar novas idéias e práticas.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento das etapas de implementação - Realização de pesquisas e teste piloto - Mapeamento de competências <p>(Obs: fator mencionado por quatro dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Planejamos o processo. Primeiro fizemos o seguinte, uma divisão, que facilitou. Competências que existem nas áreas são competências específicas. Mas eu preciso de competências que são essenciais, que são fundamentais para qualquer funcionário e qualquer área do banco. Então, vamos traçar primeiro as fundamentais. uma estratégia do grupo” “Porque foi muito positivo ter sido feito o teste piloto” “até porque, para a realização do projeto piloto, a gente teve, primeiro, que fazer o mapeamento das competências de todas, de todas as áreas” “Fizemos uma pesquisa, antes, e como os resultados foram muito positivos, o nosso grau de certeza que ia dar certo aumentou, para jogar para o banco inteiro” “Gastamos algum tempo no sentido de equalizar conceitualmente todo mundo, realizar visitas de <i>benchmarking</i> para ver o que as outras organizações estavam fazendo, o que os principais autores sobre o assunto tinham a dizer...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e coordenação da implementação (HADJIMANOLIS, 2003) - Práticas gerenciais (AMABILE, 1996b) - Utilização de <i>benchmarking</i> para identificar melhores práticas (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 11. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria V

ORGANIZAÇÃO α - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VI: Apoio da gerência de nível médio	
Definição:	
<p>Atuação de gerentes de nível médio como fomentadores da inovação, no sentido de promover o processo de implementação incentivando a aceitação por parte de colaboradores, e de servir como uma ponte entre os ideais da alta administração e as atividades fim, por meio de: estratégias e ações de convencimento acerca do valor da inovação, estabelecimento de relações de confiança, estímulo ao diálogo e à articulação entre colaboradores cuja atuação é pertinente à inovação, alinhamento de posições divergentes.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Ações de convencimento - Atuação do gerente como coordenador do grupo, conferindo autonomia para os colaboradores envolvidos com o processo - Atuação de gerentes de nível médio como multiplicadores <p>(Obs: fator mencionado por três dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Tivemos que fazer um trabalho de convencimento junto aos gestores, que eu acho que foi muito positivo, a gente ouvia as necessidades, as expectativas deles, e essas contribuições foram levadas em conta quando colocamos o modelo para funcionar” “Uma equipe que se auto-gerencia, porque o [<i>nome omitido</i>], chegou uma hora e ele nos deu isso [<i>autonomia</i>], o que ele fez muito bem, porque nos deixou carta branca para tudo, não é?” “A gente teve livre acesso. Na época, estávamos tratando com os gestores, eles procuravam agendar horário, liberar tudo que fosse possível para que a gente pudesse conversar com os funcionários” “A disposição e o envolvimento com gestores regionais que são as áreas aonde acontecem os treinamentos, então, a gente envolveu... eles foram envolvidos desde o início, não é? Tinham disposição para fazer isso, e depois transmitir aos funcionários. Eram multiplicadores.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação dos gerentes de nível médio como engenheiros da inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) - Indivíduos que atuam como campeões da inovação, que incentivam a aceitação das novas idéias (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 12. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VI

ORGANIZAÇÃO α - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VII: Divulgação de informações acerca da inovação	
Definição:	
Desenvolvimento e utilização de canais de comunicação efetivos para divulgação de informações referentes à implementação das novas idéias e práticas no contexto organizacional, de modo a: fornecer aos colaboradores informações claras e atualizadas a respeito da inovação, conferir transparência e visibilidade ao processo de implementação, possibilitar que os colaboradores se antecipem às etapas previstas e que a transição ocorra sem alterações bruscas, estimular receptividade e participação.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Ações maciças de divulgação - Estímulo à adesão ao novo modelo - Utilização de canal de comunicação em massa <p>(Obs: fator mencionado por dois dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “A própria TV corporativa, que permite que você fale on-line com 84 mil pessoas, então... E ela está disponível em todas as unidades. As pessoas podiam interagir conosco, pelo telefone, por e-mail. São estratégias de <i>endomarketing</i>, de você... de comunicação interna, visando estimular, visando conseguir a adesão” “Foram maciças ações de comunicação, para todos os funcionários” “Esse processo de comunicação certamente é um facilitador”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação (GUIMARÃES; CAVALCANTI; AFFONSECA, 2004) - Comunicação aberta de informações e idéias (AMABILE, 1996b) - Fluxo de informações (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003)

Quadro 13. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VII

ORGANIZAÇÃO α - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VIII: Participação de colaboradores provenientes do meio externo	
Definição:	
Participação, no processo de implementação, de profissionais provenientes do meio externo à organização, de modo a suprir necessidades de competências humanas e de recursos que não podiam ser atendidas internamente, bem como no sentido de conferir maior neutralidade à tomada de decisões, à execução e à avaliação de tarefas referentes à inovação, por meio de: recrutamento de novos profissionais, contratação de consultorias externas, estabelecimento de parcerias com pessoas e organizações diversas.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Consultoria externa - Orientações em relação ao novo modelo <p>(Obs: fator mencionado por um dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Entrou, sim, entrou uma grande amiga minha, chamada [<i>nome omitido</i>], para dar consultoria, algumas orientações e falar: “olha, vamos fazer junto a entrevista”. Nós fomos fazer junto, ela foi com a gente, entendeu? Em agência e tudo mais, para fazer a entrevista, para depurar as entrevistas, para descrever”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de conhecimento externo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) - Parcerias e colaboração de empresas diversas nos projetos (BRUNO-FARIA, 2004)

Quadro 14. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VIII

ORGANIZAÇÃO α - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria IX: Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	
<p>Definição:</p> <p>Reconhecimento, por parte de dirigentes e colaboradores, da necessidade de que novas idéias e práticas sejam implementadas, angariando apoio e superando resistências, tendo em vista que sua introdução pode proporcionar ganhos fundamentais ao alcance dos objetivos organizacionais, bem como possibilitar que a organização efetivamente tire proveito de oportunidades e minimize ou até mesmo evite o impacto de ameaças do ambiente externo.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Clamor dos funcionários - Mudança necessária <p>(Obs: fator mencionado por um dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Havia um clamor de necessidade de mudança na sistemática de avaliação pelos próprios funcionários”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ações do projeto que se coadunam com necessidades do contexto considerado e que facilitam a aceitação (BRUNO-FARIA, 2004) - Senso de caráter necessário (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Senso de urgência da inovação (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 15. Facilitadores ao processo de inovação na organização α - Categoria IX

4.1.5 – Fatores dificultadores à inovação

Analogamente, foram identificados na organização α dificultadores à implantação do novo modelo de gestão de desempenho. Os fatores foram agrupados em dez categorias: descrença em relação à inovação; dificuldades de integração interfuncional; excesso de atividades e escassez de tempo; limitações em termos de pessoas; limitações em termos de recursos tecnológicos; obstáculos provenientes do meio externo; priorização de atividades fim e/ou de curto prazo; receio das conseqüências da inovação; resistência à inovação por perda de poder; resistência à inovação por senso de acomodação.

Dentre os fatores dificultadores ao processo de implementação, os que foram percebidos pelo maior número de entrevistados são: dificuldades de integração interfuncional; excesso de atividades e escassez de tempo; e limitações em termos de recursos tecnológicos. A distribuição de fatores em relação ao número de entrevistados que os mencionou é apresentada na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6. Categorização de fatores dificultadores à inovação na organização α

Categoria	Fatores dificultadores à inovação	Frequência
I	Dificuldades de integração interfuncional	7
II	Excesso de atividades e escassez de tempo	7
III	Limitações em termos de recursos tecnológicos	6
IV	Limitações em termos de pessoas	5
V	Descrença em relação à inovação	5
VI	Obstáculos provenientes do meio externo	4
VII	Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo	4
VIII	Resistência à inovação por senso de acomodação	3
IX	Resistência à inovação por perda de poder	2
X	Receio das conseqüências da inovação	2

As categorias de fatores dificultadores à inovação na organização α são definidas e caracterizadas a seguir, considerando a literatura pertinente ao tema e verbalizações dos participantes da pesquisa.

ORGANIZAÇÃO α - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria I: Dificuldades de integração interfuncional	
Definição:	
<p>Obstáculos para atuação conjunta de departamentos e unidades organizacionais que operam de forma não integrada, o que denota a existência de valores, motivações e objetivos distintos dentro da organização, prejudicando: a implementação de novas idéias e práticas no contexto organizacional, a cooperação entre departamentos, o processo de comunicação entre colaboradores e grupos, a adoção de novos procedimentos padronizados, o alcance da efetividade organizacional que a inovação enseja.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades de integração com área de tecnologia - Implementação dependente de inter-relações com outra área - Processo de negociação com outras áreas para manter colaboradores no grupo responsável pela implementação <p>(Obs: fator mencionado por todos os entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“Que é uma coisa que não depende da gente, que está relacionado à diretoria de tecnologia, não é? Que no piloto a gente desenvolveu internamente, a parte tecnológica. Agora, a partir do momento que você depende de outra diretoria, aí, pode aumentar o risco”</p> <p>“A gente tentou que a diretoria de tecnologia, que seria a área responsável por fazer, mas ela disse que não teria condições no curto prazo, de nos atender”</p> <p>“Por causa de sistemas. Porque “tem que fazer”, só que implantar uma coisa dessas numa empresa desse tamanho, depende de um monte de outras áreas”</p> <p>“Ocorreram falhas na comunicação e na divulgação de informações para outras áreas”</p> <p>“Esse simulador foi encomendado para a área de tecnologia, mas não ia ser terminado em tempo hábil. Não sei se o grupo comunicou à área de TI sobre isso”</p> <p>“Tem que avisar às pessoas o que está acontecendo, porque era para ter entrado em julho, passou julho, agosto ainda teve alguma coisinha que foi falado a respeito disso, faz três meses que ninguém mais toca no assunto, pelo menos, em termos de comunicação”</p> <p>“Tivemos dificuldade, também, porque como o grupo de trabalho se estendeu por mais de seis meses, para concepção e implementação do projeto piloto, as áreas onde originalmente estavam localizadas as pessoas, eh... por algumas vezes, não queriam liberar elas para se dedicar exclusivamente a esse trabalho. Certamente esse foi um processo de negociação com outras áreas que por diversas vezes impactou negativamente o cronograma de trabalho do grupo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competição dentro da organização (AMABILE, 1996b) - Falta de capacidade de formar alianças e agir em redes (MATTHEWS, 2002) - Falta de integração interfuncional (HADJIMANOLIS, 2003) - Problemas de obstrução por parte de alguns departamentos da organização (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 16. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria I

ORGANIZAÇÃO α - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria II: Excesso de atividades e escassez de tempo	
Definição:	
<p>Tempo exíguo para realização do volume de tarefas necessárias à ou decorrentes da implementação de novas idéias e práticas no contexto organizacional, tendo em vista o estabelecimento de prazos curtos, o que pode culminar em: dificuldades de cumprimento de cronograma, atrasos na implementação, prejuízo para qualidade de trabalhos, falhas no planejamento do processo, falta de tempo para treinamentos e para experimentação das novas idéias e práticas, colaboradores que se sentem pressionados.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Prazos exíguos - Excesso de atividades simultâneas - Atrasos na implementação - Sacrifício de etapas de implementação <p>(Obs: fator mencionado por todos os entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“Você vê, nós não tínhamos tempo. Isso foi em fevereiro do ano passado. Todo mundo tem muito certo o que tem que fazer, como tem que fazer, prazos que tínhamos que cumprir, porque os prazos eram exíguos, e ainda são”</p> <p>“O mapeamento foi feito, para toda a organização, janeiro e fevereiro. Enquanto isso, rolava a oficina, rolava o treinamento. Tudo ao mesmo tempo”</p> <p>“E tudo isso você tem que pensar. Qualquer detalhe, você não... é muito detalhe, muito, mas muito. Então, tudo isso foi feito em seis meses”</p> <p>“Ocorreram atrasos na implementação”</p> <p>“Teve... tempo, tempo é sempre muito crítico, não é? Nesse tipo de desenvolvimento. A gente tinha um tempo limitado para desenvolver, então, tivemos que usar as ferramentas que tínhamos disponíveis na época”</p> <p>“Então, estabelecer prazos, isso nos ajudou a estabelecer limites e a ganhar o respeito e a cumplicidade dos dirigentes. Por outro lado, nos exigiam muito mais. Muito mais produtividade, agilidade... Então, às vezes, a gente tinha que sacrificar uma ou outra etapa”</p> <p>“Nesse processo, a ferramenta estava parcialmente desenvolvida. (...) nesse treinamento, eu deveria mostrar nesse treinamento como é o plano de desenvolvimento de competências. Como desenvolve, qual é o papel de cada pessoa nesse plano, e tal. E o plano não estava feito”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tempo (HADJIMANOLIS, 2003) - Tempo insuficiente (AMABILE, 1996b)

Quadro 17. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria II

ORGANIZAÇÃO α - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria III: Limitações em termos de recursos tecnológicos	
Definição:	
Dificuldades de acesso, obtenção e efetiva utilização de recursos tecnológicos necessários à inovação no contexto organizacional, em termos de aporte insuficiente de estruturas e instrumentos técnicos requeridos para a consecução das etapas do processo de implementação de novas idéias e práticas, o que envolve carência ou ausência de: ferramentas de tecnologia da informação, equipamentos técnicos, plataformas de processamento e armazenamento de dados, sistemas informatizados.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Limitações de recursos de tecnologia - Dificuldades de acesso aos usuários - Dificuldades no desenvolvimento de protótipo tecnológico - Falhas de sistema informatizado que dá suporte à inovação <p>(Obs: fator mencionado por seis dentre os sete entrevistados na organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades em obter materiais diversos (BRUNO-FARIA, 2004) - Falta de recursos necessários à implementação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997) - Falta de recursos tecnológicos requeridos pela inovação (HADJIMANOLIS, 2003)
<p>Verbalizações:</p> <p>“E a maior das dificuldades: a parte tecnológica, não é?”</p> <p>“Uma série de coisas com a tecnologia, que é o nosso grande empecilho”</p> <p>“Em função de a gente estar utilizando a <i>web</i>, a gente percebeu que esse canal ainda tem muitas limitações, principalmente em relação à rede de agências. A gente tem dificuldades de acesso, mesmo, de estar disponível para o usuário”</p> <p>“O que dificultou mais essa implantação foi os recursos que a gente tinha que usar, de ter os recursos para desenvolver o projeto e eles eram limitados. Recursos de tecnologia, porque, por exemplo, a gente tinha um servidor um pouco antigo, digamos, não é? Ele não era uma coisa assim muito moderna. Se a gente tivesse um servidor mais moderno, mais atualizado, talvez rodasse mais rápido. E não era tão atualizado, assim, mas não prejudicou o resultado final”</p> <p>“Tivemos um dificultador muito grande, que foi a parte tecnológica. Eh... o, o sistema... é extremamente complexo em suas interações. Então, tivemos muita dificuldade no desenvolvimento do protótipo tecnológico que foi utilizado no projeto piloto. E agora, estamos tendo muita dificuldade, também, no desenvolvimento e implementação da versão definitiva, que já é no sistema de grande porte. Então, falhas no sistema, elas foram e ainda têm sido recorrentes, relacionadas à gestão da base de dados, mesmo”</p>	

Quadro 18. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria III

ORGANIZAÇÃO α - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria IV: Limitações em termos de pessoas	
Definição:	
Carência de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos à inovação por parte de colaboradores e parceiros, prejudicando a implementação de novas idéias e práticas em relação às seguintes dimensões: quantidade insuficiente de colaboradores, pequena diversidade de formação e capacitação, dificuldades para atuar em equipes, nível de experiência individual e grupal inadequado, falta de qualificação de gestores em práticas gerenciais, falta de envolvimento e qualificação de terceirizados.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de pessoas na área de tecnologia para gerar soluções - Pequeno número de colaboradores na equipe responsável - Parte dos colaboradores da área de tecnologia é terceirizada e sujeita a alterações frequentes <p>(Obs: fator mencionado por cinco dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Falta de gente, o excesso de demandas que o banco tem não é coberto pela quantidade de pessoas que trabalham desenvolvendo. Não é falar, “pô, mas a tecnologia tem quase dois mil funcionários”, mas, mesmo assim, não é suficiente. Então, o que eu acho que está realmente atrasando o processo é não ter pessoas para fazer” “Tem uma equipe na área de tecnologia que muda a cada semana, são terceirizados, isso dificulta muito” “Eu diria que boa parte das dificuldades de ordem tecnológica que nós tivemos decorre de um modelo que o banco adotou, não é para esse projeto, é para quase tudo, não é? Que é de trabalhar com equipes que têm pessoas terceirizadas. E isso foi um grande dificultador” “E nem sempre eu tinha pessoas para sentar comigo, para poder fazer o trabalho, porque estavam viajando para algum lugar, estavam mapeando as competências ou alguma outra coisa. Ou estavam acompanhando o piloto, entendeu? Então, teve muitas vezes que o trabalho ficou muito difícil de andar” “E tem uma parte dos funcionários da área de tecnologia que é terceirizada, o que é outro problema”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit de competências (HADJIMANOLIS, 2003) - Falta de pessoal de apoio (BRUNO-FARIA, 2004) - Falta de recursos humanos e de conhecimentos necessários à inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997)

Quadro 19. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria IV

ORGANIZAÇÃO α - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria V: Descrença em relação à inovação	
Definição:	
<p>Sensação de descrença, desconfiância e descrédito em relação à inovação por parte de gestores, colaboradores e parceiros, em decorrência de dúvidas quanto ao êxito da inovação e de contradições entre organização formal e práticas de gestão efetivamente aplicadas ao longo do processo de implementação, o que pode culminar em: falta de envolvimento, desinteresse em relação às novas idéias e práticas implementadas, percepção da inovação permeada por suspeitas, ceticismo em relação à inovação.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Descrença em relação à inovação - Descrédito na implementação - Desconfiança quanto ao êxito da inovação - Ceticismo <p>(Obs: fator mencionado por cinco dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“É complicado. Tentou entrar no ar há alguns dias atrás, saiu de novo, então, tem um problema que abre uma série de especulações por parte do funcionário”</p> <p>“As pessoas começam a ficar um pouco descrentes. Acho que pode até ter algum... alguma rejeição, mais por falta de conclusão”</p> <p>“O Conselho Diretor, ele é formado pelo presidente e por sete vice-presidentes, não é? Eu não tenho essa medida, mas certamente alguns acreditavam no processo mais do que outros”</p> <p>“Então, era uma força tarefa... era uma força tarefa, envolvia uma logística complexa, não é? E nós talvez tenhamos subestimado isso. (...) Acaba caindo no descrédito, e muitos projetos morrem por conta disso mesmo, não é?”</p> <p>“O [<i>designação da organização omitida</i>], ele utiliza a avaliação de desempenho humano no trabalho desde a década de 60. Olha, quando você utiliza, durante muitos anos, diferentes sistemas de avaliação, e vivencia os fracassos e desvios inerentes aos programas de avaliação, você acaba ficando muito cético, em relação à possibilidade de um novo sistema trazer realmente uma contribuição significativa, nova”</p> <p>“Existe uma desconfiância natural dos funcionários, de achar que vai ser só uma mudança de nome, não é? E que na prática não vai acontecer isso”</p> <p>“Os problemas tecnológicos que a gente teve, esse atraso no cronograma, acho que faz a pessoa ficar um pouco mais desacreditada se vai dar certo ou não”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desconfiança em relação à inovação (HADJIMANOLIS, 2003) - Descrença no valor do projeto (BRUNO-FARIA, 2004)

Quadro 20. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria V

ORGANIZAÇÃO α - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VI: Obstáculos provenientes do meio externo	
Definição:	
<p>Obstáculos decorrentes de aspectos externos à organização, exógenos e não controláveis por seus dirigentes e colaboradores, cujos efeitos e consequências acarretam interferências desfavoráveis à consecução da implementação de novas idéias e práticas no contexto organizacional, configurando-se sob a forma de: mobilizações sindicais, restrições regulatórias e tributárias, conjuntura econômica adversa, concorrência predatória, convulsões sociais.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Greve - Prejuízos para cronograma de implementação <p>(Obs: fator mencionado por quatro dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Ái teve o dia em que todo mundo ia ser avaliado. E aí o quê aconteceu? Nós entramos em greve. Pára tudo. Ninguém funciona. Ninguém entra” “Em função da greve a gente teve que estender um pouco mais...” “Houve a greve e a acabou prejudicando todo o cronograma” “A própria greve, na época do piloto, que prejudicou, mas não tanto como a gente achou que fosse prejudicar”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos externos (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 21. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VI

ORGANIZAÇÃO α - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VII: Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo	
Definição:	
<p>Priorização de atividades fim mais relacionadas ao negócio da organização e/ou de curto prazo em oposição a inovações relacionadas a atividades meio, ou que usualmente levam de médio a longo prazo para produzir resultados almejados pela organização, o que pode dificultar a realização de investimentos, a alocação de recursos necessários e o envolvimento com a implementação de novas idéias e práticas, em virtude da priorização de atividades cotidianas e/ou que apresentam retornos mais imediatos.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Priorização para os sistemas corporativos voltados ao cliente - Concorrência com projetos voltados à atividade fim - Falta de visão de longo prazo por parte de algumas áreas da organização <p>(Obs: fator mencionado por quatro dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“Tem vários sistemas corporativos. Mas o principal deles é aquele que atende ao cliente. Com toda justiça. Cliente não pode ficar sem sistema. Então, o primeiro a ser derrubado, qual que é? O da avaliação de desempenho”</p> <p>“Houve concorrência, durante a fase de desenvolvimento do sistema, com outros projetos mais voltados à atividade-fim da empresa”</p> <p>“Falta de visão de longo prazo por parte de algumas áreas, quanto ao impacto positivo e possibilidade de utilização como instrumento estratégico das informações geradas pelo sistema”</p> <p>“A nossa área tecnológica, ela tem um problema, que é o seguinte. O lucro. A gente tem 23 milhões de clientes. Então, quase tudo da nossa área tecnológica, quando você vai olhar prioridade, tudo, a prioridade é para o cliente externo. Então, tudo que a gente pede entra numa fila”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Priorização de horizonte de curto prazo (HADJIMANOLIS, 2003) - Priorização de resultados de curto prazo (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003)

Quadro 22. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VII

ORGANIZAÇÃO α - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VIII: Resistência à inovação por senso de acomodação	
Definição:	
Ações, atitudes e comportamentos que se opõem à inovação, por parte de colaboradores, de parceiros e do público envolvido com sua introdução, denotando dificuldades de aceitação de novas idéias e práticas implementadas, em decorrência de: crenças e valores que não apóiam novas idéias, contexto cultural que reluta em adotar novas idéias, estruturas organizacionais rígidas, relutância em abandonar certo presente tido como adequado, clara aversão ao risco, opção pela manutenção do <i>status quo</i> .	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Tentativas de manutenção do <i>status quo</i> - Preconceito em relação a novos negócios - Desinteresse de colaboradores em participar do novo modelo - Rigidez <p>(Obs: fator mencionado por três dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Um dos vice-presidentes, na época, ele não queria que isso saísse. Era assim. O vice-presidente de [<i>designação do setor omitida</i>], ele estava esperando que não desse certo (...) queria que as coisas ficassem como estavam antes” “Tem um pouco dessa rigidez às coisas novas, que a nossa cultura vem de uma cultura militar” “Eu tive pessoas, por exemplo, dentro de sala, que diziam ‘ah, eu não quero avaliar ninguém, meu superior, esse problema é dele, eu não quero avaliar, nem avaliar ninguém’ ...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aversão ao risco (HADJIMANOLIS, 2003) - Comodismo e baixa propensão ao risco (ALENCAR, 1997) - Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> (AMABILE, 1996b) - Inércia organizacional (HADJIMANOLIS, 2003) - Senso de acomodação (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Valores que não apóiam o novo (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 23. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria VIII

ORGANIZAÇÃO α - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria IX: Resistência à inovação por perda de poder	
Definição:	
<p>Ações, atitudes e comportamentos que se opõem à inovação, por parte de colaboradores inseridos no contexto organizacional, denotando interesses individuais e grupais contrários à implementação das novas idéias e práticas, em decorrência de: alterações nas relações de poder formal e informalmente constituídas entre os atores organizacionais, mudanças nas estruturas hierárquicas, redução de prestígio e poder político, perda de poder de influência, perda de poder de decisão.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade para convencimento de gestores que acreditavam estar perdendo poder - Resistência do segmento gerencial <p>(Obs: fator mencionado por dois dentre os sete entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“Em primeiro lugar, tivemos que convencer a cúpula de que o instrumento anterior estava sendo mal utilizado. E convencer algumas áreas, de que o próprio projeto não tiraria o poder, não é? Das pessoas que estavam gerenciando. Então, esse foi o... a primeira grande dificuldade”</p> <p>“Colocar essa nova avaliação para o segmento gerencial, não foi fácil, não. Isso ainda é muito difícil, também porque tinha resistências de alguns gestores, apesar de a gente explicar que não era perda de força para eles, era compartilhar a observação deles com o pessoal da equipe”</p> <p>“Numa ocasião, entrei numa sala de aula onde tinha um grupo de gestores, me chamaram lá para dar um depoimento para eles. Apresentei novo modelo, um deles lá no final da sala levantou a mão e disse, ‘olha, eu não sei se vocês estão conscientes do que estão fazendo, mas vocês estão acabando com a única ferramenta que hoje o gestor tem para punir o funcionário’ ...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturas hierárquicas rígidas (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Jogos políticos internos (HADJIMANOLIS, 2003) - Problemas políticos (AMABILE, 1996b) - Resistência à inovação em contexto organizacional (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003)

Quadro 24. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria IX

ORGANIZAÇÃO α - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria X: Receio das conseqüências da inovação	
<p>Definição:</p> <p>Sensação de temor e receio desencadeada pelo processo de inovação e compartilhada por parte de colaboradores e/ou parceiros, na medida em que a implementação de novas idéias e práticas envolve: sensação de insegurança, iminência de cortes e demissões, alterações de rotinas organizacionais, possibilidade de insucesso das novas idéias e práticas, receio de ser responsabilizado por eventuais falhas, receio de que os investimentos requeridos pela inovação prejudiquem as finanças da organização.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Receio de colaboradores de que possam sofrer por conseqüências da nova avaliação - Instabilidade e medo de novas experiências - Experiências traumáticas no passado <p>(Obs: fator mencionado por dois dentre os sete entrevistados na organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Medo de falhar e de ser responsabilizado por falhas (HADJIMANOLIS, 2003) - Receio de que receitas de vendas sejam canibalizadas por gastos com a inovação (HADJIMANOLIS, 2003) - Reestruturação envolve demissões (BRUNO-FARIA, 2004) - Temor do desconhecido (ALENCAR, 1997)
<p>Verbalizações:</p> <p>“De ter receio de uma avaliação que possa ser aberta, e possa sofrer por alguma coisa (...) Todo mundo dentro do banco, acho que tem muito medo de novas experiências, porque umas delas... algumas delas foram traumáticas”</p> <p>“Antigamente praticamente quem tinha acesso ao sistema era o gestor, não é? A avaliação, ela era descendente, então agora todos os funcionários têm que acessar. Então, isso causa uma maior instabilidade para as pessoas. Muitas vezes, está fazendo tudo correto, mas ainda assim ela se sente insegura, por ser a primeira vez que está fazendo”</p>	

Quadro 25. Dificultadores ao processo de inovação na organização α - Categoria X

4.2 – Organização β

4.2.1 – Contexto organizacional

O departamento nacional das quatro entidades que compõem a organização β foi, ao longo do último biênio, alvo de programa de transformação voltado para a integração de suas unidades funcionais. A motivação para a implantação do programa jaz em grande medida no engajamento pessoal de gestores em prol da modernização da estrutura e dos procedimentos internos da organização β , bem como na necessidade de redução de custos sinalizada por setores produtivos que financiam a manutenção das entidades.

Anteriormente, o departamento nacional de cada entidade possuía suas áreas meio, o que culminava em duplicação de esforços e procedimentos não padronizados. Foram unificadas, em consonância com o programa de transformação, as áreas meio do departamento nacional das entidades, quais sejam: recursos humanos, arrecadação, financeiro, jurídico, tecnologia da informação, administrativo e comunicação social. Após o programa de transformação, as áreas meio passaram a ser compartilhadas pelo departamento nacional de cada, de modo que não estão mais subordinadas diretamente às entidades, mas, sim, a uma superintendência de serviços compartilhados que confere maior padronização e efetividade à atuação das áreas meio.

Para conduzir a implementação do programa de transformação na organização β foi contratada uma consultoria externa, que estabeleceu parâmetros a serem seguidos rumo à unificação e que promoveu a integração de equipes multidisciplinares. A consultoria externa também selecionou, dentre os procedimentos adotados anteriormente por cada entidade, aqueles que corresponderiam às melhores práticas e que poderiam ser estabelecidos com vistas à padronização dos processos internos.

Dentre tais áreas meio compartilhadas, encontra-se a área de recursos humanos, composta por colaboradores provenientes das antigas áreas meio do departamento nacional

das entidades, reunidos em uma equipe multidisciplinar integrada também por colaboradores recrutados no ambiente externo à organização β . A área de recursos humanos passou a operar, após a unificação, como uma consultoria interna de recursos humanos, na qual cada colaborador é tido como um consultor cujos serviços podem ser demandados pelas entidades.

4.2.2 – Caracterização da inovação

Unificação da área meio de recursos humanos na organização β , de modo a desenvolver uma área de recursos humanos compartilhada entre as quatro entidades que a compõem. A nova equipe é formada por consultores de recursos humanos, profissionais que anteriormente atuavam nas entidades e que foram reunidos ao longo da implementação.

A unificação dessa área meio possibilitou a elaboração e a padronização de diversas políticas de recursos humanos, algumas até então inexistentes na organização β : política de recrutamento e seleção; educação, treinamento e desenvolvimento; programa de estagiários; plano de cargos e salários; identificação de crenças e valores; e avaliação de desempenho.

4.2.3 – Tipo e atributos da inovação

A implementação da área compartilhada de recursos humanos configura-se como uma inovação de processo, de acordo com a tipologia proposta por Tidd, Bessant e Pavitt (1997), na medida em que promove um novo arranjo organizacional e introduz novas rotinas de trabalho. De acordo com a tipologia de Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003), trata-se de uma inovação evolucionária, na medida em que promove alterações que estão alinhadas com iniciativas anteriormente implementadas na organização, com vistas ao aprimoramento da efetividade organizacional. Por sua vez, quanto à duração do processo, a implementação foi iniciada em outubro de 2003 e sua conclusão foi alcançada em novembro de 2005.

Em termos de adaptabilidade (WOLFE, 1994), a implementação da área compartilhada de recursos humanos foi caracterizada como flexível, de modo que a inovação pôde ser refinada e modificada ao longo do processo de acordo com as necessidades e os objetivos dos responsáveis pela implementação. Essa percepção coaduna-se com ajustes que foram apontados por alguns entrevistados ao longo da elaboração de algumas políticas de recursos humanos, como, por exemplo, a de recrutamento e seleção.

Quanto à centralidade (WOLFE, 1994), a inovação é caracterizada como central, na medida em que envolveu atividades centrais e críticas à performance organizacional. Nessa perspectiva, a área de recursos humanos assume um caráter estratégico para a organização, uma vez que suas atividades, de acordo com alguns entrevistados, *“mexem com a vida de todo mundo”*, e afetaram *“o modo como as coisas eram feitas no sistema, e era exatamente o que se desejava com isso”*.

Em termos de compatibilidade (WOLFE, 1994), a inovação apresenta baixa compatibilidade com relação a experiências passadas e valores existentes na organização. Segundo um dos entrevistados, *“não foi nada compatível, porque foi uma coisa que foi feita realmente meio à força, introduziu muitas coisas novas, então hoje, assim, a gente está trabalhando os novos valores [da organização] como um todo”*.

A implementação da área de recursos humanos caracteriza-se como sendo de alta complexidade (WOLFE, 1994). Como afirma um dos entrevistados, a inovação *“envolve tanta coisa, valores, crenças, costumes, relacionamentos, poder”*, e *“mexeu com várias coisas dentro da empresa, com processos, com cultura”*. Assim, a interação entre diversos fatores caracteriza a inovação como um processo complexo, como ressalta Bruno-Faria (2004), valendo-se da idéia de complexidade proposta por Morin (1990).

Quanto aos custos da implementação (WOLFE, 1994), a inovação foi caracterizada como sendo de alto custo, de modo que alguns entrevistados afirmaram que os custos foram

“muito altos”, “por causa dessa empresa que foi contratada para conduzir esse processo de unificação”, e “porque nós optamos por uma consultoria de primeira linha”. Os custos foram percebidos dessa forma, em grande parte, devido à contratação de consultoria externa, uma decisão estratégica tomada diante de desafios inerentes ao processo de implementação e que elevou seus custos.

A implementação da área compartilhada de recursos humanos apresenta baixa divisibilidade, ou seja, as etapas do processo de implementação corresponderam a um conjunto coeso de partes interligadas (WOLFE, 1994). Nesse sentido, o processo de inovação obedeceu a uma seqüência de etapas que não poderiam ter sido implementadas de forma independente ou isolada.

Em relação ao atributo finalidade (WOLFE, 1994), que corresponde à extensão em que uma inovação é adotada na busca por prestígio, lucro ou efetividade organizacional, a nova área compartilhada de recursos humanos foi implementada com vistas à redução de custos e, assim, à efetividade organizacional.

Quanto ao foco organizacional (WOLFE, 1994), a inovação foi caracterizada como relevante tanto no aspecto técnico como no aspecto administrativo. De acordo com um dos entrevistados, a inovação *“envolve os dois [aspectos], porque eu passo a ter critérios mais técnicos para recrutamento de pessoal, por exemplo, e ao mesmo tempo isso promove uma melhor gestão, mais comprometida com resultados”*. Quanto à forma (WOLFE, 1994), a inovação foi caracterizada como uma forma social, na medida em que, de acordo com os entrevistados, *“internamente, ela foi vista mais como social mesmo”, e que “afetou a interação entre pessoas e áreas”*.

Quanto ao grau de incerteza no processo de inovação (WOLFE, 1994), caracteriza-se como alto. Conforme um dos entrevistados, *“havia grandes dúvidas se iria dar certo”*. A incerteza *“de maneira geral, foi alta”, e “se percebia uma incerteza grande”*. Quanto ao

risco inerente à implementação (WOLFE, 1994), é alto, pois, de acordo com um dos entrevistados, *“inicialmente havia uma baixa confiabilidade no programa”*, de forma que o risco coaduna-se com o grau de incerteza.

Quanto à magnitude, ou seja, o grau de desajuste organizacional que a inovação implica (WOLFE, 1994), corresponde a uma inovação de alta magnitude, de modo que, segundo alguns entrevistados, *“quando o projeto foi implementado, houve muito desajuste”*, e *“quando você vai na prática, precisa de ajustes na estrutura, que são pessoas e cargos”*.

Por sua vez, em relação à penetração, ou seja, à proporção do conjunto de comportamentos que ocorrem na organização e que foram afetados pela inovação (WOLFE, 1994), a inovação foi caracterizada como sendo de alta penetração, *“porque mexeu com a organização inteira”*, conforme um dos entrevistados. A inovação *“atingiu todo mundo, equipes foram modificadas, processos de trabalho foram modificados, mesmo na área fim”*.

O grau de novidade foi caracterizado como radical, de modo que a implementação da área compartilhada de recursos humanos representou, para a organização β , *“uma revolução muito grande, apesar de pode parecer para o mercado uma coisa simples”*, de acordo com um dos entrevistados. Observa-se, assim, a percepção de que a inovação modificou práticas e estruturas anteriores, configurando-se como uma ruptura com o passado (WOLFE, 1994).

A implementação da área compartilhada de recursos humanos na organização β proporcionou alta vantagem relativa (WOLFE, 1994), de modo que, segundo alguns entrevistados, *“houve muita melhoria”* e *“houve ganhos”*, e que tem-se *“recebido bons retornos”*. Outro entrevistado argumentou: *“na hora em que eu comparo a estrutura que era antes e a estrutura que é hoje, eu posso dizer que houve ganho”*. Dentre os ganhos em relação aos quais a vantagem foi percebida, os entrevistados mencionaram: *“corpo técnico muito mais profissional”*, *“pessoal mais preparado”*, *“objetivos estratégicos para a organização”* e *“reconhecimento dos gestores”*.

Quanto à visibilidade (WOLFE, 1994), a implementação da área compartilhada apresenta alta visibilidade, com “*resultados tangíveis*”, conforme um dos entrevistados, de forma que já se conseguiu “*conquistar um patamar diferente, e um reconhecimento diferente da organização em relação à área de recursos humanos*”. Outro entrevistado afirmou que, anteriormente, os funcionários se viam como integrantes das entidades, mas “*hoje, eu me vejo como isso, eu sou originário da [designação da entidade omitida], mas hoje eu já me vejo realmente como parte da [designação da organização β omitida]*”.

Os atributos do processo de implementação da nova área meio de recursos humanos na organização β, identificados a partir da análise dos resultados da pesquisa, são sintetizados no Quadro 26, a seguir.

Classificação de atributos	Atributos para a inovação na organização β
Adaptabilidade	Flexível
Centralidade	Central
Compatibilidade	Baixa
Complexidade	Alta
Custo	Alto
Divisibilidade	Baixa
Finalidade	Efetividade organizacional
Foco organizacional	Técnico e administrativo
Forma	Social
Grau de novidade	Radical
Incerteza	Alta
Magnitude	Alta
Penetração	Alta
Risco	Alto
Vantagem relativa	Alta
Visibilidade	Alta

Quadro 26. Atributos em relação à inovação na organização β
Fonte: classificação baseada em Wolfe (1994, p.419).

4.2.4 – Fatores facilitadores à inovação

Na organização β , os facilitadores à inovação foram agrupados em dez categorias: apoio da alta administração; apoio da gerência de nível médio; apoio de grupos de trabalho e colaboradores; diversidade de competências do grupo responsável pela implementação; divulgação de informações acerca da inovação; estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais; participação de colaboradores provenientes do meio externo; planejamento de ações necessárias à implementação; reconhecimento do valor e da necessidade da inovação; e visão sistêmica da organização e de interações entre unidades organizacionais.

Dentre os facilitadores à unificação da área meio de RH na organização β , os que foram mencionados pelo maior número de entrevistados são: apoio da alta administração; apoio de grupos de trabalho e colaboradores; e planejamento de ações necessárias à implementação. A relação de categorias de fatores facilitadores é apresentada na Tabela 7.

Tabela 7. Categorização de fatores facilitadores à inovação na organização β

Categoria	Fatores facilitadores à inovação	Frequência
I	Apoio da alta administração	8
II	Apoio de grupos de trabalho e colaboradores	7
III	Planejamento de ações necessárias à implementação	6
IV	Divulgação de informações acerca da inovação	5
V	Visão sistêmica da inovação e de interações entre unidades	5
VI	Apoio da gerência de nível médio	4
VII	Estratégias para incorporação da inovação às rotinas	4
VIII	Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação	4
IX	Participação de colaboradores do meio externo	3
X	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	2

Em seguida, cada uma das categorias de fatores facilitadores à inovação na organização β é conceituada e caracterizada, considerando a literatura pertinente ao tema.

ORGANIZAÇÃO β - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria I: Apoio da alta administração	
<p>Definição:</p> <p>Ações e estratégias desenvolvidas pelos dirigentes da alta administração em apoio à implementação de novas idéias e práticas, tais como: definição de metas claras em relação à implementação, valorização da iniciativa de colaboradores, estabelecimento da inovação como meta da organização, disposição em fornecer orientações e dirimir conflitos decorrentes da inovação, demonstrações explícitas da disposição em inovar, demonstrações de confiança no êxito da inovação.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Participação ativa dos dirigentes em prol da inovação - Patrocínio visível da alta administração - Vontade política dos principais dirigentes da organização - Comprometimento da alta administração com a inovação <p>(Obs: fator mencionado por oito dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“A própria decisão da liderança da administração superior. Então a gente não teve que brigar com ninguém para dizer, ‘olha, isso é importante fazer por isso, por isso, por aquilo...’. Então, até o patrocínio do presidente, do superintendente, que ‘olha, é para implantar, é para fazer’, é assim um facilitador fundamental”</p> <p>“Um facilitador foi que a gente tinha uma vontade política de realização dessa transformação, não é? Vontade política do principal executivo da organização”</p> <p>“O que facilitou é que tinha uma vontade dos dirigentes, uma vontade política”</p> <p>“Tem que ter o patrocínio da alta direção, isso é imprescindível, não é?”</p> <p>“A participação dos dirigentes. Eles queriam, e isso foi um fator fundamental, porque na hora que a gente tinha alguma dúvida ou algum impasse com um dirigente menor, algum dirigente maior dava sustentação”</p> <p>“O patrocínio visível, sabe? O comprometimento, a alta direção mostrar que essa é a direção”</p> <p>“Medidas emblemáticas, para você trazer algumas coisas que simbolizem a tua mudança (...) E você precisa encontrar maneiras de demonstrar que esse comprometimento da organização existe. Então, quando você consegue colocar medidas desse tipo, as coisas começam a acontecer.”</p> <p>“Foi uma decisão realmente estratégica, uma decisão dessa administração, desse presidente”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da alta administração (BRUNO-FARIA, 2004) - Liderança (GUIMARÃES; CAVALCANTI; AFFONSECA, 2004) - Liderança (PEREIRA FILHO, 1996) - Suporte organizacional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997)

Quadro 27. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria I

ORGANIZAÇÃO β - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria II: Apoio de grupos de trabalho e colaboradores	
Definição:	
Envolvimento, receptividade, motivação, cooperação e participação de grupos de trabalho e de colaboradores em relação ao processo de inovação, expressando-se por meio de: aceitação das novas idéias e práticas implementadas, adoção de novas formas de execução de tarefas, interesse em participar e cooperar com as etapas de implementação, dedicação dos colaboradores envolvidos, incentivo às novas idéias, realização de críticas construtivas, realização de esforços extraordinários em favor da inovação.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Receptividade dos colaboradores envolvidos - Legitimação das novas idéias e práticas - Dedicação - Realização de esforços extraordinários <p>(Obs: fator mencionado por sete dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“Que a gente conseguiu conquistar um patamar diferente, e um reconhecimento diferente da organização em relação ao RH”</p> <p>“É bem gratificante, isso, e tem recebido bastante elogios”</p> <p>“Me surpreendeu a receptividade das pessoas na questão da implementação do processo. Porque, assim, eu sentia como se eles estivessem ávidos”</p> <p>“E em função, também, de as pessoas desejarem isso”</p> <p>“As pessoas ficaram muito empolgadas. Ou seja, tenho impressão que as pessoas legitimaram essa, essa unificação”</p> <p>“Eu acho que o que facilitou foi o foco, mesmo. Todo mundo, eh... se voltou, se dedicou exclusivamente para discutir e trabalhar encima dessa, desses projetos que vieram. A dedicação, acho que foi um fator relevante”</p> <p>“Tivemos apoio dos próprios funcionários, foi muito positivo, porque tinha funcionários antigos que queriam participar [<i>da integração de novos colaboradores</i>] e pediam para ir junto”</p> <p>“O próprio grupo de RH. Que se empenhou muito. Esse grupo todo que está aqui dentro, você pergunta, trabalhou dia e noite, eu tive gente na minha equipe trabalhando até meia noite, fim de semana... Tudo para fazer com que essas coisas acontecessem”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento e apoio mútuo (AMABILE, 1996b) - Comprometimento e obstinação (BRUNO-FARIA, 2004) - Motivação (PEREIRA FILHO, 1996) - Realização de esforços extraordinários (BRUNO-FARIA, 2004; HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 28. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria II

ORGANIZAÇÃO β - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria III: Planejamento de ações necessárias à implementação	
Definição:	
Planejamento detalhado de ações e etapas a serem desenvolvidas ao longo da implementação de novas idéias e práticas bem como desenvolvimento de testes e protótipos relacionados à inovação, com vistas à gestão do processo e à realização de ajustes diante de impactos decorrentes da inovação, envolvendo: levantamento de informações, diagnóstico organizacional, identificação de melhores práticas, alocação de recursos necessários, elaboração de pilotos e experimentos para testar novas idéias e práticas.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento da implementação do programa - Implementação embasada em diagnóstico organizacional - Identificação e adoção de melhores práticas - Realização de teste piloto <p>(Obs: fator mencionado por seis dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “ A implementação teve fases específicas, que depois posso até te passar. Isso, inclusive, estava previsto no modelo de implementação” “ O quê que a gente tinha de facilitador? Que foi feito um bom trabalho, detalhado, e tudo, não é? O levantamento, um bom mapeamento de, de processos” “ Assim, o planejamento foi bom, a consultoria foi boa” “ Uma coisa que facilitou, e que temos que tirar o chapéu, é que trabalhamos com uma consultoria de primeira linha, que planejou, que mapeou as competências que seriam necessárias” “ <i>Benchmarking</i>, não é? Junto com a [<i>designação da consultoria externa omitida</i>], identificamos as melhores práticas dentre as que havia em cada entidade. Daí, as melhores práticas foram ajustadas e adotadas para todo o sistema, uma padronização, entendeu?” “ A gente começou a traçar um plano de implementação de todas essas políticas de recursos humanos” “ Então, o primeiro desafio era mapear todos esses processos de cada uma das entidades, não é? E aí, depois, partir para uma fase de análise desses processos. Analisados esses processos, a gente entra na visão das melhores práticas, e aí, verifica o que a gente estava querendo para propor um novo caminho. Que podia ser uma dessas práticas adotadas ou uma prática até que não existisse no processo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e coordenação da implementação (HADJIMANOLIS, 2003) - Práticas gerenciais (AMABILE, 1996b) - Utilização de <i>benchmarking</i> para identificar melhores práticas (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 29. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria III

ORGANIZAÇÃO β - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria IV: Divulgação de informações acerca da inovação	
Definição:	
Desenvolvimento e utilização de canais de comunicação efetivos para divulgação de informações referentes à implementação das novas idéias e práticas no contexto organizacional, de modo a: fornecer aos colaboradores informações claras e atualizadas a respeito da inovação, conferir transparência e visibilidade ao processo de implementação, possibilitar que os colaboradores se antecipeem às etapas previstas e que a transição ocorra sem alterações bruscas, estimular receptividade e participação.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Transparência - Informações atualizadas a cada semana - Desenvolvimento de canais específicos de divulgação - Ênfase em comunicação <p>(Obs: fator mencionado por cinco dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “A divulgação, também, a gente divulgou bastante. Nós temos a intranet, a gente divulgou com todas as entidades” “Do contato com a entidade, também foi divulgado através de e-mails, tem a rádio corredor, que é um jornal mural. Então, toda semana mudam as notícias” “A gente tem a intranet, tem o jornal mural, a gente tem um monte de coisas em que o RH é o principal apoiador” “Nesse programa de transformação, foi criado um canal específico, para divulgar para os funcionários, para tentar demonstrar a transparência do processo” “Sabendo da importância, a gente deu um foco em comunicação, não é?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação (GUIMARÃES; CAVALCANTI; AFFONSECA, 2004) - Comunicação aberta de informações e idéias (AMABILE, 1996b) - Fluxo de informações (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003)

Quadro 30. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria IV

ORGANIZAÇÃO β - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria V: Visão sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais	
Definição:	
Adoção de perspectiva sistêmica do processo de inovação em relação ao contexto organizacional, favorecendo o desenvolvimento de uma concepção global de interações entre unidades organizacionais, no sentido de que a implementação de novas idéias e práticas: estabeleça estratégias coesas, otimize recursos, padronize procedimentos, evite duplicação de esforços, fortaleça senso de identidade entre grupos de trabalho e colaboradores, promova atuação conjunta de unidades organizacionais em prol da inovação.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Visão integrada dos processos internos - Colaboradores e áreas integrados - Procedimentos unificados - Otimização de esforços e recursos <p>(Obs: fator mencionado por cinco dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“A integração acabou facilitando, otimizou recursos”</p> <p>“O sistema está evoluindo para isso, para uma integração, onde a atuação de todas as entidades está sendo redesenhada para que elas fiquem mais coesas. O que é muito bom, porque desde o início você sabe que áreas vão ser envolvidas, que áreas vão ser afetadas, o que cada um tem que fazer para que o programa dê certo”</p> <p>“Nesse momento, um facilitador seria você ter uma visão integrada, reduzir esforços, não é? Uma visão integrada do sistema”</p> <p>“Que facilitou? Eu acho que procedimentos únicos, (...) Então, na gestão compartilhada, você unifica procedimentos, direitos, obrigações”</p> <p>“Facilitou você estar com pessoas integradas, mostrar que você pode trabalhar de uma maneira diferente, sistêmica, não é?”</p> <p>“Um dos principais facilitadores foram os ganhos com a eliminação de esforços”</p> <p>“Então, a gente tem uma missão e uma visão para o sistema inteiro. A gente tem, hoje, um plano de ação, um plano estratégico para o sistema inteiro”</p> <p>“Hoje, você tem uma visão integrada que te permite fazer uma análise crítica do que... para onde a gente está indo, e até criticar determinadas posições”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem sistêmica da inovação (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 31. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria V

ORGANIZAÇÃO β - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VI: Apoio da gerência de nível médio	
Definição:	
Atuação de gerentes de nível médio como fomentadores da inovação, no sentido de promover o processo de implementação incentivando a aceitação por parte de colaboradores, e de servir como uma ponte entre os ideais da alta administração e as atividades-fim, por meio de: estratégias e ações de convencimento acerca do valor da inovação, estabelecimento de relações de confiança, estímulo ao diálogo e à articulação entre colaboradores cuja atuação é pertinente à inovação, alinhamento de posições divergentes.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Ações de convencimento - Coordenadora do grupo buscou patrocínio para a inovação - Alinhamento de pontos divergentes - Negociação <p>(Obs: fator mencionado por quatro dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “A coordenadora, ela trabalhou assim, com cada diretor, ela ia, apresentava, via a sugestão dele, buscava a parceria, não é? Então, quando chegou no grande comitê, isso já estava alinhado, eles já estavam sabendo, já tinham discutido alguma coisa, que eles discordavam, e aí facilitou a aprovação” “Acho que isso foi um ponto facilitador, justamente de ir a cada dirigente, e o dirigente negociar, comprar essa ideia” “A nossa coordenadora, a (<i>nome omitido</i>), ela fez um trabalho de costura, um trabalho de peregrinação” “A coordenação do RH, ela ir em cada entidade, eh... fazer, assim, um bastidor. Nós precisávamos de patrocinadores” “Estamos conseguindo conquistar a confiança dos gestores”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação dos gerentes de nível médio como engenheiros da inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) - Indivíduos que atuam como campeões da inovação, que incentivam a aceitação das novas idéias (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 32. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria VI

ORGANIZAÇÃO β - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VII: Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais	
Definição:	
Desenvolvimento de ações, estratégias e mecanismos que fomentem a incorporação de novas idéias e práticas implementadas às rotinas organizacionais, tendo em vista período de transição decorrente do processo de inovação, o que envolve: estimular conexões entre as estruturas organizacionais decorrentes da inovação e as anteriores a ela, solucionar problemas de adaptação à inovação, dirimir dúvidas e fornecer orientações a colaboradores, realizar treinamentos, promover aprendizagem de novas práticas.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Funcionamento da área meio como consultoria de RH - Desenvolvimento de inter-relações entre área-meio e entidades - Orientações e resolução de dúvidas - Aprendizagem de novas práticas <p>(Obs: fator mencionado por quatro dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Nós trabalhamos como consultores de RH. E nós ficamos assim, cada uma tem uma entidade, que é responsável, e isso facilitou” “Um facilitador. Então, essa pessoa procura conhecer o negócio, da, da entidade, profundamente, não é? Cada consultor cuida da sua entidade e conhece o negócio, procura saber das necessidades, das reclamações” “É, a gente vem conquistando a confiança dos gestores. As vezes os diretores ligam para cá e não querem falar nem comigo nem com a (<i>nome omitido</i>), querem falar com o consultor dele” “E vamos tirando as dúvidas das pessoas, o que mudou no dia a dia deles, é todo um aprendizado” “Com isso [<i>consultoria de RH</i>], temos conseguido criar uma relação de parceria muito forte, e os resultados têm sido muito bons”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturas e processos para conectar a inovação aos negócios existentes (MATTHEWS, 2002) - Incorporação da inovação às rotinas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; BESSANT, 2003)

Quadro 33. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria VII

ORGANIZAÇÃO β - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VIII: Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação	
Definição:	
Diversidade de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pela inovação, por parte do grupo responsável pela implementação, caracterizado por distintas formações e experiências, o que proporciona: sinergia, coordenação e articulação de forças, abordagem da inovação sob múltiplas perspectivas, flexibilidade para realização de ajustes e resolução criativa de problemas ao longo do processo, atuação empreendedora, troca de informações provenientes de diversos campos do conhecimento.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Diversas formações e experiências - Alinhamento dos conhecimentos - Sinergia - Pró-atividade <p>(Obs: fator mencionado por quatro dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“As equipes foram formadas por pessoas que vieram de entidades diferentes, de contextos diferentes. Isso no início dificultou, mas depois que alinhamos os conhecimentos, formamos, assim, uma equipe capaz de implantar todas aquelas políticas, já estávamos preparados”</p> <p>“Cada um tinha sua experiência, sua formação, e todo mundo reunido, com a unificação da área-meio, é uma sinergia grande”</p> <p>“Na minha equipe tinha uma pessoa de cada entidade, dentro desse universo de pessoas do [designação da organização omitida]. Então, a gente procurou ter uma equipe que permeasse ou que conhecesse a estrutura naquele momento. E que também fosse uma equipe de excelência, com grande potencial”</p> <p>“E a gente tenta ser pró-ativo, não é?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto adequado de pessoas e espírito de equipe (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Diversidade de habilidades (AMABILE, 1996b) - Diversidade de pessoas (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Pessoas com a experiência necessária (AMABILE, 1996b)

Quadro 34. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria VIII

ORGANIZAÇÃO β - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria IX: Participação de colaboradores provenientes do meio externo	
Definição:	
Participação, no processo de implementação, de profissionais provenientes do meio externo à organização, de modo a suprir necessidades de competências humanas e de recursos que não podiam ser atendidas internamente, bem como no sentido de conferir maior neutralidade à tomada de decisões, à execução e à avaliação de tarefas referentes à inovação, por meio de: recrutamento de novos profissionais, contratação de consultorias externas, estabelecimento de parcerias com pessoas e organizações diversas.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de consultoria externa para conduzir o processo - Decisão estratégica pela participação e pelo recrutamento de profissionais provenientes do meio externo - Neutralidade <p>(Obs: fator mencionado por três dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“Ter uma pessoa de fora, que foi no caso o (<i>nome omitido</i>), sustentando muito isso. Uma pessoa neutra”</p> <p>“Só que em algumas áreas, como RH, optou-se por trazer uma pessoa de fora. Era uma área que, estrategicamente, queriam renovar”</p> <p>“Então, a gente está fazendo com o apoio de uma consultoria, também, para conduzir o processo, porque muitas vezes a gente precisa de alguém para dizer o que... para fazer ouvir o que a gente diz, e que nem sempre é ouvido”</p> <p>“No caso do mapeamento de competências, a agente fez também contando com o apoio do pessoal da UnB”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de conhecimento externo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) - Parcerias e colaboração de empresas diversas nos projetos (BRUNO-FARIA, 2004)

Quadro 35. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria IX

ORGANIZAÇÃO β - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria X: Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	
<p>Definição:</p> <p>Reconhecimento, por parte de dirigentes e colaboradores, da necessidade de que novas idéias e práticas sejam implementadas, angariando apoio e superando resistências, tendo em vista que sua introdução pode proporcionar ganhos fundamentais ao alcance dos objetivos organizacionais, bem como possibilitar que a organização efetivamente tire proveito de oportunidades e minimize ou até mesmo evite o impacto de ameaças do ambiente externo.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Ameaças externas - Situação desfavorável para a organização caso novas idéias e práticas não forem implementadas - Conscientização da importância estratégica da inovação <p>(Obs: fator mencionado por dois dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“Era preciso investigar, analisar alguns problemas que estavam, estavam se colocando, não é? Quer dizer, então, essa análise, ela partiu de uma situação, digamos, de um certo desconforto, não é? Uma necessidade de reagir a algum cenário que estava se aproximando”</p> <p>“A ameaça para nós de reforma na contribuição sindical, eu acho que foi um facilitador ao programa de transformação, assim, se a gente não transformasse, a gente não atendesse com qualidade a sociedade, a gente ia estar criando uma ameaça à existência do sistema”</p> <p>“A gente tem uma pressão forte em função de um, de um governo, e que tem... de uma sociedade, de modo geral, que está de olho nos recursos que são vertidos para esse sistema. Então, a gente tem a obrigação e o compromisso de gerar resultado em cima disso”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ações do projeto que se coadunam com necessidades do contexto considerado e que facilitam a aceitação (BRUNO-FARIA, 2004) - Senso de caráter necessário (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Senso de urgência da inovação (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 36. Facilitadores ao processo de inovação na organização β - Categoria X

4.2.5 – Fatores dificultadores à inovação

De modo análogo, foram identificados fatores dificultadores à unificação da área meio de recursos humanos em relação ao departamento nacional das entidades que compõem a organização β . Tais fatores dificultadores foram então agrupados em sete categorias: descrença em relação à inovação; dificuldades de integração interfuncional; excesso de atividades e escassez de tempo; limitações em termos de pessoas; receio das conseqüências da inovação; resistência à inovação por perda de poder; resistência à inovação por senso de acomodação.

Dentre os fatores dificultadores à implementação da área compartilhada de recursos humanos na organização β , os que foram percebidos pelo maior número de entrevistados são: resistência à inovação por perda de poder; receio das conseqüências da inovação; e resistência à inovação por senso de acomodação. A distribuição de fatores em relação ao número de entrevistados que os mencionou é apresentada na Tabela 8, a seguir.

Tabela 8. Categorização de fatores dificultadores à inovação na organização β

Categoria	Fatores dificultadores à inovação	Frequência
I	Resistência à inovação por perda de poder	8
II	Receio das conseqüências da inovação	6
III	Resistência à inovação por senso de acomodação	6
IV	Dificuldades de integração interfuncional	5
V	Excesso de atividades e escassez de tempo	3
VI	Limitações em termos de pessoas	3
VII	Descrença em relação à inovação	2

Cada categoria de fatores dificultadores à inovação na organização β é conceituada e caracterizada a seguir, de modo que são apresentadas, ainda, verbalizações que os participantes realizaram ao longo das entrevistas e que ilustram suas percepções acerca de tais fatores dificultadores.

ORGANIZAÇÃO β - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria I: Resistência à inovação por perda de poder	
Definição:	
Ações, atitudes e comportamentos que se opõem à inovação, por parte de colaboradores inseridos no contexto organizacional, denotando interesses individuais e grupais contrários à implementação das novas idéias e práticas, em decorrência de: alterações nas relações de poder formal e informalmente constituídas entre os atores organizacionais, mudanças nas estruturas hierárquicas, redução de prestígio e poder político, perda de poder de influência, perda de poder de decisão.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Resistências decorrentes de perda de poder - Estruturas hierárquicas rígidas - Conflitos políticos - Jogos de poder <p>(Obs: fator mencionado por oito dentre os nove entrevistados na organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturas hierárquicas rígidas (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Jogos políticos internos (HADJIMANOLIS, 2003) - Problemas políticos (AMABILE, 1996b) - Resistência à inovação em contexto organizacional (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003)
<p>Verbalizações:</p> <p>“Houve uma transformação muito grande, com mudança e ruptura da estrutura de poder. E isso gera conflitos e resistências”</p> <p>“Com alguns gestores (...), a gente teve essa questão da relação de poder, a gente tirou poder deles, ele indicava quem ele queria, agora ele não pode indicar”</p> <p>“Você mapeia poder e impacto. Os que têm mais poder e são altamente impactados, pode abrir o olho, que o cara vai reagir. (...) Os que têm alto impacto e baixo poder, ele vai trabalhar pelas tuas costas”</p> <p>“A vontade não foi de todos os executivos da organização. Naquele momento, até eles mesmos resistiram, porque foram questionados como gestores”</p> <p>“Você lida com perda de poder, não é? Você pegava dirigentes (...), que eles tinham uma autonomia de promoção, progressão, plena”.</p> <p>“Essa perda de poder dos diretores das entidades, vamos dizer assim, é um dificultador,, assim, porque às vezes embarreira, não é?”</p> <p>“E as resistências, aí, vêm... de todas as maneiras que você possa imaginar. Mas a maior, eh... resistência é daquela da... ela vai muito para o campo político. Porque a resistência técnica, ela é descoberta muito rápido, não é? É uma informação que não vem, é um sistema que não faz o que disseram que fazia. (...) A resistência política tem mais a ver com um jogo de poder, mesmo”</p> <p>“Então, houve, teve muito conflito de política. Eles [<i>alguns dirigentes</i>] perderam o poder de articulação que sempre tiveram”</p>	

Quadro 37. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria I

ORGANIZAÇÃO β - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Categoria II: Receio das conseqüências da inovação

Definição:

Sensação de temor e receio desencadeada pelo processo de inovação e compartilhada por parte de colaboradores e/ou parceiros, na medida em que a implementação de novas idéias e práticas envolve: sensação de insegurança, iminência de cortes e demissões, alterações de rotinas organizacionais, possibilidade de insucesso das novas idéias e práticas, receio de ser responsabilizado por eventuais falhas, receio de que os investimentos requeridos pela inovação prejudiquem as finanças da organização.

Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Sensação de medo - Ameaça de demissões em decorrência da inovação - Coibição do desempenho - Experiências traumáticas no passado <p>(Obs: fator mencionado por seis dentre os nove entrevistados na organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Medo de falhar e de ser responsabilizado por falhas (HADJIMANOLIS, 2003) - Receio de que receitas de vendas sejam canibalizadas por gastos com a inovação (HADJIMANOLIS, 2003) - Reestruturação envolve demissões (BRUNO-FARIA, 2004) - Temor do desconhecido (ALENCAR, 1997)

Verbalizações:

“Sempre o pessoal com medo, porque na verdade você ia enxugar, você ia partir de seis áreas, na verdade vezes três, dezoito áreas que você ia reduzir para seis”

“Então, acho que as tentativas de comunicação que havia, elas eram permeadas pelo medo, das pessoas, e tal”

“Entender um pouco que esse programa de transformação não foi fácil, foi um programa muito sofrido, não é? Houve demissões...”

“Todo mundo sabia que ia haver desligamento (...) Então, isso que eu acho que coibiu até um maior empenho, eu acho que até das pessoas”

“Obviamente que houve demissão, e tal, então, assim, de qualquer maneira seria uma ameaça”

“Sabiam que iam ser desligadas, então correram para algum lugar, não é?”

“E algumas pessoas dentro da própria estrutura também foram mexidas. Isso eram pessoas que já estavam aqui há algum tempo, isso foi um trauma, assim, porque isso não aconteceu facilmente, não é?”

Quadro 38. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria II

ORGANIZAÇÃO β - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria III: Resistência à inovação por senso de acomodação	
Definição:	
Ações, atitudes e comportamentos que se opõem à inovação, por parte de colaboradores, de parceiros e do público envolvido com sua introdução, denotando dificuldades de aceitação de novas idéias e práticas implementadas, em decorrência de: crenças e valores que não apóiam novas idéias, contexto cultural que reluta em adotar novas idéias, estruturas organizacionais rígidas, relutância em abandonar certo presente tido como adequado, clara aversão ao risco, opção pela manutenção do <i>status quo</i> .	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Valores ligados à política - Cultura resistente a novas práticas - Antigas práticas persistiram ao longo de muito tempo - Forças internas de manutenção do <i>status quo</i> <p>(Obs: fator mencionado por seis dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“Até porque você tinha forças internas de manutenção do <i>status quo</i>, que não tinham muito interesse em inovar” “Porque, na verdade, as entidades estavam acostumadas... cada diretor estava acostumado a ter seu RH. Então, ele mandava no RH, “eu quero isso, eu quero aquilo, eu quero aquilo outro”, e agora, não. Mas vinha sendo assim já há um longo tempo” “Teve muita resistência. De algumas pessoas, assim, que não estavam bancando o processo (...) que queriam manter as coisas do jeito que eram antes” “Uma dificuldade foi exatamente o resto da população do sistema entender e aceitar uma nova realidade. Antigamente, era muito... isso aqui foi sempre um sistema muito paternalista. Então, você estava saindo de um sistema paternalista para uma coisa mais real, (...) para chegar ao que o mercado tem hoje” “A cultura? Acho que dificultou muito. Por ser uma entidade estritamente política, com valores ligados à política, por sinal. Então houve muita resistência” “A cultura da empresa, que era muito resistente a... e até hoje, é muito resistente a novas práticas” “Difícultador, também, eu acho que tem um pouquinho, (...) às vezes alguns gerentes, não é? Por questão de cultura, mesmo, ‘ah, não, não vou liberar o meu funcionário [para participar da integração de novos colaboradores], porque tem muita coisa para fazer hoje’, não sei o quê”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aversão ao risco (HADJIMANOILIS, 2003) - Comodismo e baixa propensão ao risco (ALENCAR, 1997) - Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> (AMABILE, 1996b) - Inércia organizacional (HADJIMANOLIS, 2003) - Senso de acomodação (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Valores que não apóiam o novo (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 39. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria III

ORGANIZAÇÃO β - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria IV: Dificuldades de integração interfuncional	
Definição:	
<p>Obstáculos para atuação conjunta de departamentos e unidades organizacionais que operam de forma não integrada, o que denota a existência de valores, motivações e objetivos distintos dentro da organização, prejudicando: a implementação de novas idéias e práticas no contexto organizacional, a cooperação entre departamentos, o processo de comunicação entre colaboradores e grupos, a adoção de novos procedimentos padronizados, o alcance da efetividade organizacional que a inovação enseja.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Competição entre unidades organizacionais - Sistemas e processos internos distintos - Duplicação de atividades e esforços - Dificuldades para ajustar e aprimorar os processos internos <p>(Obs: fator mencionado por cinco dentre nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “É difícil de você implantar em função de tudo isso, (...) nós estamos num prédio único com quatro entidades do mesmo sistema. Então, isso dificulta, quando uma casa adota e a outra não adota” “Cada entidade fazia como entendia que deveria fazer. Isso era um fator dificultador do processo” “Cada entidade tinha um sistema de gestão próprio. Cada uma tinha sua gerência financeira” “Você duplica serviços, você duplica atividades, você passa a ter conceitos diferentes àqueles aplicados, coisas básicas como conceitos contábeis são interpretados de maneira diferente... Eh... sistemas diferentes, inclusive. Nós tínhamos rodado a folha de pagamento em três sistemas diferentes, num mesmo prédio, uma coisa, assim, meio... meio complicada, até para tentar melhorar isso” “Tinha casos em que uma entidade via como concorrente outra entidade do mesmo sistema. Ou seja, um absurdo, somos todos um só” “Dificultava a capacidade de trabalho, até por uma característica da organização... as pessoas, era a primeira vez que estava pegando pessoas de várias entidades e botando juntas para trabalhar”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competição dentro da organização (AMABILE, 1996b) - Falta de capacidade de formar alianças e agir em redes (MATTHEWS, 2002) - Falta de integração interfuncional (HADJIMANOLIS, 2003) - Problemas de obstrução por parte de alguns departamentos da organização (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 40. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria IV

ORGANIZAÇÃO β - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria V: Excesso de atividades e escassez de tempo	
Definição:	
Tempo exíguo para realização do volume de tarefas necessárias à ou decorrentes da implementação de novas idéias e práticas no contexto organizacional, tendo em vista o estabelecimento de prazos curtos, o que pode culminar em: dificuldades de cumprimento de cronograma, atrasos na implementação, prejuízo para qualidade de trabalhos, falhas no planejamento do processo, falta de tempo para treinamentos e para experimentação das novas idéias e práticas, colaboradores que se sentem pressionados.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Grande quantidade de atividades a serem desenvolvidas em decorrência da inovação - Excesso de atividades simultâneas - Tempo muito curto <p>(Obs: fator mencionado por três dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“Acho que foi um dificultador, também, foi o volume de seleções, como te dei o exemplo, tinha o planejamento, a área de financeira, ela estava maior do que comportava a nova estrutura (...). Então, também deu trabalho, foi quase que tudo ao mesmo tempo, (...) então, num primeiro momento foi uma avalanche, mesmo, de processos seletivos ao mesmo tempo. Isso também dificultou um pouco, o volume”</p> <p>“O tempo que eu tive para implantar isso foi muito curto. Foi uma grande dificuldade”</p> <p>“Foi, foi um dificultador. Foi muito interessante, esse processo, porque a gente quase enlouqueceu (risos). Significava na prática um único RH, não é? Uma única folha de pagamento, um único procedimento de cálculo para as quatro entidades, e isso tinha que estar ajustado o quanto antes”</p> <p>“Na prática, a gente não tinha nenhum desses processos implantados, quando da integração. Então, o desespero foi construir tudo isso”</p> <p>“Foi uma fase crítica, de muito trabalho”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tempo (HADJIMANOLIS, 2003) - Tempo insuficiente (AMABILE, 1996b)

Quadro 41. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria V

ORGANIZAÇÃO β - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VI: Limitações em termos de pessoas	
Definição:	
Carência de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos à inovação por parte de colaboradores e parceiros, prejudicando a implementação de novas idéias e práticas em relação às seguintes dimensões: quantidade insuficiente de colaboradores, pequena diversidade de formação e capacitação, dificuldades para atuar em equipes, nível de experiência individual e grupal inadequado, falta de qualificação de gestores em práticas gerenciais, falta de envolvimento e qualificação de terceirizados.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Equipe não totalmente preparada para a implementação - Dificuldades relacionadas à qualificação de colaboradores e à integração de equipes em relação a cada entidade <p>(Obs: fator mencionado por três dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “A própria equipe de RH não estava totalmente ainda fechada, a gente teve que fazer seleção aqui também...” “Difícultador para isso, foi que no dia que virou a chave, você não tinha uma equipe qualificada, você não tinha uma equipe única, você não tinha um grupo que estivesse apto a atender as necessidades das quatro entidades” “Teve algumas decisões difíceis, não é? Por exemplo, nossa equipe de trabalho interna. (...) As equipes internas, eh, não estavam em sua melhor forma num primeiro momento” “E ainda tinha a barreira da qualidade das pessoas, que variava muito entre as entidades. (...) Dá essa linha, essa necessidade de transformação que a gente tinha, a gente precisava ter uma alteração nas pessoas”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit de competências (HADJIMANOLIS, 2003) - Falta de pessoal de apoio (BRUNO-FARIA, 2004) - Falta de recursos humanos e de conhecimentos necessários à inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997)

Quadro 42. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria VI

ORGANIZAÇÃO β - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VII: Descrença em relação à inovação	
Definição:	
Sensação de descrença, desconfiância e descrédito em relação à inovação por parte de gestores, colaboradores e parceiros, em decorrência de dúvidas quanto ao êxito da inovação e de contradições entre organização formal e práticas de gestão efetivamente aplicadas ao longo do processo de implementação, o que pode culminar em: falta de envolvimento, desinteresse em relação às novas idéias e práticas implementadas, percepção da inovação permeada por suspeitas, ceticismo em relação à inovação.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Diferenças entre o que foi divulgado acerca da inovação e o que ocorreu na prática - Descrédito em relação a informações acerca da inovação - Falhas de comunicação <p>(Obs: fator mencionado por dois dentre os nove entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Eu acho que nesse caso específico, eu acho que dificultou, porque gerou muita desconfiância, gerou muito tumulto no... eh, nos funcionários (...) Eu acho que isso foi uma falha de comunicação” “Só que os funcionários, cada vez mais, iam vendo que a prática não era daquela forma. Então, eles mesmos não estavam acreditando”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desconfiância em relação à inovação (HADJIMANOLIS, 2003) - Descrença no valor do projeto (BRUNO-FARIA, 2004)

Quadro 43. Dificultadores ao processo de inovação na organização β - Categoria VII

4.3 – Organização γ

4.3.1 – Contexto organizacional

Ao longo do ano de 2003, foi contratada uma consultoria financeira pela organização γ , por meio da qual foi percebido que uma parcela considerável da produção da organização estava concentrada em um canal de distribuição: a venda dos produtos em supermercados e hipermercados. Apesar de ser um canal com bons resultados em termos de volume de vendas, percebeu-se vulnerabilidade em termos de margem de mercado, que se reduzia gradativamente.

A partir dos resultados apontados pela consultoria financeira, aliados à vontade pessoal de um dos gestores, a organização γ optou por lançar um novo canal de distribuição de seus produtos, ofertando diretamente aos clientes saladas prontas com ingredientes de origem orgânica em praça de alimentação de centros comerciais na cidade de Brasília. Foi elaborado o projeto de um quiosque a ser instalado em praça de alimentação, sem necessidade de ponto de fornecimento de água e com abastecimento diário de ingredientes para a elaboração das saladas orgânicas. Essa nova unidade de negócios, eventualmente, se desmembrou da organização γ , que passou a ser sua principal fornecedora.

4.3.2 – Caracterização da inovação

Desenvolvimento de um novo conceito de negócio no âmbito do Distrito Federal, por meio da oferta aos consumidores de saladas orgânicas em praça de alimentação. As saladas, em si, não são uma inovação, uma vez que esses produtos já são vendidos em outros canais de distribuição, inclusive por outras empresas. O que há de novo, notadamente, é a oferta desses ingredientes (verduras, legumes, molhos), bem como sucos e acompanhamentos, todos de origem orgânica, para pronto consumo em praça de alimentação, o que corresponde a um segmento de mercado até então não explorado no âmbito do Distrito Federal.

Optou-se por operar a unidade de negócio como um sistema de franquia, de modo a atrair parceiros para a concretização do projeto e a reunir os recursos financeiros necessários à implementação. O sistema de franquias era gerido por dois sócios: o gestor inicialmente envolvido com a implementação, e a consultora externa que havia realizado a consultoria financeira ao longo de 2003. Com o apoio do primeiro franqueado, um quiosque foi montado na praça de alimentação de um *shopping center* de Brasília e, em fevereiro de 2005, iniciou suas atividades de oferta de saladas orgânicas prontas diretamente aos clientes. Após seis meses, o franqueado decidiu encerrar a franquia, revendendo-a aos sócios franqueadores, de modo que o quiosque voltou a ser, efetivamente, uma unidade de negócios da organização.

4.3.3 – Tipo e atributos da inovação

Por meio do quiosque em praça de alimentação de *shopping center*, a organização γ passou a dispor de um novo canal de distribuição de seus produtos e desenvolveu, por conseguinte, produtos específicos para este canal. A inovação configura-se, assim, como uma inovação de produto, conforme a tipologia definida por Tidd, Bessant e Pavitt (1997), na medida em que envolve a elaboração e a oferta de um novo produto ao consumidor final.

A inovação pode ser caracterizada, ainda, como evolucionária, de acordo com a tipologia definida por Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003), na medida em que preserva e/ou aprimora elementos de inovações anteriores, denotando evolução em relação aos negócios que já haviam sido implementados pela organização. Quanto à duração do processo, a implementação foi iniciada em março de 2004 e foi concluída em fevereiro de 2005.

Em termos de adaptabilidade (WOLFE, 1994), a implementação da nova unidade de negócios pode ser caracterizada como flexível, de modo que foram efetuados ajustes ao longo do processo, a partir de dados obtidos por meio de pesquisas de opinião junto a grupos de potenciais clientes, bem como da identificação de situações não previstas inicialmente.

Quanto à centralidade (WOLFE, 1994), a inovação caracteriza-se como periférica, na medida em que envolveu atividades que não eram críticas à performance organizacional. De acordo com um dos entrevistados, a nova unidade de negócio *“ainda é recente e não possui a mesma representatividade”* que os demais canais de distribuição já operados.

Em termos de compatibilidade (WOLFE, 1994), a inovação pode ser considerada compatível com as experiências passadas e os valores que permeiam as atividades da organização, dentre os quais, *“o equilíbrio entre o homem e a natureza”* e *“preservação do ecossistema”*, de acordo com os entrevistados.

A implementação da nova unidade de negócios foi caracterizada como sendo de baixa complexidade (WOLFE, 1994), uma vez que envolveu procedimentos *“mais simples”*, como afirma um dos entrevistados, em relação aos demais canais de distribuição da organização. A inovação foi considerada de baixa divisibilidade (WOLFE, 1994), de modo que a realização de pesquisas de mercado, o desenvolvimento da estrutura do quiosque e a implantação do sistema de franquias foram etapas implementadas de forma inter-relacionada.

Quanto aos custos de implementação (WOLFE, 1994), a inovação foi caracterizada como sendo de baixo custo, de modo que um dos entrevistados afirmou que *“foi um projeto extremamente barato”*. Os custos foram percebidos dessa forma, em grande parte, porque a estrutura do quiosque não demandava grandes investimentos como os que estabelecimentos em praça de alimentação geralmente requerem.

Em relação ao atributo finalidade, que corresponde à extensão em que uma inovação é adotada na busca por prestígio, lucro ou efetividade organizacional (WOLFE, 1994), a implementação visa, no momento, *“mais prestígio”* do que lucro ou efetividade, conforme ilustrado por ambos os entrevistados, na medida em que, após a saída do franqueado do negócio, *“o quiosque serve, hoje, muito mais como satisfação pessoal para o [nome omitido], que leva até lá outras pessoas e pode mostrar a elas sua visão de negócio”*.

Quanto ao foco organizacional (WOLFE, 1994), foi caracterizado que o foco da inovação é administrativo, de modo que um dos entrevistados argumenta: *“eu enxergo como uma coisa de estratégia, uma estratégia de sobrevivência, até de longo prazo”*. Por sua vez, quanto à forma (WOLFE, 1994), a inovação pode ser caracterizada como material, na medida em que se configura como *“um novo produto, e uma nova estrutura de negócios, também”*, na opinião de um dos entrevistados.

Quanto ao grau de incerteza (WOLFE, 1994), a inovação foi associada a uma alta incerteza, o que se relaciona, de acordo com os entrevistados, *“à demanda, à capacidade de o negócio ter vendas que o sustentem”*, bem como a *“inúmeros questionamentos da viabilidade desse negócio”* por parte de outros dirigentes e parceiros da organização. Quanto ao risco da implementação (WOLFE, 1994), embora um dos entrevistados o tenha percebido como alto, foi caracterizado como baixo, uma vez que a nova unidade de negócio não representa grandes riscos para a organização. De acordo com o outro entrevistado, *“ainda tem atuação muito pequena para representar riscos elevados”*.

Quanto à magnitude, em termos dos desajustes organizacionais implicados pela inovação (WOLFE, 1994), e quanto à penetração, em termos de quantos membros na organização devem alterar seus comportamentos em função da inovação (WOLFE, 1994), a inovação apresentou baixa magnitude e baixa penetração, tendo em vista que, como afirma um dos entrevistados, *“quase não houve alteração na produção, o produto é o mesmo que já era vendido em supermercado, só que agora a gente monta num cardápio de saladas”*.

O grau de novidade (WOLFE, 1994) pode ser caracterizado como incremental. Conforme ilustrado por um dos entrevistados, *“vender salada orgânica, em si, não é nenhuma novidade, mas a forma como ela é vendida, é um lugar que só vende salada e complementos para a salada, (...) que isso vai ser a refeição, ela não é mais complemento, ela é a refeição”*. Em termos de vantagem relativa (WOLFE, 1994) em decorrência da

implementação da nova unidade de negócios, a vantagem relativa pode ser considerada como baixa, de modo que um dos entrevistados afirma que ela *“ainda não é perceptível, até porque tem sido um trabalho de ganhos muito mais institucionais”*.

Quanto à visibilidade (WOLFE, 1994), a percepção dos entrevistados divergiu. Um deles a caracteriza como alta, em função do funcionamento do quiosque em praça de alimentação de *shopping*, *“onde há circulação de muitas pessoas ao longo dos dias da semana”*, enquanto o outro entrevistado afirma que *“ainda não é muito alta, não”*. Considerando que foi estabelecida parceria somente com um franqueado e que a inauguração havia sido apenas há alguns meses atrás, a inovação pode ser caracterizada como sendo de baixa visibilidade.

Os atributos da inovação na organização γ identificados, por meio da análise de documentos e de verbalizações dos entrevistados, são sintetizados no Quadro 44, a seguir.

Classificação de atributos	Atributos para a inovação na organização γ
Adaptabilidade	Flexível
Centralidade	Periférica
Compatibilidade	Alta
Complexidade	Baixa
Custo	Baixo
Divisibilidade	Baixa
Finalidade	Prestígio
Foco organizacional	Administrativo
Forma	Material
Grau de novidade	Incremental
Incerteza	Alta
Magnitude	Baixa
Penetração	Baixa
Risco	Baixo
Vantagem relativa	Baixa
Visibilidade	Baixa

Quadro 44. Atributos em relação à inovação na organização γ
 Fonte: classificação baseada em Wolfe (1994, p.419).

4.3.4 – Fatores facilitadores à inovação

Os fatores facilitadores à inovação, ou seja, à implantação do quiosque para venda de saladas orgânicas prontas para os consumidores em praça de alimentação de *shopping center*, foram agrupados em quatro categorias: diversidade de competências do grupo responsável pela implementação; participação de colaboradores provenientes do meio externo; planejamento de ações necessárias à implementação; reconhecimento do valor e da necessidade da inovação.

Dentre os fatores facilitadores à implementação da nova unidade de negócios, os que foram mencionados por ambos os entrevistados são: reconhecimento do valor e da necessidade da inovação; e diversidade de competências do grupo responsável pela implementação. A distribuição de fatores em relação ao número de entrevistados que os mencionou é apresentada na Tabela 9, a seguir.

Tabela 9. Categorização de fatores facilitadores à inovação na organização γ

Categoria	Fatores facilitadores à inovação	Frequência
I	Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	2
II	Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação	2
III	Planejamento de ações necessárias à implementação	1
IV	Participação de colaboradores provenientes do meio externo	1

Em seguida, cada uma das categorias de fatores facilitadores à inovação na organização γ é conceituada e caracterizada, considerando a literatura pertinente e verbalizações de ambos os entrevistados em relação à implantação da nova unidade de negócios.

ORGANIZAÇÃO γ - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria I: Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	
Definição:	
<p>Reconhecimento, por parte de dirigentes e colaboradores, da necessidade de que novas idéias e práticas sejam implementadas, angariando apoio e superando resistências, tendo em vista que sua introdução pode proporcionar ganhos fundamentais ao alcance dos objetivos organizacionais, bem como possibilitar que a organização efetivamente tire proveito de oportunidades e minimize ou até mesmo evite o impacto de ameaças do ambiente externo.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de diversificação do <i>mix</i> de produtos da organização <p>(Obs: fator mencionado por ambos os entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Surgiu a necessidade de a empresa diversificar o seu <i>mix</i> de clientes. Porque nós estávamos ficando muito dependentes de um tipo de cliente, só, que era o grande varejo, e isso apontou para uma fragilidade nossa, no sentido de ficar à mercê de uma política que não era ditada por nós, e sim por eles” “É de extrema importância [<i>a nova unidade de negócio</i>], no que diz respeito à questão financeira e à questão de ciclo de crescimento da [<i>designação da organização omitida</i>].” “Para o [<i>nome omitido</i>] era um pouco perigoso depender tanto de um tipo de cliente apenas – os supermercados – cerca de 80%”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ações do projeto que se coadunam com necessidades do contexto considerado e que facilitam a aceitação (BRUNO-FARIA, 2004) - Senso de caráter necessário (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Senso de urgência da inovação (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 45. Facilitadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria I

ORGANIZAÇÃO γ - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria II: Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação	
Definição:	
<p>Diversidade de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pela inovação, por parte do grupo responsável pela implementação, caracterizado por distintas formações e experiências, o que proporciona: sinergia, coordenação e articulação de forças, abordagem da inovação sob múltiplas perspectivas, flexibilidade para realização de ajustes e resolução criativa de problemas ao longo do processo, atuação empreendedora, troca de informações provenientes de diversos campos do conhecimento.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Sinergia - Conhecimentos técnicos e de gestão - Atuação empreendedora <p>(Obs: fator mencionado por ambos os entrevistados na organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto adequado de pessoas e espírito de equipe (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Diversidade de pessoas (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Diversidade de habilidades (AMABILE, 1996b) - Pessoas com a experiência necessária (AMABILE, 1996b)
<p>Verbalizações:</p> <p>“Facilitou ter a parte técnica à disposição via (<i>nome omitido</i>). Quer dizer, alguém na parte de administração de empresas, de gestão, que colocasse para a gente, que somos técnicos, esse formato no papel e tudo mais”</p> <p>“Então, a gente está introduzindo essas tecnologias, essas novas técnicas de gestão, já que dentro do nosso quadro eram só técnicos, não eram administradores.”</p> <p>“A gente tinha toda a parte de produto, prática, conhecimento, do quê que era, como fazer. E ela entrou com a parte teórica, de como fazer a parte de gestão, e como, como funcionar”</p> <p>“O [<i>nome omitido</i>], acho que é a pessoa mais empreendedora dentro da [<i>designação da organização omitida</i>], é uma pessoa mais voltada para outros negócios”</p> <p>“Facilitou o meu relacionamento aberto com o [<i>nome omitido</i>], limpo, objetivo sempre. Sempre os dois pensando pró o negócio, nenhum dos dois contra, então, isso flui bastante quando você está fazendo o projeto”</p> <p>“O que facilitou foi a gente ter criado um produto completamente diferenciado, fruto de conhecimentos técnicos, mesmo”</p>	

Quadro 46. Facilitadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria II

ORGANIZAÇÃO γ - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria III: Planejamento de ações necessárias à implementação	
Definição:	
Planejamento detalhado de ações e etapas a serem desenvolvidas ao longo da implementação de novas idéias e práticas bem como desenvolvimento de testes e protótipos relacionados à inovação, com vistas à gestão do processo e à realização de ajustes diante de impactos decorrentes da inovação, envolvendo: levantamento de informações, diagnóstico organizacional, identificação de melhores práticas, alocação de recursos necessários, elaboração de pilotos e experimentos para testar novas idéias e práticas.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento das etapas de implementação - Realização de pesquisas de mercado em relação à inovação <p>(Obs: fator mencionado por um dentre os dois entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Era interessante, um outro canal de vendas, mas era preciso planejar. E tudo isso partiu de um planejamento estratégico na organização” “Foi realizada pesquisa de mercado, inclusive de grupo focal, tudo isso foi importante para a gente chegar no conceito do produto”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e coordenação da implementação (HADJIMANOLIS, 2003) - Práticas gerenciais (AMABILE, 1996b) - Utilização de <i>benchmarking</i> para identificar melhores práticas (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 47. Facilitadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria III

ORGANIZAÇÃO γ - FACILITADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria IV: Participação de colaboradores provenientes do meio externo	
Definição:	
Participação, no processo de implementação, de profissionais provenientes do meio externo à organização, de modo a suprir necessidades de competências humanas e de recursos que não podiam ser atendidas internamente, bem como no sentido de conferir maior neutralidade à tomada de decisões, à execução e à avaliação de tarefas referentes à inovação, por meio de: recrutamento de novos profissionais, contratação de consultorias externas, estabelecimento de parcerias com pessoas e organizações diversas.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de parceria com franqueado - Atitude desbravadora <p>(Obs: fator mencionado por um dentre os dois entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Os franqueados não deixaram de ser facilitadores, também, são pessoas que facilitaram o sonho, esses investidores que acreditaram na idéia, que toparam ser os primeiros, é até preciso, também, ter um pouco de... até mesmo um desbravador, até”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de conhecimento externo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) - Parcerias e colaboração de empresas diversas nos projetos (BRUNO-FARIA, 2004)

Quadro 48. Facilitadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria IV

4.3.5 – Fatores dificultadores à inovação

De modo similar, foram identificados fatores dificultadores ao processo de implementação da nova unidade de negócios na organização γ . Agrupados em oito categorias, tais fatores correspondem a: descrença em relação à inovação; dificuldades de integração interfuncional; falta de apoio da alta administração; limitações em termos de recursos financeiros; limitações em termos de pessoas; priorização de atividades fim e/ou de curto prazo; receio das conseqüências da inovação; resistência à inovação por senso de acomodação.

Dentre os fatores dificultadores à inovação, os que foram percebidos por ambos os entrevistados são: resistência à inovação por senso de acomodação; falta de apoio da alta administração; limitações em termos de pessoas; descrença em relação à inovação; e receio das conseqüências da inovação. A freqüência de respostas em cada categoria encontra-se na Tabela 10, a seguir.

Tabela 10. Categorização de fatores dificultadores à inovação na organização γ

Categoria	Fatores dificultadores à inovação	Freqüência
I	Resistência à inovação por senso de acomodação	2
II	Falta de apoio da alta administração	2
III	Limitações em termos de pessoas	2
IV	Descrença em relação à inovação	2
V	Receio das conseqüências da inovação	2
VI	Limitações em termos de recursos financeiros	1
VII	Dificuldades de integração interfuncional	1
VIII	Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo	1

Cada categoria de fatores dificultadores à inovação na organização γ é conceituada e caracterizada a seguir, de forma que são ilustradas por verbalizações efetuadas pelos participantes da pesquisa ao longo das entrevistas.

ORGANIZAÇÃO γ - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria I: Resistência à inovação por senso de acomodação	
<p>Definição:</p> <p>Ações, atitudes e comportamentos que se opõem à inovação, por parte de colaboradores, de parceiros e do público envolvido com sua introdução, denotando dificuldades de aceitação de novas idéias e práticas implementadas, em decorrência de: crenças e valores que não apóiam novas idéias, contexto cultural que reluta em adotar novas idéias, estruturas organizacionais rígidas, relutância em abandonar certo presente tido como adequado, clara aversão ao risco, opção pela manutenção do <i>status quo</i>.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de aceitação de algo novo - Comportamento tradicional - Preconceito em relação a novos negócios - Estrutura estabilizada e acostumada com outros negócios <p>(Obs: fator mencionado por ambos os entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações:</p> <p>“É uma questão de cultura. E além de tudo entender que a salada é orgânica, e isso não está claro para a maioria das pessoas, não está mesmo”</p> <p>“Foi uma dificuldade encontrar um local para instalar o negócio. Tentamos em vários lugares, que já não me recordo mais, e as portas não estavam tão abertas quanto a gente imaginava, não é? Para um negócio diferente, inovador (...) preferiam franquias já conhecidas, e não abriam espaço para uma coisa nova”</p> <p>“Uma grande dificuldade foi o preconceito de pessoas da minha estrutura familiar e de parceiros que trabalham comigo ao novo negócio, dentro da empresa”</p> <p>“Eles, os líderes dos <i>shoppings</i>, eles querem, já, coisas já estabelecidas, que já tenham... eles acreditam muito nas franquias já famosas, e tudo mais, que vêm de fora, que eles abrem espaço. (...) Então, a gente acredita a... o nível profissional em Brasília dos encarregados de <i>shopping centers</i> seja, ainda, muito inadequado. As pessoas não se renovam. Parece até que as pessoas não sabem o que está acontecendo no mundo, sabe? Aquele povo tradicional, mesmo”</p> <p>“Então, foi um dificultador, a gente se adaptar a esse novo processo de franquia, eh... em função de que a gente faz uma administração familiar do nosso negócio (...) Então, uma estrutura que já está montada ou estabilizada, você pegar e criar um novo projeto nessa estrutura”</p> <p>“Existe uma série de... forças contrárias. Quer dizer, a estrutura que já está arraigada, já está tranqüila. As pessoas não estão acostumadas, dentro do nosso estilo de trabalho, a essa idéia de novos negócios”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aversão ao risco (HADJIMANOILIS, 2003) - Comodismo e baixa propensão ao risco (ALENCAR, 1997) - Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> (AMABILE, 1996b) - Inércia organizacional (HADJIMANOLIS, 2003) - Senso de acomodação (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003) - Valores que não apóiam o novo (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 49. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria I

ORGANIZAÇÃO γ - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria II: Falta de apoio da alta administração	
<p>Definição:</p> <p>Ações, atitudes e comportamentos por parte de dirigentes da alta administração que denotam discordância, desaprovação ou omissão no que se refere à implementação de novas idéias e práticas no contexto organizacional, de forma que são expressadas por meio de: falta de envolvimento e comprometimento com a inovação, indisposição em dirimir conflitos decorrentes da inovação, relutância em investir e alocar recursos necessários à implementação, falta de reconhecimento e valorização em favor de ações inovadoras.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de apoio institucional por parte de dirigentes da organização - Falta de apoio em termos de investimentos - Empecilhos <p>(Obs: fator mencionado por ambos os entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Na sociedade da <i>organização omitida</i>, não era unânime idéia de, de lançar um novo negócio (...) tem algum apoio, mas o apoio que eu gostaria que tivesse, tanto em termos de reinvestimento como em apoio até institucional” “Se a instituição <i>[designação da organização omitida]</i> não estiver apostando na idéia, isso se torna um empecilho, não é?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de apoio da alta administração (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 50. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria II

ORGANIZAÇÃO γ - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria III: Limitações em termos de pessoas	
Definição:	
Carência de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos à inovação por parte de colaboradores e parceiros, prejudicando a implementação de novas idéias e práticas em relação às seguintes dimensões: quantidade insuficiente de colaboradores, pequena diversidade de formação e capacitação, dificuldades para atuar em equipes, nível de experiência individual e grupal inadequado, falta de qualificação de gestores em práticas gerenciais, falta de envolvimento e qualificação de terceirizados.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conhecimentos em novos negócios - Perfil do franqueado não era compatível com o negócio <p>(Obs: fator mencionado por ambos os entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “O que dificultou foi a falta de conhecimento nessa área, não é? Da empresa, da [designação da organização omitida], em relação a novos mercados” “Foi um dificultador, mais em função de a gente ter feito uma seleção errada de franqueados. O perfil que não era legal. Não era compatível com o negócio (...) Então, o problema é perfil, eles não têm perfil para serem empreendedores, empresários, eles têm perfil para serem funcionários públicos, então, acho que a gente errou nessas coisas”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit de competências (HADJIMANOLIS, 2003) - Falta de pessoal de apoio (BRUNO-FARIA, 2004) - Falta de recursos humanos e de conhecimentos necessários à inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997)

Quadro 51. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria III

ORGANIZAÇÃO γ - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria IV: Descrença em relação à inovação	
Definição:	
<p>Sensação de descrença, desconfiança e descrédito em relação à inovação por parte de gestores, colaboradores e parceiros, em decorrência de dúvidas quanto ao êxito da inovação e de contradições entre organização formal e práticas de gestão efetivamente aplicadas ao longo do processo de implementação, o que pode culminar em: falta de envolvimento, desinteresse em relação às novas idéias e práticas implementadas, percepção da inovação permeada por suspeitas, ceticismo em relação à inovação.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Descrença - Questionamentos - Atrasos na implementação <p>(Obs: fator mencionado por ambos os entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Então, dentro da minha estrutura, que é familiar, e dos parceiros que trabalham comigo, houve, houve e ainda há muitos questionamentos. Tem uma série de questionamentos, ‘para quê isso?’, ‘quanto tempo vai durar isso?’, uma certa desconfiança da parte deles” “Acabou dando um grande rolo aí, de junho a fevereiro de 2005, quando inaugurou. Já fizemos até convites e quando estava tudo pronto para inaugurar, não abriu. Perdi as contas de quantas vezes foi remarcada a inauguração. (...) E perguntavam, ‘mas quando vai sair?’, ‘vai mesmo sair?’ ...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desconfiança em relação à inovação (HADJIMANOLIS, 2003) - Descrença no valor do projeto (BRUNO-FARIA, 2004)

Quadro 52. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria IV

ORGANIZAÇÃO γ - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria V: Receio das conseqüências da inovação	
Definição:	
<p>Sensação de temor e receio desencadeada pelo processo de inovação e compartilhada por parte de colaboradores e/ou parceiros, na medida em que a implementação de novas idéias e práticas envolve: sensação de insegurança, iminência de cortes e demissões, alterações de rotinas organizacionais, possibilidade de insucesso das novas idéias e práticas, receio de ser responsabilizado por eventuais falhas, receio de que os investimentos requeridos pela inovação prejudiquem as finanças da organização.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Insegurança - Receio de associar-se à inovação - Receio de que investimentos com a inovação prejudiquem finanças da organização <p>(Obs: fator mencionado por ambos os entrevistados na organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Medo de falhar e de ser responsabilizado por falhas (HADJIMANOLIS, 2003) - Receio de que receitas de vendas sejam canibalizadas por gastos com a inovação (HADJIMANOLIS, 2003) - Reestruturação envolve demissões (BRUNO-FARIA, 2004) - Temor do desconhecido (ALENCAR, 1997)
<p>Verbalizações:</p> <p>“Você vem com novos, novos conceitos, com coisas novas acontecendo, com uma nova estrutura que está começando, as pessoas ficam muito inseguras de começar novos negócios”</p> <p>“Era muita novidade para uma cabeça só, eu imagino o receio que tenha causado nesses locais [<i>shopping centers</i>] abrigar uma idéia assim”</p> <p>“É aquele negócio, você tem uma margem que está se reduzindo, então, tem os dois lados, você tem que fazer algo a respeito, mas ao mesmo tempo, se a margem já está reduzida, como é que você ainda vai investir o restante para criar aquele novo negócio?”</p>	

Quadro 53. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria V

ORGANIZAÇÃO γ - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VI: Limitações em termos de recursos financeiros	
Definição:	
Dificuldades de acesso, obtenção e efetiva utilização de recursos financeiros reconhecidos como necessários à inovação no contexto organizacional, em termos de aporte insuficiente de investimentos requeridos para a consecução das etapas do processo de implementação de novas idéias e práticas, o que envolve carência ou ausência de: fundos financeiros internos, investimentos, capacidade de captação de crédito, capital de giro, integralização de capital.	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos financeiros - Falta de capital de giro <p>(Obs: fator mencionado por um dentre os dois entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Foi, foi um grande empecilho para o projeto. E só... eh... a coisa da grana. Isso, de alguma maneira, limitava o projeto, mas não era uma coisa que não ia deixar de ser feita” “Não tem capital de giro nesse negócio. Eh... ou ele começa a vender de maneira que, pelo menos, pague suas contas, ou... nada feito”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades financeiras (BRUNO-FARIA, 2004) - Falta de recursos financeiros (HADJIMANOLIS, 2003) - Falta de recursos necessários à implementação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997)

Quadro 54. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria VI

ORGANIZAÇÃO γ - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VII: Dificuldades de integração interfuncional	
Definição:	
<p>Obstáculos para atuação conjunta de departamentos e unidades organizacionais que operam de forma não integrada, o que denota a existência de valores, motivações e objetivos distintos dentro da organização, prejudicando: a implementação de novas idéias e práticas no contexto organizacional, a cooperação entre departamentos, o processo de comunicação entre colaboradores e grupos, a adoção de novos procedimentos padronizados, o alcance da efetividade organizacional que a inovação enseja.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de integração entre unidade produtiva e unidade de vendas ao consumidor final <p>(Obs: fator mencionado por um dentre os dois entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Você vende às vezes dez mil por dia num supermercado, e você vai e entrega doze saladas num quiosque (risos), e aí, se não for prioridade, efetivamente, da [designação da organização omitida], começa a atrasar, não é? A produção atrasava as entregas. Isso começou a acontecer com uma certa frequência”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competição dentro da organização (AMABILE, 1996b) - Falta de capacidade de formar alianças e agir em redes (MATTHEWS, 2002) - Falta de integração interfuncional (HADJIMANOLIS, 2003) - Problemas de obstrução por parte de alguns departamentos da organização (HADJIMANOLIS, 2003)

Quadro 55. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria VII

ORGANIZAÇÃO γ - DIFICULTADORES AO PROCESSO DE INOVAÇÃO	
Categoria VIII: Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo	
Definição:	
<p>Priorização de atividades fim mais relacionadas ao negócio da organização e/ou de curto prazo em oposição a inovações relacionadas a atividades meio, ou que usualmente levam de médio a longo prazo para produzir resultados almejados pela organização, o que pode dificultar a realização de investimentos, a alocação de recursos necessários e o envolvimento com a implementação de novas idéias e práticas, em virtude da priorização de atividades cotidianas e/ou que apresentam retornos mais imediatos.</p>	
Conteúdos verbalizados nesta categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura
<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas de curto prazo por parte do franqueado - Diferenças de percepção do negócio <p>(Obs: fator mencionado por um dentre os dois entrevistados na organização)</p> <p>Verbalizações: “Esse negócio da franquia é de longo prazo, a idéia de funcionar, a idéia de colocar em outros Estados, se tudo der certo, então, isso é no longo prazo, para daqui a vários anos ainda (...) Mas daí deu um conflito de interesses. O que dificultou mesmo foi a... essa diferença mesmo de percepção do negócio. Para a [designação da organização omitida], esse projeto é de médio para longo prazo. Para eles [franqueados], é de curtíssimo prazo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Priorização de horizonte de curto prazo (HADJIMANOLIS, 2003) - Priorização de resultados de curto prazo (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003)

Quadro 56. Dificultadores ao processo de inovação na organização γ - Categoria VIII

4.4 – Análise comparativa dos resultados

Por meio da caracterização de tipos e atributos em relação à inovação e da formulação de categorias referentes a fatores facilitadores e dificultadores no contexto das três organizações pesquisadas, os resultados foram discutidos à luz da literatura revisada, traçando comparações a partir da identificação de aspectos comuns aos três casos e aspectos específicos a cada um deles. A discussão prossegue no sentido de caracterizar a dinâmica que envolve o processo de inovação e de seus fatores facilitadores e dificultadores, bem como suas inter-relações.

Corroborando com a definição proposta por Bruno-Faria (2004), o fenômeno da inovação no contexto das três organizações pesquisadas configurou-se sob a forma de processo. Nesse sentido, a implantação do novo modelo de gestão de desempenho na organização α , a unificação da área meio de recursos humanos na organização β e a instalação da nova unidade de negócios da organização γ podem ser caracterizadas como processos de implementação de novas idéias e práticas, considerados como valiosos para os resultados da organização e/ou para o bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto (BRUNO-FARIA, 2004). Tais processos ocorreram de forma não-linear, de modo que as etapas de implementação foram caracterizadas por inter-relações com diversos fatores facilitadores e dificultadores à inovação.

Em relação à tipologia desenvolvida por Tidd, Bessant e Pavitt (1997) para o fenômeno da inovação, a implementação do novo modelo de gestão de desempenho na organização α e da nova área compartilhada de recursos humanos na organização β podem ser caracterizados como inovações de processo, enquanto a instalação da nova unidade de negócios da organização γ em praça de alimentação de *shopping center* foi caracterizada como uma inovação de produto.

Por sua vez, quanto à tipologia desenvolvida por Carayannis e Gonzalez (2003), as inovações introduzidas na organização α , na organização β e na organização γ podem ser caracterizadas como inovações evolucionárias em relação ao contexto organizacional em que cada uma foi inserida, na medida em que apresentaram contigüidade em relação a inovações anteriormente introduzidas nas organizações.

Quanto à classificação de atributos para a inovação nas organizações α , β e γ , a comparação dos resultados encontra-se descrita no Quadro 57, a seguir.

Classificação de atributos	Organização α	Organização β	Organização γ
Adaptabilidade	Flexível	Flexível	Flexível
Centralidade	Central	Central	Periférica
Compatibilidade	Alta	Baixa	Alta
Complexidade	Alta	Alta	Baixa
Custo	Alto	Alto	Baixo
Divisibilidade	Baixa	Baixa	Baixa
Finalidade	Efetividade organizacional	Efetividade organizacional	Prestígio
Foco organizacional	Técnico e administrativo	Técnico e administrativo	Administrativo
Forma	Material e social	Social	Material
Grau de novidade	Radical	Radical	Incremental
Incerteza	Alta	Alta	Alta
Magnitude	Alta	Alta	Baixa
Penetração	Alta	Alta	Baixa
Risco	Alto	Alto	Baixo
Vantagem relativa	Alta	Alta	Baixa
Visibilidade	Alta	Alta	Baixa

Quadro 57. Comparação entre atributos nas organizações α , β e γ
Fonte: classificação baseada em Wolfe (1994, p.419).

Observa-se que apenas três atributos foram caracterizados de forma coincidente no contexto das três organizações; desse modo, as inovações foram caracterizadas como flexíveis, de baixa divisibilidade e de alta incerteza. Em termos de adaptabilidade (WOLFE,

1994), as três organizações puderam efetuar ajustes e modificar a inovação de acordo com suas necessidades e objetivos. Quanto à divisibilidade (WOLFE, 1994), o processo de inovação no âmbito das três organizações corresponde a um conjunto coeso e interdependente de etapas que não poderiam ser implementadas de forma isolada. Por fim, com relação à incerteza (WOLFE, 1994), percebe-se que, apesar de suas distinções de porte, estrutura e finalidade, as três organizações implementaram processos de inovação permeados por elevado grau de incerteza, de modo que em nenhuma delas o êxito da inovação poderia ser assegurado ou dado como certo desde o início.

Tomando a classificação dos atributos de forma específica a cada organização, cabem algumas considerações. Em relação à organização α , observa-se que o processo de inovação foi caracterizado como central, de alta complexidade e compatibilidade, sob forma material e social, voltado à efetividade organizacional, apresentando grau de novidade radical, alto risco e alta vantagem relativa. Não obstante a elevada complexidade e incerteza da implementação do novo modelo de gestão de desempenho e do alto risco para a organização, a alta compatibilidade com crenças e valores existentes na organização e a alta vantagem relativa que caracterizam o novo modelo impulsionaram sua implementação, angariando apoio e sobrepujando resistências à inovação, o que corrobora a concepção de Hadjimanolis (2003).

Por sua vez, o processo de inovação na organização β foi assinalado como central, de alta complexidade e baixa compatibilidade, voltado à efetividade organizacional, assumindo uma forma social e apresentando grau de novidade radical, altos riscos e custos e alta vantagem relativa. De forma similar à inovação na organização α , a alta vantagem relativa proporcionada pela inovação impulsionou a unificação das áreas meio na organização β , não obstante seus elevados custos e riscos. Entretanto, em decorrência da baixa compatibilidade com crenças e valores existentes na organização β e de sua forma predominantemente social – com ênfase nas interações entre colaboradores e grupos de trabalho –, foram percebidas ao

longo da implementação dificuldades em termos de resistências mais intensas à inovação. Hadjimanolis (2003) salienta que crenças e valores que não apóiam novas idéias desencadeiam e reforçam resistências à inovação.

Por fim, o processo de inovação na organização γ foi caracterizado como periférico, de alta compatibilidade e baixa complexidade e visibilidade, sob forma material, voltado ao prestígio, apresentando grau de novidade incremental e baixos riscos, custos e vantagem relativa. A nova unidade de negócios, apesar de representar baixos riscos e de ser altamente compatível com crenças e valores, recebeu poucos investimentos e enfrentou resistências por parte de alguns dirigentes, de modo que assumiu papel periférico e tem baixa vantagem em relação a outros negócios existentes na organização. Pode-se hipotetizar, ainda, que a caracterização do grau de novidade como incremental, tal como ocorrido no âmbito da organização γ , esteja diretamente relacionada à classificação como “baixo” para complexidade, magnitude, custo e risco. Tal hipótese pode ser testada em estudos e pesquisas posteriores.

Observa-se que, nos três casos pesquisados, foram apontadas características específicas a cada organização, em relação a seu porte, a sua natureza e a sua finalidade, dentre outras. Pode-se hipotetizar que tais especificidades também se reflitam na configuração de atributos e de fatores que facilitam ou que dificultam o processo de inovação em cada contexto organizacional, uma vez que a organização α tem natureza mista – pública e privada –, a organização β opera no terceiro setor e a organização γ atua no setor privado. Essas distinções podem interferir na influência que fatores do ambiente organizacional exercem sobre o processo de inovação, de modo que tal hipótese pode ser alvo de investigação em estudos e pesquisas posteriores.

Em relação aos fatores facilitadores à inovação no contexto das organizações α , β e γ , o Quadro 58 possibilita que sejam traçadas comparações entre os três casos pesquisados.

Fatores facilitadores à inovação	Organização α	Organização β	Organização γ
Apoio da alta administração	✓	✓	
Apoio da gerência de nível médio	✓	✓	
Apoio de grupos de trabalho e colaboradores	✓	✓	
Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação	✓	✓	✓
Divulgação de informações acerca da inovação	✓	✓	
Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais	✓	✓	
Participação de colaboradores provenientes do meio externo	✓	✓	✓
Planejamento das ações necessárias à implementação	✓	✓	✓
Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	✓	✓	✓
Visão sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais		✓	

Quadro 58. Comparação entre fatores facilitadores nas organizações α , β e γ

Dentre os fatores facilitadores, quatro categorias foram identificadas no âmbito de todas as três organizações: “diversidade de competências do grupo responsável pela implementação”, “participação de colaboradores provenientes do meio externo”, “planejamento de ações necessárias à implementação” e “reconhecimento do valor e da necessidade da inovação”.

Em relação à categoria “diversidade de competências do grupo responsável pela implementação”, foi um fator citado como facilitador no âmbito das três organizações. Tal diversidade foi mencionada por alguns entrevistados como essencial para a realização de ajustes necessários ao longo da introdução de inovações, de modo que as competências

individuais puderam suprir eventuais problemas decorrentes da implementação. A relevância desse fator foi reconhecida por Amabile (1996b) e Carayannis e Gonzalez (2003).

A categoria “participação de colaboradores provenientes do meio externo” configura-se como um modo de aquisição no meio externo de recursos e competências necessários à implementação no contexto organizacional, conforme observado por Nonaka e Takeuchi (1997). Esse fator também foi identificado no âmbito das três organizações.

A categoria “planejamento de ações necessárias à implementação” denota a preocupação em traçar planos e estratégias detalhados no sentido de gerir o processo de inovação, com vistas ao êxito da implementação. Esse fator teve sua relevância reconhecida por Amabile (1996b), Hadjimanolis (2003) e Tidd, Bessant e Pavitt (1997).

A última categoria de fatores facilitadores que foi identificada no âmbito das três organizações corresponde ao “reconhecimento da necessidade e do valor da inovação”, o qual, na medida em que denota a existência de ameaças ou situações desfavoráveis que podem afetar a organização caso a inovação não seja introduzida, atua como um estímulo para que a implementação das novas idéias e práticas seja concluída. A relevância desse fator foi reconhecida por Bruno-Faria (2004), Carayannis e Gonzalez (2003) e Hadjimanolis (2003).

Especificamente em relação à organização α , dentre as dez categorias de fatores facilitadores identificados no âmbito deste estudo, nove estiveram presentes no processo de inovação na organização α – com exceção de “visão sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais” –, de forma que o novo modelo de gestão de desempenho já teve sua implementação iniciada em relação a todas as unidades da organização. O “planejamento de ações necessárias à implementação” e a “diversidade de competências do grupo responsável pela implementação”, particularmente, exerceram grande influência ao longo do processo, direcionando esforços e desenvolvendo soluções. Ao término da pesquisa,

contudo, ainda estavam sendo realizados ajustes em relação ao sistema de avaliação em ambiente *web*.

Por sua vez, com relação à organização β , dentre as dez categorias de fatores facilitadores à inovação identificadas por este estudo, todos esses fatores estiveram presentes no processo de implementação da nova área meio de recursos humanos. Observa-se que o “planejamento de ações necessárias à implementação”, a “visão sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais” e o desenvolvimento de “estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais”, particularmente, foram relevantes para promover a integração interfuncional e o desenvolvimento de novas ferramentas de gestão de pessoas. A nova área compartilhada de recursos humanos já vem produzindo resultados em termos de melhoria da efetividade organizacional.

Por fim, quanto à organização γ , quatro fatores facilitadores à inovação – dentre as dez categorias de facilitadores identificados – estiveram presentes no processo de inovação da organização γ , de modo que a “diversidade de competências do grupo responsável pela implementação”, a “participação de colaboradores provenientes do meio externo”, o “planejamento de ações necessárias à implementação” e o “reconhecimento do valor e da necessidade da inovação” contribuíram de forma relevante para que o quiosque fosse instalado e iniciasse suas atividades na praça de alimentação de um *shopping center*.

Observa-se, particularmente em relação à organização γ , que a quantidade de fatores facilitadores ao processo de inovação foi consideravelmente menor quando comparada às outras organizações pesquisadas, o que pode ser decorrente – em certa medida – do fato de que foram apenas dois entrevistados, bem como pode ser decorrente do porte e da natureza da organização, ou seja, de que corresponde a uma média empresa que opera em segmento mais competitivo em relação aos segmentos em que atuam as outras organizações pesquisadas. Tal hipótese pode ser testada em estudos e pesquisas posteriores.

Cabe ressaltar que o “apoio da alta administração”, cuja relevância foi apontada por Bruno-Faria (2004) e Tidd, Bessant e Pavitt (1997), corresponde a um fator facilitador percebido tanto na organização α como na organização β . Na organização γ , entretanto, o que foi percebido pelos colaboradores foi a falta de tal apoio (HADJIMANOLIS, 2003), que notadamente se configurou como um fator dificultador à inovação. A relação de fatores dificultadores à inovação em relação às três organizações pesquisadas encontra-se no Quadro 59, a seguir.

Fatores dificultadores à inovação	Organização α	Organização β	Organização γ
Descrença em relação à inovação	✓	✓	✓
Dificuldades de integração interfuncional	✓	✓	✓
Excesso de atividades e escassez de tempo	✓	✓	
Falta de apoio da alta administração			✓
Limitações em termos de pessoas	✓	✓	✓
Limitações em termos de recursos financeiros			✓
Limitações em termos de recursos tecnológicos	✓		
Obstáculos provenientes do meio externo	✓		
Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo	✓		✓
Receio das conseqüências da inovação	✓	✓	✓
Resistência à inovação por perda de poder	✓	✓	
Resistência à inovação por senso de acomodação	✓	✓	✓

Quadro 59. Comparação entre fatores dificultadores nas organizações α , β e γ

Observa-se, particularmente, que alguns desses fatores são evidenciados como barreiras à criatividade por diferentes autores (BRUNO-FARIA, 2004; ALENCAR, 1997;

AMABILE, 1996a, 1996b). Em termos de fatores dificultadores, cinco categorias foram identificadas no âmbito de todas as três organizações: “descrença em relação à inovação”, “dificuldades de integração interfuncional”, “limitações em termos de pessoas”, “receio das conseqüências da inovação” e “resistência à inovação por senso de acomodação”.

A categoria “descrença em relação à inovação” denota desconfiança e descrédito no valor e no êxito do processo de implementação de novas idéias e práticas, de modo que tal fator tem sua relevância reconhecida por Bruno-Faria (2004) e Hadjimanolis (2003).

Por sua vez, a categoria “dificuldades de integração interfuncional” refere-se a obstáculos para a cooperação, a comunicação e a atuação conjunta entre grupos de trabalho e colaboradores inseridos nas unidades funcionais da organização, como observam Amabile (1996b), Hadjimanolis (2003) e Matthews (2002), o que foi percebido por participantes nas três organizações.

A categoria “limitações em termos de pessoas” relaciona-se a dificuldades decorrentes da quantidade de pessoas necessárias para a implementação de novas idéias e práticas, bem como de carência em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes de colaboradores e parceiros envolvidos no processo de inovação. Bruno-Faria (2004), Hadjimanolis (2003) e Tidd, Bessant e Pavitt (1997) reconhecem a relevância desse fator.

A categoria “receio das conseqüências da inovação”, identificada no âmbito das três organizações, considera a sensação de insegurança e instabilidade desencadeada pelo processo de inovação, em relação ao temor do desconhecido (ALENCAR, 1997), ao temor de falhar na execução de novas práticas e ao temor que a inovação seja prejudicial para as demais atividades da organização (HADJIMANOLIS, 2003).

Por fim, a última categoria de fatores dificultadores comum às três organizações corresponde à “resistência da inovação por senso de acomodação”, que envolve resistência por parte de colaboradores e parceiros em decorrência de: comodismo (ALENCAR, 1997),

crenças e valores que não apóiam novas idéias (HADJIMANOLIS, 2003), ênfase na manutenção do *status quo* (AMABILE, 1996b) e senso de acomodação (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003).

Especificamente em relação à organização α , observa-se que estiveram presentes no processo de implementação dez dentre os doze fatores dificultadores à inovação identificados no âmbito deste estudo, de modo que a implementação do novo modelo de gestão de desempenho enfrentou alguns obstáculos, dentre os quais: dificuldades no desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho em ambiente *web*, envolvendo interações com a área de tecnologia da organização, que é integrada em grande parte por funcionários terceirizados e prioriza sistemas voltados ao atendimento de clientes; ceticismo por parte de alguns colaboradores em relação ao êxito ou ao valor da inovação; atrasos no cronograma, decorrentes da ocorrência de uma greve ao longo da implementação, bem como do excesso de atividades e da escassez de tempo para concretizá-las.

Quanto à organização β , sete dentre os doze fatores dificultadores à inovação identificados por este estudo estiveram presentes ao longo da implementação da nova área meio de recursos humanos. Dentre as dificuldades percebidas no processo de inovação, podem ser mencionadas: resistências à inovação por parte de colaboradores e grupos de trabalho, decorrentes de perda de poder e de tentativas de manutenção do *status quo*; sensação de temor que permeou a implementação das novas áreas meio, diante de cortes e demissões implicados pela inovação; excesso de atividades e escassez de tempo no momento em que foi formado o novo grupo de trabalho da área meio, de modo que seus integrantes ainda não estavam preparados, naquele primeiro momento, para atuar como equipe apta a atender as necessidades das entidades.

Por fim, em relação à organização γ , no processo de inovação estiveram presentes oito dentre os doze fatores dificultadores identificados no âmbito deste estudo, de modo que

podem ser mencionadas como dificuldades que ocorreram ao longo do processo de implementação na organização γ , dentre outras: falta de apoio da alta administração; receio de que a nova unidade de negócios prejudicasse outros negócios existentes na organização; dificuldades de integração interfuncional; resistências por senso de acomodação e descrença que resultaram em alocação limitada de recursos para a inovação, em termos de pessoas e de investimentos financeiros; resistências de administradores de *shopping centers* em apoiar a abertura do quiosque em praças de alimentação, em decorrência de aversão ao risco em novos negócios; expectativas frustradas em relação a retornos financeiros de curto prazo, por parte do primeiro franqueado.

Pode-se observar, ainda, certa interação entre os fatores que afetam o processo de inovação, ora reforçando-se, ora minimizando-se. Nesse sentido, a discussão desloca-se rumo à compreensão de inter-relações entre fatores facilitadores e dificultadores da inovação, de modo que o fenômeno se configura como um processo dinâmico e complexo.

4.5 – Inovação como um processo dinâmico e complexo

Percebe-se, ao analisar a influência exercida por fatores facilitadores e dificultadores à introdução de inovações, que seu comportamento não é estático, ao contrário, é dinâmico. Ou seja, fatores facilitadores podem interagir com outros facilitadores no sentido de reforçar os estímulos à inovação.

Na organização α , por exemplo, o “apoio de grupos e trabalho e colaboradores”, por meio de participação no fórum de gestão de pessoas, e “o apoio da alta administração”, por meio de apoio político e alocação de recursos, foram fundamentais pontos de partida para o processo de inovação, reforçando-se mutuamente e ao “reconhecimento do valor e da necessidade da inovação”. As “estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais” impulsionaram a “divulgação de informações acerca da inovação”. E a

“diversidade de competências do grupo responsável pela implementação”, aliada à “participação de colaboradores provenientes do meio externo”, fortaleceu o “planejamento de ações necessárias à implementação” e o desenvolvimento de “estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais”.

Em relação à organização β , o “apoio da alta administração” foi essencial para que ocorresse a “participação de colaboradores provenientes do meio externo” e para que houvesse o “reconhecimento do valor e da necessidade da inovação”. O “apoio da gerência de nível médio”, reforçado pela “diversidade de competências do grupo responsável pela implementação”, contribuiu para o êxito das “estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais”.

Por sua vez, quanto à organização γ , a “diversidade de competências do grupo responsável pela implementação” foi de fundamental importância para que fosse elaborado o “planejamento das ações necessárias à implementação”.

De modo análogo aos fatores facilitadores à inovação, os fatores dificultadores se interligam a outros dificultadores, de forma a fortalecer os obstáculos à inovação. Nessa perspectiva, a organização α presenciou que “limitações em termos de pessoas”, “limitações em termos de recursos tecnológicos” e “priorização de atividades fim e/ou de curto prazo” reforçaram as “dificuldades de integração interfuncional” com a área de tecnologia. Os atrasos no processo de implementação decorrentes do “excesso de atividades e escassez de tempo” foram agravados por “obstáculos provenientes do meio externo”, de modo que elevaram a “descrença em relação à inovação” por parte de grupos de trabalho e colaboradores, a qual também é reforçada por “resistência à inovação por senso de acomodação”.

Na organização β , o “receio das conseqüências da inovação” fortaleceu a “descrença em relação à inovação”, e “limitações em termos de pessoas” foram agravadas, inicialmente,

pelo “excesso de atividades e escassez de tempo”. Adicionalmente, as “dificuldades de integração interfuncional” que havia na organização fortaleceram a “resistência à inovação por perda de poder” e a “resistência à inovação por senso de acomodação”.

Já na organização γ , o “receio das conseqüências da inovação” fortaleceu a “falta de apoio da alta administração”, o que agravou as “dificuldades de integração interfuncional” e as “limitações em termos de recursos financeiros”, as quais, junto com “resistência à inovação por senso de acomodação”, reforçaram a “descrença em relação à inovação”.

O caráter dinâmico que caracteriza tais fatores também se reflete na interação entre facilitadores e dificultadores. Assim, pode-se minimizar os efeitos dos empecilhos à inovação, a partir de aspectos favoráveis presentes nesse processo ou de, apesar de se contar com aspectos facilitadores à implementação, não se ter êxito devido às dificuldades de se superar os obstáculos.

Dessa forma, na organização α a “diversidade de competências do grupo responsável pela implementação” foi de fundamental importância para a implementação do novo modelo de gestão de desempenho, diante de “excesso de atividades e escassez de tempo”. A execução das etapas previstas no “planejamento das ações necessárias à implementação” enfrentou problemas e atrasos em decorrência de “obstáculos provenientes do meio externo” e de “dificuldades de integração interfuncional” com a área de tecnologia.

Por sua vez, na organização β , o “apoio da alta administração” em favor da unificação das áreas meio debelou “resistências à inovação por perda de poder” por parte de dirigentes relutantes em relação ao processo de implementação. As “estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais” promoveram o envolvimento de colaboradores, minimizando “resistências por senso de acomodação”. A “divulgação de informações acerca da inovação”, no entanto, foi prejudicada pelo “receio das conseqüências da inovação” e pela

“descrença em relação à inovação”, de modo que alguns colaboradores e dirigentes apresentaram desconfianças em relação ao que era divulgado sobre o processo de inovação.

Quanto à organização γ , o “reconhecimento do valor e da necessidade da inovação” possibilitou que a nova unidade de negócios fosse implementada, superando “resistências por senso de acomodação”. A “participação de colaboradores provenientes do meio externo” injetou fundos financeiros no negócio, diante das “limitações em termos de recursos financeiros”, mas paralelamente resultou em “priorização de atividades fim e/ou de curto prazo”. A “falta de apoio da alta administração”, a “descrença em relação à inovação” e “dificuldades de integração interfuncional” culminaram em obstáculos para que fossem cumpridas as etapas previstas no “planejamento das ações necessárias à implementação”, o que ocasionou diversos atrasos no processo de implementação.

Observa-se, assim, que um fator facilitador pode ser acionado como um meio para fazer frente a um fator dificultador à inovação. Ou um fator dificultador pode ocorrer como uma reação à aplicação de um fator facilitador e obstaculizar o processo de inovação. Tais fatores, assim, interagem entre si e configuram-se como relevantes mecanismos de gestão do processo de implementação de novas idéias, de modo que tal dinamismo é inerente à complexidade que permeia o fenômeno da inovação no contexto organizacional (BRUNO-FARIA, 2004).

Tal complexidade também foi evidenciada por Bruno-Faria (2004) no processo criativo. Percebe-se que, embora sejam fenômenos distintos, com diferentes fatores facilitadores e dificultadores, a complexidade está presente tanto no processo criativo quanto na inovação. Nesse sentido, este estudo propõe um esquema para ilustrar as complexas interações que o fenômeno da inovação apresenta, percebidas a partir da análise dos modelos teóricos desenvolvidos pela literatura pertinente ao tema, bem como de observações de cunho empírico a partir das entrevistas realizadas e da análise documental.

O esquema proposto para compreensão do fenômeno da inovação no contexto organizacional encontra-se na Figura 11, a seguir.

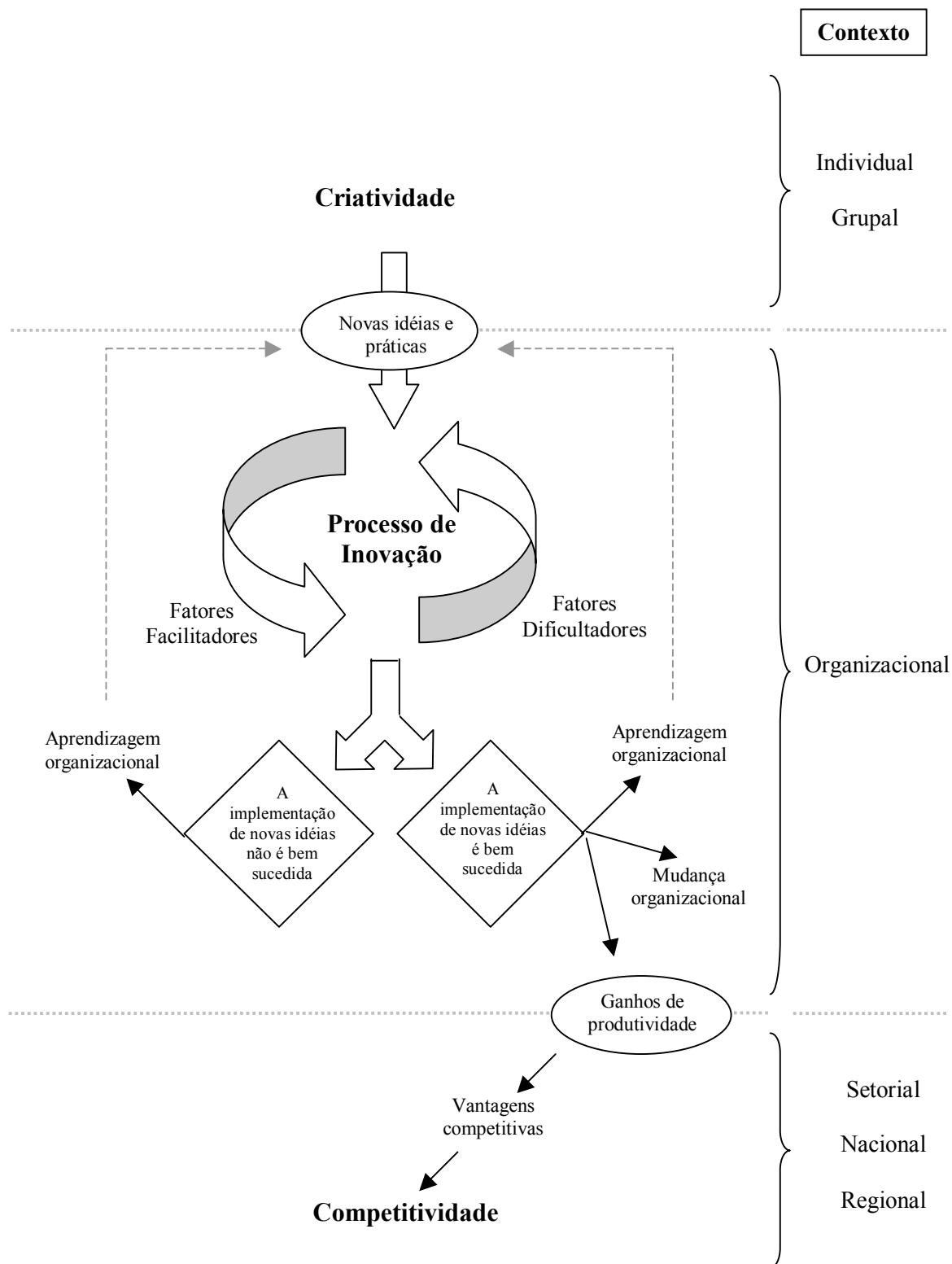


Figura 11: Inter-relações entre criatividade, inovação e competitividade

A Figura 11 considera, de forma integrada, modelos teóricos desenvolvidos por Alencar (1997), Bruno-Faria (1996) e Carayannis e Gonzalez (2003), de modo que concebe o processo de implementação de novas idéias e práticas a partir de suas inter-relações com a criatividade e a competitividade, tais como indicadas pela literatura, em relação a três contextos: individual e grupal; organizacional; e setorial, nacional e regional, de acordo com classificação proposta por Carayannis e Gonzalez (2003).

As interações entre fatores facilitadores e dificultadores à inovação ocorrem ao longo de todo o processo de implementação, de modo que facilitadores podem até mesmo se tornar dificultadores, e vice-versa, o que confirma os achados de Hadjimanolis (2003). Os resultados auferidos ilustram tal argumento, de modo que, na organização β , as “limitações em termos de pessoas”, que dificultaram a atuação da nova equipe na área meio de recursos humanos num primeiro momento, se converteram em “diversidade de competências do grupo responsável pela implementação”, por meio de fortes investimentos em ações de treinamento e capacitação. Paralelamente, a “divulgação de informações acerca da inovação”, voltada ao envolvimento de colaboradores e à transparência do processo de implementação, apresentou distorções entre o que era divulgado e algumas ações efetivamente implementadas, de modo que se converteu em “descrença em relação à inovação” por parte de alguns colaboradores.

Observa-se, a partir da Figura 11, que a inovação é tida como um processo dinâmico e complexo e, como conseqüência, imerso em incerteza, uma vez que a complexidade, de acordo com Morin (1990, p.52), envolve indeterminações e processos aleatórios, de modo que “tem sempre contato com o acaso”. Dessa forma, a implementação de novas idéias e práticas no contexto organizacional pode ou não ser bem sucedida, o que corrobora a concepção de Carayannis e Gonzalez (2003) e diverge da definição proposta por Amabile

(1996a, p.1), que concebe a inovação como “a implementação bem sucedida de idéias criativas dentro da organização”.

Se considerada a inovação como um processo de implementação de idéias e práticas, esse pode ou não ser bem sucedido diante da incerteza que permeia o processo, de forma que seu êxito decorre, em grande parte, de reações à influência exercida por fatores facilitadores e dificultadores. Porém, se a inovação for considerada apenas como o resultado final de um processo, essa somente ocorrerá se o processo chegar ao final com êxito. Assim, para ser coerente com a idéia da inovação como um processo, conclui-se que esse pode ou não ser bem sucedido. Tomando por base a inter-relação entre os conceitos de inovação e mudança organizacional apresentada por Bruno-Faria (2003), a inovação poderia ser concebida como o processo de implementação de idéias e práticas que, se bem sucedido, gera mudanças organizacionais.

Nessa perspectiva, as iniciativas de gestão da inovação, como apontam Tidd, Bessant e Pavitt (1997), assumem importância estratégica para que esforços de implementação de novas idéias e práticas possam ser bem sucedidos. Desse modo, ações tempestivas devem ser adotadas a fim de: tirar proveito efetivo de fatores facilitadores ao processo de inovação; e de evitar que fatores dificultadores o impeçam de ser concluído de forma bem sucedida.

Cabe ressaltar que um dos casos pesquisados demonstrou em que medida o êxito do processo de inovação não pode ser uma garantia dos resultados esperados pela organização, em termos de mudanças previstas e desejadas. A organização γ , embora tenha implementado com êxito a idéia de um quiosque de produtos orgânicos em um *shopping center*, encerrou suas atividades em dezembro de 2005, de modo que o quiosque foi desmontado já na fase final de confecção desse estudo.

Após o fechamento, restam à organização γ conseqüências em termos de aprendizagem organizacional, o que se depreende a partir da análise dos resultados. Nesse

sentido, um dos entrevistados argumentou que os dirigentes da organização γ , de maneira geral, *“não entendiam como era essa questão de franquias, quais eram as responsabilidades, como era a taxa de franquias, fomos buscar esse conhecimento, estudar a fundo mesmo, e hoje já dá para colocar em prática o que aprendemos”*. O outro entrevistado argumentou que o desenvolvimento da nova unidade de negócios *“não deixa de ser uma experiência, está começando a despertar a atenção deles [dirigentes da organização] para outros negócios, e a importância de ter alguém com o conhecimento técnico na área de gestão do negócio”*.

Como afirmam Guimarães e Cartaxo (2002), a aprendizagem organizacional firma, ao longo do tempo, modos considerados como certos de sentir, pensar e agir no contexto organizacional, de modo que membros da organização mudam sua maneira de atuar para obter melhores resultados. E, nesse sentido, a aprendizagem organizacional se entremeia aos fenômenos da criatividade, da inovação e da mudança organizacional. Pode-se hipotetizar, assim, que a aprendizagem organizacional corresponde a um dos impactos da inovação no contexto organizacional, de modo que tal aprendizagem realimenta o processo influenciando a forma como novas idéias e práticas virão a ser geradas e implementadas na organização.

A aprendizagem organizacional também correspondeu a um impacto da implementação bem sucedida de novas idéias e práticas, como foi ilustrado por alguns entrevistados. Na organização α , um dos entrevistados argumentou que *“as falhas que ainda persistem no sistema e os ajustes que são e têm sido recorrentes, acho que são inerentes à complexidade do modelo, e fazem parte de um processo de aprendizagem, mesmo, e nós temos aprendido bastante”*. Na organização β , um dos entrevistados afirmou que *“aprendemos muito, aprendemos a ser um RH parceiro, porque agora não somos mais RH meramente normatizador, somos provedores de soluções para os problemas das pessoas”*.

Outros impactos que foram identificados apenas em processos de inovação bem sucedidos correspondem a mudanças organizacionais e a ganhos de produtividade que

decorreram da implementação de novas idéias e práticas. Dessa forma, o novo modelo de gestão de desempenho da organização α e a unificação das áreas compartilhadas pelas entidades da organização β foram implementadas de forma bem sucedida, ocasionando mudanças organizacionais que, no caso da organização α , se relacionam a alterações nas rotinas de trabalho dos colaboradores, e no caso da organização β se configuram como redefinição da estrutura organizacional e das tarefas nas áreas meio.

Especificamente no caso da organização β , já há indicadores que denotam ganhos de produtividade em decorrência da inovação introduzida, de modo que, como ilustra um dos entrevistados, *“o resultado financeiro é excelente, com retorno em menos de um ano, e vem sendo a cada dia melhor, você vai tendo eficiência em várias coisas e vai ganhando ano a ano”*. Entretanto, destaca-se que são necessários indicadores quantitativos de produtividade que possam confirmar tal percepção.

Há expectativas, tanto na organização α quanto na organização β , de que tais ganhos de produtividade se reflitam em maior efetividade organizacional, produzindo vantagens competitivas e culminando em maior competitividade da organização em relação a concorrentes e competidores no contexto setorial, nacional e regional.

Por fim, são desenvolvidas hipóteses, retratadas na Figura 11, de que há relação entre aprendizagem organizacional, mudança organizacional e ganhos de produtividade como impactos do processo de inovação bem sucedido; e que, quando a implementação de novas idéias e práticas não é bem sucedida, há impactos em termos de aprendizagem organizacional – talvez, até mesmo em termos de mudanças organizacionais no sentido de rever procedimentos adotados. Embora tais impactos do processo de inovação não tenham sido explorados como objeto deste estudo, essas inter-relações correspondem a hipóteses de pesquisa que devem despertar o interesse de pesquisadores em investigações futuras.

5 – Conclusões

O objetivo desse estudo foi identificar e caracterizar facilitadores e dificultadores à inovação no contexto organizacional. Nessa perspectiva, os resultados da pesquisa podem evidenciar um conjunto de fatores que facilitam e de fatores que dificultam o processo de inovação, os quais se inter-relacionam – reforçando-se ou minimizando-se – em decorrência da natureza dinâmica do processo de inovação em si.

Foram identificadas dez categorias de fatores facilitadores à inovação: apoio da alta administração; apoio da gerência de nível médio; apoio de grupos de trabalho e colaboradores; diversidade de competências do grupo responsável pela implementação; divulgação de informações acerca da inovação; estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais; participação de colaboradores provenientes do meio externo; planejamento das ações necessárias à implementação; reconhecimento do valor e da necessidade da inovação; e visão sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais.

Analogamente, foram identificadas doze categorias de fatores dificultadores à inovação: descrença em relação à inovação; dificuldades de integração interfuncional; excesso de atividades e escassez de tempo; falta de apoio da alta administração; limitações em termos de pessoas; limitações em termos de recursos financeiros; limitações em termos de recursos tecnológicos; obstáculos provenientes do meio externo; priorização de atividades fim e/ou de curto prazo; receio das conseqüências da inovação; resistência à inovação por perda de poder; e resistência à inovação por senso de acomodação.

A identificação desse conjunto de categorias de fatores facilitadores e dificultadores à inovação representa um ponto de partida para estudos futuros, uma vez que possibilita a

construção de itens para um instrumento de pesquisa, com o objetivo de identificar a influência de tais fatores no processo de inovação em organizações.

Com base nos resultados desta pesquisa, pode-se corroborar estudos anteriores que consideram a inovação como um processo, a partir de evidências empíricas, salientando-se que tal concepção da inovação é relativamente recente em termos de estudos sobre o fenômeno em contexto organizacional. Portanto, a inovação corresponde a um processo complexo e dinâmico, imerso em certo grau de incerteza, que se concretiza por meio de interações sociais em termos da aceitação e da implementação de novas idéias e práticas.

A complexidade das interações envolvidas no fenômeno da inovação culmina no caráter multifacetado sob o qual o mesmo processo pode ser considerado. Salienta-se, assim, a necessidade de que estudos e pesquisas voltados para sua investigação sejam estruturados sob uma perspectiva multidisciplinar da inovação, que conecte as diversas abordagens, a fim de se buscar maior compreensão acerca desse fenômeno. Nesse sentido, os esforços de Amabile (1996a, 1996b), Alencar (1997), Bruno-Faria (2003, 2004), Carayannis e Gonzalez (2003), Hadjimanolis (2003) e Wolfe (1994) abrem caminho para que o processo de inovação e seus fatores facilitadores e dificultadores sejam concebidos de modo sistêmico e, conseqüentemente, possibilitem a elaboração de métodos e ferramentas mais alinhados à sua gestão.

Em relação aos três casos pesquisados, foram identificadas duas inovações de processo e uma inovação de produto. Tais processos de inovação foram caracterizados, ainda, como evolucionários. Foram caracterizados, adicionalmente, atributos em relação a cada processo de inovação pesquisado. Tais esforços no sentido de tipificar e caracterizar o processo de implementação contribuem para o estabelecimento de critérios comuns por meio dos quais inovações possam ser comparadas entre estudos e pesquisas formulados em campos distintos.

Outro aspecto relevante deste estudo diz respeito à consideração das diferenças entre características das organizações em relação à influência de distintos fatores facilitadores e dificultadores à inovação, conforme o ramo de atividade, a natureza, o porte, a estrutura, a finalidade e outros aspectos específicos a cada contexto organizacional. Sugere-se, assim, que esforços direcionados ao desenvolvimento de estratégias para gerir a implementação de novas idéias e práticas considerem, particularmente, características específicas a cada contexto organizacional.

Cabe ressaltar que a identificação de fatores facilitadores e dificultadores à inovação não tem a pretensão de apontar, em termos absolutos, todos os fatores que efetivamente facilitam ou dificultam a implementação das novas idéias e práticas no contexto organizacional. A formulação de tal lista seria impraticável, uma vez que a identificação de fatores está vinculada ao contexto particular em que cada organização se encontra inserida e compreende uma complexidade de aspectos que nem sempre são percebidos pelos envolvidos nesse processo.

Ademais, foram consideradas no âmbito deste estudo as percepções de colaboradores diretamente envolvidos com o processo de inovação, de modo que é presumível que haja indivíduos – inseridos no contexto organizacional ou no meio externo à organização – que não foram entrevistados e que poderiam contribuir com suas percepções em termos da identificação de fatores facilitadores e dificultadores à inovação, bem como da caracterização de seus tipos e atributos.

Este estudo tem como limitação o fato de que, nos três casos estudados, fatores ambientais foram identificados a partir da percepção de pessoas envolvidas nos contextos considerados, de modo que, dentro do período de tempo em que a pesquisa se torna exequível, não se fez uso, por exemplo, da observação como técnica de pesquisa, o que poderia agregar novas informações.

Outra limitação refere-se ao fato de que, em razão de tal intervalo limitado de tempo, os processos de inovação nas três organizações não puderam ser pesquisados desde o início até o término da implementação. Desse modo, um estudo longitudinal pode contribuir no sentido de que inovações sejam investigadas ao longo de todo seu processo de implementação, vislumbrando, assim, de forma mais detalhada a sua complexidade.

Recomenda-se, em termos de investigações futuras a respeito desse tema: estudos longitudinais que considerem o processo de inovação ao longo de todo o período de implementação, investigando conjuntamente o processo criativo, com vistas a analisar o fenômeno sob perspectiva sistêmica e holística; estudos comparativos entre diferentes tipos de organização, em termos da identificação de fatores facilitadores e dificultadores ao processo de inovação; investigações acerca da relação entre o atributo grau de novidade e a classificação dos demais atributos da inovação; estudos voltados à investigação de impactos do processo de inovação em termos de aprendizagem e mudança organizacional, ganhos de produtividade e de competitividade decorrentes da inovação; estudos que investiguem características particulares a processos de inovação que não foram bem sucedidos, uma vez que predominam estudos empíricos que tratam apenas de inovações bem sucedidas. Sugere-se, por fim, a construção de um instrumento de medida destinado à identificação de fatores do ambiente organizacional que facilitam ou dificultam o processo de inovação, considerando as categorias identificadas no âmbito deste estudo.

Todos esses esforços de pesquisa, seguramente, culminarão em conhecimentos mais aprofundados acerca da natureza dinâmica e complexa que governa o processo de implementação de novas idéias e práticas no contexto organizacional, de modo que as organizações, explorando as inter-relações entre fatores facilitadores e dificultadores, tracem estratégias mais apropriadas à gestão da inovação e, assim, tenham mais chances de perdurar e crescer num ambiente cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E.M.L.S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

AMABILE, T.M. Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, 5, 1-15, 1996a.

_____. Managing for creativity. **Harvard Business School**, 21, 1-13, 1996b.

BESSANT, J. Challenges in innovation management. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte X, cap.1.

BRANDAO, H. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360°, o balanced scorecard e a gestão por competências. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29., 2005, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

BRUNO-FARIA, M.F. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. 179 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – UnB; Brasília, DF, 1996.

_____. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S.M.V. (Org.), **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, cap.3.

_____. **O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores**. 283 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – UnB; Brasília, DF, 2004.

BRUNO-FARIA, M.F.; ALENCAR, E.M.L.S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, 31, 2, 50-61, abr./jun., 1996.

_____. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, 33, 4, p. 86-91, out./dez., 1998.

CARAYANNIS, E.G.; GONZALEZ, E. Creativity and innovation = competitiveness? When, how and why. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte VIII, cap.3.

CARAYANNIS, E.G.; GONZALEZ, E.; WETTER, J.J. The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap.7.

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CLAPHAM, M.M. The development of innovative ideas through creative learning. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte VI, cap.3.

DAGHFOUS, N.; PETROF, J.V.; PONS, F. Values and adoption of innovations: a cross-cultural study. **Journal of Consumer Marketing**, 16, 4, 314-331, 1999.

DASGUPTA, S. Innovation in the social sciences: Herbert A. Simon and the birth of a research tradition. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte VII, cap.4.

DOSI, G., PAVITT, K.; SOETE, L. **The economics of technical change and international trade**. New York: New York University, 1990.

DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.), **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, parte II, cap.15.

DRUCKER, P.F. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, 63, 3, 67-72, 1985.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 2.ed., 1997.

FRANCO, K.L.P.B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W; GASKELL, G. (Orgs.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002, cap.3.

GEORGSOTTIR, A.; LUBART, T.; GETZ, I. The role of flexibility in innovation. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap.11.

GOLDSMITH, R.E.; FOXALL, G.R. The measurement of innovativeness. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte V, cap.1.

GUIMARÃES, T.A.; CARTAXO, M.A. Aprendizagem e cultura nas organizações: um estudo em uma organização militar. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

GUIMARÃES, T.A.; CAVALCANTI, G.H.V.; AFFONSECA, M.D.V. Gestão da qualidade e inovações gerenciais em organizações públicas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

HADJIMANOLIS, A. The barriers approach to innovation. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte VIII cap.1.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Newbury Park: Sage, 1984.

KING, N. Using interviews in qualitative research. In: SYMON, G.; CASSELL, C (Org.), **Essencial guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 2004, cap.2.

KAUFMANN, G. The effect of mood on creativity in the innovative process. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap.13.

LIMA, S.M.V.; BRESSAN, C.L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S.M.V. (Org.), **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003, parte I, cap.1.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.L. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. 6.reimp. São Paulo: EPU, 1986.

LUNDVALL, B.A. **National systems of innovation**: towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter, 1992.

MARINOVA, D.; PHILLIMORE, J. Models of innovation. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap.3.

MATTHEWS, J. Innovation in Australian small and medium enterprises: contributions from strategic human resources management. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 40, 2, 193-204, 2002.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**; tradução de Dulce Matos. 2.ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

NICKLES, T. Evolutionary Models of innovation and the meno problem. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap.4.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**; tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 15.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, L. (Org.) **Instrumentos psicológicos**: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM; IBAPP, 1999, cap.3.

PEREIRA FILHO, J.L. **Inovação e criatividade em organizações brasileiras**: um estudo piloto de casos nacionais. 146f. Dissertação (Mestrado em Administração) – EAESP/FGV; São Paulo, SP, 1996.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior; tradução de Elizabeth M. de Pinto Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RENZULLI, J.S. The three-ring conception of giftedness: its implications for understanding the nature of innovation. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap.5.

ROTHWELL, R.; ZEGVELD, W. **Reindustrialization and technology**. New York: M. E. Sharpe, 1985.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**; tradução de Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2001.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico; tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCOTT, S.G.; BRUCE, R.A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**, 37, 3, 580-607, 1994.

SHAVININA, L.V. **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003.

SHAVININA, L.V.; SEERATAN, K.L. On the nature of individual innovation. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap.2.

SOLOW, R.M. **La teoría del crecimiento**; tradução de José Mendoza. Madrid: Fondo de Cultura Económico, 1976.

SQUITARIS, V. Determinants of technological innovation: current research trends and future prospects. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte VII, cap.7.

STERNBERG, R.J.; PRETZ, J.E.; KAUFMAN, J.C. Types of innovation. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003 parte II, cap.9.

SUNDBO, J. Innovation and strategic reflexivity: an evolutionary approach applied to services. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap.6.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

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

TOTTERDELL, P. et al. An investigation of the contents and consequences of major organizational innovations. **International Journal of Innovation Management**, 6, 4, 343-368, 2002.

VAN de VEN, A.H.; ENGLEMAN, R.M. Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. **Corporate Entrepreneurship**, 7, 47-72, 2004.

VANDERVERT, L.R. The neurophysiological basis of innovation. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap.1.

VARGAS, E.R.; ZAWISLAK, P.A. Sistemas Multifuncionais de inovação: a proposição de um marco teórico para o estudo da inovação em setores de serviços. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM..

WESTWOOD, R.; LOW, D.R. The multicultural muse: culture, creativity and innovation. **International Journal of Cross Cultural Management**, 3, 2, 235-259, 2003.

WOLFE, R.A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, volume 31, 3, 405-432, 1994.

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, 7, 79-88, 2002.

APÊNDICE A - Carta de apresentação do mestrando



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE
Programa de Pós-Graduação em Gestão Social e Trabalho – PPGST

Brasília, 01 de setembro de 2005.

À [designação da organização omitida]
Sr^a. [nome omitido]
[cargo omitido]
[endereço omitido]

Prezada Senhora,

A interação entre empresa e universidade representa uma oportunidade de desenvolvimento do conhecimento. É por isso que a área acadêmica busca identificar organizações que possibilitem essa interação, por meio de realização de pesquisas em suas dependências.

Ancorados nessa crença da interação universidade-empresa, apresentamos o aluno Jonilto Costa Sousa, que cursa o mestrado em Gestão Social e do Trabalho, o qual pretende realizar entrevistas nessa organização, como parte integrante de seu projeto.

As etapas para a realização dessas entrevistas são:

- 1^a) contato com a área de gestão de pessoas para detalhamento da pesquisa (objetivos, seleção de participantes, tempo necessário etc.);
- 2^a) realização de entrevistas em datas diferentes com profissionais da organização;
- 3^a) acesso a documentos relacionados à implementação de novas idéias e práticas.

Tanto a identidade da empresa, quanto à dos participantes da pesquisa têm garantido a manutenção de sigilo.

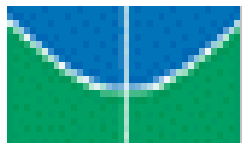
Após a conclusão da pesquisa, que ocorrerá em mais duas outras organizações, o material produzido será disponibilizado, bem como a possibilidade de realização de palestras, caso haja interesse da organização.

Agradecemos a sua colaboração.

Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Bruno de Faria

Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Social e Trabalho (PPGST)
Universidade de Brasília

APÊNDICE B - Carta de agradecimento



Universidade de Brasília

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E
DOCUMENTAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO SOCIAL E TRABALHO

CARTA DE AGRADECIMENTO

Brasília, 06 de dezembro de 2005.

Prezadas Senhoras e Senhores,

Por meio desta mensagem, expresso o meu agradecimento pela sua disposição em participar da pesquisa ora conduzida que busca identificar, em ambiente organizacional, fatores facilitadores e fatores dificultadores à implementação de novas idéias e de novas práticas. A inovação, onde quer que se configure, apresenta-se de forma complexa e multifacetada, envolvendo interações coletivas em diversos níveis, o que se reflete em distintas percepções acerca do fenômeno. Nesse sentido, cada uma de suas contribuições é de grande importância, na medida em que os fatores percebidos por cada indivíduo, quando extrapolados para a esfera coletiva, possibilitarão o aprofundamento dos conhecimentos acerca da dinâmica que rege o fenômeno da inovação.

Também em nome da orientadora da pesquisa, Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Bruno de Faria, reforço o agradecimento pela riqueza de suas contribuições, bem como pela disposição de seu tempo, diante dos compromissos que temos diariamente. Por fim, reafirmo que, ao término da pesquisa, previsto para o primeiro trimestre de 2006, um sumário com os resultados será prontamente enviado aos participantes que manifestaram o interesse em recebê-lo.

Atenciosamente,

Jonilto Costa Sousa
Mestrando em Gestão Social e Trabalho
PPGST/FACE/UnB