



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
– PROFISSIONAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

TIAGO CID TIMBÓ

**COMPETÊNCIAS E INOVAÇÕES GERENCIAIS PARA UMA CULTURA
ORGANIZACIONAL INOVADORA: *FRAMEWORK* TEÓRICO E ESTUDO DE
CASO**

FORTALEZA

2023

TIAGO CID TIMBÓ

COMPETÊNCIAS E INOVAÇÕES GERENCIAIS PARA UMA CULTURA
ORGANIZACIONAL INOVADORA: *FRAMEWORK* TEÓRICO E ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Mestrado profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estratégia e Sustentabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

T475c Timbó, Tiago Cid.
Competências e inovações gerenciais para uma cultura organizacional inovadora : framework teórico e estudo de caso / Tiago Cid Timbó. – 2023.
105 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.
Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

1. Cultura organizacional inovadora. 2. Competências gerenciais. 3. Inovações gerenciais. I. Título.
CDD 658

TIAGO CID TIMBÓ

COMPETÊNCIAS E INOVAÇÕES GERENCIAIS PARA UMA CULTURA
ORGANIZACIONAL INOVADORA: *FRAMEWORK* TEÓRICO E ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Mestrado
profissional em Administração e Controladoria
da Universidade Federal do Ceará, como
requisito parcial à obtenção do título de mestre
em Administração e Controladoria. Área de
concentração: Estratégia e Sustentabilidade.

Aprovada em: 14/06/2023

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Adauto de Vasconcelos Montenegro
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. José Carlos Lázaro S. Filho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

A construção de uma cultura organizacional inovadora tem sido almejada por muitas organizações no cenário competitivo da atualidade, especialmente em função dos ganhos de produtividade e rentabilidade advindos das inovações implementadas. Neste contexto, o papel dos gestores ganha maior relevância por serem protagonistas no processo de viabilização da inovação junto às equipes de profissionais. A partir da produção de dois artigos, os objetivos dessa dissertação são: apresentar no primeiro artigo um *framework* teórico que relacione as competências gerenciais e as inovações gerenciais em uma cultura organizacional inovadora; e, no segundo artigo, testar a aplicabilidade do *framework* teórico decorrente de uma investigação qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, com um estudo de caso em uma grande indústria brasileira do setor de alimentos que vem implantando diversas melhorias nas suas linhas de produção. Os sujeitos são os profissionais diretamente envolvidos na efetivação de uma inovação incremental de base tecnológica, reconhecidamente estimulada pelo gerente industrial a quem atribuem o mérito dessa iniciativa. Com a triangulação dos dados coletados na pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante, observou-se que a inovação é um traço cultural instituído com influência direta do gerente industrial para sua viabilização. A identificação das competências gerenciais praticadas para a implantação de inovações gerenciais ocorreu com a aplicação da metodologia Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), por meio da técnica de fichas, estimulando os entrevistados a expressarem suas experiências na interação com o gerente industrial ao longo do processo inovativo. Com base nos estudos de diferentes autores, o *framework* teórico demonstra a relação entre os constructos abordados em uma estrutura-base para uma organização voltada à inovação, elencando os seus elementos principais e destacando as competências gerenciais que fomentam a implementação de inovações gerenciais e geram vantagens competitivas para as organizações. Conclui-se que o *framework* proposto, analisado em um contexto empírico, mostrou-se aplicável e serve como guia para organizações que desejam ser mais inovadoras, desenvolvendo e estimulando competências em suas lideranças. A aplicabilidade do *framework* pode ser testada em diferentes situações e contextos organizacionais.

Palavras-chave: Cultura organizacional inovadora; Competências gerenciais; Inovações gerenciais.

ABSTRACT

The construction of an innovative organizational culture has been sought by many companies in the current competitive scenario, primarily due to the productivity and profitability gains resulting from the implemented innovations. In this context, the role of managers becomes increasingly relevant as they play a key role in fostering innovation within their professional teams. This dissertation aims to achieve two objectives through the production of two articles: firstly, to present a theoretical framework in the first article that establishes a connection between managerial competences and managerial innovations of an innovative organizational culture; and secondly, to test the applicability of the theoretical framework in the second article through a qualitative investigation employing a descriptive and exploratory approach. A case study is conducted in a large Brazilian company in the food sector, which has been implementing various improvements in its production lines. The study focuses on professionals directly involved in the implementation of incremental technology-based innovation, which has been encouraged by the industrial manager, who is credited for initiating this initiative. By triangulating data collected through documentary research, semi-structured interviews, and non-participant observation, it is observed that innovation has become a cultural trait influenced by the industrial manager for its feasibility. The identification of managerial skills employed in the implementation of managerial innovations is achieved using the Cognitive-Reflective Approach (ACR) methodology, specifically through the card technique, which encourages interviewees to share their experiences in interacting with the industrial manager throughout the innovative process. Drawing on studies by various authors, the theoretical framework demonstrates the relationship between the constructs addressed, providing a foundational structure for organizations seeking to foster innovation. The framework emphasizes the managerial skills that promote the implementation of managerial innovations and generate competitive advantages for organizations. It is concluded that the proposed framework, when applied in an empirical context, proves to be applicable and serves as a guiding tool for organizations aiming to foster innovation by developing and encouraging skills within their leadership. The framework's applicability can be tested in various situations and organizational contexts.

Keywords: Innovative organizational culture; Managerial skills; Management innovations.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Macro-etapas do modelo de Gestão por Competências | 24 |
| Figura 2 – <i>Framework</i> teórico de uma cultura organizacional inovadora | 31 |
| Figura 3 – Imagem de câmera e sensor instalados na linha de produção de biscoito | 57 |
| Figura 4 – Painel de análise dos biscoitos | 57 |
| Figura 5 – Modelo de triangulação dos métodos | 64 |
| Figura 6 – <i>Framework</i> teórico de uma cultura organizacional inovadora | 66 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Contexto organizacional para a inovação | 21 |
| Quadro 2 – Síntese conceitual sobre competências | 46 |
| Quadro 3 – Perspectivas sobre competências | 47 |
| Quadro 4 – As vinte e uma competências de Boyatzis | 48 |
| Quadro 5 – Papéis e competências gerenciais segundo Quinn <i>et al.</i> (2003) | 49 |
| Quadro 6 – Exemplos de ganhos com as inovações implementadas | 55 |
| Quadro 7 – Competências gerenciais de Quinn <i>et al.</i> (2003) indicadas pelos entrevistados | 68 |
| Quadro 8 – Categorização dos conhecimentos, habilidade e atitudes do gerente industrial | 70 |
| Quadro 9 – Relação das Competências gerenciais de Quinn <i>et al.</i> (2003) com os achados | 77 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------------|--|-----------|
| 1 | – INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 | – Contextualização e delimitação do tema | 9 |
| 1.2 | – Justificativa | 11 |
| 1.3 | – Contribuições e propostas de estudos a serem produzidas | 12 |
| 2 | – APRESENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> TEÓRICO | 14 |
| 2.1 | – ARTIGO 01 - Competências gerenciais e inovações gerenciais: um framework teórico para a cultura organizacional inovadora | 14 |
| 2.1.1 | – <i>Introdução</i> | 14 |
| 2.1.2 | – <i>Revisão teórica</i> | 17 |
| 2.1.2.1 | – <i>Cultura Organizacional Inovadora</i> | 17 |
| 2.1.2.2 | – <i>Competências gerenciais</i> | 23 |
| 2.1.2.3 | – <i>Inovações gerenciais</i> | 28 |
| 2.1.3 | – <i>Framework teórico para uma cultura organizacional inovadora</i> | 31 |
| 2.1.4 | – <i>Considerações parciais</i> | 35 |
| 3 | – ESTUDO DE CASO E APLICAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> | 38 |
| 3.1 | – ARTIGO 02 - Competências gerenciais e inovações gerenciais: estudo de caso de framework para uma cultura organizacional inovadora | 38 |
| 3.1.1 | – <i>Introdução</i> | 38 |
| 3.1.2 | – <i>Revisão teórica</i> | 40 |
| 3.1.2.1 | – <i>Cultura Organizacional Inovadora</i> | 40 |
| 3.1.2.2 | – <i>Competências gerenciais e inovações gerenciais</i> | 45 |
| 3.1.3 | – <i>Procedimentos metodológicos</i> | 52 |
| 3.1.3.1 | – <i>Tipologia da pesquisa</i> | 52 |
| 3.1.3.2 | – <i>Unidade de análise</i> | 53 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 3.1.3.3 | – <i>Sujeitos</i> | 58 |
| 3.1.3.4 | – <i>Etapas da pesquisa e coleta de dados</i> | 59 |
| 3.1.3.5 | – <i>Instrumentos de pesquisa</i> | 61 |
| 3.1.3.5.1 | – <i>Roteiro de análise documental</i> | 61 |
| 3.1.3.5.2 | – <i>Roteiro de entrevista semiestruturada</i> | 61 |
| 3.1.3.5.3 | – <i>Roteiro de análise da observação não-participante</i> | 62 |
| 3.1.3.6 | – <i>Análise dos dados</i> | 63 |
| 3.1.4 | – <i>Análises e discussão de resultados</i> | 65 |
| 3.1.5 | – <i>Considerações parciais</i> | 86 |
| 4 | – CONSIDERAÇÕES FINAIS | 88 |
| | – REFERÊNCIAS | 92 |
| | – ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA PROFISSIONAIS DO GRUPO DE TRABALHO E DERENTE INDUSTRIAL | 103 |
| | ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA PROFISSIONAIS DO GRUPO DE TRABALHO E DERENTE INDUSTRIAL | 105 |

1 INTRODUÇÃO

Compreender como a inovação pode ser fomentada nas culturas organizacionais, quais os aspectos culturais devem ser estimulados para favorecer a inovação no negócio, quais atores organizacionais têm papel de protagonismo nesse processo, quais as competências são requeridas desses atores, enfim, esses são alguns dos pontos que devem ser aprofundados para orientar as organizações na busca pela construção de uma cultura organizacional inovadora. A seguir, apresenta-se uma contextualização e delimitação do tema desta dissertação, a justificativa para sua realização, assim como as contribuições e propostas de estudos a serem produzidos posteriormente.

1.1 Contextualização e delimitação do tema

Nas organizações que têm a inovação incorporada em sua cultura, os gestores desempenham um importante papel ao atuarem como agentes de inovação (PINHO *et al.*, 2021). Como protagonistas institucionais das organizações, os gestores precisam possuir competências gerenciais que viabilizem inovações gerenciais e, conseqüentemente, assumam suas responsabilidades de liderar o processo de incorporação de inovações nas organizações. “As competências gerenciais representam elementos-chave no processo de viabilização das inovações gerenciais” (PINHO *et al.*, 2021).

Nesse sentido, é importante descrever as características da cultura organizacional inovadora, na qual as competências gerenciais e as inovações gerenciais são praticadas. Uma cultura organizacional inovadora requer práticas que abrangem a gestão de pessoas, o estilo de liderança e a orientação estratégica para a inovação. As organizações devem explicitar frequentemente o compromisso com a inovação, demonstrando presença e patrocinando iniciativas neste sentido (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014). A personificação desse compromisso com a inovação ocorre por meio dos gestores.

É impraticável descartar a dimensão intrinsecamente humana no processo de inovação: a criatividade na geração de ideias, a experiência na seleção de propostas, a intuição na tomada de decisões e aceitação dos riscos, a perseverança para tentativas subsequentes após o fracasso (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014).

Em um estudo de caso realizado por Campolina e Martinez (2013) sobre os fatores favoráveis à inovação em uma organização escolar, ficou evidente que a articulação complementar de múltiplos fatores subsidia a inovação. Na sistematização dos resultados

demonstrados, destaca-se a existência de uma dimensão histórica-contextual, caracterizada pela participação constante e ativa dos atores na resolução de problemas, bem como uma dimensão subjetiva considerada favorável. A intenção de inovar foi facilitada, mas foi nutrida e atualizada por mudanças no sistema de valores e percepções, algo que não ocorre instantaneamente, mas sim por meio de tensões e conflitos, contradições e pela criação de alternativas. Essa dimensão é imprevisível e impossível de ser controlada (CAMPOLINA; MARTINEZ, 2013).

Os gestores enfrentam constantes desafios no desenvolvimento e direcionamento de suas habilidades, a fim de facilitar a geração, o compartilhamento e a retenção de novas ideias. Isso, por sua vez, contribui para a criação de um ambiente interno favorável à inovação (PINHO *et al.*, 2021). Portanto, analisar quais as competências gerenciais favorecem a implementação de inovações gerenciais dentro de uma cultura organizacional inovadora apresenta-se como uma importante contribuição para as organizações.

Esclarece-se brevemente o que cada um dos constructos relacionados compreende:

✓ *Cultura organizacional inovadora* - Segundo Dobni (2008), em um ambiente organizacional, a inovação é repetidamente identificada por meio de comportamentos e atividades associados a ações ou resultados tangíveis. Dessa forma, a cultura de inovação é definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovador, a infraestrutura que suporta a inovação, o comportamento operacional necessário para influenciar o mercado, a orientação de valor e o ambiente para implementar a inovação;

✓ *Competências gerenciais* - Estão vinculadas aos gestores, refletindo no seu desempenho no trabalho e no cumprimento dos seus papéis organizacionais. Elas devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, facilitando o alcance de seus resultados (PICCHIAI, 2003). Define-se competências gerenciais como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (MIRANDA, 2006);

✓ *Inovações gerenciais* - Estimulam a proposta de novas práticas, métodos, procedimentos e estruturas organizacionais, tanto por meio de mudanças incrementais quanto radicais (DAMANPOUR, 2014). Essas inovações impactam a produtividade, rentabilidade, eficiência e eficácia dos processos, bem como na sustentabilidade do negócio e vantagem competitiva (BIRKINSHAW *et al.*, 2008). Os gestores estão constantemente analisando as diversas demandas organizacionais. Esse esforço resulta em inovações gerenciais, que devem estar alinhadas às estratégias organizacionais, apresentando propostas de práticas inovadoras

que suportem os principais objetivos do negócio, além de viabilizar a operacionalização das rotinas relacionadas às atividades da organização (KHOSRAVI *et al.*, 2019).

1.2 Justificativa

No Brasil, a indústria é um setor de grande importância da economia, representando 20,4% do Produto Interno Bruto (PIB), que totalizou R\$ 7,4 trilhões em 2020 (SEBRAE, 2020). Este dado apoia a escolha de analisar a cultura organizacional inovadora de uma indústria brasileira como objeto de estudo. Conforme será detalhado mais adiante, essa organização industrial possui, por exemplo, um programa estruturado de melhoria contínua em suas operações industriais, resultando em inovações que proporcionam ganhos de produtividade, aumentando sua competitividade e obtendo destaque no mercado brasileiro de alimentos.

Segundo a Associação Brasileira de Indústria de Alimentos (ABIA), em 2014, a participação da indústria de alimentos e bebidas no Produto Interno Bruto (PIB) nacional foi de 10,2%, representando 22,5% do PIB da indústria de transformação. Além disso, no mesmo ano, o faturamento das indústrias de bebidas e alimentos alcançou R\$ 526 bilhões, empregando mais de 1,6 milhões de pessoas, o que representa 20,4% de participação nos empregos da indústria de transformação (ABIA, 2015).

Segundo um estudo conduzido pela Pesquisa de Inovação - Pintec (2017), realizado no triênio de 2015 a 2017, com 116.962 indústrias extrativistas e de transformação do Brasil, constatou-se que 33,6% das empresas brasileiras com dez ou mais trabalhadores implementaram inovações em produtos ou processos. Os investimentos totais atingiram R\$ 67,3 bilhões em 2017, o que representa 1,95% da receita líquida das empresas. Destaca-se que a aquisição de máquinas e equipamentos representou R\$ 21,2 bilhões (PINTEC, 2017), evidenciando a relevância da inovação para o setor industrial. E, conforme citado na contextualização e delimitação do tema, como as competências dos gestores podem atuar como facilitadoras de uma cultura organizacional voltada à inovação.

Esses dados demonstram a importância econômica desse setor para o país, bem como a importância da inovação para que essas organizações se mantenham competitivas. Dessa forma, a questão de pesquisa geral desse estudo é: qual a relação entre competências gerenciais e inovações gerenciais no contexto de uma cultura organizacional inovadora? Como resultado da busca pela resposta desta questão de pesquisa, foram produzidos dois artigos, um de caráter teórico e outro empírico. Os objetivos gerais e específicos dos artigos

01 e 02 decorrem dessa questão principal, culminando na proposta e testagem de um *framework*.

Nas introduções desses artigos, serão apresentados outros autores que abordam os mesmos temas, evidenciando, no entanto, o ineditismo e relevância deste estudo em particular, uma vez que não existem pesquisas que relacionem os três constructos e resultem na apresentação de um *framework* teórico com testagem de sua aplicabilidade no contexto de uma indústria de alimentos.

No primeiro artigo, por se tratar de um ensaio teórico, não foi realizado um procedimento metodológico específico, mas sim um amplo estudo dos autores referenciados sobre cultura organizacional inovadora, competências gerenciais e inovações gerenciais. Quanto à tipologia da pesquisa do segundo artigo, este possui natureza qualitativa, descritiva e exploratória. Trata-se de um estudo de caso realizado em uma indústria de grande porte do setor alimentício, que tem implementado inovações gerenciais em sua linha de produção como parte de um programa corporativo de melhoria contínua da produtividade. A análise foi delimitada em uma linha de produção específica, que se destacou por implementar uma inovação idealizada pelo gerente industrial e executada por um grupo de profissionais. A atuação inovadora desses profissionais que trabalham nessa linha justifica essa escolha, visto que existem diversas outras linhas de produção nessa mesma indústria, que não conseguiram implementar essa inovação incremental. Para o segundo artigo, a coleta de dados foi realizada por meio de procedimentos documentais e de campo, seguidos pela análise de conteúdo do material proveniente das entrevistas semiestruturadas e da observação não participante.

A estrutura da dissertação segue a ordem: introdução geral, apresentação do *framework* teórico contido no artigo 01 com suas subseções, estudo de caso e aplicação do *framework* contido no artigo 02 também com suas subseções e, por fim, considerações finais. Em seguida, serão apresentadas as referências dos respectivos artigos, seguidas dos anexos com os roteiros das entrevistas semiestruturadas e da observação não participante.

1.3 Contribuições e propostas de estudos a serem produzidas

Ao final desse estudo, em termos de contribuições teóricas, o objetivo é produzir dois artigos científicos. No primeiro artigo, buscou-se construir um *framework* teórico que demonstre a estrutura-base de uma cultura organizacional inovadora, a partir das competências gerenciais e inovações gerenciais, evidenciando as relações entre esses constructos (cultura organizacional inovadora, competências gerenciais e inovações

gerenciais).

Um *framework* pode ser definido como o conjunto de componentes e estruturas independentes que possuem uma relação predefinida (PREE *et al.*, 2001 *apud* XAVIER *et al.*, 2017). Ele permite transformar questões complexas em estruturas que podem ser estudadas e analisadas (SHEHABUDDEEN *et al.*, 2000 *apud* XAVIER *et al.*, 2017).

No segundo artigo, por sua vez, pretende-se realizar uma pesquisa empírica que demonstre a aplicabilidade do *framework* teórico construído no primeiro artigo. Dessa forma, as contribuições práticas desse estudo, especialmente no contexto de uma produção industrial, constituem-se na obtenção de uma compreensão aprofundada sobre a promoção de uma cultura organizacional inovadora favorável, seus elementos facilitadores e, em particular, as competências gerenciais que possibilitem a implementação de inovações gerenciais. Essa compreensão proporcionará conhecimento para que os gestores e as áreas de capacitação das organizações possam desenvolver e promover as competências gerenciais necessárias, resultando em inovações gerenciais importantes para a competitividade dos negócios.

Enquanto o *framework* do artigo 01 contribui ao servir de guia para a construção de uma organização inovadora, os achados do artigo 02 servem como recomendações a serem aplicadas nas práticas de gestão das companhias, sendo estas importantes contribuições deste estudo para o campo da administração. A produção deste trabalho científico, no contexto de um mestrado profissional, é apoiar as organizações em seus objetivos de se tornarem mais inovadoras e, neste caso, por meio da análise das competências gerenciais.

Por fim, o próprio ineditismo deste estudo ao articular os três constructos e produzir um *framework* teórico, com teste de aplicação em campo, mostra-se como uma contribuição deste estudo.

2 APRESENTAÇÃO DO *FRAMEWORK* TEÓRICO

O primeiro artigo deste estudo apresenta um *framework* teórico, baseado na literatura analisada, com os principais elementos de uma cultura organizacional inovadora, com destaque para o elemento Gestão de Pessoas, que detalha a relação entre competências gerenciais e inovações gerenciais, culminando em vantagens competitivas para as organizações.

2.1 ARTIGO 01 - Competências gerenciais e inovações gerenciais: um framework teórico para a cultura organizacional inovadora

2.1.1 Introdução

Construir e cultivar uma cultura organizacional inovadora tem sido encarado por muitas organizações como um objetivo estratégico. No contexto mercadológico em que vantagens competitivas advindas da capacidade dos profissionais de implementar inovações têm sido o diferencial entre o sucesso e o declínio dos negócios, esse objetivo ganha mais relevância.

Para Di Benedetto (2012), ainda há a necessidade de aprofundamento e clareza sobre os fatores que favorecem ou inibem a inovação. Compreender como a inovação pode ser fomentada nas organizações, quais aspectos culturais devem ser estimulados, quais atores têm papel de protagonismo nesse processo e quais as competências requeridas desses atores são alguns dos pontos a serem aprofundados para orientar organizações que desejam se beneficiar de uma cultura inovadora.

Para Stefanovitz e Nagano (2014), uma cultura inovadora requer práticas que englobem a gestão de pessoas, o estilo de liderança e a orientação estratégica para o tema. Destaca-se a importância da dimensão humana no processo inovador: a criatividade para gerar ideias, a experiência para selecionar propostas, a intuição para tomar decisões e aceitar os riscos, e a perseverança para novas tentativas após o fracasso. As organizações devem explicitar frequentemente o compromisso com a inovação, mostrando-se presentes e patrocinando iniciativas, sendo os gestores os porta-vozes desse compromisso.

Os gestores se deparam constantemente com o desafio de aprimorar e direcionar suas habilidades, visando facilitar a geração, o compartilhamento e a retenção de novas ideias. Dessa forma, eles contribuem para a criação de um ambiente interno propício à inovação

(PINHO *et al.*, 2021). Como protagonistas institucionalmente empossados, os gestores precisam possuir competências gerenciais que viabilizem inovações gerenciais e, conseqüentemente, liderem as organizações nesse processo de construção de uma cultura voltada à inovação.

As competências gerenciais estão vinculadas aos gestores, refletindo-se em seu desempenho no trabalho e no cumprimento dos seus papéis organizacionais. Elas devem estar associadas aos objetivos estratégicos, facilitando o alcance de seus resultados (PICCHIAI, 2003). São definidas como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (MIRANDA, 2006).

Os gestores estão constantemente analisando as múltiplas demandas organizacionais. Esse esforço resulta na implementação de inovações gerenciais, alinhadas às estratégias organizacionais, com propostas de práticas inovadoras que apoiam os principais objetivos do negócio, além de viabilizar a operacionalização das rotinas da organização (KHOSRAVI *et al.*, 2019). Essas inovações estimulam a proposição de novas práticas, métodos, procedimentos e estruturas organizacionais, seja por meio de mudanças incrementais ou radicais (DAMANPOUR, 2014). Elas impactam a produtividade, rentabilidade, eficiência e eficácia dos processos, a sustentabilidade do negócio e a vantagem competitiva (BIRKINSHAW *et al.*, 2008).

A questão de pesquisa desse estudo é: qual a relação entre competências gerenciais e inovações gerenciais no contexto de uma cultura organizacional inovadora? A busca pela resposta dessa questão leva ao objetivo geral deste estudo, que é apresentar um *framework* teórico que relacione as competências gerenciais e as inovações gerenciais para a construção de uma cultura organizacional inovadora.

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos três objetivos específicos: (1) Caracterizar uma cultura organizacional inovadora; (2) Levantar as competências gerenciais que favorecem a implementação inovações, e (3) Compreender o fenômeno das inovações gerenciais nas organizações.

A partir do estudo de diferentes autores, será apresentado um *framework* teórico que demonstre a estrutura-base de uma cultura organizacional inovadora, pautada na atuação dos gestores por meio de suas competências e inovações.

Um *framework* é um conjunto de componentes e estruturas independentes que possuem uma relação predefinida (PREE *et al.*, 2001 *apud* XAVIER *et al.*, 2017). Ele transforma questões complexas em estruturas que podem ser estudadas e analisadas

(SHEHABUDDEEN *et al.*, 2000 *apud* XAVIER *et al.*, 2017).

A partir do *framework* teórico proposto, são incentivados outros estudos empíricos que demonstrem sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais. Essa compreensão, por exemplo, possibilita o desenvolvimento de programas que estimulem as competências gerenciais e inovações gerenciais, visando alcançar objetivos específicos, como a implementação de práticas sustentáveis e a melhoria das práticas de gestão de pessoas. Esses ganhos são de interesse para as organizações e resultam das inovações implementadas.

Existem diversos estudos relacionando competências e inovação. Ferigotti e Fernandes (2014) analisaram a interação entre competências gerenciais e rotinas para o desempenho em inovação, em um estudo de caso na Electrolux do Brasil S/A, sediada em Curitiba/PR, no período de 1999 a 2011, considerando um total de 30 projetos e seus resultados em termos de inovação em produtos. Concluíram que a capacidade de inovar requer uma combinação entre rotinas/processos favoráveis à inovação e competências gerenciais que alocam recursos de forma adequada, desenvolvem e aplicam processos e lideram equipes com foco na mudança.

Maior *et al.* (2019) conduziu um estudo para identificar competências gerenciais relevantes para a inovação em micro e pequenas empresas inovadoras, usando como lente as competências de Quinn *et al.* (2003). Nas entrevistas semiestruturadas com cinco gestores e dois consultores, foram mapeadas vinte e uma competências destacadas como relevantes, além de identificarem cinco competências gerenciais que emergiram e não estavam contempladas pelos estudos anteriores.

Gonzalez e Martins (2015) analisaram o desenvolvimento das competências necessárias para sustentar programas de melhoria contínua em dois ambientes distintos, empresas do setor automobilístico e de bens de capital, sendo duas representantes de cada. Os resultados da pesquisa qualitativa sugeriram que as empresas do setor automobilístico pesquisadas apresentaram um nível maior de envolvimento dos funcionários em comparação com as empresas do setor de bens de capital. Isso pode ser justificado pelas estratégias adotadas pelas organizações.

A originalidade desse estudo reside no fato de não ser encontrado um estudo específico que relacione os três constructos mencionados e resultem na apresentação de um *framework* teórico que pode apoiar organizações em seus objetivos de construir culturas organizacionais favoráveis à inovação, especialmente a partir do fortalecimento das competências dos seus gestores.

A estrutura do ensaio consiste em: introdução, revisão teórica abrangendo os três

constructos, desenvolvimento de um *framework* para uma cultura organizacional inovadora e, por fim, as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

2.1.2 Revisão Teórica

A seguir, será apresentado um levantamento teórico acerca dos constructos abordados, relacionando-os em um contexto organizacional para a elaboração do *framework* teórico.

2.1.2.1 Cultura Organizacional Inovadora

O Manual de Oslo, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), define inovação como a adoção de um novo produto, seja um bem ou serviço ou uma melhoria significativa, juntamente com a implementação de um processo, uma estratégia de *marketing* inovadora ou uma nova abordagem organizacional, no âmbito das práticas comerciais, na configuração do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2018).

Para Kon (2004), a inovação é uma forma de obter vantagem competitiva por meio de melhores condições de custos e qualidade. Nelson e Winter (2005) corroboram essa visão e acrescentam que o foco está nos resultados obtidos. Grizendi (2011), Bessant e Tidd (2009) e Tigre (2006) preconizam a inovação como algo novo ou melhorado, que gera retorno econômico, financeiro ou social. Simantob e Lippi (2003) classificam a inovação como uma novidade tanto para a organização quanto para o mercado, que, quando aplicada, traz resultados econômicos e pode estar relacionada à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio. Para Tidd *et al.* (2008), a inovação é um processo que precisa ser gerido para facilitar sua adoção nas organizações. O'connor *et al.* (2008) acrescentam a abordagem sistemática de gerir a inovação para aumentar a competitividade. Por fim, para Schumpeter (1984, 1997), a inovação é uma destruição criadora, em que empresas surgem, acabam e ressurgem em um ciclo regulado pelo mercado continuamente.

Tigre (2006) argumenta que as inovações podem resultar de experimentações ou simples combinações de tecnologias e processos que já existem em outras organizações. De acordo com Mascarenhas Bisneto e Lins (2016), os graus de inovação podem ser incrementais (melhorias gradativas), radicais (mudança completa de conceito), novo sistema tecnológico (novos mercados) e de origem tecnoeconômica (alteração de produtos ou processos).

Tidd *et al.* (2008) afirmam que a inovação é um processo gerenciável com uma série de atividades a serem cumpridas, que devem ser orientadas por estratégias claras, objetivos e visão. O insucesso da inovação muitas vezes está relacionado a falhas na sua gestão.

Esclarecido os aspectos conceituais, volta-se o foco para a cultura organizacional como um fator preponderante para a inovação. Segundo Edgard Schein (1984), a cultura organizacional consiste em pressupostos assumidos pelos profissionais e que são transmitidos aos novos membros como a melhor maneira de pensar e agir em diferentes situações, manifestando-se em três níveis. O nível dos Artefatos Visíveis compreende a estrutura física e arquitetônica, vestimenta dos empregados, padrões de comportamento, entre outros aspectos. O nível dos Valores é geralmente compreendido por meio de diálogos e documentos formais que permitem compreender o que orienta o comportamento das pessoas. E o nível dos Pressupostos Inconscientes refere-se aos pressupostos compartilhados e validados que sugerem resoluções para problemas e, ao longo do tempo, tornam-se inconscientes.

Bruno-Faria e Fonseca (2014) conduziram um levantamento bibliográfico abrangendo mais de 40 artigos e, por meio de seus estudos, demonstraram que uma cultura organizacional inovadora é um tema complexo e sistêmico devido aos fatores que o determinam, despertando o interesse de pesquisadores em várias partes do mundo. A relação entre cultura organizacional e inovação tem ganhado ainda mais destaque com a compreensão de que ter uma cultura organizacional inovadora é um diferencial competitivo. Tornou-se uma meta para diferentes organizações buscar a inovação nos negócios, sendo necessário considerar quais aspectos culturais promovem ou dificultam sua realização.

Em culturas organizacionais inovadoras, a inovação deve ser constantemente incentivada, estruturada, sustentável e integrada aos demais processos da empresa, especialmente à sua estratégia. É um processo gradual que requer do desenvolvimento de competências, incluindo a tolerância ao erro, a organização e gestão dos elementos essenciais para promover a inovação. É um caminho a ser construído (MASCARENHAS BISNETO; LINS, 2016).

O contexto cultural e social exerce influência no processo de inovação. Segundo King e Anderson (2002), existem três eixos principais: práticas de gestão de pessoas, liderança e orientação estratégica. Uma cultura inovadora deve ser caracterizada pela flexibilidade, diversificação, tolerância ao risco, incerteza e erro, concessão de autonomia, estímulo à criatividade e reconhecimento da busca pela inovação como valor organizacional (KING; ANDERSON, 2002).

Steele e Murray (2004) destacam a importância das pessoas no processo de inovação dentro das organizações. A atração e retenção de profissionais criativos são fatores preponderantes para o sucesso na construção de uma cultura organizacional inovadora que permeie todo o negócio, além da área de pesquisa e desenvolvimento.

Fica evidente que a gestão de pessoas contribui para a inovação ao proporcionar diversificação de experiências às equipes (STRINGER, 2000), com pensamentos mais complexos, melhoria na busca por soluções e construção de novas abordagens (NEMETH, 1997). Além disso, as práticas de gestão de pessoas no subsistema de carreira e reconhecimento podem potencializar a motivação para o trabalho criativo, o trabalho coletivo e o desenvolvimento profissional, aspectos importantes para o processo de inovação (STEFANOVITZ; NAGANOB, 2014). Mascarenhas Bisneto e Lins (2016) apontam a troca de informações entre gestores de organizações e os estudiosos como melhor forma de aprendizado em inovação. Nesse sentido, uma estrutura que favoreça a interação da organização com fontes externas de conhecimento pode ser um importante diferencial, característica encontrada nos modelos de inovação aberta.

Uma cultura organizacional inovadora estimula que empregados tenham espaços para serem criativos, cultivando um sistema de comunicação com a troca de ideias, conhecimentos, vivências e princípios que tenham a inovação como o objetivo central (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Estruturas organizacionais dinâmicas favorecem a inovação, pois a disrupção pode romper paradigmas internos, exigindo da liderança habilidades na gestão da mudança e patrocínio para superar as resistências (STEFANOVITZ; NAGANOB, 2014).

Uma cultura organizacional inovadora, de acordo com o modelo teórico de Dobni (2008), possui um ambiente que estimula e oferece suporte à inovação. Esse objetivo é declarado e aborda diversos aspectos dentro das organizações. Serra *et al.* (2007) destacam que os empregados devem ter um perfil criativos, abertos à interação com agentes externos e sem medo de cometer erros.

Bravo-Ibarra e Herrera (2009) identificaram 33 práticas capazes de gerar inovação, das quais sete são relacionadas à cultura organizacional. Essas práticas incluem liberdade para explorar temas relacionados às competências centrais, atitude aberta para a comunidade científica, predisposição à criatividade, ausência de identificação departamental, incentivo ao diálogo e a interação, comunicação frequente, informal, direta e aberta e criação de comunidades de intercâmbio de conhecimento *online* com clientes e empregados.

Godoy e Peçanha (2009) estabeleceram que a cultura organizacional inovadora

possui uma gestão estruturada dos processos, apoio das lideranças, trabalho em equipe, construção de relação de confiança, comunicação aberta e incentivo a exposição de ideias, tolerância à ambiguidade e visão compartilhada da importância estratégica da inovação.

Autores como Martins e Martins (2002) identificaram que os líderes, respaldados pela organização, criam culturas inovadoras ao tornar a criatividade e a inovação normas básicas da cultura. Seu modelo apresenta a interação sistêmica de fatores que promovem a inovação em organizações do setor de serviços. Esses fatores incluem:

1. Estratégia: declaração de missão e visão com foco no atendimento das necessidades dos clientes existentes e potenciais, com uma pesquisa que promovam a criatividade e a inovação;

2. Intencionalidade: Estabelecimento de objetivos diretos, quantitativos e relacionados a tempo para produtos e serviços criativos;

3. Relacionamento de confiança: Comunicação aberta entre gerentes e empregados para construir um ambiente seguro que permita a flexibilidade na forma de realizar o trabalho;

4. Comportamento que encoraja inovação: Disposição para assumir riscos, valorização de ideias e de novas formas de solucionar os problemas;

5. Ambiente de trabalho: Alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais, equipes cooperativas, decisões compartilhadas e metodologias de trabalho;

6. Orientação para o cliente: Atenção às necessidades dos clientes internos e externos em diversos níveis, aprimoramentos constantes;

7. Suporte do gerente: Disponibilidade de equipamentos e recursos, tolerância ao erro e apoio na adaptação de regras e regulamentos.

Por fim, os aspectos organizados por Nagano *et al.* (2014) são compilados em um modelo sintético que descreve um contexto organizacional voltado para a inovação. No Quadro 01, apresenta-se uma síntese teórica das subdimensões, elementos, objetivos, ferramentas e as referências teóricas necessárias a compreender o que é necessário para um contexto que promova a atividade inovadora nas organizações.

Quadro 1 - Contexto organizacional para a inovação

| Subdimensão | Elemento | Objetivos | Ferramentas | Referências |
|---------------------|-----------------------------------|---|---|---|
| Cultura de inovação | Gestão de pessoas | Potencial criativo; motivação para o desenvolvimento profissional, para o trabalho criativo e coletivo; atitude empreendedora | Políticas de RH: recrutamento e seleção orientada à busca por profissionais criativos e empreendedores, política de crescimento motivadora e compatível com os desafios de inovação; práticas de reconhecimento compatíveis com a inovação e que premiem o trabalho criativo e coletivo | Nemeth (1997), Shirahada e Niwa (2007), Denison, Hart e Kahn (1996), Amabile (1998) |
| | | | Estilo de liderança dos gestores de equipes: tolerância ao erro e abertura a novas ideias; estímulo à criatividade e à atitude empreendedora; suporte e patrocínio ao trabalho das equipes | Kelley e Lee (2010), Perez-Freije e Enkel (2007), Thamhain (2003) |
| | Orientação estratégica à inovação | Promoção da busca pela inovação como valor da organização | Envolvimento da alta direção nos fóruns e iniciativas de inovação. Presença clara de patrocinador da inovação na alta direção. Presença da inovação na Missão e/ou Visão da empresa e outras comunicações da alta direção | Dougherty e Hardy (1996) |
| Estrutura | Mecanismos de | Promover | Equipes | Cooper |

| | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| organizacional e governança | integração multifuncional | estrutura adequada para que o trabalho multifuncional ocorra com fluidez | multifuncionais de projeto. Comitês multifuncionais para tomada de decisão e acompanhamento dos processos de inovação | (2009), Parthasarthy e Hammond (2002), Brown e Eisenhardt (1995), Thamhain (2003) |
| | Estruturação das equipes de trabalho | Promover estrutura que não sufoque as iniciativas de longo prazo frente às necessidades de curto prazo | Dissociação das equipes nos diferentes horizontes de tempo | Bayus (1998), Tushman e Anderson (1997) |
| | Governança das metas de inovação | Promover níveis adequados de visibilidade, envolvimento e <i>accountability</i> das metas de inovação nas diferentes funções e níveis | Comitês multifuncionais para tomada de decisão e acompanhamento dos processos de inovação. Equipe dedicada à gestão da inovação. Presença de indicadores de inovação nas metas de performance coletivas e individuais | Cooper (2009) |
| Relacionamentos externos | Abrangência da rede de relacionamentos | Estabelecimento de canais sólidos para troca de conhecimentos com atores externos diversificados | Fomento à participação dos colaboradores em eventos externos. Busca e seleção de fontes externas de conhecimento | Leonard (1998), Powell (1998) |
| | Capacidade de absorver o conhecimento externo | Capacidade efetiva da empresa de aprender com o ambiente e se manter atualizada | Estímulo à capacitação. Estímulo para que profissionais capacitados exerçam papel de ponte de conhecimento externo | Leonard (1998), Kogut e Zander (1992) |

| | | | | |
|--|--|--|-----------------------------|--|
| | | | disseminando nas equipes | |
|--|--|--|-----------------------------|--|

Fonte: Nagano *et al.* (2014).

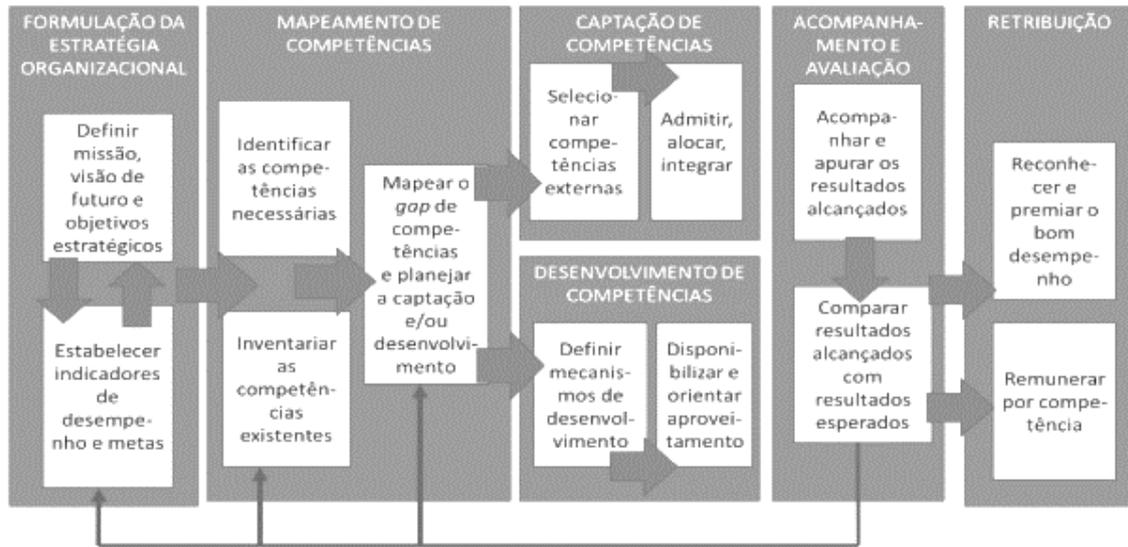
Finaliza-se esta seção considerando concluído o objetivo de caracterizar o que é uma cultura organizacional inovadora. As diversas definições apresentadas formam um complexo conjunto de fatores que, somados e não isolados, favorecem uma atuação inovadora no dia a dia das organizações. Neste contexto, destaca-se o papel dos gestores, que será explorado ainda mais nas subseções seguintes.

2.1.2.2 *Competências gerenciais*

Segundo Ferraz *et al.* (1997), a globalização contribuiu para acelerar os processos de mudanças tecnológicas e organizacionais nas empresas, principalmente devido ao aumento da competitividade e da necessidade de aumentar a produtividade. É nesse contexto que a gestão de pessoas, representada principalmente pela área de Recursos Humanos, ganha maior relevância, com o desafio de contribuir para a execução das estratégias organizacionais por meio da potencialização do capital humano. Cada vez mais, é responsabilidade do capital humano impulsionar a produtividade, competitividade e inovação nas organizações.

Definidas as suas estratégias, as organizações podem estimular nos seus profissionais, por meio dos modelos de competências, aquelas que levarão ao cumprimento dos planos e objetivos. A gestão por competências como ferramenta capaz de relacionar diversas frentes que concernem aos recursos humanos, oferece às empresas a oportunidade de integrar suas práticas, conferindo sentido, coerência e justiça, caso seja bem aplicada. A partir de sua adoção, é possível conectar práticas de capacitação, avaliação de desempenho e remuneração. A Figura 01 de Manjabosco e Ribeiro (2017), adaptada de Brandão e Bahry (2005), resume bem essa relação, que se inicia na estratégia da empresa e, por meio da gestão por competência, encadeia o processo em 6 macro-etapas.

Figura 1 - Macro-etapas do modelo de Gestão por Competências



Fonte: Manjabosco e Ribeiro (2017), adaptado de Brandão e Bahry (2005).

Segundo Resende (2000), a relevância do conceito de competência aplicado às organizações teve início com o estudo precursor realizado por David McClelland, em 1973, durante o processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado Americano. A Psicologia Organizacional passou a estudar o conceito de competência, ganhando destaque por abordar as competências individuais no contexto do trabalho. McClelland propôs a teoria de que a competência é composta por três elementos: conhecimento, habilidade e atitude (FLEURY; FLEURY, 2001). Esse pensamento faz parte da corrente americana, na qual o conceito de competência está associado ao conjunto de qualificações do indivíduo, independente do contexto no qual ele está inserido (RUAS, 2005).

Os primeiros modelos que ganharam relevância nas décadas de 1970 e 1980 nos Estados Unidos consideravam a competência como um conjunto de qualificações que, quando aplicadas na execução de um trabalho, resultam em desempenhos superiores. Autores como Boyatzis, Spencer & Spencer e, como mencionado anteriormente, McClelland, compartilham dessa abordagem.

Segundo Bose e Orsi (2003), os modelos subsequentes, vistos como uma evolução, incorporaram aspectos organizacionais para a medição e desenvolvimento das competências. Além disso, passaram a distinguir as competências relacionadas à personalidade dos profissionais (*softs skills*) daquelas relacionadas às habilidades exigidas pelo trabalho (*hard skills*).

Uma mudança significativa nesse modelo surgiu na década de 1980 e 1990, com a

introdução das ações, resultados e realizações individuais nos conceitos de competência, liderados por estudiosos franceses. De acordo com essa corrente, a competência consiste em um conjunto de realizações do indivíduo em um determinado contexto, bem como na capacidade de mobilizar recursos para o alcançar de resultados (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005). Autores europeus como Le Boterf, Zarifian e Elliot Jacques foram responsáveis por trazer essa nova visão.

Para o sociólogo francês Zarifian (2001), o conceito de competência envolve aplicação inteligente para resolver situações, com base no conhecimento adquirido pelo indivíduo. Esse conhecimento é utilizado de maneira mais frequente à medida que a complexidade da situação aumenta, transformando a realidade. Le Boterf (2003), também da escola francesa, afirma que a competência é a capacidade de agir de forma responsável em um determinado contexto organizacional, mobilizando, integrando e transmitindo conhecimentos, recursos e habilidades. Como resultado, há o reconhecimento por outros indivíduos desse saber agir.

Fleury e Fleury (2000) ampliam o conceito de Le Boterf, destacando que as competências são fontes que agregam valor econômico para a organização e de valor social para o indivíduo. Dutra (2004) adiciona o conceito de entrega, que se refere ao que a organização espera e necessita de seus membros, ou seja, o nível de valor agregado para a empresa e para o negócio. Segundo o autor, as expectativas em relação a entrega dos profissionais, que atuam em diferentes níveis de responsabilidade e abrangem tanto aspectos estratégicos quanto operacional, dependem de sua posição na estrutura organizacional e de sua maturidade profissional.

De acordo com Bose e Orsi (2003), um aspecto que merece destaque é a complexidade e a maturidade no desenvolvimento das competências individuais. À medida que os profissionais alcançam níveis mais altos, eles se desenvolvem e agregam mais valor às organizações, adquirindo maior autonomia na tomada de decisões e responsabilidades. Dalton e Thompsom, Jaques, Stamp, Rowbottom e Billis são exemplos de estudiosos que abordam desse enfoque.

Flink e Vanalle (2006) reconhecem que as competências podem ser agrupadas em quatro categorias: (1) competências essenciais da organização, que diferenciam a empresa de seus concorrentes e contribuem para a vantagem competitiva; (2) competências funcionais, necessárias em cada área ou setor da empresa para diferenciá-la no mercado; (3) competências individuais, que cada indivíduo na organização deve possuir e; (4) competências gerenciais, exigidas de cada gestor.

Segundo Freitas e Odellius (2018), as competências gerenciais têm ganhado relevância tanto nas organizações quanto na academia, devido a sua relação com questões como aprendizado (a capacidade dos gestores de aprender e criar ambientes de aprendizado), desempenho (atingir altos níveis de desempenho por meio da liderança de equipes) e estratégia (alcançar os objetivos organizacionais).

A valorização da dimensão estratégica das organizações, um fenômeno observado no século XX, também contribuiu para uma maior ênfase nas competências gerenciais, uma vez que a formulação e execução dessas estratégias requerem necessariamente habilidades humanas. Essa visão é respaldada pelas análises de Quinn e Mintzberg (1988), que reconhecem que o sucesso das organizações deriva da contribuição decisiva dos empregados e suas competências.

O estudioso grego-americano Richard Boyatzis (1982) foi o primeiro a discutir o tema da competência aplicada ao contexto gerencial. Seus estudos apresentam 21 competências, organizadas em seis perspectivas, necessárias para a atuação gerencial considerada exemplar. Essas competências foram abordadas em seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* (O Gestor Competente: um Modelo para a Performance Efetiva, em tradução livre), publicado em 1982.

Outro estudo relevante sobre o assunto foi conduzido por Quinn *et al.* (2003), que desenvolveram um modelo de gestão apresentando as competências gerenciais com base nos papéis da liderança. O modelo pode ser descrito da seguinte forma:

- Modelo baseado em metas racionais: o gestor desempenha o papel de diretor e produtor, concentrando-se nos aspectos externos, como lucratividade, produtividade e controle;
- Modelo baseado em processos internos: o gestor desempenha o papel de monitor e coordenador, com foco nos aspectos do ambiente interno da organização, como estabilidade organizacional e integração;
- Modelo baseado nas relações humanas: o gestor atua como facilitador e mentor, priorizando os aspectos internos da organização, como autonomia e flexibilidade;
- Modelo baseado em sistemas abertos: o gestor exerce os papéis de negociador e inovador, com poder de influência, à medida que a organização busca diferenciação e flexibilidade do seu ambiente externo.

Em seu modelo, Quinn *et al.* (2003) definem duas ou três competências gerenciais para cada um dos oito papéis do gestor, que devem ser desenvolvidas de forma contínua as

demandas cotidianas específicas deste público. São elas:

- *Papel de mentor*: competências de Compreensão de si mesmo e dos outros, Comunicação eficaz e Desenvolvimento dos empregados;
- *Papel de facilitador*: competências de Construção de equipes, Uso do processo decisório participativo e Administração de conflitos;
- *Papel de monitor*: competências de Monitoramento do desempenho individual e Gerenciamento do desempenho e processos coletivos;
- *Papel de coordenador*: competências de Gerenciamento de projetos, Planejamento do trabalho e Gerenciamento multidisciplinar;
- *Papel de diretor*: Desenvolvimento e comunicação de uma visão, Estabelecimento de metas e objetivos e Planejamento e organização;
- *Papel de produtor*: competências de Trabalho produtivo, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo e Gerenciamento de tempo e do estresse;
- *Papel de negociador*: competências de Construção e manutenção de uma base de poder, Negociação de acordos e compromissos e Apresentação de ideais;
- *Papel de inovador*: competências de Convívio com a mudança, Pensamento criativo e Gerenciamento da mudança.

Sobre o papel de inovador, o gerente é o responsável por facilitar da adaptação de sua equipe às mudanças e promover a própria mudança, estando atento ao ambiente em transformação, antecipando tendências e tendo uma postura tolerante em relação aos riscos e incertezas. Conforme Quinn *et al.* (2003), espera-se que sejam sonhadores, inteligentes e criativos, capazes de enxergar além, identificar inovações, apresentá-las de forma atrativa e convencer os outros de sua necessidade e desejabilidade.

Freitas e Odélius (2018) conduziram uma pesquisa bibliográfica que analisou 46 artigos sobre competências gerenciais publicados entre 2005 e 2015. Os resultados mostraram que o modelo de Quinn (1988) foi o mais abordado e que praticamente todas as categorias de competências gerenciais levantadas se assemelham à categorização de Quinn (1988). Por este motivo, para se alcançar o segundo objetivo específico desse artigo, que é ‘levantar as competências gerenciais que favorecem a implementação de inovações’, escolheu-se o modelo de Quinn *et al.* (2003), visto que seus estudos são amplamente explorados e abrangentes. Além disso, dentre os oito papéis do gestor, é possível identificar diversas competências gerenciais abordadas pelos teóricos referenciados em relação à cultura organizacional inovadora.

2.1.2.3 Inovações gerenciais

A relação entre competências gerenciais e inovações gerenciais é direta. Conforme destacado por Pinho *et al.* (2021), as competências gerenciais desempenham um papel relevante na prática das inovações gerenciais, sendo um elemento-chave para sua viabilização.

Segundo Brandão *et al.* (2008), as competências referem-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que atribuídos aos gestores viabilizam a implementação de inovações nas organizações. Em vista dos objetivos estratégicos das organizações, cabe ao gestor conceber, executar e acompanhar práticas inovadoras de gestão, proporcionando um ambiente propício à geração de inovações (PINHO *et al.*, 2021).

No contexto organizacional, a promoção de uma cultura inovadora deve ser uma prioridade e é uma responsabilidade dos gestores, que, por meio de suas competências aplicadas nas empresas, podem impulsionar inovações em várias áreas. É importante ressaltar que, ao mencionar inovação gerencial, refere-se às inovações implementadas por meio de uma influência e atuação direta dos gestores das organizações.

Queiroz *et al.* (2013) destacam em seus estudos as características comuns às empresas que são consideradas inovadoras. Descentralização, redução do número de níveis hierárquicos e sistemas eficientes de comunicação interna, entre outros fatores, estão relacionados à gestão de pessoas e demonstram uma relação com a capacidade de inovação nas organizações. Algumas dessas características têm influência direta na atuação dos gestores.

Para as organizações que reconhecem a inovação como forma de aumentar sua competitividade, seus profissionais são incentivados a buscar melhorias em seus processos. Uma análise sistemática das necessidades de aprimoramento da organização é uma das responsabilidades dos gestores. Essa demanda organizacional muitas vezes surge da estratégia adotada e da sua operacionalização. Para Khosravi *et al.* (2019), é o esforço contínuo para se alcançar os objetivos do negócio que resulta na implementação de inovações gerenciais.

O conceito de inovação gerencial é amplo, com diferentes abordagens que apontam para várias direções (DAMANPOUR, 2011), apresentando nomenclaturas divergentes como, inovação administrativa, organizacional e empresarial (DAMANPOUR, 2014).

Segundo Kimberly (1981), as inovações gerenciais surgem de duas concepções: uma entende a inovação como um processo e outra que a enxerga como um programa ou uma finalidade mais discreta. Em ambas as abordagens, fica clara a possibilidade de apoio dos

gestores: seja incentivando a constante busca por melhorias nesse processo ou atuando para engajar os times no programa.

Para Ven *et al.* (2000), a inovação gerencial perpassa pela capacidade dos líderes de engajar as pessoas na missão de implementar novas ideias que impactem positivamente os resultados. A inovação gerencial também pode ser favorecida pela prática de gestão de pessoas, segundo Becker e Huselid (2006), bem como ocorre em contextos organizacionais complexos.

Inclusive, o estudo de Montenegro *et al.* (2021) apontou que, na percepção dos trabalhadores de universidades públicas, as inovações gerenciais são mais percebidas por aqueles que fazem parte da área de gestão de pessoas. Delegação, incentivos e treinamentos são as práticas mais impactadas do ponto de vista de inovação. Esse estudo evidencia a estreita relação entre a gestão de pessoas e a capacidade de promover inovações gerenciais em uma organização, mesmo em setores distintos. De forma similar, a pesquisa conduzida por Silva e Pinho (2020) também destacou a forte relação entre a gestão de pessoas e a facilitação das inovações gerenciais, ressaltando o “envolvimento de pessoas” e “treinamento, desenvolvimento e educação”. No entanto, a prática de “recompensa” não se mostrou significativa nesse estudo.

Hamel (2006) destaca que a inovação gerencial representa uma ruptura em relação aos antigos métodos de se tomar decisões e conduzir atividades em uma organização. Chandler (1997) corrobora com essa perspectiva, associando a inovação gerencial a novas formas de coordenar, avaliar e planejar os diversos recursos, sejam eles humanos, financeiros ou materiais. Esse novo “jeito de fazer gestão”, seja por meio de inovações incrementais ou radicais, segundo Damanpour (2014), resulta em novas práticas, métodos, procedimentos e estruturas organizacionais.

A melhoria do desempenho organizacional é uma finalidade da inovação gerencial. Em seu estudo, Volberda *et al.* (2014) apresentam de forma sistemática as características que diferem a inovação no âmbito da gestão e sua contribuição para o aumento da competitividade organizacional. A eficiência organizacional também é destacada como consequência da inovação geral, conforme Lin e Su (2014), que também a definem como a introdução de práticas, estruturas, técnicas e processos novos em determinado contexto gerencial.

Lopes (2017) conduziu um estudo com 416 gestores de empresas brasileiras entre 2014 e 2016, examinando a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a inovação. Os resultados indicaram que, de forma geral, as práticas de gestão de recursos humanos voltadas à inovação têm influência na implementação de inovações gerenciais,

embora apresentem um efeito menor em comparação com a adoção de inovação em produto e processo. Neste sentido, Lopes (2017) destaca a inovação gerencial como uma tecnologia de caráter social no contexto organizacional, capaz de conectar práticas gerenciais (que correspondem ao tipo e forma pela qual uma atividade é realizada), processos de gestão (que incluem as rotinas e procedimentos) e estruturas organizacionais (como níveis hierárquicos, linhas de comando e responsabilização).

No estudo de Lopes (2017), também é estabelecida uma relação entre a inovação e boas práticas de gestão de pessoas, que são agrupadas em cinco categorias: delegação (promoção de autonomia e descentralização de decisões), recrutamento e retenção (capacidade de atrair e manter bons profissionais), incentivos (recompensas individuais e coletivas do bom desempenho), treinamento (capacitação diversificada e de fontes internas e externas) e comunicação (fluxos de compartilhamento de informação em diversos níveis e direções).

O estudo realizado por Pinho *et al.* (2020) analisou a relação entre o contexto da gestão de pessoas e a inovação gerencial, com base na percepção dos gestores de uma empresa de comunicação. A interação entre a gestão de pessoas e as inovações gerenciais está intrinsecamente ligada à natureza da própria administração organizacional, que abrange atividades de planejamento, organização, liderança e controle de equipes e resultados em um ambiente empresarial em constante interação com fatores internos e externos (PINHO *et al.*, 2020). Como resultado da pesquisa, verificou-se que as inovações gerenciais ocorrem por meio das ações dos gestores e no processo de aprimoramento da gestão de pessoas dentro da organização. O protagonismo na gestão de pessoas passa pela atuação dos próprios gestores, ao desempenharem o seu papel no desenvolvimento e no suporte às práticas que promovem comportamentos orientados para inovação. Isso inclui a tomada de decisões compartilhadas, valorização novas ideias, a atenção à diversidade, processos seletivos alinhados aos valores organizacionais e às necessidades dos clientes, entre outras boas práticas.

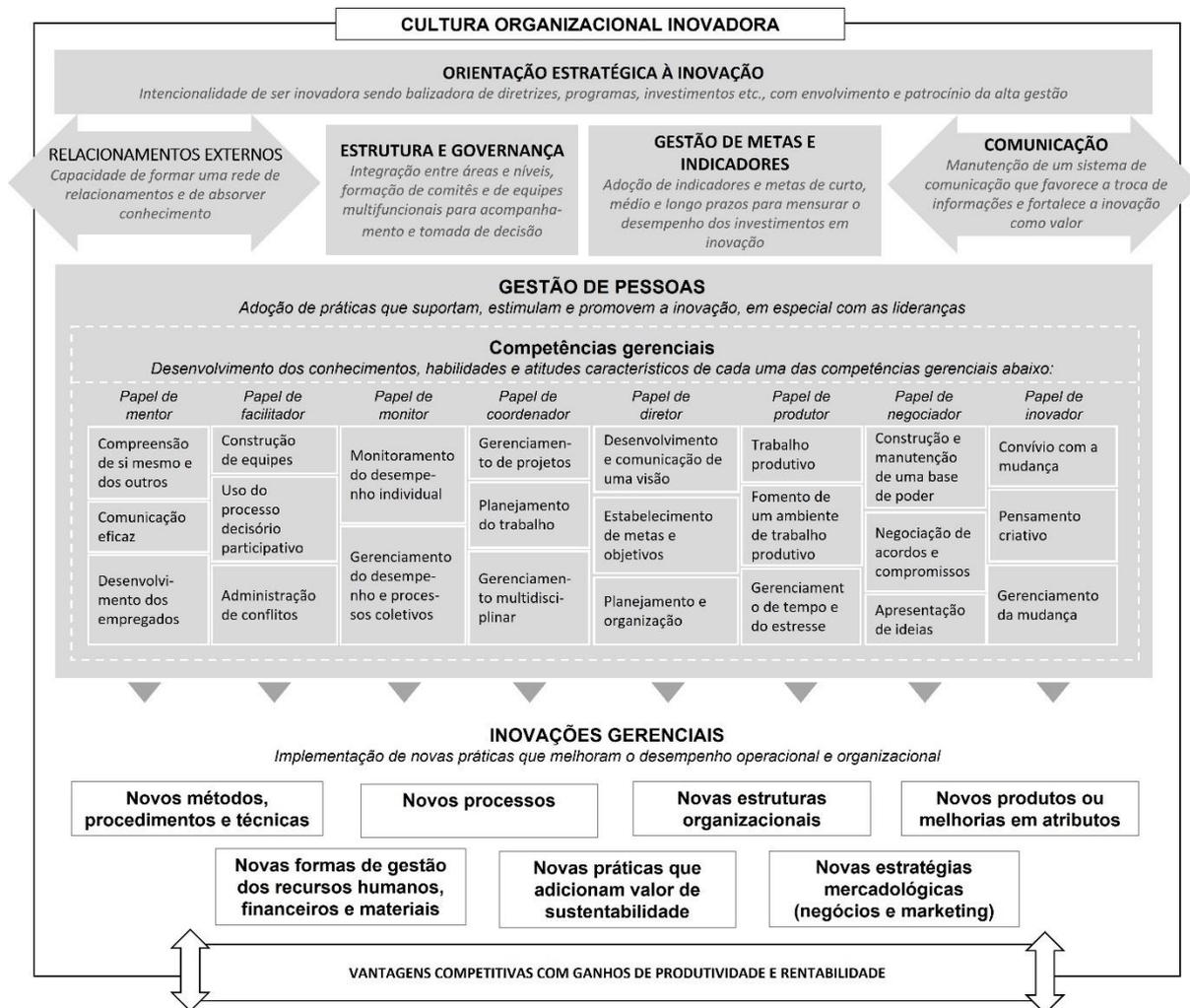
Birkinshaw *et al.* (2008) enfatizam a importância da organização e gestão, estabelecendo uma relação entre inovação gerencial e a implementação de novas práticas, processos, estruturas ou técnicas de gestão que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Essas inovações têm um impacto direto na competitividade do negócio, resultando em ganhos de produtividade, rentabilidade, eficiência e eficácia dos processos.

Dessa forma, ao compreender o fenômeno das inovações gerenciais nas organizações, conclui-se essa seção, alcançando o terceiro objetivo específico desse artigo. A próxima etapa consiste na elaboração do *framework* teórico.

2.1.3 Framework teórico para uma cultura organizacional inovadora

O framework teórico da Figura 2 apresenta em uma perspectiva ampla os elementos necessários para que uma organização tenha a inovação como um traço cultural preponderante. Esses são elementos transversais e complementares. Para uma cultura organizacional inovadora, é necessário que a Orientação estratégica, Estrutura e governança, Gestão de Pessoas, Gestão de metas e indicadores, Relacionamentos externos e Comunicação tenham em suas práticas a inovação como elemento constante.

Figura 2 - Framework teórico de uma cultura organizacional inovadora



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Os elementos do *framework* propostos utilizam como base o modelo síntese

organizado por Nagano *et al.* (2014), que foi elaborado a partir de um levantamento teórico; entretanto, em um novo rearranjo entre suas subdimensões e elementos, propondo uma nova relação entre os conceitos e com o apelo visual e didático de um *framework*.

A **Orientação Estratégica à Inovação** é o ponto de partida para uma atuação inovadora. Essa intenção declarada de ser inovadora, com envolvimento e patrocínio da alta gestão (HARDY; DOUGHERTY, 1997), deve ser desdobrada em outras iniciativas, como uma diretriz para a implementação de programas que fomentem a inovação. A orientação estratégica à inovação, na prática, significa declarar em sua missão, visão e valores a intencionalidade de ser inovadora. Esse objetivo deve ser reforçado constantemente de diferentes formas, especialmente por meio da comunicação feita pela alta gestão. Além disso, a organização deve possuir programas estabelecidos e consolidados que estimulem a prática inovadora nas diferentes áreas. Também é necessário adotar uma gestão da inovação adequada aos objetivos e contexto da organização, modelando seus procedimentos, processos e políticas para favorecer a inovação.

Os **Relacionamentos Externos** garantem às organizações a capacidade de formar uma rede de contatos que forneça aos seus profissionais de fontes de conhecimentos capazes de acelerar a implementação de inovações. A interação com entidades externas à organização, como pesquisadores, universidades (comunidade científica), outras empresas e fornecedores, tem como objetivo absorver conhecimento externo característico dos modelos de inovação aberta (MASCARENHAS BISNETO, LINS, 2016). Além disso, a organização deve estar atenta às necessidades dos clientes - atuais e potenciais -, mantendo uma interação regular para identificar as oportunidades e realizar aprimoramentos.

A **Estrutura e Governança** devem favorecer a integração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos, propiciando o acúmulo do conhecimento funcional (HENDERSON, 1994). Essa inter-relação pode ser alcançada por meio da formação de comitês dedicados à governança da inovação, que acompanham as iniciativas e garantem uma tomada de decisão compartilhada, considerando diferentes perspectivas. Além disso, a organização deve criar equipes multifuncionais para conduzir projetos e programas de inovação, preferencialmente com uma equipe dedicada (COOPER, 2009) total ou parcialmente à gestão da inovação. Essas equipes devem ser compostas por profissionais com diversidade de perfis e experiências, bem como conhecimentos técnicos relevantes. É importante proporcionar certa flexibilidade na atuação dos seus profissionais, podendo vivenciar novas experiências dentro e fora da organização. Quanto à estrutura física, é válido reforçar aspectos que favorecem a interação, o diálogo e a troca de conhecimentos entre os profissionais.

A **Gestão de Metas e Indicadores** deve estar alinhada à estratégia, refletindo a orientação à inovação da organização na forma como mede seu desempenho. Portanto, é fundamental adotar indicadores e metas específicos de curto, médio e longo prazos para mensurar o desempenho em inovação, impactando tanto as atuações individuais quanto as coletivas (COOPER, 2009). O acompanhamento constante desses indicadores e metas demonstra para a organização a importância dada ao tema, buscando sempre otimizar seus resultados. Como prática, as organizações devem realizar investimentos regulares com foco em inovação, direcionando recursos em novas tecnologias, pesquisas de mercado, profissionais, modernização de equipamentos, entre outras áreas relevantes.

A **Comunicação** é um elemento-chave para cumprir o papel de fortalecer a inovação como um valor para a organização. É preciso institucionalizar um sistema de comunicação que favoreça a troca de informações e conhecimentos entre áreas e níveis, em todas as direções, para geração e compartilhamento de ideias (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). Os veículos de comunicação interna (que têm como público-alvo os profissionais) e externa (que têm como público-alvo os seus clientes, consumidores e demais *stakeholders*) devem conter mensagens que corroboram com seus objetivos de ser inovadora, de modo que todos reconheçam a importância estratégica da inovação. Além disso, devem ser mantidos fóruns de discussão direcionados para a inovação, envolvendo desde o nível mais alto da hierarquia até cargos operacionais, com a participação da alta gestão. A temática de inovação deve ser constantemente abordada pelos gestores junto à suas equipes nas atividades setoriais, sendo os líderes os principais porta-vozes e incentivadores.

Por fim, e com maior destaque neste estudo, apresenta-se a **Gestão de Pessoas** como um elemento central na construção de uma cultura organizacional inovadora. Suas práticas devem apoiar, estimular e promover a inovação, uma vez que os profissionais são os responsáveis por uma atuação inovadora (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014), com destaque para os gestores.

Na prática, isso significa ter um processo de recrutamento e seleção de profissionais com perfil criativo e empreendedor (STEELE; MURRAY, 2004), desenvolver ações de capacitação para promover a inovação e o compartilhamento de conhecimento (MASCARENHAS BISNETO; LINS, 2016)., avaliar o desempenho dos profissionais valorizando competências que impulsionem a inovação, reconhecer os funcionários criativos e que atuam bem em equipe (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014), ter uma política de crescimento na carreira alinhada aos desafios da inovação, estimular comportamentos que favorecem uma atuação voltada à inovação (diálogo aberto, abertura para exposição de ideias,

tolerância ao risco, à incerteza e ao erro, protagonismo e atitude empreendedora, valorização de novas formas de solucionar os problemas, autonomia para a tomada de decisões, colaboração entre áreas e senso de equipe e enfrentamento dos obstáculos à inovação) (KING; ANDERSON, 2002), cuidar do bem-estar físico e mental dos profissionais, cultivar um ambiente de trabalho positivo baseado em confiança mútua entre os profissionais e formar uma equipe com diversidade de perfis (STRINGER, 2000) em termos de gênero, idade, raça, além de uma ampla variedade de experiências e conhecimentos técnicos.

Todas essas iniciativas devem fazer com que os profissionais, especialmente os gestores, se sintam apoiados na busca pela implementação de inovações. Isso também implica em disponibilizar equipamentos e recursos adequados, além de oferecer suporte na adaptação de regras e regulamentos (MARTINS; MARTINS, 2002).

Em culturas organizacionais inovadoras, os gestores precisam exercer, de fato, um papel que vai além da gestão, mas transcende para uma liderança. Segundo Turano e Cavazotte (2016), em seu estudo bibliométrico sobre liderança e com base nos estudos que se têm acumulados, há um consenso de que alguns aspectos são essenciais para que um gestor exerça liderança: “(a) um processo de influência, (b) a interação dinâmica entre líderes e seguidores, (c) a busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos, e (d) a promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social”.

A inovação, além das questões ligadas à gestão e ao processo que viabilizam sua implantação, tem influência importante da capacidade do gestor de liderar. Nesse sentido, sua capacidade de influenciar os profissionais a empreenderem a favor de uma inovação é determinante. Teorias da liderança podem apoiar na compreensão desse fenômeno no âmbito organizacional. A liderança carismática defende que o carisma é um fator importante para os seguidores se engajarem (SHAMIR *et al.*, 1993). Já a liderança transformacional tem a capacidade de mobilizar os seguidores por inspirá-los na busca por metas e ideais que causem impacto (BURNS, 1978).

No framework da Figura 2, as competências gerenciais são destacadas como parte fundamental do elemento de Gestão de Pessoas e são consideradas como impulsionadoras das inovações gerenciais. Os conhecimentos, habilidades e atitudes características das competências gerenciais, quando direcionados pelos líderes para uma atuação inovadora, levam à implementação de novas práticas que melhoram o desempenho operacional e organizacional.

A Figura 2 apresenta alguns exemplos de vantagens competitivas advindas das inovações gerenciais que resultam ganhos de produtividade e rentabilidade (BIRKINSHAW *et*

al., 2008), tais como novos processos, estruturas organizacionais, métodos, procedimentos, técnicas, entre outros (DAMANPOUR, 2014). Essas vantagens podem ter repercussões internas, por meio de melhorias na forma como a organização realiza suas atividades, e externas, com a implementação de novas estratégias de mercado ou mesmo criação de novos negócios.

É importante ressaltar que o mérito do líder está em fazer com que as ideias surjam e sejam implementadas por meio de sua equipe de profissionais. O conceito de inovação gerencial, portanto, não deve se restringir à inovação pensada e implementada de forma exclusiva pelo gestor. As inovações que surgem do trabalho em equipe também necessitam da “interferência positiva” dos gestores, tornando-se uma forma de inovação gerencial.

A postura do gestor deve dar coerência e significado a cada uma das iniciativas institucionais voltadas à inovação. Caso contrário, se houver incoerência e falta de sentido, o resultado será uma cultura que inibe inovação. Por exemplo, se a organização promove a interação de seus profissionais com entidades externas, como a comunidade científica, mas o gestor impede sua equipe de obter novos conhecimentos por meio dessa interação, os profissionais terão dificuldade em acessar informações que podem gerar inovações. A postura restritiva do gestor nesse caso pode até inibir a busca de conhecimento por iniciativa própria da equipe, uma vez que o líder não demonstra valorizar essa interação.

Vale ressaltar que uma organização com cultura inovadora não precisa necessariamente adotar todas as iniciativas citadas em cada um dos elementos abordados. Dessa forma, adotar uma ou duas não seria suficiente. No entanto, um conjunto de ações articuladas e intencionalmente implementadas ao longo do tempo podem construir uma cultura inovadora.

2.1.4 Considerações parciais

O *framework* foi desenvolvido com o objetivo de apresentar de forma objetiva e simplificada a relação das competências gerenciais e as inovações gerenciais, com base nos autores abordados no referencial teórico. Para as organizações que almejam uma cultura voltada à inovação, o *framework* pode ser utilizado como um guia para orientar o desenvolvimento de ações nos diferentes elementos. A integração de todas essas frentes ao longo do tempo tende a construir uma cultura organizacional em que a inovação se faz presente no dia a dia das empresas.

É importante destacar o papel central do elemento Gestão de Pessoas. A partir da identificação das competências gerenciais que estão mais diretamente ligadas à inovação, a área de treinamento pode utilizar o *framework* como base para um programa de capacitação de gestores, a área de recrutamento pode priorizar a busca por candidatos que já tenham as competências gerenciais requeridas, a área responsável pelo desenvolvimento de carreira pode valorizar em seu programa de gestão de desempenho o reconhecimento com base nas competências gerenciais mais valorizadas, enfim, diversas iniciativas de comunicação com funcionários, reconhecimento, remuneração, entre outras, podem atuar de forma direcionada para reforçar as competências gerenciais dentro da cultura organizacional.

Especificamente em relação ao desenvolvimento das competências gerenciais, é possível presumir-se que outras competências de liderança possam ser incluídas no *framework*. Como mencionado, o modelo de Quinn *et al.* (2003) é amplamente explorado em diversos estudos, porém não é exaustivo. Portanto, o *framework* pode ser utilizado como um modelo base, e as competências gerenciais de outros teóricos podem ser acrescentadas ou substituir aquelas propostas por Quinn *et al.* (2003).

É importante ressaltar que o *framework* em si não é capaz de indicar quais competências gerenciais devem ser priorizadas para uma construção mais efetiva de uma cultura organizacional inovadora. Para isso, seria necessário realizar um estudo empírico a fim de determinar quais dessas competências gerenciais podem gerar resultados mais rápidos, tornando os investimentos das organizações mais assertivo.

Sob a perspectiva de capacitação, muitas dessas competências podem ser desenvolvidas simultaneamente, uma vez que são complementares em certa medida. Por exemplo, a competência de Comunicação eficaz permeia aplicação prática de várias outras competências gerenciais. No entanto, é importante destacar as competências Convívio com a mudança, Pensamento criativo e Gerenciamento da mudança que, de acordo com Quinn *et al.* (2003), compõem o papel de inovador dos gestores e podem estar mais diretamente relacionadas à uma atuação inovadora por parte dos gestores.

Como resultado da formulação desse *framework*, surge uma possível agenda de estudos, uma vez que há vários caminhos que podem ser explorados, desde a identificação de competências gerenciais que devem ser priorizadas até os diferentes benefícios que as organizações podem obter a partir das inovações gerenciais aplicadas. No próprio *framework*, algumas possibilidades de benefícios são apresentadas, como novas formas de gerenciar os recursos humanos, financeiros e materiais, novas práticas que agregam valor sustentável e novas estratégias de mercado. Todas essas inovações proporcionam vantagens competitivas,

resultando em ganhos de produtividade e rentabilidade para as organizações.

Nesta nova agenda de estudos futuros, também se sugere a aplicação do *framework* em diferentes contextos organizacionais, tais como indústrias, prestadores de serviços, comércios, serviços públicos, empresas mistas ou organizações do terceiro setor.

3 ESTUDO DE CASO E APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK*

O segundo artigo tem como objetivo testar a aplicabilidade do *framework*, tanto a imagem geral quanto a detalhada, por meio de um estudo de caso realizado em uma grande indústria de alimentos do Brasil. Essa indústria implementou inovações em sua linha de produção como parte de um programa de melhoria contínua da produtividade. Nesta indústria, foi observada a prática de inovações gerenciais por meio da atuação profissional do gerente industrial, que idealizou uma ideia e, sob sua supervisão, delegou a implementação a um grupo de profissionais. O objetivo foi analisar quais as competências gerenciais praticadas por este líder que facilitaram a concretização destas inovações.

Para isso, foi realizada uma investigação qualitativa que explorou múltiplas fontes e perspectivas dos dados. Foram utilizados métodos como entrevistas semiestruturadas, observação não-participante e pesquisa documental. Os dados foram triangulados para uma análise descritiva que permitisse observar os aspectos inovadores da cultura organizacional da empresa, o processo de efetivação da inovação gerencial e as competências que foram determinantes para o sucesso do fenômeno.

No artigo 2, procedimentos metodológicos serão aprofundados, incluindo a tipologia da pesquisa, unidade de análise, sujeitos envolvidos, as etapas percorridas, a coletas de dados, os roteiros dos instrumentos de pesquisa e análise dos dados.

3.1 ARTIGO 02 - Competências gerenciais e inovações gerenciais: estudo de caso de *framework* para uma cultura organizacional inovadora

3.1.1 Introdução

Segundo estudo da Pesquisa de Inovação - Pintec (2017) com 116.962 indústrias extrativistas e de transformação do Brasil, referente ao triênio 2015-2017, cerca de um terço delas implementou inovações de produtos ou de processos, resultando em um investimento total de R\$ 67,3 bilhões (PINTEC, 2017). Esse investimento evidencia como empresas têm reconhecido a importância da inovação como um diferencial competitivo. Dessa forma, a construção e o cultivo uma cultura organizacional voltada a inovação tem se tornado o objetivo de muitas organizações.

Segundo Dobni (2008), a cultura de inovação é definida como um contexto multidimensional que engloba a intenção de ser inovador, a infraestrutura que suporta a

inovação, o comportamento operacional necessário a influenciar o mercado, a orientação de valor e o ambiente para implementar a inovação. Dessa forma, em um ambiente organizacional, a inovação é identificada repetidamente por meios de comportamentos e atividades que estão relacionados a ações ou resultados tangíveis.

Nagano *et al.* (2014) afirmam que é impossível ignorar a relevância de fatores relacionados à forma como as pessoas se relacionam entre si, com os projetos e com a organização, bem como às configurações de poder presentes na empresa e às formas como as diferentes funções interagem.

Os gestores têm a responsabilidade de direcionar os esforços para alcançar os objetivos e resultados da área sob sua responsabilidade, conduzindo os profissionais da sua equipe nesse sentido. Essa responsabilidade distinta dos demais membros da organização requer, segundo Godoy e D'Amelio (2012), o desenvolvimento de novas competências, com ênfase nas relações interpessoais.

Ao considerar a importância da dimensão humana no processo de inovação, o papel dos gestores se destaca. A eficácia dos gestores, seja como líderes de uma equipe de profissionais, seja na formulação de estratégias de negócios ou na influência sobre a cultura organizacional, pode resultar em inovações que proporcionem vantagens competitivas para as organizações. Portanto, compreender e desenvolver as competências específicas da função gerencial é um aspecto de interesse teórico e prático. Neste sentido, destacam-se dois conceitos importantes dentro da cultura organizacional inovadora: as competências gerenciais e as inovações gerenciais.

“As competências gerenciais representam elementos-chave no processo de viabilização das inovações gerenciais, já que, segundo Brandão *et al.* (2008), significam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à performance dos gestores, os quais atuam como agentes de inovação nas empresas” (PINHO *et al.*, 2021, p.2).

Observada a relevância da inovação como traço cultural das organizações, bem como a centralidade dos gestores nesse processo, a questão de pesquisa desse estudo é a mesma que inspirou o *framework* teórico das Figuras 2 e 3 e que resultou na construção do *framework* teórico: qual a relação entre competências gerenciais e inovações gerenciais no contexto de uma cultura organizacional inovadora? O objetivo geral, portanto, é realizar um estudo empírico para testar a aplicabilidade do *framework* teórico relacionando as competências gerenciais e as inovações gerenciais para a construção de uma cultura organizacional inovadora. Os objetivos específicos são: (1) Analisar os elementos de uma cultura organizacional voltada à inovação; (2) Identificar as competências gerenciais que

favorecem a implementação inovações; e (3) Identificar o processo que envolve a implementação de inovações gerenciais.

A realização deste estudo ocorre por meio de uma investigação qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, utilizando um estudo de caso em uma grande indústria brasileira do setor de alimentos. São adotados procedimentos documentais e de campo.

Demonstrar a aplicabilidade do *framework* teórico traz luz sobre a compreensão de como fomentar uma cultura organizacional inovadora, os elementos envolvidos e as práticas de gestão recomendadas, especialmente aquelas ligadas às pessoas, as competências gerenciais que devem ser estimuladas, os benefícios decorrentes, entre outros aspectos. Não foi encontrado um estudo brasileiro que relacione os três constructos (competências gerenciais, inovações gerenciais e cultura organizacional inovadora) em um *framework*, portanto, comprovar sua aplicação é também inédito.

Pode-se citar alguns estudos que abordam temas relacionados, como Ferigotti e Fernandes (2014), que analisaram a interação entre competências gerenciais e rotinas para o desempenho inovador. Maior *et al.* (2018), que identificaram competências gerenciais relevantes para a inovação em micro e pequenas empresas; Gonzalez e Martins (2015), que estudaram o desenvolvimento das competências necessárias para programas de melhoria contínua em empresas do setor automobilístico e de setor de bens de capital, entre outros.

A estrutura do estudo seguirá a ordem: introdução, referencial teórico, metodologia aplicada, apresentação dos resultados obtidos com suas respectivas análises e, por fim, considerações finais.

3.1.2 Revisão teórica

A seguir, apresenta-se um levantamento teórico sobre os constructos abordados: cultura organizacional inovadora, competências gerenciais e inovações gerenciais. A relação entre esses constructos levou à elaboração do *framework* teórico que será testado neste estudo de caso.

3.1.2.1 Cultura Organizacional Inovadora

A inovação é condição essencial para a competitividade dos negócios. Suas definições são diversas e, muitas vezes, complementares. Com a evolução dos estudos, diferentes prismas acrescentaram variações ao conceito. Segundo o Manual de Oslo das

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), inovação é a adoção de um novo produto (bem ou serviço) ou uma melhoria significativa, juntamente com a implementação de um processo, uma estratégia de *marketing* inovadora ou uma nova abordagem organizacional, no âmbito das práticas comerciais, na configuração do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2018).

Mascarenhas Bisneto e Lins (2016) realizaram um amplo estudo de levantamento de conceitos, apresentando a seguinte classificação: inovações de produto (mudanças significativas no que a organização oferece como negócio, considerando também bens e serviços), de processo (alterações nas formas em que produtos, bens ou serviços são criados e oferecidos ao consumidor), de tecnologia (introdução de um novo produto, bem, serviço ou processo ou um aprimoramento significativo), de *marketing* (novas estratégias de mercado ou mudanças nos produtos, exceto alterações de características funcionais e de uso) e organizacional (novas técnicas de gestão, mudanças significativas na organização do trabalho e nas relações externas). Eles também afirmam que no fórum de inovação da FGV-EAESP, a inovação foi classificada em produtos/serviços, processos, negócios e gestão.

Em relação ao grau de inovação, Mascarenhas Bisneto e Lins (2016) classificam-nas da seguinte forma: incrementais, que se caracterizam por melhorias gradativas; radicais, que geram uma mudança completa de conceito; novo sistema tecnológico, quando se criam mercados; e de origem tecnoeconômica, quando há alteração no produto ou processos.

O Manual de Oslo (2018) e Grizendi (2011) destacam que o processo contínuo de evolução das organizações por meio da inovação é o que mantém os mercados econômicos ativos. Atualmente, existem diversos modelos de inovação. Um levantamento bibliográfico realizado por Silva *et al.* (2014) evidencia a diversidade, a evolução e as lacunas entre os modelos de gestão da inovação. Na primeira geração, a inovação é impulsionada pela tecnologia; na segunda, é impulsionada pelo mercado; na terceira, há uma integração dessas forças e a identificação dos *loops* de retorno entre fases; na quarta, a inovação é auxiliada por alianças e parcerias; na quinta, é vista como um processo contínuo integrado à uma rede.

Inovar é um desafio complexo de gestão, que envolve da combinação de elementos humanos, organizacionais, tecnológicos e mercadológicos para a criação de valor. Buscar a inovação por meio de um processo estabelecido é um passo importante, mas não suficiente para garantir o sucesso, pois a dinâmica de interação entre pessoas e departamentos, as estruturas de poder e tomada de decisão, de os relacionamentos com o ambiente externo são fatores determinantes (STEFANOVITZ; NAGANOB, 2014). Neste contexto, a cultura organizacional assume um papel relevante como impulsionadora da inovação.

De acordo com Edgard Schein (1984), um dos principais estudiosos sobre cultura organizacional, quando um grupo aprende a lidar com seus problemas de forma satisfatória, são estabelecidos pressupostos básicos que serão transmitidos aos novos membros da equipe como a melhor maneira de pensar e agir nas demais situações. Geralmente, esses pressupostos são herdados dos fundadores das organizações, que compartilham sua visão de mundo para seus funcionários. Além da cultura organizacional vivenciada pela maioria dos empregados, podem existir subculturas influenciadas por outras experiências compartilhadas. Por exemplo, há culturas específicas de setores, grupos de cargos ou empregados com interesses ou afinidades em particular.

A cultura organizacional, de acordo com Schein (1984), pode ser compreendida e manifestada em diferentes níveis. São eles:

- *Nível dos artefatos visíveis*: Esse nível refere-se à estrutura física e arquitetônica, vestimenta dos empregados, padrões de comportamento e outros elementos visíveis. Embora esses artefatos sejam facilmente observáveis, é necessário interpretá-los com cautela, pois possui uma lógica subjacente;

- *Nível dos valores*: Esse nível é geralmente obtido por meio de diálogos que permitem compreender o que orienta o comportamento das pessoas. A análise de documentos também pode ser útil para a compreensão dos valores organizacionais. No entanto, é importante destacar que nesse nível os valores expressos são muitas vezes de forma racionalizados e idealizados, o que pode ocultar as verdadeiras motivações do comportamento, ainda inconscientes;

- *Nível dos pressupostos inconscientes*: Esse nível é o que efetivamente determina a percepção, pensamento e os sentimentos do grupo de uma determinada cultura. Trata-se dos pressupostos compartilhados pelos membros da organização, que são validados ao resolverem os problemas e, ao longo do tempo, tornam-se inconscientes.

Padrões de comportamento característicos de uma cultura organizacional podem ser um empecilho para a inovação. A tendência de lidar com os problemas da mesma maneira dificulta o processo inovador, que requer a adoção de novas formas de combinar recursos para obter de resultados diferentes. Kaasa e Vadi (2010) destacam que a cultura, tanto em termos de riscos quanto em termos de oportunidades, molda a maneira de lidar com a novidade, iniciativas individuais, ações coletivas, entendimentos e comportamentos. Das (2003) corrobora, salientando que o "modo antigo" de se fazer e realizar dentro de uma organização raramente é o "melhor modo" e essa repetição de padrão pode afetar o desempenho do

negócio.

Dos gestores, exige-se compreensão sobre o ambiente social de suas equipes, leitura dos potenciais e dos perfis motivacionais de cada indivíduo, entendimento da natureza e das fontes do conhecimento. Cabe aos gestores fornecer as condições para o exercício da atividade criativa de suas equipes, como a flexibilidade adequada, foco na estratégia, condução dos debates e recursos financeiros, entre outros (STEFANOVITZ; NAGANOB, 2014).

Zien e Buckler (1997) destacam o papel dos gestores no estímulo da inovação por meio de uma comunicação constante, enfatizando as experiências e explorações inovadoras em todos os níveis da organização, mantendo assim um “espírito inovador”. Johannessen e Olsen (2011) destacam a importância da comunicação como capacidade de criar valor ao promover o desenvolvimento, a transferência e a integração de conhecimento. Das (2003) ressalta o papel da comunicação de fortalecimento de uma cultura única, que ajuda a distinguir uma organização das demais, unindo os empregados em busca de melhores desempenhos.

Nos estudos de McLean (2005), o estímulo da organização para a postura inovativa, juntamente com o encorajamento da liderança e do próprio grupo de trabalho, são fundamentais para estabelecer as bases de uma cultura organizacional inovadora, pois valorizam os comportamentos dos empregados. Além disso, McLean destaca a liberdade de atuação como um potencializador e o excesso de controle como um fator inibidor.

Ao analisar 12 corporações, o estudo de Zien e Buckler (1997) observou que as organizações com cultura inovadora possuíam líderes que estabeleciam uma conexão entre inovação e rentabilidade dos negócios, além de definirem metas mais desafiadoras. Esses líderes enfatizavam a importância de alinhar essas metas aos objetivos estratégicos e implementavam mecanismos de medição do desempenho individual e coletivo.

Para Hardy e Dougherty (1997), a estrutura organizacional e a governança também são fatores importantes para a inovação. É necessário haver uma orquestração entre as funções para facilitar, conduzir e tomar decisões, com um compromisso explícito com a inovação. Nas organizações complexas, conforme apontado por Brown e Eisenhart (1994), é necessário distribuir as responsabilidades para as equipes nas diferentes dimensões do trabalho. De acordo com Henderson (1994), investir em estruturas que promovam a acumulação do conhecimento funcional e a integração multifuncional também é importante. Parthasarthy e Hammond (2002) demonstram em seus estudos a influência positiva da integração funcional na execução simultânea das atividades e na redução dos tempos de

desenvolvimento.

De acordo com Salaman e Storey (2002), a pressão por resultados pode enviesar as decisões em favor de inovações menos arriscadas e pouco disruptivas. Tushman e Anderson (1997) afirmam que a ênfase na eficiência e a inovação incremental no presente sufoca a inovação radical no futuro.

Nos estudos de Dobni (2008), é apresentado um modelo teórico para a cultura organizacional inovadora em que se inclui um contexto ou ambiente favorável à implementação da inovação, bem como mecanismos de recompensas e aceitação dos riscos. Além disso, o modelo abrange uma intenção deliberada de inovar, uma infraestrutura adequada e uma orientação de mercado voltada para a inovação. Segundo o autor, a inovação ocorre em um contexto multidimensional que engloba diversos aspectos.

Serra *et al.* (2007) ressaltam que a manutenção de uma cultura inovadora depende diretamente de um ambiente que promova a criatividade entre os funcionários que não tenham medo de cometer erros. Além disso, é importante estimular os funcionários a aproveitar as oportunidades que surgem no mercado, por meio de uma postura de abertura à interação com outros atores, como universidades e outras empresas, por exemplo.

O estudo de Çakar e Ertürk (2010) foi centrado nos valores compartilhados em uma cultura organizacional inovadora, relacionando aspectos como empoderamento e capacidade de inovação de acordo com o tamanho das organizações. O modelo proposto apresenta, portanto, fatores de influência, como a distância do poder (qualidade das interações entre os níveis hierárquicos), aversão às incertezas (grau de resistência às incertezas em prol de objetivos claros e diretrizes operacionais), individualismo/coletivismo (preferência por tratamentos individualizados ou de pertencimento a um grupo), foco na assertividade (foco nos resultados ou nos sentimentos dos empregados).

Nagano *et al.* (2014) apresentaram um modelo de contexto organizacional voltado para a inovação, que sintetiza a teoria de diversos autores. A subdimensão Cultura de Inovação abrange a gestão de pessoas e orientação estratégica para a inovação. A subdimensão Estrutura Organizacional e Governança engloba os mecanismos de integração multifuncional, a estruturação das equipes de trabalho e governança das metas de inovação. Por fim, a subdimensão Relacionamento Externos aborda a abrangência da rede de relacionamentos e capacidade de absorver o conhecimento externo. O modelo também apresenta os objetivos de cada elemento e as ferramentas organizacionais para alcançá-los.

3.1.2.2 Competências gerenciais e inovações gerenciais

“As pessoas fazem a diferença” já é um clichê comum no mundo corporativo e, apesar da sua verdade prática, é fato que são as pessoas as responsáveis por implementar os diferenciais competitivos que garantem a sobrevivência das organizações. Nesse sentido, é importante analisar como esse reconhecimento do valor das competências profissionais se desenvolveu ao longo da história da administração, uma vez que constitui a base da gestão de pessoas.

Dentre as práticas de gestão de pessoas que têm esse objetivo, destacam-se os modelos de competências. Anteriormente, um sistema de gestão baseado em cargos era suficiente diante de um ambiente com baixa variabilidade de produtos, rotinas previsíveis, mão de obra abundante e pouca necessidade de qualificação (DUTRA, 1999). No entanto, passou a ser necessário um modelo de gestão de pessoas estruturado para suportar a estratégia e a competitividade dos mercados altamente dinâmicos e exigentes em termos de qualificação (LAWLER III, 1998; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

Os primórdios da expressão “competência”, de acordo com Brandão e Guimarães (2001), remontam há cerca de 500 anos, no fim da Idade Média, período compreendido entre os séculos V e XV. Inicialmente, a palavra estava associada à linguagem jurídica, referindo-se à capacidade de apreciar e julgar determinada questão. Posteriormente, o conceito evoluiu para abranger um sentido mais amplo, designando o indivíduo que era reconhecidamente capaz de realizar uma tarefa específica.

Um estudo pioneiro sobre o conceito de competências no contexto organizacional foi realizado pelo americano por David McClelland, em 1973. Nesse estudo, competência foi definida como a integração de conhecimento, habilidade e atitude (FLEURY; FLEURY, 2001). As competências são associadas ao estoque de qualificações de um indivíduo (RUAS, 2005).

O estudo aprofundado sobre competências revela uma ampla gama de conceituações. No Quadro 02, adaptado de Bitencourt (2004) e Freitas e Odellius (2018), é possível verificar uma síntese conceitual sobre competências.

Quadro 2 - Síntese conceitual sobre competências

| Palavra-chave | Síntese conceitual | Principais autores |
|----------------------|---|--|
| Formação | Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes | Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993), Boog (1995), Parry (1996), Sandberg (1996), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Dutra <i>et al.</i> (1998), Hipólito (2000) e Becker (2001) |
| Capacitação | Aptidão (potencial) | Moscovici (1994), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Dutra <i>et al.</i> (1998) e Zarifian (2001) |
| Ação | Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial | Sparrow e Bognanno (1994), Moscovici (1994), Boterf (1997), Durand (1998), Hase <i>et al.</i> (1998), Perrenoud (1998), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Cravino (2000), Davis (2000) e Zarifian (2001) |
| Articulação | Mobilização de recursos | Boterf (1997) |
| Resultados | Busca de melhores desempenhos | Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Dutra <i>et al.</i> (1998), Hase <i>et al.</i> (1998), Ruas (1999), Hipólito (2000), Fleury e Fleury (2000), Cravino (2000), Davis (2000), Becker <i>et al.</i> (2001) e Zarifian (2001) |
| Perspectiva dinâmica | Questionamento constante | Hipólito (2000) |
| Autodesenvolvimento | Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo | Bruce (1996) |
| Interação | Relacionamento com outras pessoas | Sandberg (1996) |

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2004) e Freitas e Odellius (2018).

Com o Quadro 02, é possível obter uma visão geral sobre os principais autores organizados por correntes, os aspectos abordados em forma de síntese conceitual, bem como uma palavra-chave sobre as competências.

Por outro lado, o Quadro 03, também apresentando uma visão sintética, fornece as

perspectivas sobre competências com base nas principais correntes teóricas, juntamente com seus principais precursores.

Quadro 3 - Perspectivas sobre competências

| Perspectiva | Conceitos de competências | Precursores |
|--|--|-------------------------------------|
| Americana (ênfase em atributos pessoais) | Conjunto de qualificações ou características inerentes à pessoa que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior, ou lidar com uma dada situação | McClelland (1973) e Boyatzis (1982) |
| Francesa (ênfase no desempenho entregue e no contexto) | Conjunto de realizações produzidas por indivíduo em determinado contexto de trabalho e não um conjunto de atributos de uma pessoa | Zarifian (1999) e Le Boterf (1999) |
| Integradora (ênfase em atributos pessoais, no desempenho entregue e no contexto) | Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes | Gonczi (1999) |

Fonte: Adaptado de Freitas e Odélius (2018).

A complexidade deve ser considerada ao compreender o conceito de competência, conforme proposto por Jaques (1988). Ela influencia a velocidade com que uma decisão correta é tomada, por meio da capacidade de abstração.

Autores como Billis e Rowbottom, e Stamp e Stamp (*apud* DUTRA, 2004) enriqueceram essa compreensão ao sugerir que pessoas com maior nível de desenvolvimento possuem maior capacidade de abstração, o que resulta em competências mais sofisticadas.

Segundo Dutra (2001), as expectativas em relação aos resultados alcançados pelos profissionais em suas atividades variam de acordo com os níveis de complexidade de suas funções na hierarquia. Quanto maior for a complexidade da sua atuação, maior será a sua posição e até mesmo sua remuneração (FERNANDES; FLEURY, 2007), pois há uma percepção de que eles agregam mais valor ao negócio da empresa.

De acordo com Resende (2000), o conceito de competência está cada vez mais atual, forte e ampliado, presente não apenas no aspecto individual, mas também empresarial, incluindo estratégia, operação, tecnologia, gestão, negócios, entre outros.

O primeiro estudioso a tratar das competências no contexto gerencial foi Richard Boyatzis (1982) que no livro “*The Competent Manager: a Model for Effective Performance*”

de 1982, apresenta 21 competências organizadas em seis perspectivas. No Quadro 04, de Wood e Payne *apud* Ropé e Tanguy (2001, p.123), apresenta-se a síntese do estudo de Boyatzis.

Quadro 4 - As vinte e uma competências de Boyatzis

| Perspectiva | Competências gerenciais |
|-----------------------------------|---|
| 1. Metas e Gestão pela Ação | 1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró-ativo) |
| 2. Liderança | 5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização |
| 3. Recursos Humanos | 9. Uso e poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Autoavaliação e senso crítico |
| 4. Direção de subordinados | 13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade |
| 5. Foco em outros <i>clusters</i> | 16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos |
| 6. Conhecimento especializado | 20. Memória 21. Conhecimento especializado |

Fonte: Adaptado de Wood e Payne *apud* Ropé e Tanguy (2001, p. 123).

Quinn *et al.* (2003) também desenvolveram um modelo de gestão que apresenta as competências gerenciais com base nos papéis da liderança. Em seu modelo, Quinn *et al.* (2003) definem as competências gerenciais correspondentes para cada um dos 8 papéis do gestor, como pode ser observado no Quadro 05.

Quadro 5 - Papéis e competências gerenciais segundo Quinn *et al.* (2003)

| Papel | Competências |
|----------------------|--|
| Papel de mentor | Compreensão de si mesmo e dos outros, Comunicação eficaz, Desenvolvimento dos empregados |
| Papel de facilitador | Construção de equipes, Uso do processo decisório participativo, Administração de conflitos |
| Papel de monitor | Monitoramento do desempenho individual, e Gerenciamento do desempenho e processos coletivos |
| Papel de coordenador | Gerenciamento de projetos, Planejamento do trabalho, e Gerenciamento multidisciplinar |
| Papel de diretor | Desenvolvimento e comunicação de uma visão, Estabelecimento de metas e objetivos, e Planejamento e organização |
| Papel de produtor | Trabalho produtivo, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo, e Gerenciamento de tempo e do estresse |
| Papel de negociador | Construção e manutenção de uma base de poder, Negociação de acordos e compromissos, e Apresentação de ideais |
| Papel de inovador | Convívio com a mudança, Pensamento criativo, e Gerenciamento da mudança |

Fonte: Quinn *et al.* (2003).

Em sua pesquisa bibliográfica, Freitas e Odelius (2018) realizaram uma análise de conteúdo com categorização, que analisou 46 artigos sobre competências gerenciais publicados entre 2005 e 2015. Os resultados dessa pesquisa mostraram que o modelo de Quinn (1988) foi o mais abordado. Além disso, eles identificaram 19 categorias de competências gerenciais com base nas expressões utilizadas nos estudos, que permitiram a categorização. As categorias são as seguintes:

1. Orientação para resultados (mencionado em 26 dos 46 artigos);
2. Habilidade com pessoas e equipes (mencionado em 24 dos 46 artigos);
3. Liderança, Coordenação e Motivação (mencionado em 19 dos 46 artigos);
4. Habilidade com Mudanças (mencionado em 18 dos 46 artigos);
5. Comunicação (mencionado em 17 dos 46 artigos);
6. Planejamento (mencionado em 16 dos 46 artigos);
7. Atitudes e valores (mencionado em 16 dos 46 artigos);
8. Conhecimentos e habilidades técnicas (mencionado em 15 dos 46 artigos);
9. Gestão do Conhecimento (mencionado em 15 dos 46 artigos);
10. Organização e Controle (mencionado em 15 dos 46 artigos);
11. Visão estratégica (mencionado em 14 dos 46 artigos);
12. Negociação (mencionado em 13 dos 46 artigos);
13. Habilidade com conflitos (mencionado em 12 dos 46 artigos).

14. Tomada de decisão (mencionado em 12 dos 46 artigos);
15. Habilidade para lidar com problemas e oportunidades (mencionado em 8 dos 46 artigos);
16. Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese (mencionado em 08 dos 46 artigos);
17. Empoderamento, Delegação e Descentralização (mencionado em 07 dos 46 artigos);
18. Visão sistêmica (mencionado em 07 dos 46 artigos);
19. Habilidade política e articulação de redes (mencionado em 05 dos 46 artigos).

Neste estudo, Freitas e Odelius (2018) afirmam que praticamente todas as categorias de competências gerenciais assemelham-se à categorização de Quinn (1998). No entanto, eles fazem duas ressalvas: na categoria ‘Atitudes e valores’ observa-se uma tendência de incorporar valores organizacionais como guias para as atitudes; e na categoria ‘competências e habilidades técnicas’, questiona-se se ela deve estar listada como uma competência gerencial, uma vez que está mais relacionada às atividades operacionais, específicas e de assessoramento.

Estudos apontam para uma forte relação entre competências gerenciais e inovações gerenciais. Pinho *et al.* (2021) afirmam que as competências gerenciais são elementos-chave para viabilizar a prática dessas inovações. Esse entendimento é corroborado pelo estudo de Brandão, Carbone e Leite (2008), que aponta a implementação das inovações gerenciais como decorrente dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores nas suas atividades.

As inovações gerenciais referem-se a novas formas de realizar o trabalho de gestão (DAMANPOUR, 2014), com foco na melhoria das práticas, processos e estruturas (LOPES, 2017), resultando em ganhos no desempenho operacional e organizacional (LIN; SU, 2014).

De acordo com Khosravi *et al.* (2019), é esse esforço constante para alcançar os objetivos do negócio que resulta na implementação de inovações gerenciais. Segundo Pinho *et al.* (2021), os gestores devem idealizar, executar e acompanhar práticas inovadoras de gestão. Como consequência dessa atuação, ocorre a construção de um ambiente favorável à geração de inovações (PINHO *et al.*, 2021).

A inovação gerencial, segundo Damanpour (2011), possui um conceito amplo, abrangendo inovações incrementais ou radicais que geram novas práticas, métodos,

procedimentos ou mesmo estruturas organizacionais. Hamel (2006) destaca a característica de ser um rompimento que traz uma nova forma de fazer e decidir. Alinhado a esse conceito, Chandler (1997) associa a inovação gerencial à novas maneiras de coordenar, avaliar e planejar os diversos recursos (humanos, financeiros e materiais).

Kimberly (1981) e Ven *et al.* (2000) destacam o papel do gestor de incentivar as equipes a buscar melhorias contínuas, engajando-os nos processos ou programas de inovação das organizações, com o objetivo de impactar positivamente os resultados. Volberda *et al.* (2014) apontam em seus estudos que a inovação no âmbito da gestão contribui sistematicamente para a competitividade das organizações. Lin e Su (2014) relacionam ganhos na eficiência organizacional à implementação de inovações em práticas, estruturas, técnicas e processos. Além disso, Birkinshaw *et al.* (2008) relacionam o alcance dos objetivos organizacionais com a implementação de novas práticas, processos, estruturas ou técnicas de gestão decorrentes da inovação gerencial.

Para Lopes (2017), a inovação gerencial é uma tecnologia de caráter social que conecta práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais. Além disso, Lopes destaca a capacidade das boas práticas de gestão de pessoas para promover a inovação, subdividindo-as em cinco grupos: delegação, recrutamento e retenção, incentivos individuais e coletivos, treinamentos internos e externos, e comunicação.

Rodrigues e Veloso (2013) concluíram, em mais um estudo sobre a promoção da criatividade nas organizações por meio da Gestão de Recursos Humanos, desta vez em uma empresa portuguesa de Tecnologia da Informação, que é necessário o suporte da organização em relação à proposição de novas ideias, inclusive com uma plataforma digital de inovação. Além disso, é importante adotar uma postura de tolerância ao erro, conceder autonomia e liberdade para que os colaboradores exerçam suas funções, promover relações interdepartamentais e estratégias de socialização, manter canais de comunicação abertos, aplicar de técnicas de geração de ideias, realizar debates para a compartilhamento e disponibilizar tempo para pensar em soluções. Ao promover essas práticas no exercício das atividades de Gestão de Recursos Humanos, recrutamento e seleção, capacitação, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, as organizações criam condições para a criatividade e, conseqüentemente, a inovação.

Segundo Rodrigues e Veloso (2013), não é suficiente que os colaboradores possuam criatividade, é igualmente essencial que as organizações cultivem um ambiente propício para a expressão desse potencial criativo. Acreditamos que tais condições são fundamentais para transformar a criatividade em inovação. O estudo também apontou

obstáculos à criatividade, como a desmotivação e incompetência de alguns profissionais, fatores externos provenientes de um cenário econômico em crise e uma liderança intermediária despreparada para lidar com as pressões internas.

Pinho, Silva e Evangelista (2020) afirmam que a interface entre gestão de pessoas e inovações gerenciais faz parte da natureza da gestão organizacional, que envolve planejamento, organização, direção e controle de equipes e resultados. Em seu estudo que objetivava analisar o contexto da gestão de pessoas e a inovação gerencial, as autoras observaram as inovações que geram aprimoramentos organizacionais que ocorrem por meio das ações dos gestores, que desenvolvem e oferecem suporte a comportamentos voltados para a inovação.

3.1.3 Procedimentos metodológicos

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos, detalhando a tipologia da pesquisa, unidade de análise, sujeitos, etapas percorridas, coleta de dados, instrumentos de pesquisa e análise dos dados obtidos.

3.1.3.1 Tipologia da pesquisa

A realização deste estudo será por meio de uma investigação qualitativa, de natureza descritiva e exploratória. Segundo Creswell (2010), características da pesquisa qualitativa incluem a coleta de dados no ambiente dos participantes, o pesquisador como instrumento fundamental, a possibilidade de múltiplas fontes de dados, a análise de dados indutiva, o foco na compreensão dos significados dos participantes, um plano de pesquisa emergente e flexível, uma abordagem interpretativa e um relato holístico com base em múltiplas perspectivas.

Para que uma pesquisa qualitativa apresente resultados consistentes, é preciso cumprir aspectos importantes, conforme Godoy (2005). Isso inclui uma clara exposição da metodologia empregada e o delineamento da pesquisa, de modo que seja possível avaliar os critérios adotados pelo autor. Além disso é fundamental ter cuidado ao coletar, organizar e armazenar os dados, a fim de conferir confiabilidade ao estudo.

A pesquisa será realizada a partir de um estudo de caso em uma grande indústria brasileira do setor de alimentos, utilizando procedimentos documentais e de campo. De acordo com Yin (2001), a escolha por um estudo de caso é apropriada quando as questões da

pesquisa são o ponto central de atividades que ocorrem ao longo do tempo ou quando determinados comportamentos servem de evidência para o estudo. A relação entre competências gerenciais e inovações gerenciais para a construção de uma cultura organizacional inovadora que favoreça a adoção de práticas sustentáveis reforça a escolha por um estudo de caso devido à sua complexidade, multiplicidade de fatores e circunstâncias (YIN, 2001).

Adicionalmente, para Eisenhardt (1989) destaca que o estudo de caso, por meio da análise de um ou mais casos, é uma estratégia utilizada pelo pesquisador para compreender um fenômeno específico em um contexto determinado.

3.1.3.2 Unidade de análise

O estudo de caso foi realizado em uma indústria brasileira de grande porte do setor alimentício, sendo sua escolha uma questão de conveniência. Fundada em 1936, essa organização conta atualmente com 17 unidades industriais e aproximadamente 30 centros de distribuição localizados em todas as regiões do Brasil. Além disso, possui uma unidade industrial em Montevidéu, no Uruguai. A empresa possui um amplo portfólio de marcas regionais e nacionais, sendo destaque nos segmentos de massas, biscoitos, farinha de trigo, torradas e margarinas. Com um quadro de 17 mil empregados, cerca de 60% deles estão envolvidos nas atividades operacionais de produção.

A escolha da indústria se justifica pelo programa de melhoria contínua implementado em suas unidades industriais, visando promover inovações incrementais que resultem em ganhos de produtividade. Em geral, todas as inovações implementadas têm como objetivo gerar benefícios econômicos diretos ou indiretos para a organização.

O programa está alinhado ao planejamento estratégico da organização, que tem como objetivo aprimorar a eficiência no processo produtivo. Para alcançar esse objetivo, diversas áreas são envolvidas, como produção, manutenção, segurança do trabalho, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, entre outras. Como parte de uma iniciativa estratégica da organização, a implementação do programa requer treinamentos em salas temáticas com componentes dos maquinários de produção, equipes dedicadas, adoção de indicadores, entre outras medidas. Essas ações exigem constantes investimentos por parte da organização.

Todas as inovações executadas dentro do programa seguem um processo: identificação e registro do problema a ser resolvido nas linhas de produção, desenvolvimento e implementação da melhoria, evidenciação dos resultados obtidos e avaliação por um comitê

composto por gestores das áreas de produção, pesquisa e desenvolvimento. No final de cada ano, as melhores inovações são reconhecidas em um evento corporativo amplamente divulgado entre os funcionários.

Em uma das edições do prêmio, por exemplo, foram inscritas 28 inovações implementadas para análise de uma comissão julgadora. Em geral, as soluções são de caráter incremental. Para ilustrar as melhorias de produtividade decorrentes desse programa, o Quadro 6 elenca uma lista dos principais impactos observados pelas inovações adotadas com seus respectivos ganhos e justificativas:

Quadro 6 - Exemplos de ganhos com as inovações implementadas

| Ganhos com as inovações implementadas | Justificativa |
|---|---|
| Redução de consumo de embalagem | Menor utilização de recursos naturais para a produção de plástico |
| Redução do consumo de energia e gás natural | Menor emissão de gases que contribuem para o efeito estufa (aquecimento global) |
| Substituição de produtos químicos no processo de tratamento do esgoto | Melhor tratamento da água devolvida ao meio ambiente |
| Ganhos na utilização dos ingredientes | Menor utilização de recursos naturais para a produção de ingredientes |
| Redução de retrabalhos e reprocessos | Menor consumo de recursos |
| Redução no descarte de resíduos alimentícios ou produtos acabados enviados para aterro sanitários | Menor geração de resíduos e diminuição no desperdício de alimentos |
| Redução de trajeto de empregados de um ponto a outro | Maior conforto para realização do trabalho |
| Ganho de tempo na execução das atividades | Melhor condição na realização do trabalho |
| Eliminação de atividades manuais | Melhor condição na realização do trabalho |
| Ganhos na garantia da qualidade dos produtos | Atendimento dos direitos do consumidor |
| Ganhos na segurança de alimentos | Garantia de que os alimentos são seguros para consumo |
| Melhorias na organização do setor | Melhor condição na realização do trabalho |
| Redução do custo de tratamento com produtos químicos | Economia de recursos financeiros |
| Redução no número de paradas das máquinas | Aumento da produtividade |
| Redução das quebras das máquinas e componentes | Economia de recursos financeiros e aumento da produtividade |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O programa é um dos principais elementos que compõem a cultura inovadora que a organização busca manter no setor industrial. Devido ao seu papel de liderança em alguns dos segmentos em que atua, essa organização é referência para outras médias e grandes empresas. Além disso, por ser uma empresa de capital aberto, com ações negociadas no

mercado de capitais brasileiro, está sujeita às pressões dos investidores para incorporar melhorias que aumentam sua competitividade e sustentabilidade no mercado, adotando práticas modernas em toda sua operação. Além disso, a organização cumpre o compromisso trimestral de divulgar seus resultados, incluindo desempenho produtivo para os diversos stakeholders, especialmente para o público investidor que acompanha as ações da empresa.

Para delimitação da pesquisa, com base na análise prévia de documentos do programa de melhoria contínua em 2022, foi selecionada para análise uma inovação implementada em uma de suas linhas de produção de biscoitos. Essa linha específica apresentava altos índices de descarte de produtos, embalagens e reclamações de consumidores em função de produtos quebrados. A inovação escolhida possui um elemento importante de inovação (criatividade), resultados mensuráveis e benefícios operacionais e financeiros. A realização do estudo pode ajudar a compreender por que essa linha de produção se destacou em relação às demais na implementação de inovações. Além disso, buscou-se entender como a interação dos constructos contribuiu para que essa linha se tornasse inovadora, considerando que o programa de melhoria contínua está amplamente difundido em todas as linhas de produção dessa organização.

Ao todo, a organização possui 168 linhas de produção, das quais 63 são de biscoitos. A unidade industrial onde se encontra a linha de produção responsável pela inovação objeto desse estudo é a maior planta industrial da organização, com mais de 4 mil funcionários e 13 linhas de produção de biscoitos.

A inovação implementada, conforme ilustrado na Figura 3, consiste na instalação de um sensor com capacidade de detecção de espessura e uma câmera para verificar se os biscoitos estão quebrados. Dessa forma, antes dos biscoitos serem embalados, os biscoitos que não estão em conformidade com os padrões estabelecidos são identificados e removidos da linha de produção por um jato de ar. Isso reduz a perda de embalagens, reclamações dos consumidores, retrabalho para recolhimento dos biscoitos danificados, proporcionando assim ganhos operacionais.

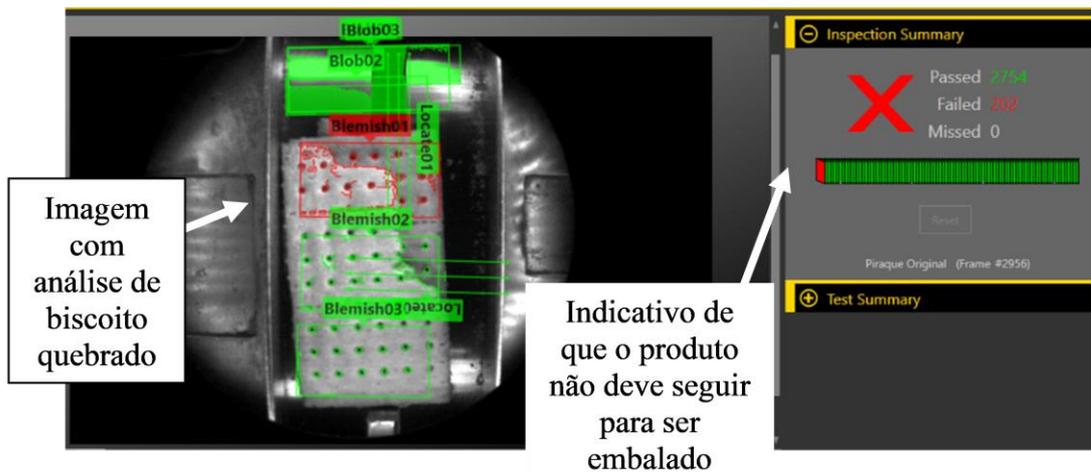
Figura 3 - Imagem de câmera e sensor instalados na linha de produção de biscoito



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Vale mencionar que a velocidade com que o processo ocorre é impossível de ser detectada com precisão por funcionários. A câmera e o sensor realizam a inspeção de forma rápida e precisa. A Figura 4 demonstra os parâmetros de análise utilizados pelos computadores para identificar e rejeitar os biscoitos quebrados na linha de produção.

Figura 4 - Painel de análise dos biscoitos



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Com base na análise documental dos relatórios de produtividade, a inovação implementada resultou em uma redução no índice de descarte de embalagens de 0,55 para 0,36, representando uma melhoria no desempenho de aproximadamente 35%. Além disso,

estima-se uma economia de R\$ 59 mil reais ao longo do ano. Essa inovação incremental demonstrou ter um alto potencial de replicação em outras linhas de produção da empresa, possibilitando a redução de desperdício de embalagens, diminuição no número de reclamações no Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), a minimização do retrabalho necessário para reprocessamento dos biscoitos, e a mitigação de outros custos associados.

3.1.3.3 Sujeitos

Como critério de seleção, os sujeitos participantes deste estudo foram os profissionais diretamente envolvidos na implementação da inovação em questão. Foi formado um grupo de trabalho composto por diversos profissionais da área de produção e manutenção. Durante as entrevistas, constatou-se que ideia de desenvolver essa inovação partiu do gerente industrial, confirmando assim sua natureza como uma inovação gerencial.

O gerente industrial designou as pessoas que deveriam desenvolver a inovação, oferecendo-lhes seu suporte. Foram entrevistados todos os profissionais envolvidos, incluindo o próprio gerente industrial, totalizando 09 participantes. É importante ressaltar que os dados coletados alcançaram a saturação antes de todas as entrevistas serem concluídas. A partir do sexto sujeito, a maioria dos aspectos citados eram os mesmos, com complementações sutis. No entanto, devido aos agendamentos prévios e a indicação dos participantes como sendo os principais responsáveis pela implementação da inovação, decidiu-se por realizar todas as entrevistas conforme planejado.

Com relação ao cargo ocupados atualmente, com exceção de um participante que é especialista, todos os demais ocupam posições formais de liderança, como supervisores, coordenadores e gerentes. É interessante observar que os líderes alcançaram esses cargos dentro da própria empresa, progredindo em suas carreiras. Na maioria dos casos, eles eram originalmente especialistas que se destacaram ao longo dos anos no cumprimento das suas atividades. Essa observação é consistente com o tempo de serviço na empresa, cinco dos entrevistados têm mais de 10 anos de trabalho nessa indústria, dois entrevistados têm mais de 25 anos. O especialista, único no grupo de trabalho que não possui cargo de liderança, está na empresa a cerca de um ano de empresa e é o mais jovem da equipe. A média de idade dos entrevistados é de 29 anos. Entre os participantes, há apenas uma mulher. Sete são pardos e dois brancos.

Entre os participantes, prevalece a formação técnica ou engenharia nas áreas elétrica, mecatrônica, automação, produção e áreas relacionadas. Apenas um participante

possui formação em administração. Dois deles ainda estão em processo de formação no ensino superior. Em relação à pós-graduação, cinco participantes possuem esse nível educacional, abrangendo áreas de estudo em gestão de pessoas, liderança e áreas técnicas relacionadas às suas formações.

O gerente industrial também progrediu na empresa objeto deste estudo. Com nove anos de experiência na empresa, começou como gestor de um setor de produção específico e, posteriormente, assumiu a liderança de toda área industrial da planta. Ele possui formação em química e diversas pós-graduações em qualidade, desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. Antes de ingressar na empresa, ele trabalhou em outras indústrias alimentícias. O gerente industrial ocupa uma posição hierárquica acima de todos os profissionais envolvidos no grupo de trabalho. Na transcrição das entrevistas, sempre que seu nome é mencionado foi feita a substituição por seu cargo.

Todos os participantes tiveram suas identidades preservadas nos registros desta pesquisa e foram devidamente informados dos objetivos do estudo, da necessidade de gravação de suas entrevistas individuais e coletiva, bem como do registro de seus comportamentos, atitudes e falas durante as observações in loco. Seus consentimentos foram obtidos mediante aceitação voluntária e não mandatária de convite para participação das entrevistas, sendo previamente contextualizados sobre os objetivos deste estudo. Esse protocolo segue as recomendações éticas de Gibbs (2019), pois os dados de uma pesquisa qualitativa são pessoais e individuais, exigindo que o pesquisador seja sensível quanto às possíveis consequências que o estudo possa ter para os participantes.

O grupo de trabalho, composto pelos participantes desta pesquisa, se reúne semanalmente para discutir a implantação de inovações e acompanhar os indicadores de produtividade na indústria, entre outros assuntos.

3.1.3.4 Etapas da pesquisa e coleta de dados

O estudo foi planejado para ocorrer em quatro etapas. Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa e análise documental nos relatórios dos programas que promovem a melhoria contínua por meio de inovações, bem como nas políticas institucionais da companhia, registros de procedimentos, divulgações internas e outros documentos relacionados aos constructos estudados. O intuito foi alcançar o objetivo específico de (I) analisar os elementos de uma cultura organizacional voltada à inovação.

A segunda e a terceira etapas foram realizadas concomitantemente, consistindo na

aplicação das entrevistas semiestruturada junto aos profissionais envolvidos na implementação da inovação na linha de produção de biscoitos, bem como na observação não participante de uma reunião de trabalho desses profissionais. Durante a reunião foram discutidas diversas questões, incluindo as inovações implementadas. Os dados foram registrados em um caderno de campo e os áudios foram gravados. Posteriormente, o material coletado foi transcrito e teve seu conteúdo analisado com o objetivo específico de identificar as competências gerenciais que favorecem a implementação de inovações (objetivo II) e identificar o processo que envolve a implementação de inovações gerenciais (objetivo III).

Por fim, na quarta etapa, realizou-se a triangulação dos conteúdos obtidos na pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante, alcançando-se o objetivo geral de realizar um estudo empírico para testar a aplicabilidade do *framework* teórico relacionando as competências gerenciais e as inovações gerenciais para a construção de uma cultura organizacional inovadora. A escolha por múltiplas fontes de dados teve como objetivo explorar de forma abrangente a unidade analisada, permitindo a obtenção de informações adicionais que apoiassem na avaliação e caracterização dos constructos teóricos abordados, além de possibilitar a triangulação dos dados.

Breakwell *et al.* (2010) afirmam que a entrevista é parte essencial de uma pesquisa qualitativa social, sendo baseada em uma troca verbal direta entre o entrevistador e os participantes que estão sendo pesquisados, seja de forma individual ou em grupo.

Associada à entrevista, foi aplicada a metodologia denominada Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), de Pinho e Silva (2021). Esta abordagem é composta por 3 fases: a fase introdutória, que tem como objetivo conhecer o perfil do participante; a fase cognitiva, que visa acessar as percepções e cognições do participante sobre o fenômeno em estudo; e a fase exploratória, que visa explorar o fenômeno de forma mais aprofundada. Na fase cognitiva, destaca-se o uso da técnica das fichas, que permite ao entrevistador uma condução mais ativa da entrevista e busca proporcionar um momento espontâneo e de interação social, onde o participante pode compartilhar suas cognições, pensamentos, concepções, crenças, valores e ideias por meio de relatos e expressões criativas, revelando o significado de suas experiências (PINHO; SILVA, 2021).

Segundo Cellard (2008), a pesquisa de documentos elimina, em parte, a influência do pesquisador devido a sua ausência no momento do registro. É importante na pesquisa documental buscar uma multiplicidade de fontes, o que requer um esforço para levantar as possibilidades fontes complementares de informações, levando em consideração não apenas o objeto de estudo, mas também a questão de pesquisa (CELLARD, 2008).

De acordo com Jaccoud e Mayer (2014), a observação é uma técnica que permite a coleta de dados para descrever ou explicar as atividades dos participantes e suas experiências. Neste estudo, foi utilizada a técnica da observação não participante, que se assemelha ao modelo da passividade, em que o pesquisador observa o cotidiano da organização e das pessoas que deseja pesquisar com uma intervenção mínima.

3.1.3.5 Instrumentos de pesquisa

Conforme mencionado, foram utilizados três instrumentos de pesquisa: o roteiro de análise documental, um roteiro de entrevista semiestruturada e de análise da observação não participante.

3.1.3.5.1 Roteiro de análise documental

A pesquisa documental foi iniciada com foco nos documentos do programa de melhoria contínua implementados na empresa, como relatórios, registros dos resultados, formulários de inscrição das inovações no prêmio criado para reconhecer os profissionais. Um dos documentos disponibilizados pela área de gestão operacional da performance, responsável pelo programa de melhoria contínua da indústria, apresentou uma série de projetos implementados em diversas linhas de produção de diferentes plantas industriais que estavam concorrendo ao prêmio de melhor inovação. Essas inovações implementadas estavam apresentadas em slides contendo título, breve descrição, resultados alcançados, fotos, vídeos e gráficos.

Em seguida, foram pesquisados aspectos mais gerais da corporação relacionados à inovação, como políticas institucionais e registros de procedimentos operacionais, ambos disponíveis em um sistema de gestão de documentos. Além disso, foram analisadas diversas divulgações internas produzidas e disponibilizadas por diversas áreas em uma rede social corporativa que é a principal ferramenta de comunicação dos funcionários.

Nessas divulgações, assim como nos diversos documentos, foi possível caracterizar a cultura organizacional inovadora e evidenciar as práticas inovadoras implementadas no âmbito da produção industrial.

3.1.3.5.2 Roteiro de entrevista semiestruturada

As questões abordadas no roteiro de entrevista tinham como objetivo responder os

objetivos geral e específicos do estudo. Foram utilizados roteiros de entrevista diferentes para o gerente industrial, que idealizou a inovação gerencial, e para os demais profissionais que integraram o grupo de trabalho responsável por desenvolver a inovação incremental. Em geral, as questões do roteiro de entrevista do gestor industrial espelhavam as questões do roteiro de entrevista dos demais, buscando confirmar ou refutar o mesmo ponto. Em outras palavras, as questões estavam presentes em ambos os roteiros, abordando o mesmo aspecto, mas sob diferentes perspectivas, para confrontar as respostas fornecidas pelos líderes e pelos demais profissionais.

As entrevistas foram iniciadas com o preenchimento de dados para obter informações sobre o perfil dos sujeitos, como nome, cargo, tempo de empresa, idade e escolaridade. Cada roteiro de entrevista continha 12 perguntas, sendo 11 abertas e uma pergunta que utilizava a metodologia de Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), especificamente a etapa cognitiva alcançada por meio abordagem do ciclo guiado, utilizando a técnica de fichas. Foi apresentada uma lista com as 23 competências gerenciais descritas por Quinn (1988). Cada entrevistado escolheu até 5 fichas que, em sua opinião, eram as mais importantes na atuação do gerente industrial durante o processo de implementação da inovação, colocando-as em ordem de relevância e, em seguida, explanando o motivo de suas escolhas.

O teor das 11 perguntas abertas apontava para a compreensão da percepção dos entrevistados sobre a cultura organizacional, se esta era favorável à inovação no ambiente industrial, sobre a atuação do gerente e as principais etapas no processo de implementação da inovação, os desafios superados, os conhecimentos, habilidades e atitudes empenhadas para sua viabilização.

As entrevistas individuais foram agendadas com antecedência e ocorreram de forma remota, sempre com a câmera ligada, com duração média de 35 minutos. Todos os participantes foram informados de que suas respostas seriam mantidas de forma anônima, garantindo assim a confidencialidade. Antes do início da entrevista, os participantes foram informados sobre o propósito das perguntas e instruídos a responder com base na inovação implementada na área industrial.

3.1.3.5.3 Roteiro de análise da observação não-participante

A observação não participante dos sujeitos ocorreu durante uma reunião de trabalho na qual foram discutidos diversos assuntos, incluindo o acompanhamento das

inovações que estão em andamento na indústria. Além dos sujeitos desta pesquisa, haviam outros profissionais de áreas diversas presentes na reunião. Foi informado de forma sucinta que se tratava de uma pesquisa acadêmica. Os sujeitos tinham ciência do propósito da observação visto que participaram previamente das entrevistas.

Os dados foram registrados em um caderno de campo, com o intuito de confirmar os aspectos conceituais sobre competências gerenciais e inovações gerenciais mencionadas nas entrevistas. O objetivo era complementar os dados coletados nas entrevistas a fim de responder os objetivos geral e específicos. Além disso, reunião também foi gravada em áudio e posteriormente transcrita.

A reunião teve duração de aproximadamente de 2 horas, em uma sala dentro da planta industrial. O gerente industrial conduziu a pauta, determinando a ordem de apresentação dos assuntos que estavam programados e dando a palavra aos profissionais para conduzirem as apresentações dos temas. A maioria dos presentes contribuiu durante as diversas apresentações, fazendo comentários, sugestões e questionamentos.

O roteiro de observação não participante teve como objetivo analisar a atuação do gestor durante a reunião, especialmente no que diz respeito à prática das 21 competências gerenciais levantadas por Quinn (1988). Além disso, também foi observada a interação entre os demais profissionais, sua interação com o gerente industrial e tempo dedicado ao tema “inovação”.

3.1.3.6 Análise dos dados

Neste estudo, a principal técnica empregada foi a análise de conteúdo para os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas e observação não participante. A análise de conteúdo, conforme Bauer e Gaskell (2002), consiste em examinar materiais textuais transcritos para identificar e comparar indicadores e perspectivas, valores, atitudes, opiniões, preconceitos e estereótipos relacionados a um determinado tema.

Neste estudo, buscou-se cumprir as fases propostas por Bardin (2011) para a análise de conteúdo, pois sua aplicação organiza de forma cronológica a análise em pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Inicialmente, foi realizada uma pré-análise para organizar as informações gerais coletadas. Em seguida, ocorreu uma codificação, classificação e a categorização do conteúdo. De acordo com Bauer (2011), a análise de conteúdo permite inferir informações a partir de um conteúdo textual em relação ao seu contexto social, transformando uma coleção de textos em uma

informação objetiva. Quanto a definição da amostragem de unidades de texto na análise de conteúdo, é necessário considerar sua representatividade, o tamanho, a unidade de amostragem e a codificação. Assim, uma amostra pequena, selecionada de forma sistemática, é mais adequada do que uma amostra grande de materiais escolhidos aleatoriamente (BAUER, 2011).

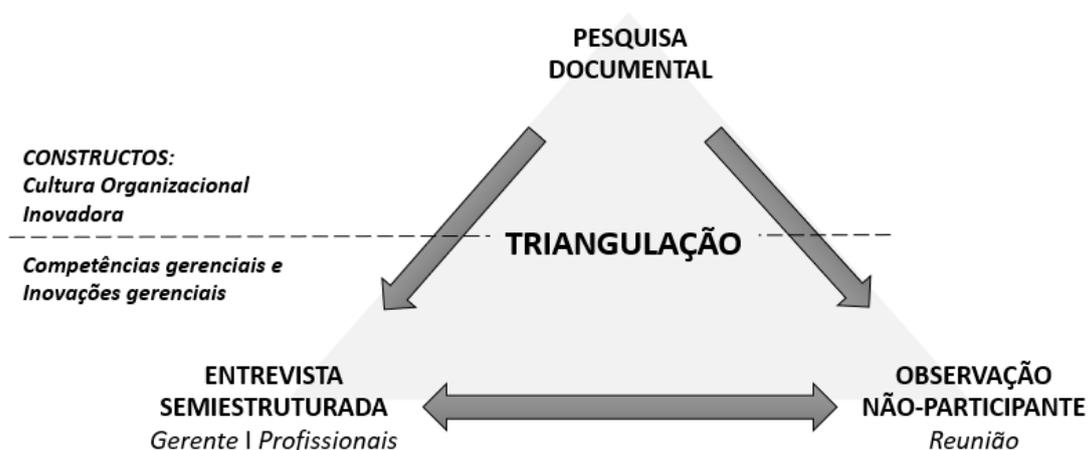
A análise documental permitiu identificar os elementos da cultura organizacional da empresa e sua relação com a inovação, compreendendo os processos envolvidos. De acordo com Cellard (2008), é essencial aplicar uma abordagem crítica na análise de dados documentais considerando o contexto, os autores do documento, a autenticidade e a confiabilidade dos dados, sua natureza, bem como os conceitos-chave e a lógica.

Em seguida, realizou-se uma inferência e interpretação das informações coletadas. Com base na literatura de referência, foi caracterizada a cultura organizacional voltada para a inovação, e, também, foram identificadas as competências gerenciais adotadas para a implementação da inovação gerencial.

Por fim, realizou-se a triangulação dos conteúdos obtidos nos diferentes métodos de coleta de dados. A triangulação dos dados consiste em coletar as informações que serão estudadas a partir de perspectivas temporais, espaciais e fontes diversas. Isso permite explorar as mudanças temporais, realizar uma análise comparativa e obter *insights* a partir de diferentes perspectivas (HOLANDA; FARIAS, 2020).

Na Figura 5, demonstra-se como se deu o modelo de triangulação deste estudo, que considerou os dados da pesquisa documental, da entrevista semiestruturada com gerente industrial e profissionais, e da observação não-participante da reunião de trabalhos.

Figura 5 - Modelo de triangulação dos métodos



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

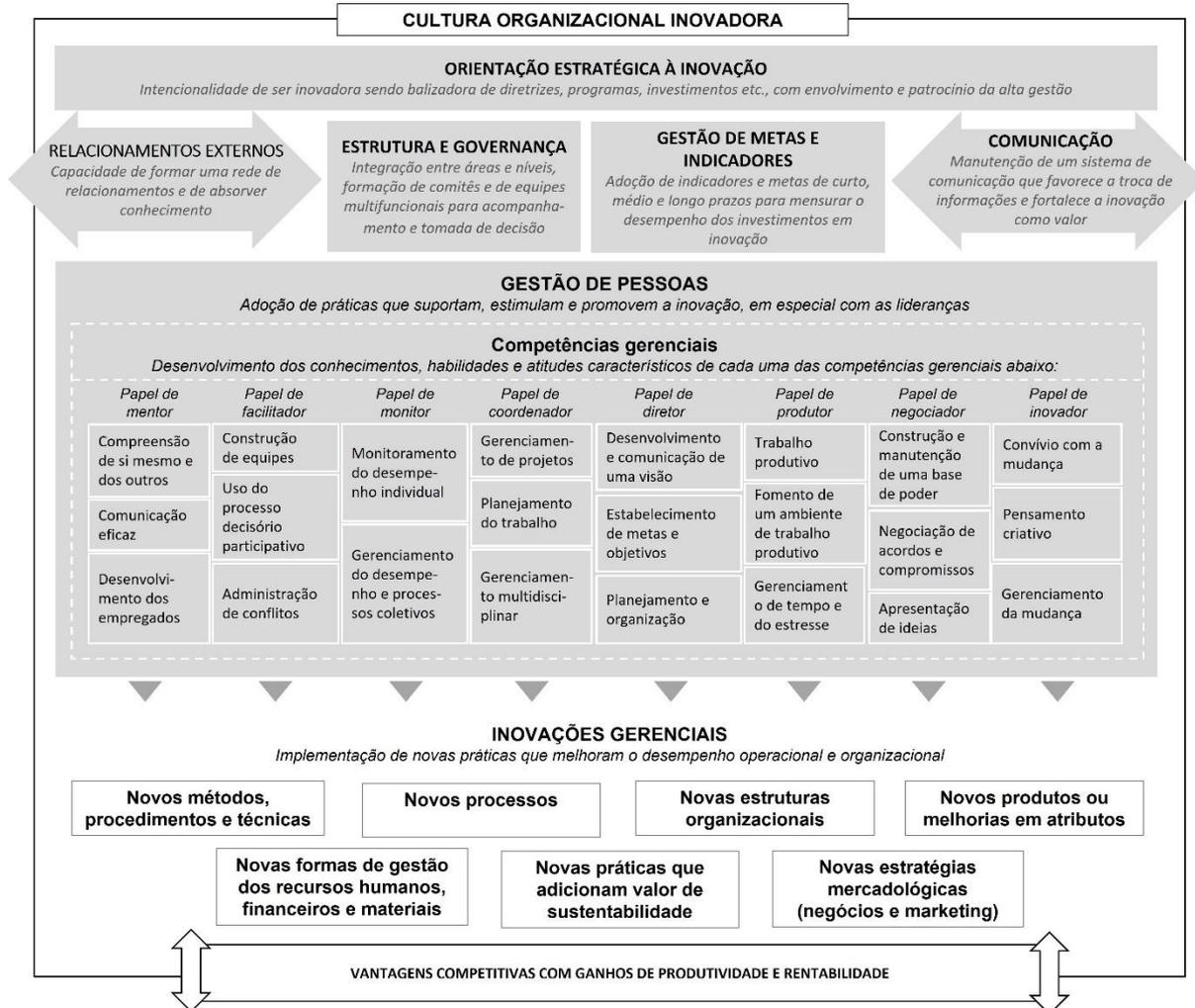
Com a triangulação realizada, foi possível evidenciar a existência de uma cultura organizacional inovadora a partir da confrontação dos dados coletados e analisados. Os resultados obtidos foram, dessa forma, confirmados por meio de diferentes fontes. Durante os diálogos, foram observados aspectos relacionados aos pressupostos compartilhados, à estrutura física, aos padrões de comportamento, entre outros, conforme preconizado por Edgard Schein (1984). É importante ressaltar que esses aspectos devem ser interpretados com cautela devido às questões inconscientes envolvidas.

A seguir serão apresentadas as análise e discussão dos dados.

3.1.4 Análises e discussão de resultados

A partir da análise do processo de implementação de uma inovação liderada pelo gerente industrial, buscou-se compreender as competências utilizadas por ele junto à equipe de trabalho e, assim, verificar a aplicabilidade do *framework* teórico representado na Figura 6. Além disso, buscou-se também averiguar se os elementos de uma cultura inovadora estavam presentes nas práticas de gestão da organização e sua influência na construção de uma cultura organizacional inovadora.

Figura 6 - *Framework* teórico de uma cultura organizacional inovadora



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

É importante destacar que todos os entrevistados reconhecem o gerente industrial como o idealizador da inovação gerencial, delegando ao grupo de trabalho a missão da implementação. O gerente industrial, algum tempo após ser promovido para esse novo cargo mais alto hierarquicamente – visto que antes era o gestor responsável pela produção de uma linha específica de produtos –, tomou ciência dos problemas de empacotamento de biscoitos quebrados. Em seu cargo anterior, o gerente industrial havia instalado câmeras de monitoramento em linhas de produção de torradas. A ideia era fazer o mesmo na linha de biscoito, com o desafio de incrementar funcionalidades mais complexas em função da velocidade das máquinas e das características de empacotamento do produto.

Levantada a possibilidade de criação dessa solução, o gerente industrial convocou uma equipe de profissionais para implementar a inovação. Um dos entrevistados afirmou: “Diante disso aí [problema descrito], o gerente industrial chegou com essa sugestão, disse que viu uma câmera de rejeitar um produto que não esteja 100% uniforme, que não esteja na

melhor condição de embalar” [sujeito 01]. Além disso, outro entrevistado acrescentou “Ele pensou: se eu tiver um equipamento que no momento que o biscoito do carregador vai entrar para essa esteira, ele consiga visualizar espessura, altura, tamanho, cor, quebra, todos as dimensões do próprio produto e a gente evitar que ele receba a embalagem” [sujeito 4].

Observou-se que os conteúdos das entrevistas estavam alinhados entre todos os participantes. Suas respostas abordavam consistentemente os mesmos pontos e se complementavam, demonstrando coerência e alinhamento entre os discursos dos profissionais do grupo de trabalho e do gerente industrial. A análise comparativa, realizada por meio da triangulação conforme sugerido por Holanda e Farias (2020), permitiu observar que as percepções estavam em consonância, não havendo refutações, mas sim complementariedade nos temas e versões expressas.

Conforme descrito na metodologia aplicada, durante as entrevistas foram apresentadas as competências gerenciais propostas por Quinn *et al.* (2003) para serem avaliadas seguindo a metodologia da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), de Pinho e Silva (2021). Os resultados obtidos foram tabulados e estão apresentados no Quadro 06. Na primeira e segunda colunas constam os papéis do gestor e suas respectivas competências segundo Quinn *et al.* (2003), na terceira coluna o número de vezes em que as competências foram citadas pelos sujeitos e na quarta coluna o somatório de citações em cada papel do gestor, conforme referendado na primeira coluna.

Quadro 7 - Competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003) indicadas pelos entrevistados

| Papel | Competências | Total | Acumulado |
|----------------------|---|--------------|------------------|
| Papel de mentor | Compreensão de si mesmo e dos outros | 0 | 4 |
| | Comunicação eficaz | 4 | |
| | Desenvolvimento dos empregados | 0 | |
| Papel de facilitador | Construção de equipes | 1 | 2 |
| | Uso do processo decisório participativo | 1 | |
| | Administração de conflitos | 0 | |
| Papel de monitor | Monitoramento do desempenho individual | 0 | 4 |
| | Gerenciamento do desempenho e processos coletivos | 4 | |
| Papel de coordenador | Gerenciamento de projetos | 0 | 5 |
| | Planejamento do trabalho | 1 | |
| | Gerenciamento multidisciplinar | 4 | |
| Papel de diretor | Desenvolvimento e comunicação de uma visão | 1 | 10 |
| | Estabelecimento de metas e objetivos | 6 | |
| | Planejamento e organização | 3 | |
| Papel de produtor | Trabalho produtivo | 1 | 5 |
| | Fomento de um ambiente de trabalho produtivo | 4 | |
| | Gerenciamento de tempo e do estresse | 0 | |
| Papel de negociador | Construção e manutenção de uma base de poder | 1 | 7 |
| | Negociação de acordos e compromissos | 2 | |
| | Apresentação de ideais | 4 | |
| Papel de inovador | Convívio com a mudança | 2 | 8 |
| | Pensamento criativo | 2 | |
| | Gerenciamento da mudança | 4 | |

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se que a competência ‘Estabelecimento de metas e objetivos’ foi a mais citada, sendo mencionada por seis entrevistados. Em seguida, outras seis competências gerenciais receberam a mesma quantidade de citações, com quatro para cada uma delas: ‘Comunicação eficaz’, ‘Gerenciamento do desempenho e processos produtivos’, ‘Gerenciamento multidisciplinar’, ‘Fomento de um ambiente de trabalho produtivo’, ‘Apresentação de ideias’, e ‘Gerenciamento da mudança’.

A competência gerencial ‘Planejamento e organização’ foi citada três vezes. ‘Negociação de acordos e compromissos’, ‘Convívio com a mudança’, e ‘Pensamento criativo’ receberam duas citações cada. Por fim, as competências ‘Construção de equipes’, ‘Uso do processo decisório participativo’, ‘Planejamento do trabalho’, ‘Desenvolvimento e comunicação de uma visão’, ‘Trabalho produtivo’, e ‘Construção e manutenção de uma base de poder’ foram citada uma vez cada.

Seis competências gerenciais não foram citadas por nenhum entrevistado. São elas: ‘Compreensão de si mesmo e dos outros’, ‘Desenvolvimento dos empregados’, ‘Administração de conflitos’, ‘Monitoramento do desempenho individual’, ‘Gerenciamento de projetos’, e ‘Gerenciamento de tempo e do estresse’.

Na visão do gerente industrial, a ordem das competências gerenciais empregadas por ele foram: ‘Planejamento e organização’, ‘Estabelecimento de metas e objetivos’, ‘Gerenciamento multidisciplinar’, ‘Gerenciamento da mudança’, ‘Negociação de acordos e compromissos’.

Ao analisar as competências gerenciais de forma agrupada, o Papel de Diretor foi o mais citado, acumulando 10 citações, sendo que seis delas foram em virtude da competência de ‘Estabelecimento de metas e objetivos’. Esta competência demonstra a habilidade da liderança de apontar o que se almeja alcançar com a realização do trabalho, quantificando esse esforço em metas a serem alcançadas.

Em seguida, o Papel de Inovador recebeu oito citações, das quais quatro referem-se à competência ‘Gerenciamento da mudança’, que diz sobre a capacidade da liderança de administrar os recursos, inclusive os humanos, de forma estruturada e efetiva a uma situação diferente da usual. O Papel de Negociador obteve sete citações, enquanto o Papel de Produtor e Papel de Coordenador receberam cinco citações cada um. O Papel de Mentor e o Papel de Monitor foram citados quatro vezes cada um, enquanto o Papel de Facilitador recebeu duas citações acumuladas.

Ao longo das entrevistas, foi observado que o gerente industrial possui uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para a o entendimento de que ele possui diversas competências gerenciais necessárias para viabilizar inovações, em consonância com a ideia apresentada por Brandão *et al.* (2008).

Apesar da aplicação das fichas da Abordagem Cognitivo-Reflexiva de Pinho e Silva (2021) para identificação das competências gerenciais segundo Quinn *et al.* (2003), não é possível estabelecer limites muito claros que permitam identificar com precisão as competências gerenciais praticadas pelo gerente industrial, uma vez que muitas vezes elas são complementares. Explicando melhor: as competências ‘Comunicação eficaz’, ‘Apresentação de ideias e ‘Comunicar uma visão’ estão intimamente ligadas, uma vez que exigem habilidades de comunicação. Essas três competências possuem elementos similares e os sujeitos, em seus depoimentos, não eram precisos o suficiente para determinar a competência gerencial.

Portanto, optou-se por categorizar os conhecimentos, habilidade e atitudes do

gerente industrial com base nos depoimentos dos entrevistados, destacando os aspectos que viabilizaram a implementação da inovação gerencial. Essas categorias constituem as competências gerenciais praticadas por ele, que culminaram na inovação gerencial objeto desse estudo.

Quadro 8 - Categorização dos conhecimentos, habilidade e atitudes do gerente industrial

| Categorias de conhecimentos, habilidades e atitudes do gerente industrial | Descrição |
|--|---|
| Comunicação proativa | Atitude intencional e constante de comunicar os envolvidos sobre os objetivos e marcos do trabalho |
| Capacidade de motivar | Emissão de mensagens que estimulam os envolvidos a perseverarem sob uma visão inspiradora diante do seu trabalho |
| Amplio suporte | Apoio em diversas frentes (mobilização de recursos humanos, financeiros e ferramental) que possibilita condições favoráveis aos envolvidos para viabilizar a inovação |
| Geração de confiança | Conjunto de atitudes que criam junto aos envolvidos uma relação de confiança, respeito e segurança para desenvolver suas funções |
| Liberdade e autonomia | Empoderamento dos envolvidos para colocarem em prática seus conhecimentos em prol da inovação |
| Flexibilidade | Capacidade de se adaptar aos novos cenários diante das incertezas do processo inovativo até o alcance do objetivo |
| Proximidade | Manutenção de contato constante com as pessoas envolvidas para acompanhamento dos avanços |
| Construção participativa | Mobilização de diversas pessoas em prol da inovação, com valorização da contribuição individual |
| Intercâmbio de conhecimentos | Fomento da troca de conhecimentos com entes externos e entre os envolvidos |
| Acompanhamento do desempenho coletivo | Manutenção de fóruns periódicos de acompanhamento da performance da inovação, especialmente com estabelecimento de indicadores e metas |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A capacidade de estabelecer uma comunicação proativa é reconhecida pelo grupo de trabalho, o que também foi comprovado durante a observação não participante da reunião. “Ele [gerente industrial] tem um lado muito forte, deixar todo mundo na mesma página” [sujeito 7]. Outro depoimento no mesmo sentido destaca que essa prática reproduzida por todos que estão ligados ao gerente industrial ou a seus pares: “Então uma coisa que se preza muito aqui dentro é: ‘Vamos falar tudo’. E aí a gente informa muitas coisas para todas as

pessoas, é um fórum bem grande para que todas as pessoas estejam cientes do que está acontecendo” [sujeito 8]. Uma comunicação frequente, informal, direta e aberta é considerada uma prática capaz de estimular inovações, conforme Bravo-Ibarra e Herrera (2009).

É evidente que todos os sujeitos entrevistados demonstraram um claro entendimento de todo o processo de implementação da inovação, desde a identificação do problema até conclusão do projeto. É importante ressaltar o alinhamento de discurso em relação aos benefícios da inovação para a melhoria da competitividade, como a redução de perdas, e para a qualidade do produto para o consumidor. Nesse contexto, a comunicação é considerada primordial, como destacado por um dos entrevistados: “Tem que ser muito bem-feita (...). Começa por uma comunicação eficaz, até para sensibilizar, conseguir os recursos, então tudo isso é muito importante” [sujeito 5].

A capacidade de motivar os envolvidos também é destacada pelos entrevistados. “O gerente industrial está sempre tirando o máximo da gente em relação às melhorias. Têm até as frases dele que ‘sempre dá pra melhorar’ e ‘sempre existe uma ideia que consegue solucionar alguns problemas’ que a gente tem” [sujeito 1]. Outro entrevistado enfatizou: “Da parte do gerente industrial, ele é aquele cara que motiva mesmo assim, se a gente tem uma preocupação ele diz: ‘vamos pra cima, vai dar certo’. Ele dá as condições necessárias para testar a máquina. A gente se dá muito bem por isso” [sujeito 5]. Além disso, outro entrevistado mencionou: “A palavra que eu posso dizer maior é incentivo (...): ‘cara, não vamos desistir, eu sei que a gente vai sair da zona de conforto por estar colocando isso e que precisa de esforço, de dedicação, de tempo, mas vamos em frente, vamos persistir e se houver alguma dificuldade, eu estou aqui para ajudar vocês” [sujeito 6].

Aliado ao discurso da produtividade, há um foco para a eliminação de trabalhos manuais, expresso na intenção de proporcionar mais conforto aos auxiliares e operadores de produção. Esse é um apelo motivador e que demonstra preocupação com as pessoas. Um dos entrevistados mencionou: “Ele mostra muita visão da produtividade. (...) Ele sempre fala muito isso, qualquer trabalhador tem que trabalhar menos aqui, ele não pode passar o dia inteiro abrindo um pacote, corrigindo uma perda. A gente precisa promover essa tecnologia dentro do processo para que a gente tenha produtividade” [sujeito 3]. Outro depoimento que reforça a preocupação com a qualidade de vida no trabalho: “Era uma linha com um ritmo muito acelerado, as pessoas apanhando caixa, pegando muito pacote do chão, gerando muito retrocesso. (...) Então ele, além de buscar a questão do resultado, da redução de perda, ele pensou também na qualidade do ambiente de trabalho” [sujeito 4].

É evidente que o comportamento do gerente industrial, em sua busca constante

por inovações, é repetido no discurso das lideranças que estão hierarquicamente abaixo dele. Durante uma entrevista, um dos entrevistados mencionou dois líderes que também adotam um comportamento favorável à inovação: “Eles deixam a gente muito abertos, muito livres para a gente poder pensar alguma alternativa. Então eles vão lá e aprovam, né? Desde já libera o investimento. Eles dão todo o suporte sim, viu?” [sujeito 4]. Dessa forma, conforme Martins e Martins (2002), os gestores tornam a inovação uma norma básica da cultura organizacional.

O amplo suporte fornecido pelo gerente industrial é altamente valorizado pelo grupo de trabalho e expressado de diversas maneiras: “O apoio dele é mais de dar as condições, o aporte financeiro, garantir a disponibilidade da linha, a sensibilização dos gestores da produção (...). É a confiança de se sentir seguro, que se eu tiver um problema eu não vou ter alguém que vai estar só criticando aqui” [sujeito 5].

Exemplos de apoio para obter recursos para a execução do projeto: “A partir da ideia, ele deu total apoio pra gente, inclusive em questão financeira também, né?” [sujeito 01]; “Ele deu esse apoio em relação ao investimento” [sujeito 4]; “De repente, está precisando de alguma ferramenta, está precisando de alguma coisa, ele corre atrás para adquirir” [sujeito 6]; “Quando você consegue ter a possibilidade de trazer o recurso financeiro para dentro da companhia para implementar esse tipo de inovação, é fantástico. Tendo um recurso você consegue fazer. Esse foi o primeiro ponto que ele pôde ajudar” [sujeito 3].

De fato, é amplamente reconhecido o apoio dado pelo gerente industrial ao mobilizar recursos para realizar os investimentos necessários, cumprindo-se o que o modelo de Dobni (2008) apregoa: a necessidade de suporte à inovação. O próprio gerente industrial reconhece a necessidade de desempenhar esse papel: “Eu sou a figura do gerente industrial da unidade e eu patrocino isso em termos de custo. Tem que estar dentro do nosso orçamento, então isso é um ponto também que é importante a gente fazer”. Ele, inclusive, narra situações em que precisa conseguir mais recursos: “É outro ponto importante: conversar e ter o convencimento da nossa alta direção, (...) porque necessariamente a gente não tem orçamento, então eventualmente pode ter uma ideia, projeto muito bom, mas você precisa conseguir patrocínio”.

Exemplos de apoio na facilitação do processo de implementação: “Tudo o que o gerente industrial fez (...) foi acelerar a resposta para poder trazer já o retorno. (...) Ele ia lá conferir. Ele é aquele que vai ver se está sendo feito legal e tenta enxergar com a gente as oportunidades” [sujeito 4]; “O gerente industrial sempre faz esse meio campo entre fabricante, corpo técnico, entra em contato e pede pra dar um apoio” [sujeito 6]; “Sempre passando e perguntando como é que está a situação. É um acompanhamento diário, chamando às vezes,

pedindo ajuda de outras áreas que a gente às vezes estava com dificuldade” [sujeito 01].

Outra forma de apoio é o poder de influência do gerente industrial como líder da planta, mobilizando as equipes para realizar os testes necessários: “A gente teve a comunicação, teve a informação, a gente participou do preparativo, né, que deixamos lá máquinas e paradinha e teve um período destinado para fazer os testes” [sujeito 4]. De forma geral, o suporte da liderança para uma atuação inovadora das equipes é característica de culturas organizacionais inovadoras, conforme apontado por Godoy e Peçanha (2009) e diversos outros autores.

Apoio e geração de confiança são fortes características atribuídas ao gerente industrial. “Ele tem uma postura de realmente inspirar na gente uma confiança, de dar esse suporte junto à equipe de produção (...), garantir e sensibilizar os setores envolvidos, fomentar essa cultura de melhoria. (...) Ele gera esse respeito nas pessoas também, essa confiança e esse clima de apoio que em locais você vai não tem isso” [sujeito 5]. Um relacionamento de confiança é uma característica de culturas inovadoras, segundo Martins e Martins (2002) e Godoy e Peçanha (2009).

Essa confiança também é expressa no contexto de liberdade e autonomia concedidas para as equipes técnicas para realizar seu trabalho: “É colocado em pauta a dificuldade e é transferida aquela liberdade no trabalho. Eu acho isso muito importante: acreditar na capacidade técnica do time. Entendo que a equipe é altamente qualificada” [sujeito 2]. Adicionalmente, “Ele fez uma unificação, não somente da área de produção industrial e manutenção. Ele trouxe pessoas de fora, (...), mas não deixa de valorizar o que a gente tem dentro de casa. Foi um dos fatores primordiais” [sujeito 4]. Lopes (2017), assim como King e Anderson (2002) atribuem à autonomia um aspecto facilitador de um ambiente inovador.

Como pode-se observar, o gerente industrial é reconhecido por sua capacidade de orientar a equipe, tanto devido à ampla experiência como também por conceder a autonomia de trabalho para a equipe técnica. A implementação da inovação requer conhecimento na área de manutenção de embalagem. O gerente industrial estimula, orienta e estabelece os parâmetros a serem alcançados para que o grupo de trabalho possa concretizar a inovação proposta por ele. “O nosso gestor nos dá muita liberdade. Ele geralmente não é aquele especialista do processo. Quando você transfere essa autonomia para equipe você confia realmente” [sujeito 2].

A flexibilidade também foi mencionada. Para Martins e Martins (2002), esse é um dos fatores que promovem a inovação em organizações. Como se observou, em um

determinado estágio do projeto, foi constatado que a câmera não estava resolvendo algumas questões levantadas inicialmente. Além de rejeitar os biscoitos quebrados, como planejado, ela também rejeitava aqueles que estavam um pouco mais tostados, apresentando imprecisão no reconhecimento do padrão de cor. A questão foi posteriormente corrigida por meio de ajustes de iluminação no local, mas o gerente industrial aceitou a necessidade de flexibilização para dar continuidade ao projeto. “A gente percebeu que aquilo que a gente queria era o ótimo. E naquele momento a gente só conseguiria o bom. E aí, nesse momento, o gerente industrial trouxe para o time: ‘Não pessoal, vamos começar com o bom. E vamos tratar o bom.’ [sujeito 3].

O gerente industrial mantém uma relação próxima com os membros no grupo de trabalho. Sua presença é mencionada como frequente durante a implementação das melhorias, contribuindo com suas opiniões e visões e acompanhando de perto o processo. “Ele fica passando pelo processo e verificando: ‘e aí como é que tá? Já tivemos, avanço?’ E a gente, em paralelo, fez o nosso serviço ali, nosso trabalho” [sujeito 6].

Expressões como “pé na fábrica” [sujeito 3], “ombro a ombro” [sujeito 7], “*in loco*” [sujeito 4], “estar em cima” [sujeito 2], “corpo a corpo” [sujeito 5], entre outras, são utilizadas pelos entrevistados para descrever a participação do gerente industrial. Eles destacam que havia uma delegação de tarefas por parte do gerente industrial, seguida de um acompanhamento de perto. “Uma coisa é você delegar e não acompanhar, e isso aqui não tem. Existe um acompanhamento bem forte” [sujeito 7]. E ainda: “É o papel dele e sempre marcando presença, né? Sempre passava por lá. ‘E aí, como é que tá? Tá dando certo e tal?’ Então a presença dele é sempre constante” [sujeito 1].

Essa proximidade também se reflete no envolvimento dos operadores da máquina, que tem a oportunidade de expressar suas opiniões sobre o processo de implantação da inovação. “O próprio gerente industrial vai lá (...) conversa com o pessoal da linha para saber se o equipamento realmente está respondendo da forma que a gente esperava. A gente ouve muito o operador porque é um equipamento que vai ficar ao lado dele e tem que funcionar a favor dele, não contra” [sujeito 8].

Mesmo sendo o gerente industrial o idealizador da inovação, há um senso de construção participativa, na qual os envolvidos têm a liberdade de expressar suas opiniões, o que também foi observado da reunião do grupo de trabalho. “É uma decisão que ele não toma só, ele realmente envolve a gente para poder tomar aquela decisão. Ele respeita muito o corpo técnico. Ele quer aquilo, mas, assim, o que a gente diz, ele acata. E vai para cima mesmo e segura a onda” [sujeito 5].

A comunicação aberta para sugestões de ideias é mencionada: “Na verdade, tanto eles incentivam a gente como esperam da gente uma sugestão, um retorno de novas ideias, entendeu?” [sujeito 1]. Ainda nesse contexto: “Ele traz - como é que se diz - o desejo de querer realizar tal coisa, mas, ao mesmo tempo, ele abre aquele espaço (...) para que a gente ali discuta tecnicamente por vários fóruns, por várias cabeças, por várias experiências. E o projeto já nasce, certo” [sujeito 8].

O ritual da reunião de trabalho, que ocorre uma vez por semana com duração de cerca de duas horas, é um aspecto valorizado pelos entrevistados. “Tem uma reunião de time que a gente tem para saber se, de fato, é aquela melhoria que a gente vai trabalhar, se vai ter uma expectativa boa, se o equipamento dá condição para receber aquela tecnologia” [sujeito 2]. Outros depoimentos complementam essa ideia: “Sempre acontece com um diálogo de todos e com a interação de todas as áreas: produção, manutenção... não foi nada imposto. E aí a gente conseguiu entender que era realmente o melhor local e decidimos colocar lá” [sujeito 3]; e “E ele traz essa reunião e valoriza muito isso porque se a gente pega muito que os projetos aqui dentro precisam nascer certo” [sujeito 8].

Há um entendimento por parte de toda a equipe sobre a importância de contar com profissionais com diferentes áreas para a implementação de melhorias, devido ao intercâmbio de conhecimento promovido pelo gerente industrial entre os envolvidos. É também atribuído ao gerente industrial mérito pela criação de grupos multidisciplinares. “Ele conseguiu trazer uma equipe multidisciplinar comigo, pessoas lá do projeto, manutenção, engenharia... para que a gente tivesse focado nesse trabalho” [sujeito 3]. “Ele envolveu a gente em reuniões (...) para poder pegar uma equipe multidisciplinar e pegar as informações que poderiam ser algum tipo de trava ou que precisaria de alteração do projeto” [sujeito 8].

O intercâmbio de conhecimento trazido pelo próprio gerente industrial, que veio de outra planta industrial da mesma companhia, também é citado: “Ele trabalhava na fábrica de torradas (...) uma planta mais nova, com tecnologias diferentes que a nossa fábrica de biscoitos não tem. Então, ele já trouxe uma visão tecnológica (...), a gente montou um time multidisciplinar junto com o pessoal da engenharia, embalagem, manutenção interna e produção” [sujeito 3].

O acompanhamento do desempenho coletivo também acontece frequentemente e pode ser observado nos depoimentos dos sujeitos e ao longo dos encontros para monitoramento do desempenho. Toda a reunião é pautada pelo acompanhamento da performance dos indicadores e das metas. Boa parte dos indicadores são numéricos, como número de perdas diversas, tempo de paradas das máquinas, reclamações dos consumidores,

enfim, resultados ligados à produtividade de forma geral. Há também o acompanhamento das etapas para conclusão dos projetos, medindo o seu percentual de execução das etapas previamente planejadas. O gerente industrial enfatiza a importância de “trabalhar com dados, não no *achômetro*. Então o número tem que mostrar que aquilo [inovação] funciona”. De fato, nas reuniões dos grupos de trabalho, uma parte significativa do tempo e da agenda é dedicada à discussão de metas e indicadores de diferentes projetos, inclusive aqueles relacionados à aplicação de inovações em andamento, em reuniões semanais com a participação de diversos profissionais de diferentes áreas.

Descritas as competências gerenciais do gerente industrial tidas como os achados deste estudo, apresenta-se abaixo o Quadro 9 que busca relacioná-las com as competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003) que foram citadas pelos entrevistados.

Quadro 9 – Relação das Competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003) com os achados

| Competências gerenciais de Quinn <i>et al.</i> (2003) | Categorias de conhecimentos, habilidades e atitudes do gerente industrial | | | |
|--|--|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Comunicação eficaz | Comunicação proativa | | | |
| Construção de equipes | Geração de confiança | Liberdade e autonomia | Intercâmbio de conhecimentos | |
| Uso do processo decisório participativo | Geração de confiança | Construção participativa | Intercâmbio de conhecimentos | |
| Gerenciamento do desempenho e processos coletivos | Comunicação proativa | Liberdade e autonomia | Proximidade | Construção participativa |
| Planejamento do trabalho | Acompanhamento do desempenho coletivo | | | |
| Gerenciamento multidisciplinar | Geração de confiança | Liberdade e autonomia | Construção participativa | |
| Desenvolvimento e comunicação de uma visão | Comunicação proativa | | Capacidade de motivar | |
| Estabelecimento de metas e objetivos | Acompanhamento do desempenho coletivo | | | |
| Planejamento e organização | Amplio suporte | | | |
| Trabalho produtivo | Amplio suporte | | Liberdade e autonomia | |
| Fomento de um ambiente de trabalho produtivo | Geração de confiança | | Construção participativa | |
| Construção e manutenção de uma base de poder | Geração de confiança | Amplio suporte | Proximidade | |
| Negociação de acordos e compromissos | Flexibilidade | | Construção participativa | |
| Apresentação de ideais | Comunicação proativa | Proximidade | Intercâmbio de conhecimentos | |
| Convívio com a mudança | Flexibilidade | | | |
| Pensamento criativo | Construção participativa | | Intercâmbio de conhecimentos | |
| Gerenciamento da mudança | Amplio suporte | | Proximidade | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Como dito, o desconhecimento dos entrevistados sobre os conceitos de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003) impossibilitou um enquadramento preciso visto que os depoimentos tergiversaram sobre mais de uma competência e, até mesmo, quando se falava de uma outra. Além disso, novos achados e agrupamentos de conhecimentos, habilidades e atitudes do gerente industrial surgiram durante as entrevistas, demonstrando uma especificidade importante para o contexto da área industrial para implementação dessa inovação. Por isso, foi preciso uma nova categorização que, em certa medida, tem relação com as competências de Quinn *et al.* (2003), porém não se limita aos seus conceitos descritos, sendo, portanto, tratadas como achados deste estudo.

Para exemplificar: a competência gerencial de Quinn *et al.* (2003) de ‘Desenvolvimento dos empregados’ não foi citada nas fichas, porém foi mencionado nas entrevistas a importância do intercâmbio de conhecimentos entre os próprios profissionais e com fornecedores parceiros como vetor de aprendizado e desenvolvimento dos empregados. Vale reforçar que a utilização das fichas, conforme a metodologia ACR, facilitou os depoimentos dos sujeitos facilitando suas participações, assim como contribuiu para identificar as competências gerenciais praticadas pelo gerente industrial e que foram categorizadas nos achados.

Outros aspectos relevantes foram mencionados, como a visão sistêmica do gerente industrial, que antecipa os impactos futuros de suas decisões e implementações. Um entrevistado ressaltou: “Ele é uma pessoa que tem essa visão sistêmica muito forte. Quando o gerente industrial implementa algo numa máquina ele já está pensando lá na frente” [sujeito 7]. O conhecimento técnico também foi valorizado, permitindo ao gerente compreender as dificuldades e desafios do projeto: “Acho que uma competência é o conhecimento técnico. A partir daí fica fácil dele entender as dificuldades que o projeto vai ter” [sujeito 5]. A proatividade também foi destacada: “Ele era um cara muito proativo. Eu posso ligar a motivação com a proatividade para fazer aquilo acontecer. Então todo momento a gente se reunia, conversava, trazia o time da manutenção, trazia o time da produção, a gente ia junto na linha junto com a empresa [fornecedor da câmera]” [sujeito 3]. Além disso, foi destacada a habilidade do gerente de gestão de demandas: “A gente tem uma questão de que ele não esquece nunca o que ele pede para você. Impressionante. Ele sempre tem esse controle das ideias... consegue elencar bem as prioridades... Então ele faz bem esse gerenciamento” [sujeito 01], entre diversas outras.

Não houve críticas à atuação do gerente industrial nas entrevistas, ainda que o anonimato fosse garantido.

Vale ressaltar que a palavra ‘erro’ não é comumente utilizada pelos profissionais da indústria. Nas entrevistas, os participantes frequentemente mencionam as palavras ‘teste’ ou ‘possibilidade’. Por exemplo, um dos entrevistados afirmou: “A gente entende, na verdade, que não são erros... A nossa ideia não é errar mais, a gente vai aprendendo ao longo das melhorias” [sujeito 2]. Outro participante explicou: “Assim, não vamos dizer que é dificuldade. Eu vou te trazer como se fosse um processo mesmo... teve um caminhar, mas que foi um caminhar muito planejado” [sujeito 8]. Um terceiro entrevistado preferiu substituir a palavra "dificuldade" por "aprendizado": “A dificuldade... eu vou transformar essa palavra em outra, eu vou falar em aprendizado. (...) Isso vai ter por que é um algo novo, nem sempre a gente acerta da primeira vez, né?” [sujeito 7].

Ao analisarmos as práticas do gerente industrial, observa-se uma atuação alinhada ao que Godoy e Peçanha (2009) afirmam serem características de uma organização inovadora: gestão estruturada dos processos; suporte das lideranças; trabalho em equipe; relação de confiança, comunicação aberta e abertura para exposição de ideias; tolerância à ambiguidade e uma visão compartilhada da importância estratégica da inovação. Dessa forma, constatada a relação direta entre as competências gerenciais e as inovações gerenciais, é importante explorar o contexto organizacional e demonstrar a aplicabilidade do *framework* geral apresentado na Figura 07, explorando também os demais elementos de uma cultura inovadora.

Com base no conteúdo das entrevistas, é possível afirmar que a empresa possui diversas iniciativas que estão alinhadas com os elementos necessários para a construção de uma cultura organizacional inovadora. Os entrevistados consideram a organização inovadora, como resultado de uma construção gradual ao longo de 70 anos, especialmente na área industrial. Isso é exemplificado pela citação do sujeito 06: “A empresa sempre se propõe a buscar novas tecnologias para estar melhorando o seu processo, seja para redução de perdas, para melhorar a qualidade do produto, para melhorar a eficiência da linha, (...) a empresa busca muita inovação em prol desses fatores”.

A indicação é de que nos últimos 15 anos, a empresa tem evoluído em suas práticas de gestão de forma mais acelerada, visando a maior competitividade. Essa transformação é percebida pelos entrevistados: “Isso aí começou com o Fulano, que foi nosso mestre. (...) Então aí tem essa cultura assim na área de embalagem, sempre de fazer melhoria, né? (...) o gerente industrial pegou uma cultura já existente” [sujeito 5].

Natural de um contexto industrial voltado à melhoria constante da produtividade,

há um entendimento de que a inovação é o essencial para alcançar esse objetivo. Isso pode envolver a compra de equipamentos mais modernos ou a implementação de inovações incrementais, sempre com o objetivo de aprimorar o desempenho. “A área de embalagem vive disso: desafio de novos produtos, redução de peso líquido (...), estrutura de material de embalagem sempre está mudando, sempre diminuir a espessura, redução de perda é uma constante. A inovação é um carro chefe na coisa” [sujeito 5].

Pela planta, ocorrem várias iniciativas de melhoria em equipamentos de forma simultânea. “Posso passar contigo a manhã inteira falando das melhorias que a gente está propondo, não só de inovação, mas também algumas melhorias não tão complexas, mas que trazem ganhos muito grandes” [sujeito 6]. De acordo com um dos entrevistados, profissionais de outras empresas têm a empresa como uma referência em termos de execução de projetos de inovação: “Pelo conhecimento que tenho no mercado, a gente tem esse respeito e admiração dos concorrentes, sabendo que o fabricante de máquina chega e a gente bota pra funcionar” [sujeito 5].

Por toda a análise de resultado até este momento do estudo, portanto, é factível afirmar que a companhia desenvolve e estimula, de forma corporativa, práticas de **Gestão de Pessoas** alinhadas com culturas organizacionais inovadoras. Em diferentes áreas, existem programas que estimulam o diálogo aberto entre líderes e equipes, comunicações que promovem o protagonismo dos funcionários, pesquisas para obter as opiniões das equipes, capacitações de valorização de diversidade de perfis nos times de trabalho, entre outras práticas.

Ao analisar os documentos obtidos, constatou-se que a empresa enfatiza a importância da **Orientação Estratégica à Inovação**, conforme evidenciado nos materiais de divulgação destinados aos colaboradores. Na identidade corporativa, por exemplo, a missão da empresa inclui expressões como “oferecer alimentos inovadores” e com “preços competitivos”, enquanto nos valores destacam a busca por “soluções práticas”.

Os gestores são os responsáveis por transmitir essa ‘visão que vem de cima’. “Eles [gestores] são nossos propulsores. Eles incentivam bastante [a inovação]. Isso nos faz mover para sempre fazer o melhor, entregar o melhor” [sujeito 7]. Ou ainda: “Nosso gestor corporativo traz sempre que a gente precisa inovar. Se ele faz isso, com certeza é algo que a própria empresa pede. É colocado como algo que se a gente fizer será um diferencial em relação às outras empresas” [sujeito 2].

Os clientes das organizações são mencionados como beneficiários da inovação implementada, demonstrando uma visão de mercado dos entrevistados: “A gente quer

entregar o melhor para a produção. O nosso papel principal aqui é entregar o nosso produto na gôndola perfeito” [sujeito 7].

É evidente e constante a relação feita pelos entrevistados entre a inovação e a sua repercussão na melhoria dos indicadores de desempenho da indústria, o que demonstra que o elemento **Gestão de Metas e Indicadores** relacionados à inovação também está presente na cultura organizacional.

Uma manifestação da importância atribuída ao tema inovação são os investimentos realizados, o que contribui para a consolidação do estímulo à inovação como uma evidência prática do valor dado a ela na área industrial: “A [nome da empresa] está sempre renovando nossos equipamentos da melhor forma para tentar ter um ganho maior” [sujeito 01]. A tecnologia é o principal impulsionador da inovação: “Dentro da nossa indústria a gente vem passando por um avanço tecnológico imenso. (...) Tudo foi alterado para gente conseguir manter uma produção num ritmo melhor e com um índice de perda menor” [sujeito 4].

Há reconhecidamente por parte dos profissionais de que o gerente industrial tem o compromisso de buscar constantemente a melhoria do desempenho. Isso pode ser verificado no trecho: “A gente, em primeiro lugar, não se sente à vontade com o resultado ruim” [sujeito 7]. Problemas operacionais, como perdas, descartes, desperdícios, demoras, são percebidos como obstáculos que incomodam, e é esperado que o gerente industrial os solucione, motivando melhorias por meio de inovações incrementais. O mesmo pode ser verificado no depoimento: “É uma dor que a gente sente dentro da indústria e todo dia persiste. É uma visão inovadora pensar em trazer novas tecnologias para eliminar ou mitigar essa dor” [sujeito 2].

Aliada a esse entendimento, é atribuída a ele a capacidade de enxergar “o futuro” e ter uma visão de melhoria ao longo do tempo. “Tem muita gente que trabalha na repetibilidade, todo dia chega e faz a mesma coisa, não consegue ver uma oportunidade de melhoria. Isso é um diferencial que eu vejo nos dois” [sujeito 2], referindo-se ao gerente industrial e a um outro líder de mesmo nível hierárquico.

Inovação, produtividade e competitividade são tratadas como ação e consequência. Isso pode ser constatado no depoimento: “Nesse ramo (...) tem uma visão dentro do processo de sempre otimizar dentro da indústria, procurando produtividade com redução de perdas. E, aí, melhorando o custo da companhia e a competitividade com relação a isso” [sujeito 3]. A inovação implementada ganhou prioridade, inclusive, pela sua possibilidade de ser replicada, conforme relatado no trecho: “Tá rodando muito bem para a gente e estaremos ao longo dos anos replicando para as outras máquinas de embalagem” [sujeito 6]. Os entrevistados

compreendem que essa é uma prioridade da área industrial: “é uma das embalagens mais caras porque o filme é laminado” [sujeito 4], demonstrando consciência e engajamento com os resultados da organização

O elemento **Estrutura e Governança** também está alinhado com os princípios de uma cultura organizacional inovadora. Conforme mencionado, as inovações são tratadas em grupos de trabalho que se reúnem periodicamente com o objetivo de abordar o tema. “Tem uma reunião de time que a gente tem para saber se, de fato, é aquela melhoria que a gente vai trabalhar” [sujeito 2]. O gerente industrial também menciona a importância dessas reuniões no processo de inovação: “Temos uma ideia, acho que isso aqui funciona. Ela passa num funil que a gente tem. Então, nós temos aqui uma reunião periódica com os gestores e a gente faz sempre em conjunto”.

Observa-se que há uma integração entre os gestores das diferentes áreas, o que proporciona a acumulação de conhecimento funcional, conforme relatado: “A gente montou um time multidisciplinar junto com o pessoal da engenharia, de embalagem, mas a manutenção interna e produção” [sujeito 3]. Adicionalmente, “o gerente industrial trouxe o pessoal da engenharia, além da empresa destinada a fazer essa colocação da Câmera no equipamento, fez uma reunião lá *in loco* com todo mundo” [sujeito 4].

A maioria dos participantes da reunião ocupam cargos de liderança ou são técnicos especialistas, sendo eles os responsáveis pela tomada de decisão. A integração com colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos ocorre durante a implantação da inovação, quando eles são ouvidos pelos gestores e técnicos especialistas: “Muitas vezes ele [gerente industrial] conversa direto com os operadores para perguntar se está legal, se não está legal, se precisa de ajuda, se tem alguma ideia nova. Então tem sempre esse envolvimento aí com todos” [sujeito 8].

Observa-se que o elemento **Comunicação**, que é chave para a cultura de inovação, tem sido praticado pelos gestores da indústria, o que é verificado pelo alinhamento conceitual dos entrevistados em relação à inovação, melhoria de resultados, competitividade, entre outros temas. A própria reunião é um espaço de troca de informação e compartilhamento de ideias. “A gente tem várias reuniões aqui, a gente tem reuniões semanais que envolvem produção, qualidade, manutenção... e nesses momentos a gente troca a ideia justamente para que aquela equipe toda fale” [sujeito 8].

A análise documental evidencia que a companhia tem programas corporativos de estímulo à inovação, liderados por diferentes áreas, inclusive com iniciativas de relacionamento com *startups*, que são convidadas para apoiarem os profissionais na resolução

de problemas. Chama a atenção a contratação recente de uma consultoria para apoiar na formalização de um comitê corporativo de inovação, uma vez que as iniciativas, embora existentes, não possuem uma visão consolidada na companhia.

No contexto industrial, as diretrizes do programa de melhoria contínua (“hoje a fábrica toda está no TPM, é equalizado, foi uma das coisas que mudou a cultura”) e da indústria 4.0 (“a gente precisa fomentar mais ainda a indústria 4.0. para toda a companhia”) definem a abordagem sobre inovação, conforme demonstram os depoimentos do gerente industrial.

A sigla TPM é usada para abreviar o programa Total Performance da Manufatura, que tem como objetivo melhorar a produtividade das linhas de produção da indústria. Já o conceito de indústria 4.0 refere-se à automação e à utilização de dados por meio de tecnologia da informação instalada nas linhas de produção, com o intuito de facilitar o diagnóstico e tomadas de decisão no ambiente produtivo.

Todos os entrevistados demonstram ter um bom entendimento do motivo que levou à busca pela inovação, evidenciando uma compreensão interessante do problema a ser resolvido, como reclamação dos clientes, perda de embalagens, reprocesso, entre outros. “Então, desde o princípio, os supervisores envolveram as pessoas que estavam lá para explicar como é que o equipamento funcionaria, qual era a intenção, o que é que a gente esperava dele, como é que eu deveria funcionar” [sujeito 8]. A liderança da área industrial aborda regularmente o tema da inovação junto à suas equipes nas atividades setoriais. “Eu costumo dizer que eles [gestores] são nossos propulsores. Eles incentivam bastante, são o nosso combustível (...) isso nos faz mover para sempre fazer o melhor, entregar o melhor. Existe um apoio muito forte da gestão” [sujeito 7].

O *networking*, prática que reforça o elemento **Relacionamentos Externos**, também é mencionado constantemente. “Dependendo do resultado que a gente espera com aquela melhoria, a gente precisa de um apoio geralmente dos próprios fornecedores” [sujeito 2]. Na empresa, é comum convidar fornecedores parceiros para auxiliar no desenvolvimento de tecnologias que resolvam os problemas identificados. Nesse sentido, o gerente industrial e outros gestores da empresa atuam como intermediários entre sua equipe técnica com os parceiros externos, que compartilham seu conhecimento durante o processo de implementação de melhorias. “O gerente industrial tem a capacidade de nos ajudar diante das dificuldades: ‘Eu posso não ter o conhecimento técnico para resolver isso, mas eu... eu posso lhe ajudar entrando em contato com o tal fornecedor, fornecendo tal ferramenta’ [sujeito 6].

O compartilhamento de conhecimento torna-se um importante ativo intangível da

empresa e pode ser utilizado na resolução de outros problemas. “‘Eu preciso que vocês [fornecedores] venham aqui para planta trazendo os conhecimentos de vocês e treinem a nossa equipe com as ferramentas necessárias para eu conseguir desenvolver essa tecnologia’ [sujeito 2], simulando uma possível fala do gerente industrial.

Na área industrial, vale destacar o prêmio criado para reconhecer as inovações implementadas em áreas como produtividade, qualidade, segurança do trabalho e processos, por meio de ações de premiação das plantas industriais e para os profissionais envolvidos nas melhorias. Na ficha de descrição das inovações indicadas para a edição 2023 do prêmio, consta a expressão: “Reconhecimento da unidade que implementar a inovação (criatividade que gera valor) com foco: infraestrutura, processos, tecnologia, sustentabilidade e pessoas”.

A competitividade entre as plantas industriais é evidente. Durante a observação da reunião do grupo de trabalho, é possível perceber que ocorrem comparações com outras plantas em algumas falas. Essa comparação é mencionada em uma das entrevistas: “Tem um projeto parecido lá [outra planta industrial], mas ele não tem um sistema de rejeição que aqui a gente já tem (...). Então, meio que a gente tem um local já desenvolvido nesse sentido. Aí foi uma consequência” [sujeito 5].

Um fenômeno interessante que se buscou entender foi porque essa inovação ocorreu nesta planta industrial e nesta linha de produção, e não em outra. De acordo com a opinião dos entrevistados, a atuação do gerente industrial foi determinante. Algumas falas ilustram essa percepção: “Ele [gerente industrial] tem um perfil diferenciado. Não é todo gestor que quer inovações, tem muito gestor que prefere não mexer no que está quieto. (...) Se não fosse pelo apoio, incentivo dele, dificilmente essa inovação ia para frente” [sujeito 6], e “Eu sou hoje do corporativo [conheço várias plantas da empresa] e tem algumas unidades que você não tem essa pessoa [gerente industrial] na frente para brigar mesmo e dar a cara a tapa e ir atrás. Se o ‘dono’ da planta não comprar a ideia, meu amigo, não vai rolar” [sujeito 5].

Ao observar nas entrevistas sobre a implementação de uma inovação decorrente de uma inovação gerencial, constata-se que os entrevistados abordaram os pontos discutidos nos *frameworks* sobre os elementos que compõem uma cultura organizacional inovadora estavam evidenciados nos documentos analisados e, como se exemplifica brevemente a seguir, foram citados pelos sujeitos durante as entrevistas.

- Orientação Estratégica à Inovação - “[Inovar] é colocado como algo que se a gente fizer, será um diferencial em relação às outras empresas” [sujeito 2];

- Gestão de Metas e Indicadores relacionados à inovação - “Trabalhar com dados, não no *achômetro*. Então o número tem que mostrar que aquilo [inovação] funciona” [gerente industrial];
- Estrutura e Governança - ““Temos uma ideia, acho que isso aqui funciona. Ela passa num funil que a gente tem. Então, nós temos aqui uma reunião periódica com os gestores e a gente faz sempre em conjunto” [gerente industrial];
- Comunicação - “A gente tem várias reuniões aqui, a gente tem reuniões semanais que envolvem produção, qualidade, manutenção... e nesses momentos a gente troca a ideia justamente para que aquela equipe toda fale” [sujeito 8];
- Relacionamentos Externos - “O gerente industrial tem a capacidade de nos ajudar diante das dificuldades: ‘Eu posso não ter o conhecimento técnico para resolver isso, mas eu... eu posso lhe ajudar entrando em contato com o tal fornecedor, fornecendo tal ferramenta” [sujeito 6];
- Gestão de Pessoas - “Essa é uma empresa que já vem se dedicando a desenvolver líderes... existe o PDL [Programa de Desenvolvimento de Líderes] que sempre está ofertando palestras e treinamentos. Eu acho que a forma como a companhia está fazendo hoje já está sendo um bom exemplo, já está no caminho correto” [sujeito 6].

Embora nem todas as competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003) tenham sido citadas, ou mesmo não seja possível inferir com precisão as competências praticadas em função do não conhecimento dos conceitos por parte dos entrevistados, é observável como as competências gerenciais praticadas pelo gerente industrial foram decisivas para as inovações implementadas. Inclusive, como achados deste estudo, foram evidenciados e categorizados comportamentos, habilidades e atitudes específicos do gerente industrial, como Comunicação proativa, Capacidade de motivar, Amplo suporte, Geração de confiança, Liberdade e autonomia, Flexibilidade, Proximidade, Construção participativa, Intercâmbio de conhecimentos e Acompanhamento do desempenho coletivo.

Isso leva à conclusão de que o *framework* proposto é aplicável na realidade da indústria de alimentos. As competências gerenciais estão relacionadas com a implantação de inovações gerenciais, trazendo benefícios para a competitividade das organizações. Assim como há também elementos transversais que contribuem para uma cultura organizacional inovadora.

3.1.5 Considerações parciais

A aplicabilidade do *framework* demonstrou quais competências podem ser privilegiadas ao serem estimuladas e desenvolvidas pelas organizações, desde o processo seletivo até ações de capacitação, com base nesse estudo de caso específico de uma indústria. No entanto, um estudo mais abrangente, com uma amostra mais significativa, pode identificar outras necessidades conforme o tipo de negócio.

De forma geral, os sujeitos envolvidos no grupo de trabalho compreendem, mesmo que de maneira empírica e não teórica, a importância dos elementos que compõem uma cultura organizacional inovadora. Nas entrevistas, foram destacadas a interação com parceiros externos, a formação de equipe multidisciplinares e a orientação estratégica da empresa para à inovação, entre outros aspectos.

Uma ressalva: as conclusões são limitadas ao setor industrial de uma unidade específica, embora se possa inferir que o programa de melhoria contínua possa estar presente toda a empresa, os entrevistados não mencionaram explicitamente essa informação. Dessa forma, não é possível afirmar o mesmo em relação à outras áreas, como logística, administração ou comercial, uma vez que o estudo foi restrito a uma planta industrial da empresa.

Há de se considerar que as entrevistas apresentaram avaliações bastante positivas em relação ao gerente industrial. No entanto, é importante levantar a possibilidade de que os entrevistados possam não ter se sentido à vontade, por algum motivo desconhecido, para mencionar áreas de melhoria na atuação do gerente industrial. Apesar disso, a diversidade de inovações e a consistência dos dados fornecidos levam a crer que são verídicas.

Os entrevistados mencionaram algumas oportunidades de melhoria nas práticas de Gestão de Pessoas da empresa, especialmente na área responsável pelos treinamentos e desenvolvimento. Sugeriram a ampliação da participação do corpo técnico em feiras e eventos externos, prática que segundo os sujeitos era comum no passado e recentemente não ocorria mais com frequência. Além disso, sugeriram também que fossem incluídos no programa de desenvolvimento de líderes, que atualmente têm módulos restritos aos profissionais em cargo de gerência, não contemplando coordenadores, supervisores e encarregados. Embora tenham feito essas ponderações, reconhecem como bem-sucedidas as iniciativas implementadas pela área de educação corporativa.

Durante a análise das entrevistas, foi buscado mencionar uma variedade de citações para demonstrar o alinhamento de discurso dos sujeitos. Alguns indivíduos foram

privilegiados em termos de quantidade de citações devido à sua habilidade em expressar suas ideias verbalmente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse estudo, que resultou em dois artigos, um teórico e outro empírico, objetivou-se aprofundar e enriquecer os estudos sobre cultura organizacional inovadora. O resultado obtido foi um *framework* que serve como um guia para organizações que desejam compreender esse fenômeno e construir um ambiente organizacional voltado à inovação. O teste de aplicabilidade teve como objetivo demonstrar sua efetividade, evidenciando a importância e influência das competências gerenciais na viabilização de inovações gerenciais.

Conforme relatado, as áreas de gestão de pessoas das organizações podem utilizar o *framework* como base para o desenvolvimento de iniciativas e programas com o objetivo de promover a inovação como traço cultural, utilizando os elementos de uma cultura organizacional inovadora. Isso é especialmente relevante para os profissionais de educação corporativa que desejam desenvolver as competências de seus gestores. Esta é a principal contribuição deste estudo: um aprofundamento teórico para a administração sobre inovação nas culturas organizacionais, um tema de extrema importância para a competitividade dos negócios, fornecendo um *framework* como legado.

A triangulação dos dados obtidos por diferentes fontes foi crucial para a comprovar a efetividade do *framework*, garantindo credibilidade das análises. A concordância entre os entrevistados, a observação dos participantes durante a reunião de trabalho e a análise dos diversos documentos da organização evidenciaram que há um ambiente propício a inovação na área industrial do objeto de estudo. A utilização das fichas, conforme a metodologia ACR, contribuiu para identificar as competências gerenciais praticadas pelo gerente industrial e facilitou os depoimentos dos entrevistados. Neste sentido, pode-se afirmar que também há uma contribuição metodológica devido a diversidade de fontes de dados coletadas e analisadas, incluindo o uso das fichas da ACR, submetidas a uma triangulação que confere credibilidade aos resultados obtidos.

A análise de resultados sugere que as competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003) a serem estimuladas para promover as inovações gerenciais são: 'Estabelecimento de metas e objetivos', 'Comunicação eficaz', 'Gerenciamento do desempenho e processos produtivos', 'Gerenciamento multidisciplinar', 'Fomento de um ambiente de trabalho produtivo', 'Apresentação de ideias', 'Gerenciamento da mudança' e 'Planejamento e organização'. No entanto, os entrevistados não possuem um entendimento preciso sobre o que cada competência abrange em sua descrição, muitas vezes misturando os conceitos. Por esse

motivo, optou-se descrever os conhecimentos, habilidades e atitudes apontados pelos entrevistados como fundamentais para a viabilização da inovação gerencial analisada, conforme pode ser observado no Quadro 07 de categorização. A relação de competência gerencial e inovações foi comprovada, conforme Pinho *et al.* (2021), que as coloca como elementos-chave para sua viabilização, sendo os gestores os principais agentes em culturas organizacionais inovadoras.

Os resultados do estudo empírico demonstraram que para a implementação da inovação na linha de produção, foram decorrentes dos seguintes conhecimentos, habilidades e atitudes do gerente industrial ao exercer seu papel de liderança junto a equipe de trabalho: Comunicação proativa, Capacidade de motivar, Amplo suporte, Geração de confiança, Liberdade e autonomia, Flexibilidade, Proximidade, Construção participativa e Intercâmbio de conhecimentos.

Esses conhecimentos, habilidades e atitudes categorizadas podem servir de base para as áreas de gestão de pessoas das organizações, especialmente para profissionais de treinamento e capacitação, a fim de viabilizar o desenvolvimento de competências nos líderes que promovam um ambiente organizacional voltado à inovação.

Portanto, uma limitação do estudo foi a dificuldade de identificar com precisão as competências gerenciais de acordo com Quinn *et al.* (2003) devido à similaridade de conhecimentos, habilidade e atitudes de determinadas competências. No entanto, não compromete os resultados apresentados.

Vale também mencionar como uma possível limitação o fato de este estudo ter sido realizado em uma planta industrial premiada por sua inovação, dentro da mesma organização. Surge o questionamento: se esse estudo fosse realizado em outra planta, o *framework* seria validado? Portanto, a realização desse estudo em outras plantas industriais da mesma empresa, premiadas ou não, permitiria uma contextualização mais abrangente para confrontar e validar os resultados.

Os entrevistados concordaram unanimemente ao atribuir vários méritos ao gerente industrial pela inovação gerencial, destacando conhecimentos, habilidades e atitudes positivas para promover a inovação. Não houve ressalvas à sua atuação gerencial. Esse fenômeno pode ser resultado da possível inibição causada pelo autor deste estudo durante as entrevistas, apesar do anonimato garantido aos participantes. Além disso, é importante ressaltar que a investigação foi focada na identificação das competências gerenciais e não em aspectos relacionados à qualidade do ambiente de trabalho e o papel do gestor neste contexto.

Como sugestão para futuros estudos e pesquisas, seria interessante testar a

aplicabilidade do *framework* em outras organizações em diferentes setores, como prestadoras de serviço, comércio, terceiro setor, etc. Isso permitiria verificar se o *framework* é efetivo em outros contextos organizacionais. Além disso, seria válido explorar competências que não estão incluídas no modelo de Quinn *et al.* (2003), uma vez que os roteiros de entrevistas foram baseados neste autor. Essa consideração também pode ser vista como uma possível limitação.

Como sugestão para futuros estudos, seria interessante aprofundar outros elementos da cultura organizacional inovadora, propondo *frameworks* detalhados para áreas como 'Orientação Estratégica à Inovação', 'Estrutura e Governança', 'Gestão de Metas e Indicadores', 'Relacionamentos Externos' e 'Comunicação', amplificando o estudo.

Há ainda a possibilidade de testagem estatística do *framework*, fornecendo dados objetivos para sua validação. Por meio de uma pesquisa quantitativa abrangente em organizações de diversos setores e em diferentes estágios de maturidade em relação à inovação, seria possível buscar relações entre as competências gerenciais mais aplicadas e a efetivação de inovações gerenciais.

Outra sugestão é buscar compreender as vantagens competitivas obtidas por meio das inovações gerenciais implementadas, relacionando-as às competências gerenciais a serem desenvolvidas para se obter resultados específicos. Por exemplo, ao analisar eco-inovações, seria interessante investigar quais conhecimentos, habilidades e atitudes complementares devem ser estimuladas para alcançar esses resultados.

As inovações gerenciais trazem melhorias no desempenho operacional e organizacional, resultando vantagens competitivas, aumento da produtividade e rentabilidade. Compreender as nuances desse fenômeno, especialmente por meio da atuação dos gestores, é fundamental para direcionar os programas e iniciativas das organizações, principalmente nas práticas de gestão de pessoas. Ao obter uma compreensão mais aprofundada das inovações gerenciais e dos fatores que as torna possível, também é possível efetivar novos processos, métodos, procedimentos e técnicas; desenvolver novas estruturas organizacionais, produtos inovadores, novas formas de gestão de recursos de diversas naturezas e novas estratégias mercadológicas.

Destaca-se o potencial das inovações gerenciais em agregar valor às organizações por meio do alcance de práticas sustentáveis, que podem ser referidas como ecoinovação, inovação ambiental, inovação verde ou inovação sustentável. Embora não tenha sido explorado nesta dissertação, é evidente que a inovação implementada, objeto desse estudo, trouxe diversos benefícios para a indústria, incluindo alguns relacionados à sustentabilidade.

Além da entregar um produto de melhor qualidade ao consumidor, a instalação da câmera tem o efeito de reduzir o desperdício de embalagens plásticas laminadas, uma vez que os produtos inconformes são expulsos da linha de produção antes dessa etapa do processo de produção.

A adoção de práticas sustentáveis tem sido uma prioridade para as organizações que pretendem obter vantagens competitivas. Nas indústrias e suas linhas de produção, esse cenário não é diferente. Sob pressão dos diversos *stakeholders*, como consumidores e investidores, ou impulsionadas pela busca por maior produtividade, as práticas sustentáveis geram benefícios ambientais, sociais e econômicos. Muitas vezes, esses avanços são resultado de inovações incrementais, impulsionadas pelos gestores de equipes, que propõem soluções criativas e intervenções que melhoram a produtividade das máquinas. Essas inovações incrementais resultam em ganhos econômico-financeiros, ambientais e sociais.

Essa organização industrial tem sido reconhecida pelo mercado de capital devido suas práticas sustentáveis. Além disso, como mencionado anteriormente, a empresa possui um programa estruturado de melhoria contínua em suas operações industriais, o que resultam em inovações que proporcionam ganhos de produtividade. Esses avanços não apenas geram benefícios econômicos, sociais e ambientais, evidenciando o compromisso da organização com a sustentabilidade em suas práticas operacionais.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS – ABIA. (2015). **O setor em números**. São Paulo: ABIA. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/anexos/FichaTecnica.pdf>>. Recuperado Acesso em: 21 de out. de 2015.
- ALBUQUERQUE, L.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 4, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, M. Análise de conteúdo clássica uma revisão. *In*: BAUER, MARTIN; GASKELL, GEORGE (eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9.ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here? **Journal of management**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Bookman Editora, 2009.
- BESSANT, J.; LAMMING, R.; NOKE, H.; PHILLIPS, W. Managing innovation beyond the steady state. **Technovation**, [s. l.], v. 25, n. 12, p. 1366-1376, 2005.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of management Review**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 44, p. 58-69, 2004.
- BLACKROCK (2020). **Pesquisa Global de Investimentos Sustentáveis 2020**. Disponível em: <<https://www.blackrock.com/br/quem-somos/pesquisa-sustentabilidade>>. Acesso em: 08 de set. de 2021.
- BOCKEN, N.M.P.; SHORT, S.W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal Of Cleaner Production**, [s. l.], v. 65, p. 42-56, 2014.
- BOSE, M.; ORSI, A. Gestão por competências: Modelos e Abrangência. **Revista de Psicologia**, [s. l.], v. 21, n.1/2, 2003.
- BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**, New York: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; CARBONE, P. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, Editora FGV, 2008.
- BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v.41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRAVO IBARRA, E. R.; HERRERA, L. Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. **Intangible capital**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 301-320, 2009.

BREAKWELL, G. M; HAMMOND, S.; FIFE-SCHAW, C.; SMITH, J. A. **Métodos de pesquisa em psicologia**. São Paulo: Bookman e Arned, 2010.

BREWSTER, C. European HRM: Reflection of, or challenge to, the American concept. **Human resource management in Europe**, [s. l.], p. 56-89, 1994.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: Past research, present findings, and future directions. **Academy of management review**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Culture of innovation: concepts and theoretical models. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 18, p. 372-396, 2014.

BURNS, J. M. Leadership. New York: **Harper & Row Publishers**, 1978.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure. In: FOSS, N. J. (org.). **Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, p. 40-51, 1997.

ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of small business management**, [s. l.], v. 48, n. 3, p. 325-359, 2010.

CAMPOLINA, L. O.; MARTÍNEZ, A. M. Fatores favoráveis à inovação: estudo de caso em uma organização escolar. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 325-338, 2013.

CELLARD, A. (2008). A análise documental. In: POUPART, J. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

ČERNE, M.; KAŠE, R.; ŠKERLAVAJ, M. Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. **Scandinavian Journal of Management**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 69-85, 2016.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure. In: FOSS, N. J. (org.). **Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, p. 40-51, 1997.

CHEN, J. L.; YEN, M. Development product design methodology by using life cycle assessment for design for environment tasks. In: **Proceedings of International Conference on Cleaner Production and Sustainable Development**, 1999.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting**

from technology. Harvard Business Press, 2003.

COOPER, R. G. How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies. **Research Technology Management**, [s. l.], v. 52, n. 2, p. 47-57, 2009.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo.** 4 ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. **Organization studies**, [s. l.], v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. **Management and organization review**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 423-454, 2012.

DAS, G. S. Preparedness for innovation: an Indian perspective. **Global Business Review**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 27-39, 2003.

DI BENEDETTO, A. C. The JPIM thought leadership symposium. **Journal of Product Innovation Management**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 344-348, 2012.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European journal of innovation management**, [s. l.], 2008.

DOCHERTY, M. Primer on open innovation: Principles and practice. **Pdma Visions**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 13-17, 2006.

DUTRA, J. S. Gestão da carreira por competência. **Curso aberto em gestão por competências**, 1 ed., 1999.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.(org.). **Gestão por Competências.** São Paulo, Atlas, 2001.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKINGTON, J. The triple bottom line: implications for the oil industry. **Oil & Gas Journal**, [s. l.], v. 97, n. 50, p. 139-141, 1999.

EXAME. **Hoje é o dia de sobrecarga da terra.** O que isso significa? 2021. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/dia-de-sobrecarga-da-terra/>>. Acesso em: 08 de set. de 2021.

FERIGOTTI, C.; FERNANDES, B. Competências gerenciais e capacidade para inovação: o caso da electrolux do brasil s/a. **RAI Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 73-96, 2014.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um Sistema. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, [s. l.], v. 18, n. 2, 2007.

FERRAZ, J.; KUPFER, D.; HAGUENAEUR, L. **Made in Brasil: desafios para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIKSEL, J. **Design for environment: a guide to sustainable product development**. McGraw-Hill Education, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo, Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLINK, R. J. D. S.; VANALLE, R. M. V. O desafio da avaliação de competências. **In: anais...**, Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXVI, 9-11, Fortaleza, CE, 2006.

FREITAS FILHO, F. L. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. Editora Atlas SA, 2000.

FREITAS, P.; ODELIUS, C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cad. EBAPE.BR**, [s. l.], v. 16, n. 1, 2018.

GIBBS, G. Análise dos dados qualitativos Porto Alegre: Artmed; 2009. **Coleção pesquisa qualitativa**, [s. l.], 2009.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão. org**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 80-89, 2005.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 19, p. 621-639, 2012.

GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, [s. l.], v. 29, n. 1, 142-163, 2009.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Competências habilitadoras da melhoria contínua: estudo de casos em empresas do setor automobilístico e de bens de capital. **Gestão & Produção**, [s. l.], vol. 22, n. 4, p.725- 742, 2015.

GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. [Brasília, DF]: Ministério das Relações Exteriores. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos. Divisão de Programas de Promoção Comercial. 2011. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/dcom/manualinovacao.pdf>>. Acesso em: 23 de jan. 2022.

HAMEL, G. The why, what, and how of management innovation. **Harvard business review**, [s. l.], v. 84, n. 2, p. 72, 2006.

HAMEL, G; PRAHALAD., C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. **Harvard Business Review**,

[s. l.], v. 85, n. 6, p. 121-130, 2007.

HARDY, C.; DOUGHERTY, D. Powering product innovation. **European Management Journal**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 16-27, 1997.

HENDERSON, R. Managing innovation in the Information Age. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 72, n. 1, p. 100-107, 1994.

HIPÓLITO, J. A. M. **A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

HOLANDA, G.; FARIAS, I. Estratégia da Triangulação: uma incursão conceitual. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v.15, n.4, p.1150-1166, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa de Inovação – PINTEC**. 2017, Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101706_informativo.pdf>, Acesso em: 20 de dez. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Sustentabilidade: 40,6% das empresas inovadoras introduziram inovações com impactos ambientais positivos entre 2015 e 2017**. 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28179-pintec-sustentabilidade-40-6-das-empresas-inovadoras-introduziram-inovacoes-com-impactos-ambientais-positivos-entre-2015-e-2017#:~:text=As%20empresas%20industriais%20foram%20as,%2C2%25%20das%20empresas%20inovadoras>>. Acesso em: 08 de set. de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC 2008**. 2009. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/METODOLOGIA/Manual%20de%20Instrucoes%20para%20Preenchimento%20do%20Questionario/manual_de_instrucoes_pintec_2008.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2022.

JACCOUD, M; MAYER, R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. *In: A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. 4ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014 (Coleção Sociologia), p. 254-294, 2014.

JAQUES, E. **Requisite Organization**: a total system for effective managerial organization as managerial leadership for the 21st century. Arlington: Cason-Hall, 1988.

JOHANNESSEN, J.; OLSEN, B. Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance. **International Journal of Information Management**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 30-37, 2011.

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

KAASA, A.; VADI, M. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. **Economics of innovation and new technology**, [s. l.], v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review Press, 2009.

KHOSRAVI, P.; NEWTON, C.; REZVANI, A. Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. **European Management Journal**, [s. l.], v. 37, n. 6, p. 694-707, 2019.

KIMBERLY, J. R. Managerial innovation. **Handbook of organizational design**, [s. l.], v. 1, n. 84, p. 104, 1981.

KING, N.; ANDERSON, N. **Managing innovation and change: a critical guide for organizations**. London: Thomson, 2002.

KON, A. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

LANG, J. **Gestão ambiental: estudo das táticas de legitimação utilizadas nos relatórios da administração das empresas listadas no ISE**. (Dissertação de mestrado). Universidade Regional de Blumenau, 2009.

LAWLER III, E. Estratégia versus funcionários. **HSM Management**, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 12-15, 1998.

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEONARD, D. **Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LIN, H.; SU, J. A case study on adoptive management innovation in China. **Journal of Organizational Change Management**, [s. l.], 2014.

LOPES, M. C.; FIALHO, F. A. P.; LEONARDI, J.; LOPES, L. F.; RIBEIRO, S. F.; WILHELM, P. P. H. Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gestão & Produção**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010.

LOPES, D. P. T. **Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos** (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2017.

MAIOR, R. A. M. S.; CORREA, M. I. S.; SOUZA, A. C. R.; MORAES, I. C. Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 60-84, 2019.

MANJABOSCO, J. B. **Diagnóstico e plano de capacitação baseado em competências - o caso de uma empresa de bens de consumo**. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Curso de Engenharia de Produção, 2017.

- MAMBRINI, A. B.; CINTHO, S.; DATTEIN, E. D.; MEDINA, J. A. A.; MACCARI, E. A. Cultura Inovadora na Pequena e Média Empresa. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 26-51, 2011.
- MARTINS, E.; MARTINS, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. **SA Journal of Industrial Psychology**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.
- MASCARENHAS BISNETO, J. P.; LINS, O. B. dos S. M. Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 86-109, 2016.
- MCCORMICK, J. Rumo ao paraíso: a história do movimento ambientalista. **Rio de Janeiro: Relume-Dumará**, [s. l.], v. 213, 1992.
- MCLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. **Advances in developing human resources**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.
- MENDES, P. J. V.; ALBUQUERQUE, R. H. P. L. Instituições de pesquisa agrícola e inovações organizacionais: o caso da Embrapa - *In: Anais...*, Seminario Latino Iberoamericano de Gestion Tecnologica, Buenos Aires, 2007.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.
- MILLWARD, L.J. Grupo Focal. *In: BREAKWELL, G. M, HAMMOND, S., FIFE-SCHAW, C.; SMITH, J. A. Métodos de pesquisa em psicologia*. São Paulo: Bookman e Arned, 2010.
- MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da informação**, [s. l.], v. 33, p. 112-122, 2004.
- MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R.; FEITOSA, R. L. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos Ebape.Br**, [s. l.], v. 19, n. , p. 761-776, 2021.
- MOREIRA, M. F.; GUIMARÃES, T. A.; PHILIPPE, J. Mudança e Inovação: uma relação observável em serviços? **Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 129-149, 2016.
- MOURA, F. **Indicadores para a avaliação da sustentabilidade em sistemas de produção da agricultura familiar: o caso dos fumicultores de Agudo**. (Dissertação de mestrado). Desenvolvimento Rural. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. Prentice Hall, 1988.
- MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da informação**, [s. l.], v. 33, p. 112-122, 2004.

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. O contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras. **Gestão & Produção**, [s. l.], v. 21, p. 477-490, 2014.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos avançados**, [s. l.], v. 26, p. 51-64, 2012.

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Editora Unicamp. Campinas: Editora Unicamp, 2005.

NEMETH, C. Managing innovation: when less is more. **California Management Review**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 59-74, 1997.

O'CONNOR, G. C. **Grabbing lightning: Building a capability for breakthrough innovation**. John Wiley & Sons, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **COP26 em Glasgow: ONU lembra corrida contra o tempo para salvar planeta**. 2021. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2021/11/1770282>> Acesso em: 09 de fev. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 2018**. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/manuais-de-referencia/arquivos/OCDE_ManualOslo4_2018_EN.pdf>. Acesso em: 27 de ago. 2023.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, [s. l.], v. 33, n. 7, p. 48, 1996.

PARTHASARTHY, R.; HAMMOND, J. Product innovation input and outcome: moderating effects of the innovation process. **Journal of engineering and technology management**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 75-91, 2002.

PICCHIAI, D. Competências gerenciais: caso de um hospital público. **Fundação do desenvolvimento administrativo**. São Paulo, 2003.

PINHO, A. P. M.; SILVA, M. R. R.; SOUZA, M. F. de P. R.; LAZARO, J. C. Inovações gerenciais em evidência: uma análise baseada na percepção de gestores. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 1, 2021.

PINHO, A. P. M.; SILVA, M. R.; DE MELO, N. R. Cognições gerenciais sobre práticas gerenciais inovadoras e gestão de pessoas. **Revista de Psicologia**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 49-58, 2020.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M. Abordagem Cognitivo-Reflexiva na Pesquisa em Administração: uma proposta metodológica. *In: Anais... VII Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade - EnEPQ 2021*.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PUGH, S. **Total design**: integrated methods for successful product engineering. Harlow: Addison Wesley, 1991.

QUADROS, R. **Aprendendo a inovar**: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2008.

QUEIROZ, A. C. S.; DE ALBUQUERQUE, L. G.; MALIK, A. M. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração**, [s. l.], v. 48, n. 4, p. 658-670, 2013.

QUINN, R. E. **Beyond rational management**: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. Jossey-Bass, 1988.

QUINN, R. E. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RESTREPO, T. Participative Specification of a CSCW system allowing an organizational evolution in innovation dynamics. In: **Proceedings of 17th IMACS World Congress**, [s. l.], p. 11-15, 2005.

RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e a inovação organizacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 283-308, 2013.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (org.). **Saberes e competências**. Campinas: Papyrus, 2001.

ROSCOE, S.; COUSINS, P. D.; LAMMING, R. C. Developing eco-innovations: a three-stage typology of supply networks. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 112, p. 1948-1959, 2016.

ROTHWELL, R. Successful Industrial-Innovation - Critical Factors for the 1990s. **R&D Management**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 221-239, 1992.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-55, 2005.

SALAMAN, G.; STOREY, J. Managers' Theories about the Innovation Process. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 39, n. 2, p. 147-165, 2002.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, [s. l.], 1984.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, sociedade e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar. 1984.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. Traduzido por Maria Sílvia Possas, p. 169. (Economistas 13), Jaboticabal: FUNEP, 1997.

SERRA, F. A. R.; FIATES, G. G.; ALPERSTEDT, G. D. Inovação na pequena empresa- estudo de caso na tropical Brasil. **Journal of Technology Management & Innovation**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 170-183, 2007.

SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effect of charismatic leadership: a self-concept based theory. **Organization Science**, [s. l.], v. 4, n. 4, p. 577-594, 1993.

SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, [s. l.], v. 24, p. 477-490, 2014.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. Desmistificando a inovação inovar para competir: aula 1- Inovação: conceitos, definições e tipologias. SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**, São Paulo: Globo, 2003.

SCHWEIGERT, L. R. **Plano diretor e sustentabilidade ambiental da cidade**. (Dissertação de mestrado). Arquitetura e Urbanismo. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Conhecer o PIB te ajuda a entender o passado e programar o futuro**. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/pib/?pagina=evolucao-do-pib&ano=2020>>. Acesso em: 08 de set. 2021.

SGARBI, V. S. Os jargões da sustentabilidade: uma discussão a partir da produção científica nacional. In: **Anais...** Engema - Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, v. 10, 2008.

SILVA, M. R. R.; PINHO, A. P. M. Gestão de Pessoas e Inovações Gerenciais: um Estudo Baseado em Cognições de Gestores. **Teoria e Prática em Administração**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 115-129, 2021.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. Desmistificando a inovação inovar para competir: aula 1- Inovação: conceitos, definições e tipologias. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Globo, 2003. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/16721751/inovarparacompetirresenha>>. Acesso em: 23 jan. 2022.

STEELE, J.; MURRAY, M. Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. **Engineering, construction and architectural Management**, [s. l.], 2004.

STEFANOVITZ, J. P; NAGANOB, M. S. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. **Production**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 462-476, 2014.

STRINGER, R. How to manage radical innovation. **California Management Review**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 70-88, 2000.

THOMAS, R. J. **New Product Development: managing and forecasting for strategic success.** New York: John Wiley & Sons, 1993.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3ed. São Paulo: Artmed, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. **Managing strategic innovation and change: A collection of readings.** Oxford University Press, USA, 2004.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management science**, [s. l.], v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. (Ed.). **Research on the management of innovation: The Minnesota studies.** Oxford University Press on Demand, 2000.

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. AJ; MIHALACHE, O. R. Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. **Organization Studies**, [s. l.], v. 35, n. 9, p. 1245-1264, 2014.

WARD, B.; DUBOS, R. Uma terra somente: a preservação de um pequeno planeta. In: **Uma terra somente: a preservação de um pequeno planeta**, p. 277-277, 1973.

XAVIER, A. F; NAVEIRO, R. M.; AOUSSAT, A.; REYES, T. Revisão sistemática da literatura sobre modelos deecoinovação: oportunidades e recomendações para pesquisas futuras. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], 2017.

XAVIER, A. F; NAVEIRO, R. M.; AOUSSAT, A. The eco-innovation concepts through a strategic perspective. **International Association for Management of Technology**, [s. l.], p. 2275-2293, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015.

WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality.** Simon and Schuster, 1992.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ZIEN, K. A.; BUCKLER, S. A. From experience dreams to market: crafting a culture of innovation. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 274-287, 1997.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA PROFISSIONAIS DO GRUPO DE TRABALHO E GERENTE INDUSTRIAL

| | |
|--|--|
| Levantamento de Perfil do entrevistado Nome: _____ Cargo: _____ Na _____ empresa _____ desde: _____ Nascimento: _____ Escolaridade: _____ | |
| Roteiro de Entrevista para <u>Profissionais</u> | Roteiro de Entrevista para <u>Gerente Industrial</u> |
| 01. [CO] Você considera que sua empresa é inovadora no que se refere à área industrial? Por que? | 01. [CO] Você considera que sua empresa é inovadora no que se refere à área industrial? Por que? |
| 02. [CO] O seu gestor direto estimula que sua equipe inove na área industrial, especialmente com foco na implementação de práticas inovadoras? Especifique. | 02. [CO] Há algum estímulo da alta gestão ou da Companhia para os gestores inovarem na área industrial? Especifique. |
| 03. [CO] Falando especificamente da inovação na linha 06, descreva como foi narrando os principais momentos desde que a ideia surgisse até que e fosse implementada. | 03. [CO] Falando especificamente da inovação na linha 06, descreva como foi narrando os principais momentos desde que a ideia surgisse até que e fosse implementada. |
| 04. [CG] Com base nessa inovação que você e a equipe implementaram, como foi o processo de resolução desse problema considerando a interação do time? E como o gestor industrial atuava para essa interação? | 04. [CO] Com base nessa inovação que você e sua equipe implementaram, como foi o processo de resolução desse problema? |
| 05. [CG] Durante o processo, desde o surgimento da ideia até a comprovação da sua eficácia, vocês encontraram alguma dificuldade? Se sim, especifique quais foram essas dificuldades e como foi a atuação do gestor industrial diante delas? | 05. [CG] Durante o processo, desde o surgimento da ideia até a comprovação da sua eficácia, você encontrou alguma dificuldade? Se sim, especifique quais foram essas dificuldades e como foi sua atuação diante delas? |
| 06. [IG] Antes de chegar a essa inovação, outras ideias foram testadas sem sucesso? Comente os erros cometidos e como o gestor industrial agiu diante delas. | 06. [IG] Antes de chegar a essa inovação, outras ideias foram testadas sem sucesso? Comente os erros cometidos e como eles foram solucionados com o seu apoio. |
| 07. [CG] Você acredita que a atuação do gestor industrial foi determinante para que a prática inovadora fosse implementada especificamente nesta linha de produção - e não em uma outra? | 07. [CO] Quais fatores você considera que foram determinantes para que a prática inovadora fosse implementada especificamente nesta linha de produção - e não em uma outra? |
| 08. [CG] Você pode citar quais competências do gestor industrial contribuíram para que essa nova prática inovadora fosse implementada? | 08. [CG] Você pode citar quais das suas competências – enquanto gestor - contribuíram para que essa nova prática inovadora fosse implementada? |
| 09. [IG] Como o gestor industrial contribuiu – na prática - para a implementação dessa inovação? | 09. [IG] Como você contribuiu – na prática - para a implementação dessa inovação? |

| | |
|--|--|
| 10. [IG] Como o gestor industrial desenvolveu e/ou deu suporte para que seu time promovesse comportamentos orientados para inovações? | 10. [IG] Como você desenvolveu e/ou deu suporte para que seu time promovesse comportamentos orientados para inovações? |
| <p>11. [CG] Considerando as 23 competências gerenciais, escolha 5 fichas que expressam, na sua opinião, aquelas que foram mais importantes na atuação do gerente industrial no processo de implementação dessa inovação.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compreensão de si mesmo e dos outros ✓ Comunicação eficaz ✓ Desenvolvimento dos empregados ✓ Construção de equipes ✓ Uso do processo decisório participativo ✓ Administração de conflitos ✓ Monitoramento do desempenho individual ✓ Gerenciamento do desempenho e processos coletivos ✓ Gerenciamento multidisciplinar ✓ Gerenciamento de projetos ✓ Planejamento do trabalho ✓ Desenvolvimento e comunicação de uma visão ✓ Estabelecimento de metas e objetivos ✓ Planejamento e organização ✓ Trabalho produtivo ✓ Fomento de um ambiente de trabalho produtivo ✓ Gerenciamento de tempo e do estresse ✓ Construção e manutenção de uma base de poder ✓ Negociação de acordos e compromissos ✓ Apresentação de ideais ✓ Pensamento criativo ✓ Convívio com a mudança ✓ Gerenciamento da mudança | <p>11. [CG] Considerando as 23 competências gerenciais, escolha 5 fichas que expressam, na sua opinião, aquelas que foram mais importantes na sua atuação como gerente industrial no processo de implementação dessa inovação.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compreensão de si mesmo e dos outros ✓ Comunicação eficaz ✓ Desenvolvimento dos empregados ✓ Construção de equipes ✓ Uso do processo decisório participativo ✓ Administração de conflitos ✓ Monitoramento do desempenho individual ✓ Gerenciamento do desempenho e processos coletivos ✓ Gerenciamento multidisciplinar ✓ Gerenciamento de projetos ✓ Planejamento do trabalho ✓ Desenvolvimento e comunicação de uma visão ✓ Estabelecimento de metas e objetivos ✓ Planejamento e organização ✓ Trabalho produtivo ✓ Fomento de um ambiente de trabalho produtivo ✓ Gerenciamento de tempo e do estresse ✓ Construção e manutenção de uma base de poder ✓ Negociação de acordos e compromissos ✓ Apresentação de ideais ✓ Pensamento criativo ✓ Convívio com a mudança ✓ Gerenciamento da mudança |
| 12. [CO] Na sua opinião, há algo que a companhia possa fazer para estimular o desenvolvimento de competências gerenciais e, conseqüentemente, a inovação? | 12. [CO] Na sua opinião, há algo que a companhia possa fazer para estimular o desenvolvimento de competências gerenciais e, conseqüentemente, a inovação? |
| [CO] Cultura Organizacional Inovadora - [CG] Competências Gerenciais [IG] Inovações Gerenciais | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA PROFISSIONAIS DO GRUPO DE TRABALHO E DERENTE INDUSTRIAL

| |
|--|
| <p>Frequência - 01 reunião, realizada no dia 06 de abril de 2023.</p> <p>Duração - 02 horas, das 11h30 às 13h30.</p> <p>Local - Sala de reuniões localizada no setor industrial, presencialmente</p> |
| <p>Principais pontos a observar</p> |
| <p>Principais pontos a observar</p> <p>1) A atuação do Gestor durante a reunião, especificamente em relação à prática das seguintes competências gerenciais levantadas por Quinn (1988).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreensão de si mesmo e dos outros • Comunicação eficaz • Desenvolvimento dos empregados • Construção de equipes • Uso do processo decisório participativo • Administração de conflitos • Monitoramento do desempenho individual • Gerenciamento do desempenho e processos coletivos • Gerenciamento multidisciplinar • Gerenciamento de projetos • Planejamento do trabalho • Desenvolvimento e comunicação de uma visão • Estabelecimento de metas e objetivos • Planejamento e organização • Trabalho produtivo • Fomento de um ambiente de trabalho produtivo • Gerenciamento de tempo e do estresse • Construção e manutenção de uma base de poder • Negociação de acordos e compromissos • Apresentação de ideais • Pensamento criativo • Convívio com a mudança • Gerenciamento da mudança <p>2) Atuação dos demais profissionais durante a reunião, especificamente em relação à sua interação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uns com os outros • com o Gestor • participação com situações de fala • atenção aos assuntos discutidos • Tempo dedicado ao tema “inovação” <p>3) Caso seja considerado relevante para o estudo, outros aspectos adicionais poderão ser descritos.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).