UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

THATIANY SIMONE CATCZU

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO COMO FOMENTO AO PROCESSO DE INOVAÇÃO: O CASO DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

GUARAPUAVA
2017

THATIANY SIMONE CATCZU

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO COMO FOMENTO AO PROCESSO DE INOVAÇÃO: O CASO DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Dissertação apresentada como requisito Parcial à obtenção de grau de Mestre em Administração, Curso de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia, Inovação e Tecnologia, da UNICENTRO.

Orientadora: Prof. Dra. Marlete Beatriz Maçaneiro.

GUARAPUAVA

2017

Ficha elaborada pela Biblioteca da Unicentro-Guarapuava, Campus Santa Cruz

Catczu, Thatiany Simone
C119g Gestão do capital humano como fomento ao processo de inovação: o caso de uma cooperativa agroindustrial / Thatiany Simone Catczu.– Guarapuava: Unicentro, 2017.
xiv, 118 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração; área de concentração: Estratégia, Inovação e Tecnologia.
Orientadora: Profa. Dra. Marlete Beatriz Maçaneiro;
Banca examinadora: Prof. Dr. João Francisco Morozini, Profa. Dra. Sandra Mara de Andrade, Profa. Dra. Suzete Antonieta Lizote.

Bibliografia

1. Administração de Empresas. 2. Capacidade de Inovação. 3. Gestão. 4. Capital Humano. 5. Cooperativa Agroindustrial. 6. Capacidades Dinâmicas. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 20. ed. 658.3124

TERMO DE APROVAÇÃO

THATIANY SIMONE CATCZU

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO COMO FOMENTO AO PROCESSO DE INOVAÇÃO: O CASO DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Dissertação aprovada em 22/03/2017 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientadora: Profa. Dra. Marlete Beatriz Maçaneiro
Instituição: UNICENTRO

Prof. Dr. João Francisco Morozini
Instituição: UNICENTRO

Profa. Dra. Sandra Mara de Andrade
Instituição: UNICENTRO

Profa. Dra. Suzete Antonieta Lizote
Instituição: UNIVALI

Guarapuava, 22/03/2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram e auxiliaram para que essa pesquisa fosse realizada.

Primeiramente agradeço a Deus por ter me concedido o dom da sabedoria, do conhecimento e do discernimento para que eu pudesse não somente elaborar esta pesquisa, mas por ter me conduzido ao longo do mestrado.

Ao meu esposo Junior, que durante o curso teve paciência e compreensão nos momentos em que estive ausente e, principalmente, pela força e conselhos que me deu para perseverar nesta jornada. Sem seu apoio nada disso seria possível.

À minha orientadora Professora Marlete, agradeço pelas orientações e pelo conhecimento que compartilhou. É uma satisfação muito grande em poder tê-la como orientadora. Considero-a um exemplo de profissional e pesquisadora.

Aos meus pais Tadeu e Natália e minha irmã Cathia que sempre intercederam e rezaram por mim quando eu vos pedia. Sem as orações de vocês com certeza o caminho seria ainda mais árduo.

A todos os professores do Programa de Mestrado que compartilharam os seus conhecimentos durante o curso. Com certeza todo esse aprendizado foi essencial para a construção da dissertação e, principalmente, do conhecimento que carregarei ao longo da minha vida acadêmica e profissional.

À Cooperativa por ter me cedido o espaço para que eu pudesse realizar a minha pesquisa.

A todos os meus sinceros agradecimentos!

“A lei da mente é implacável.
O que você pensa, você cria;
O que você sente, você atrai;
O que você acredita, torna-se realidade”.

Buda

RESUMO

CATCZU, T. S. **Gestão do Capital Humano como Fomento ao Processo de Inovação: o caso de uma cooperativa agroindustrial.** 2017. 115 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Estadual do Centro Oeste, Guarapuava, 2017.

Este estudo foi desenvolvido a partir da perspectiva da teoria da Visão Baseada em Recursos – VBR, que trata das capacidades e recursos da empresa que geram vantagem competitiva. Recursos estes que podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis, sendo que o capital humano é considerado um dos recursos mais valiosos das organizações. Por isso da importância de realizar a gestão do capital humano de forma eficiente, para que traga resultados significativos à organização com foco em inovações, que possam melhorar ou ainda criar novos produtos, serviços e/ou processos. As organizações necessitam desenvolver de forma contínua a sua capacidade de inovação, uma vez que as empresas não competem por novos produtos, mas sim pela capacidade de desenvolvê-los, trazendo produtos e serviços com mais qualidade para o mercado, além de melhorar os processos internos. Dessa forma, as empresas que possuírem altos desempenhos inovadores estarão melhores preparadas para trabalhar em ambientes de constantes mudanças. Assim, a capacidade dinâmica da empresa tem uma forte relação com a sua capacidade de inovação. Portanto, este estudo teve como objetivo geral compreender se o processo de inovação está sendo influenciado pelas práticas relacionadas a gestão do capital humano em uma Cooperativa Agroindustrial, dentro do contexto das capacidades dinâmicas. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa por meio do estudo de caso descritivo de natureza transversal. Como instrumentos de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez colaboradores da Cooperativa, dentre estes gerentes, coordenador e funcionários das áreas operacionais/administrativas. Também contou com a observação participante e o levantado dos documentos e arquivos da empresa na coleta de dados. Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo na modalidade temática e a técnica da triangulação. Os principais resultados evidenciaram que há diversas ferramentas e programas que viabilizam a geração de inovação, dentre eles o CCQ e o Seis Sigma, que em um período de 5 anos já implementaram, aproximadamente, 400 melhorias em diversas áreas da Cooperativa. Por outro lado, percebeu-se que os números de inovações poderiam ser mais elevados, se a gestão do capital humano focasse mais no sentido de estimular as inovações no contexto organizacional. Isso porque as inovações, em muitos casos, não ocorrem por iniciativa própria, mas sim por conta das demandas do mercado e dos clientes. Também se averiguou que a quantidade de projetos de melhorias estão aumentando gradativamente, talvez não da forma como se espera. No entanto, compreende-se que este seja o caminho para se tornar uma empresa mais inovadora. Constatou-se ainda que a lacuna entre a necessidade de inovar e a capacidade da Cooperativa para inovar se restringe por conta da gestão, das políticas e das diretrizes voltadas à inovação. Por outro lado, na abordagem das capacidades dinâmicas presentes na gestão da inovação na Cooperativa, percebeu-se que a empresa conhece muito bem o seu mercado e, principalmente, quais são os fatores que podem influenciar as mudanças nas suas diversas áreas de negócio. Por conta disso, está preparada para as contingências ambientais e a dinamicidade do mercado.

Palavras- Chave: Capacidade de inovação; Gestão do capital humano; Cooperativa Agroindustrial; Capacidades dinâmicas.

ABSTRACT

CATCZU, T. S. **Human Capital Management as Development to the Innovation Process:** the case of an agro-industrial cooperative. 2017. 115 f. Dissertation (Master in business administration) – Midwestern State University, Guarapuava, 2017.

This study was developed from the perspective of the Resource-Based View theory - RBV, which deals with the capabilities and resources of the company that generate competitive advantage. These resources can be defined as tangible and intangible assets, being that human capital is considered one of the most valuable resources of organizations. That is why it is important to perform human capital management efficiently, it will bring significant results to the organization with a focus on innovations that can improve or even create new products, services and processes. The organizations need to develop continuously their capacity for innovation, since the companies do not compete for new products, but for the capacity to develop them, bringing products and services with more quality to the market, and improving internal processes. In this way, the companies with high innovation performances will be better prepared to work in constantly changing environments. Thus, the dynamic capacity of the company has a strong relation with its capacity for innovation. So, this study had as main purpose to understand if the innovation process is being influenced by the practices related to human capital management in an Agro-industrial Cooperative, within the context of dynamic capabilities. It was used the qualitative approach as methodology by the descriptive case study of transversal nature. As data collection instruments, semi-structured interviews were conducted with ten employees of the Cooperative, among these, there were managers, coordinator and employees in the operational and administrative areas. It also counted with the participant observation and the documents and files survey of the company in the data collection. For the data analysis, it was used the content analysis in the thematic modality and the triangulation technique. The main results showed that there are several tools and programs that enable the generation of innovation, among them the CCQ and Six Sigma, which in a period of 5 years that they have been implemented; they bring approximately 400 improvements in several areas of the Cooperative. On the one hand, the results showed that the numbers of innovations could be higher if human capital management focused more on stimulating innovations in the organizational context. It occurs because the innovations, in many cases, do not occur by their own initiative, but because of the demands of the market and the customers. It also verified that the number of improvement projects are increasing gradually, perhaps not in the manner expected. However, it is understood that this is the way to become a more innovative company. It was also observed that the gap between innovate and the capacity needs of the Cooperative to innovate is restricted by the management, policies and the guidelines for innovation. On the other hand, in the approach of the dynamic capacities present in the innovation management in the Cooperative, it was noticed that the company has a great knowledge of its market and, mainly, what are the factors that can influence the changes in its diverse areas of business. That is why it is prepared for environmental contingencies and the dynamism of the market.

Keywords: Innovation capacity; Human capital management; Agro-industrial Cooperative; Dynamic capabilities.

RESUMEN

CATCZU, T. S. **Gestión del Capital Humano como Incentivo al Proceso de Innovación Desarrollo:** el caso de una cooperativa agroindustrial. 2017. 115 f. Tesis (Maestría en administración de empresas) – Universidad Estatal del Centro Oeste, Guarapuava, 2017.

Este estudio fue desarrollado desde la perspectiva de la teoría de la Visión Basada en Recursos - RBV, que se ocupa de las capacidades y recursos de la empresa que generan ventaja competitiva.Recursos estos que pueden ser definidos como bienes tangibles e intangibles, siendo que el capital humano es considerado uno de los recursos más valiosos de las organizaciones. De ahí la importancia de hacer la gestión del capital humano de manera eficiente para traer resultados significativos para la organización centrada en las innovaciones que puedan mejorar o crear nuevos productos, servicios y / o processos. . Las organizaciones necesitan desarrollar continuamente su capacidad de innovación, ya que las empresas no compiten por nuevos productos, pero su capacidad para desarrollarlas,trayendo productos y servicios con mayor calidad en el mercado, además de mejorar los procesos internos. De esa forma , las empresas que poseen altos resultados innovadores estarán mejor preparados para trabajar en entornos cambiantes. Así, la capacidad dinámica de la empresa tiene una fuerte relación con su capacidad de innovación. Por lo tando, el objetivo de este estudio fue entender si el proceso de innovación está siendo influenciado por las prácticas relacionadas a la gestión del capital humano en una Cooperativa Agroindustrial, en el contexto de las capacidades dinâmicas. La metodología utilizada fue un abordaje cualitativa a través del estudio de caso descriptivo de carácter transversal. Como instrumentos de recolección de datos se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con diez empleados de la Cooperativa, entre ellos gerentes, coordinadores y personal de las áreas operativas/administrativas. También se incluye la observación participante y el levantado de los documentos y archivos de la empresa en la recolección de datos. Para el análisis de los datos, se utilizó el análisis de contenido en la modalidad temática y la técnica de triangulación. Los principales resultados muestran que hay varias herramientas y programas que permiten la generación de innovación, dentre ellos CCQ y Seis Sigma, que en un período de cinco años se han ejecutado aproximadamente 400 mejoras en diversas áreas de la Cooperativa.Por otro lado, se observó que los números de innovaciones podrían ser mayores si la gestión del capital humano tuviese más foco para estimular las innovaciones en el contexto de la organización. Esto se debe a las innovaciones, que en muchos casos no se producen por sí mismos, pero debido a las demandas del mercado y de los clientes. También se determinó que la cantidad de proyectos de mejoras están aumentando gradualmente, tal vez no de la manera esperada. Sin embargo, se entiende que esta es la manera de ser una empresa más innovadora. También se encontró que la brecha entre la necesidad de innovar y la capacidad de la Cooperativa de innovar está restringido por cuenta de la gestión , de las políticas y de las directrices encaminadas a la innovación. Por otro lado, el abordaje de las capacidades dinámicas presentes en la gestión de la innovación en la Cooperativa, se dio cuenta de que la empresa conoce muy bien su mercado y, sobre todo, cuáles son los factores que pueden influir en los cambios en sus distintas áreas de negocio. Debido a esto, está preparada para las contingencias ambientales y la dinámicidad del mercado.

Palabras-Clave: Capacidad de innovación; Gestión del capital humano; Cooperativa Agroindustrial; Capacidades dinámicas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da pesquisa 22
Figura 2 - Classificação dos empregados de uma empresa conforme a sua função e experiências 33
Figura 3 - Estruturas das categorias de inovação no nível corporativo 44
Figura 4 - Modelo teórico 58
Figura 5 - Delimitação dos cargos entrevistados 60
Figura 6 - Processo de coleta e análise dos dados 62
Figura 7 - Articulação das análises dos dados 63
Figura 8 - Projeto de CCQ 95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitualização dos principais assuntos e seus autores 24
Quadro 2 - Conceitos de capacidade dinâmica..... 36
Quadro 3 - Definição dos tipos de inovação..... 42
Quadro 4 - Mensuração dos indicadores e suas categorias 49
Quadro 5 - Definições que fundamentam as análises dos resultados 51
Quadro 6 - Categorias de análise 56
Quadro 7 - Resumo dos procedimentos metodológicos 64
Quadro 8 - Perfil dos respondentes 66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicador de treinamento 70
Tabela 2 - Dados do programa CCQ 93
Tabela 3 - Dados programa Seis Sigma 94
Tabela 4 - Número de projetos apresentados por programa 94
Tabela 5 - Taxa anual de ideias por funcionário 96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCQ	Círculo de Controle da Qualidade
ITR	Instrução de Trabalho
OECD	*Organization for Economic Co-operation and Development*
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PE	Planejamento Estratégico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PS	Padrão de Sistema
RBV	*Resource Based View*
SSMA	Saúde, Segurança e Meio Ambiente
TI	Tecnologia da Informação
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA 16
1.2 OBJETIVOS 19
1.2.1 Objetivo Geral 19
1.2.2 Objetivos Específicos 20
1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA 20
1.4 COMPOSIÇÃO DOS CAPÍTULOS 21
2 REFERENCIAL TEÓRICO 24
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS 25
2.2 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO 29
2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS 35
2.4 O CONTEXTO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO 40
2.4.1 O Conceito de Inovação e a Criatividade 40
2.4.2 A Capacidade de Inovação das Empresas 45
2.4.3 Mensuração da Capacidade de Inovação 46
2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO 51
3 METODOLOGIA 53
3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA E DAS PERGUNTAS DE PESQUISA 53
3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA 53
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE E MODELO TEÓRICO DE PESQUISA 55
3.4 COLETA DE DADOS 59
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS 62
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS 65
4.1 PERFIL DA EMPRESA E RESPONDENTES 65
4.2 CATEGORIA DE ANÁLISE CAPITAL HUMANO COMO FONTE DE INOVAÇÃO 66
4.3 CATEGORIA DE ANÁLISE TREINAMENTO 70
4.4 CATEGORIA DE ANÁLISE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO 75
4.5 CATEGORIA DE ANÁLISE ADAPTAÇÃO E RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS DA EMPRESA 78
4.6 CATEGORIA DE ANÁLISE CONHECIMENTO E CONTROLE DAS ROTINAS 82
4.7 CATEGORIA DE ANÁLISE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO 84

4.8 CATEGORIA DE ANÁLISE INOVAÇÕES 86
4.9 CATEGORIA DE ANÁLISE INDICADORES DE MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO 92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 99
REFERÊNCIAS 104
APÊNDICES 112

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico é apresentado o contexto do tema em estudo para então dimensionar o problema de pesquisa. Após, é exposto os objetivos, geral e específicos, a contribuição teórica e prática e a composição dos demais capítulos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Diversos autores, tais como Schumpeter (1988); Freeman (1984); Dosi, Orsenigo e Labini (2002); Cainelli, Evangelista e Savona (2005); Cassiolato e Lastres (2005); Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apontam a inovação como um dos principais fatores impulsionadores do progresso econômico. Certamente se a inovação tem essa influência na economia de um país, muito mais pode-se esperar dela no contexto de uma única organização.

Atualmente a inovação é percebida pelas organizações como um grande desafio, principalmente, para aquelas que ainda não a compreendem como um dos principais fatores que influenciam na sua vantagem competitiva. Da forma com que o cenário econômico brasileiro se apresenta, as empresas cada vez mais necessitam desenvolver a sua capacidade de inovação para se manter no mercado. Uma vez que as empresas não concorrem apenas em novos produtos, mas muito mais na capacidade de desenvolvê-los (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Compreende-se por capacidade de inovação a habilidade que a empresa tem de integrar as suas principais capacidades e seus recursos de forma a estimular com sucesso a inovação (LAWSON; SANSOM, 2001). Principalmente em um contexto em que as mudanças ocorrem com muita frequência as empresas precisam inovar constantemente.

Diante disso, a capacidade de inovação é um dos elementos que compõem a capacidade dinâmica e esta é definida como “a orientação comportamental de uma empresa para integrar constantemente, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades [...] em resposta ao ambiente em mudança para atingir e sustentar uma vantagem competitiva” (WANG; AHMED, 2007, p. 10).

As capacidades dinâmicas vem para complementar a Visão Baseada em Recursos (VBR), sendo esta uma teoria que procura analisar as empresas como um conjunto de recursos e capacidades para gerar vantagem competitiva (WENERFELT, 1984).

A capacidade de inovar em produtos e/ou serviços para se manter no mercado ou para gerar um diferencial competitivo perante os demais concorrentes é hoje uma das prioridades para muitas empresas. Porém, a inovação não necessita apenas focar em novos produtos e/ou serviços, mas deve ser orientada também para a resolução de problemas e para o desenvolvimento ou melhoria de processos.

A inovação ocorre a partir de efetiva implementação prática de uma invenção, sendo que essas invenções podem ocorrer com o desenvolvimento de um produto novo, de um serviço ou até mesmo da criação/adaptação de processos organizacionais (TIGRE, 2006). As invenções partem da criatividade do ser humano, visto que esta é um fator chave para a inovação e sucesso das organizações a longo prazo (ALENCAR, 1998). Entretanto, inovar não é considerado um processo simples dentro das organizações, uma vez que depende de vários fatores como conhecer a capacidade de inovação da empresa, instrumentalizar a organização, bem como desenvolver um ambiente favorável para inovar (MONTANHA et al., 2009).

A inovação é apresentada por Schumpeter (1988) como a introdução de novo produto, método de produção, abertura de mercado, conquista de fonte de matérias primas. Tigre (2006, p. 88) salienta que “inovação refere-se a produtos ou processos novos para a empresa, não sendo necessariamente novo para o mercado ou setor de atuação”. Sendo assim, tudo que é desenvolvido em uma organização com o intuito de melhorar os processos, produtos e/ou serviços, mesmo que o seu concorrente ou parceiro já esteja fazendo, pode ser considerado como uma inovação no contexto da empresa.

No manual de Oslo, principal documento internacional de diretrizes que fornece dados sobre as atividades inovadoras nas indústrias, é salientado que “apesar da pesquisa e desenvolvimento (P&D) atuar de forma vital no processo de inovação nas empresas, muitas das atividades inovadoras não são baseadas em P&D [...]” (OCDE, 2005, § 72). Mesmo que a P&D seja um dos principais fatores que permite promover a inovação organizacional, isso não significa que, se uma empresa não direciona parte de seus recursos para esta área, não ocorrerão inovações. Porém, neste caso as inovações serão limitadas, com um grau menos elevado, no sentido de que não ocorrerão inovações radicais, que segundo Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012), incluem grupos de novos produtos, serviços ou até mesmo de sistemas de produção e distribuição.

As empresas que fixam um percentual muito baixo de seu faturamento para P&D, ou que ainda não destinam recursos financeiros e que contam apenas com a colaboração de seus funcionários para desenvolverem melhorias nos produtos, processos e novas práticas de

suprimentos e vendas, conseguirão inovações incrementais. Isso porque não há investimentos altos para o desenvolvimento de inovações radicais, sendo que esta geralmente é fruto de atividades de P&D (TIGRE, 2006).

O motivo de ser considerada de grande relevância a inovação no contexto organizacional parte de diversos fatores. A inovação de processo permite o aumento da produtividade, geralmente as empresas adquirem vantagem competitiva no custo do produto. Isso é possível usando uma combinação de preço menor para conseguir melhorar a sua fatia de mercado ou ainda mantendo o valor de mercado do produto e aumentando a sua margem de lucros. Para inovações de produtos, a empresa introduz um novo produto no mercado, conferindo-lhe maior demanda e maiores margens sobre os custos. As inovações também podem auxiliar no melhoramento dos processos de produção, em que permite o desenvolvimento de um leque de produtos. A partir disso, ocorrem novas práticas organizacionais que ajudam no desenvolvimento e melhoria da capacidade empresarial de criar e adquirir novos conhecimentos, que poderão ser usados para o desenvolvimento de outras inovações (OCDE, 2005).

Dessa forma, para que continuamente haja inovação nas organizações, é imprescindível que cada vez mais os gestores orientem seus colaboradores para desenvolver ideias criativas que possibilitem melhorar o ambiente organizacional. Pois, para Trott (2012), se as empresas quiserem melhorar o seu desempenho inovador, precisam, primeiramente, identificar quais fatores estimulam a inovação e então implementá-los, como por exemplo a liderança que favoreça e fomente os processos para geração de inovações.

Sendo assim, os gestores tem um papel importante de gerir o capital humano de forma a explorar e orientar para geração de ideias, que possam melhorar ou até mesmo criar algo novo nas empresas. Isso porque que a gestão de ativos intelectuais é uma das tarefas mais importantes nas organizações atualmente, uma vez que o conhecimento se tornou o fator mais relevante da produção (STEWART, 1998).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico ou *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 1996, p. 22) define capital humano como “o conhecimento que os indivíduos adquirem durante a sua vida e usam para produzir bens e serviços ou ideias em circunstâncias de mercado ou fora do mercado”. Sendo que o seu desenvolvimento é o caminho para geração de ideias, inovação, qualidade e melhoria contínua, tal como de outras variáveis críticas para se ter resultados positivos no mundo dos negócios (FUGAR; ASHIBOE-MENSAH; ADINYIRA, 2013).

Diante disso, quanto maior for o conhecimento do colaborador, mais habilidades possuir, maior será o seu desempenho e, consequentemente, poderá contribuir de forma significativa com sugestões de melhorias, ideias e inovações. Sendo que o capital humano é o ativo mais importante das organizações (CHEGINI, 2013; FUGAR; ASHIBOE-MENSAH; ADINYIRA, 2013), pois é a principal fonte geradora de inovações (BONTIS, 1998).

As Cooperativas como qualquer outra empresa necessitam também gerar inovações, sejam elas em produtos, serviços, processos ou organizacional para que possam melhorar a qualidade de seus produtos, bem como reduzir os custos e otimizar seus processos. Sendo que as cooperativas contribuem significativamente para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, e são responsáveis pela geração de, aproximadamente, 361 mil empregos formais (OCB, 2016). Segundo dados das Organizações das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2016), o ramo mais expressivo das cooperativas no país é o agropecuário, em que possui 1.543 cooperativas que empregam em torno de 180.890 pessoas.

As cooperativas agroindustriais são empresas que constantemente devem melhorar seus processos, a qualidade de seus produtos, reduzir custos, sejam eles industriais ou administrativos e implantar tecnologias que contribuam nestes fatores. Para isso, também necessita que continuamente seus colaboradores apresentem projetos de melhorias que tragam resultados efetivos e permitam que ela esteja preparada para as contingências do ambiente em que está inserida.

Sendo assim, formulou-se a seguinte questão de pesquisa para este estudo: **como ocorre o processo de inovação a partir da gestão do capital humano, dentro do contexto das capacidades dinâmicas, em uma Cooperativa Agroindustrial?**

1.2 OBJETIVOS

Para que seja possível responder ao questionamento apresentado, definiram-se os objetivos geral e específicos, que nortearam este estudo e auxiliaram no desenvolvimento da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender se o processo de inovação está sendo influenciado pelas práticas relacionadas a gestão do capital humano em uma Cooperativa Agroindustrial, dentro do contexto das capacidades dinâmicas.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar práticas na cooperativa que viabilizassem a geração de inovação;
b) Avaliar a efetiva geração de inovações a partir da gestão do capital humano;
c) Avaliar os fatores das capacidades dinâmicas presentes na gestão da inovação da Cooperativa;
d) Realizar levantamento do potencial de inovação da cooperativa, por meio de indicadores.

1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

Este estudo está diretamente relacionado com a linha de pesquisa de Inovação e Tecnologia do Programa de Pós-Graduação em Administração, nível de Mestrado profissionalizante. Além disso, a importância deste estudo está diretamente relacionada à capacidade de inovação da Cooperativa em que o estudo foi realizado.

A tecnologia, bem como a inovação, são fontes de riqueza para uma nação, pois influenciam fortemente a sua vida econômica, conforme aponta Freeman (2002). No entanto, para Schumpeter (1988), é a inovação que desenvolve economicamente um país, uma vez que a tecnologia é fonte da inovação. Assim, a inovação e a tecnologia no contexto organizacional são fatores relevantes para o bom desempenho das empresas. Para tanto, cabe aos gestores duas tarefas: integrar a tecnologia, um recurso de grande relevância, à estratégia da organização; e desenvolver e explorar a capacidade de inovação da organização (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012).

Toda empresa precisa de soluções criativas e ideias para resolução de problemas identificados no seu dia a dia, como também no desenvolvimento ou melhoria de processos, produtos e serviços (TAN; NASURDIM, 2011). “As organizações de hoje enfrentam um desafio adicional - a exigência de inovar, não apenas ocasionalmente, mas muitas vezes, de forma rápida e com uma taxa de sucesso contínuo” (LAWSON; SANSOM, 2001, p. 380).

A Cooperativa analisada procura realizar diversas melhorais, sejam elas na qualidade de seus produtos, serviços, processos, otimização dos recursos utilizados no processo industrial, redução de custos, entre outros. E sempre procura estar constantemente observando as mudanças do mercado para poder acompanhá-lo e gerar vantagem competitiva perante seus concorrentes. Contudo, para que seja possível realizar todas estas melhorias frequentemente de forma a acompanhar o cenário em que está inserida, os gestores necessitam que seus

colaboradores continuamente apresentem novas ideias, sugiram melhorias, realizem projetos inovadores. Para que tudo isso ocorra e traga resultados efetivos, é necessário que haja um ambiente favorável à criatividade e que os gestores fomentem o processo de inovação na Cooperativa.

No entanto, o simples fato de querer tornar uma empresa inovadora é insuficiente (CORAL; GEISLER, 2009). Isso significa que as organizações devem ir muito além do desejo de ser inovadoras. Necessitam possuir capacidades dinâmicas para acompanhar às mudanças do mercado e paralelamente aumentar o desempenho da capacidade de inovação da empresa por meio da gestão do capital humano.

Deste modo, este estudo contribuirá no sentido de compreender se o processo de inovação está sendo influenciado pelas práticas relacionadas à gestão do capital humano na Cooperativa Agroindustrial em análise. A partir deste diagnóstico, os gestores terão mais claro quais esforços realizar para desenvolver ainda mais a capacidade de inovação da empresa.

Além disso, este estudo traz uma justificativa pessoal da pesquisadora, sendo que poderia pesquisar qualquer assunto que tratasse de inovação já que sua linha de pesquisa trabalha com este foco. Para tanto, existia uma forte inquietação de estudar e compreender o processo para geração de inovação em ambientes organizacionais e como a gestão pode contribuir para desenvolver cada vez mais o capital humano da sua área de negócio e, consequentemente, aumentar a capacidade de inovação da empresa.

Em se tratando das contribuições teóricas, este estudo se insere em um contexto em que as os temas propostos para esta pesquisa (visão baseada em recursos, capacidades dinâmicas, capacidade de inovação e gestão do capital humano) são trabalhados de forma associada. É possível encontrar livros, artigos, dissertações, bem como teses que relacionam dois ou no máximo três desses assuntos apresentados. Desta forma, o estudo proposto tenciona enriquecer a literatura através da pesquisa empírica, associando todos os temas propostos.

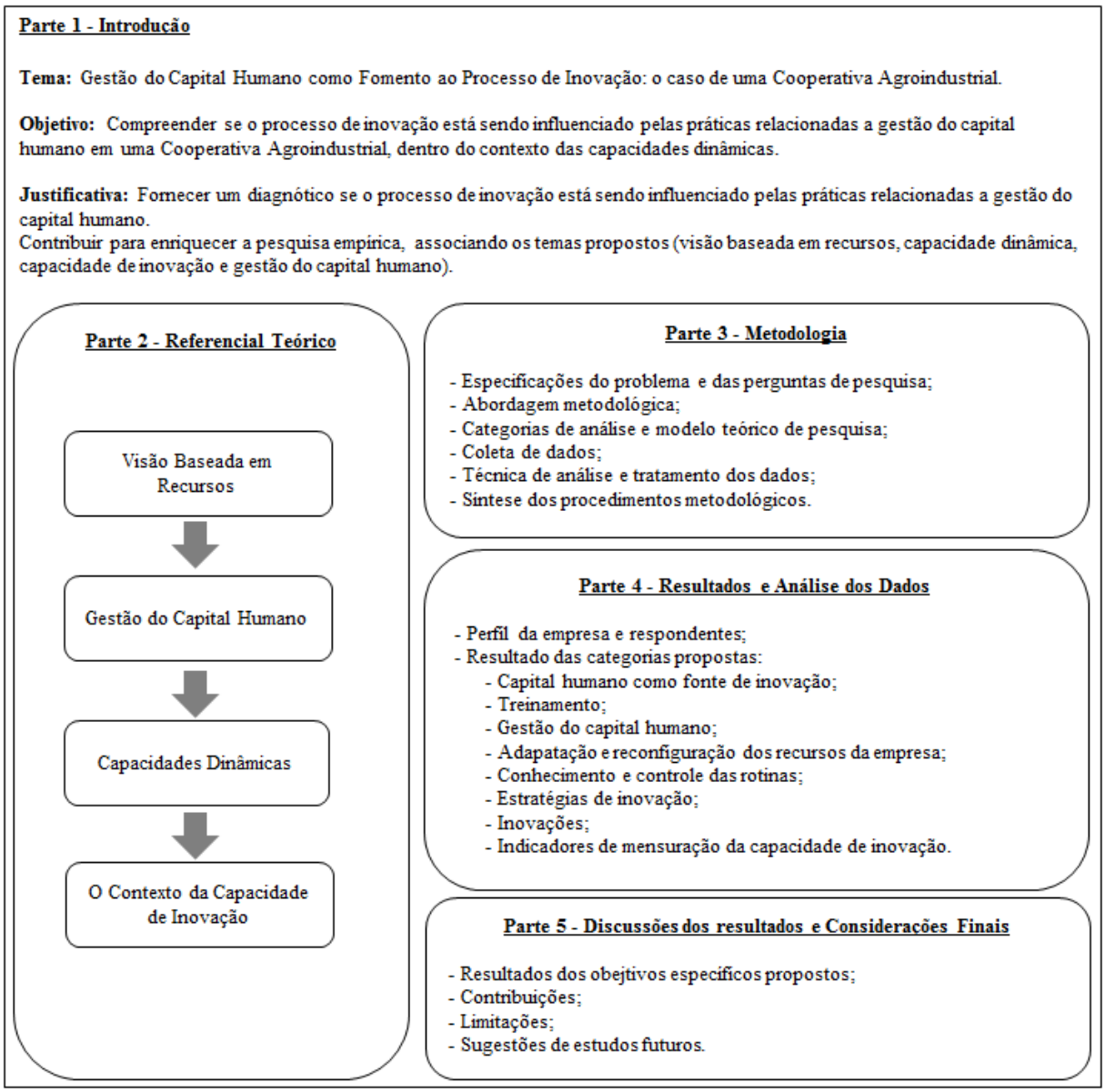
1.4 COMPOSIÇÃO DOS CAPÍTULOS

Além desta introdução, este trabalho inclui outras quatro seções, conforme apresentadas na figura 1. O segundo capítulo, do levantamento teórico, inicia apresentando a teoria que orienta o estudo, sendo esta a Visão Baseada em Recursos para posteriormente tratar da gestão do capital humano. Na sequência, é explanado sobre as capacidades dinâmicas

e a sua relevância para as organizações. No item seguinte, são apresentados os conceitos de capacidade de inovação, bem como de inovação, os tipos e indicadores de mensuração.

No terceiro capítulo, da metodologia, é apresentada as especificações do problema e das perguntas de pesquisa, em seguida as categorias de análise, bem como todo o procedimento metodológico da pesquisa, descrevendo a abordagem utilizada, da mesma maneira a estratégia, o objeto de estudo, as fontes de coleta de dados e a técnica de análise dos dados, finalizando com a síntese de todos os procedimentos metodológicos utilizados.

Figura 1 - Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

No capítulo 4, são apresentados os resultados e análises dos dados, iniciando com o perfil da empresa e dos respondentes, e na sequência cada categoria trata das suas análises e seus resultados.

Posteriormente, no quinto capítulo, é apresentada as considerações finais, trazendo os resultados dos objetivos específicos propostos, as contribuições da pesquisa para a empresa, bem como para a academia, seguida das limitações e das sugestões de estudos futuros.

Por fim, são elencadas as referências utilizadas no estudo, bem como os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para desenvolver o referencial teórico, foi realizada uma revisão estruturada da bibliografia sobre os temas que neste capítulo serão abordados. Com apoio da plataforma Capes, que abrange diversos bancos de dados de periódicos, foi possível identificar os trabalhos já publicados a respeito dos temas que serão tratados, delimitando a pesquisa por um período de dez anos. Além da plataforma, também foi utilizado o material disponibilizado nas disciplinas do mestrado que possibilitaram, a partir do referencial bibliográfico, identificar outros trabalhos que contribuíram neste estudo.

Desta maneira, este capítulo traz a base teórica, sendo composto por três tópicos. No primeiro, é evidenciado os principais autores que tratam da Visão Baseada em Recursos, sendo esta a teoria que norteará a pesquisa paralelamente com a abordagem de capacidades dinâmicas e de inovação. A segunda parte trata da Gestão do capital humano nas empresas. O terceiro subitem aborda sobre as Capacidades Dinâmicas, trazendo os seus principais conceitos e a sua relevância para as organizações contemporâneas. O quarto tópico apresenta os autores que trabalham o conceito de capacidade de inovação, inovação e os principais indicadores para mensurá-la. E por fim, o referencial teórico apresenta uma síntese com os conceitos que irão amparar e que servirão como base para sustentar este estudo.

O quadro 1, apresenta as definições de autores a respeito dos principais temas que serão abordados no levantamento teórico.

Quadro 1 - Conceitualização dos principais assuntos e seus autores

Tema	Conceituação	Autores
Visão Baseada em Recursos	Recursos internos à firma que geram vantagem competitiva sustentável, sejam eles ativos tangíveis ou intangíveis, desde que tenham valor, sejam raros, imitáveis e não haja substitutos equivalentes.	Wernerfelt (1984); Barney (1991); Peteraf (1993); Lawson e Samson (2001); Penrose (2006); Escobar (2012).
Capacidades Dinâmicas	É o potencial (habilidades e competências) que a empresa tem de dar respostas rápidas às mudanças do ambiente, por meio de reconfigurações internas e externas à organização.	Prahalad e Hamel (1990); Teece, Pisano e Shuen (1997); Eisenhardt e Martin (2000); Wang e Ahmed (2007); Escobar (2012); Tondolo e Bitencourt (2014).
Capital Humano	É o conhecimento, experiências, criatividade, a capacidade e habilidades dos indivíduos transformado em produto ou serviço.	OECD (1996); Stewart (1997,1998); Smith e Kelly (1997); Bontis (1998); Souza (2003); Cabrita e Bontis (2008).
Capacidade de Inovação	Habilidade empresarial de extrair e transformar constantemente as ideias e o conhecimento em novos processos, produtos e serviços.	Lawson e Samson (2001); Peng, Schroeder e Shah (2008); Tovar, Fernandéz e Flores (2015).

Tema	Conceituação	Autores
Inovação	É um objeto percebido como novo para um indivíduo, a implementação no mercado de um novo produto e/ou serviço (inovação radial) ou melhorado (inovação incremental), criação de um novo processo ou a melhoria deste.	Rogers (1983); Schumpeter (1988), OCDE (2005); Tigre (2006); Tan, Nasurdin (2011); Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012).

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Diversos estudos têm sido realizados para compreender quais são as fontes de vantagem competitiva nas organizações e uma das teorias consideradas mais promissoras nos últimos anos no campo da gestão estratégica das empresas é a Visão Baseada em Recursos (VBR) ou *Resource Based View* (RBV) (LAWSON; SAMSON, 2001).

Esta teoria teve origem a partir das ideias seminais de Penrose, no final da década de 50, a qual escreveu o livro intitulado *The theory of the growth of the firm*, (ESCOBAR, 2012) e foi ampliada com base nos estudos de Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993) (PAIVA; BARBOSA; GONÇALVES, 2008; ESCOBAR, 2012).

Segundo Crubellate, Pascucci e Grave (2008) a VBR é uma teoria que procura explicar o comportamento estratégico, com fundamentação na premissa de que a seleção, obtenção e alocação de recursos e aperfeiçoamento de competências consideradas únicas ou ainda de difícil cópia geram diferenciação e vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Penrose (1959 apud WENERFELT, 1984) analisou as empresas como um conjunto de recursos e percebeu que a sua particularidade estava na distinção entre os recursos e na forma como eram utilizados. Mas foi Barney (1991) que trouxe contribuições significativas à teoria da VBR, salientado que as empresas conseguem obter vantagens competitivas sustentáveis por meio da implementação de estratégias que procuram explorar as forças internas, dando respostas às oportunidades do ambiente. Sendo assim, a VBR propõe formulações estratégicas que devem ser realizadas observando a organização internamente de forma holística, através da análise dos recursos e as capacidades da empresa que podem ser fontes de vantagem competitiva (PAIVA; BARBOSA; GONÇALVES, 2008).

Para Wernerfelt (1984, p. 172) recurso pode ser descrito como “qualquer coisa que possa ser pensado como uma força ou uma fraqueza de uma determinada empresa”. Grant (1991) afirma que os recursos contribuem para o processo de produção. São ativos tangíveis e intangíveis que a organização controla (BARNEY; HESTERLY, 2011; HELFAT; PETERAF, 2003). Para Penrose (2006, p. 62), os recursos materiais, aqueles tangíveis “são coisas que a

firma compra, aluga ou produz como partes componentes de suas atividades, e como cujos usos e propriedades a firma tem maior ou menor familiaridade". Para tanto, os recursos podem ser considerados os bens de capital, as fábricas de uma empresa, seus produtos, os equipamentos, a tecnologia, a informação, o conhecimento, os projetos de produtos, as competências individuais dos funcionários, as marcas, a reputação da empresa perante os clientes, as finanças, as patentes, o relacionamento com os fornecedores, distribuidores e clientes, entre outros (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011; CHRISTENSEN, 2012).

Já as capacidades dizem respeito à capacidade que uma equipe possui para executar uma determinada tarefa ou atividade (GRANT, 1991). Para Helfat e Peteraf (2003) a capacidade organizacional refere-se a habilidade de uma empresa para realizar um conjunto de tarefas, explorando os recursos organizacionais com a finalidade de obter um resultado final que seja positivo. Barney e Hesterly (2011) compreendem que a capacidade forma um subconjunto de recursos de uma empresa que permite que ela aproveite outros recursos que controla. Ainda para os autores as capacidades sozinhas não possibilitam que a empresa gere suas estratégias, mas permitem que ela use de outros recursos para implementar tais estratégias. Como exemplos de capacidades os autores citam as competências de marketing de uma organização, o trabalho em equipe e a colaboração entre as gerências. Grant (1991) afirma que os recursos são a fonte de fomento das operações de uma empresa, enquanto as capacidades são as mais relevantes fontes de vantagem competitiva da organização.

Barney (1991) divide os recursos em três categorias, a saber: recursos de capital físico, de capital humano e de capital organizacional. No entanto, no livro de Barney e Herstely (2011) a divisão contempla quatro categorias e diz respeito tanto aos recursos quanto às capacidades. São eles: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais.

Entende-se por recursos de capital físico as instalações da empresa, o acesso que possui as matérias primas, a localização geográfica, a tecnologia física utilizada, isso engloba as plantas e equipamentos da organização, como por exemplo, as tecnologias de *hardware* e *software*, robôs utilizados na produção, bem como os depósitos automatizados. Já os recursos de capital humano incluem a inteligência da empresa, a experiência, os treinamentos, o relacionamento e a percepção e visão dos gestores e colaboradores de uma organização. Não está limitada somente a altos executivos, mas a todos os recursos humanos da empresa, desde o operacional até o diretor. Os recursos financeiros incluem todo o dinheiro da empresa, seja ele de qualquer origem (empreendedores, acionistas, credores e bancos) que possibilite que a

organização utilize para criar estratégias. E por fim, os recursos de capital organizacional são as relações informais entre os grupos de dentro da empresa, como também entre a empresa e seus *stakeholders*, a sua estrutura de informação formal e informal, o seu planejamento, controle e coordenação, a sua cultura e reputação (BARNEY, 1991; BARNEY; HERSTELY, 2011).

Compreender a organização como um conjunto de recursos possibilita que sejam identificados e potencializados os quais são considerados relevantes para o desempenho superior da empresa. Isso permite que os gestores tenham um papel proativo no que diz respeito à execução destas tarefas podendo gerar maior otimização na alocação dos recursos (COUTINHO, 2004). Para Penrose (2006) a criação de valor não está na posse dos recursos, mas na forma como serão utilizados, ou seja, o valor está como os recursos são combinados dentro da empresa.

Para Peteraf (1993), vários pesquisadores utilizam a VBR para analisar questões relativas ao escopo da empresa, deste modo conseguem identificar a posição do recurso da organização, de forma com que permite que um gerente tenha um entendimento mais preciso se a situação da empresa atende as condições necessárias para uma vantagem competitiva sustentável. Entretanto, Barney (1991) salienta que as fontes de vantagem competitiva sustentável concentram-se em duas premissas: se as empresas possuem recursos heterogêneos e imóveis. Heterogeneidade de recursos exprime que, para um específico ramo de atividade, algumas empresas podem se destacar mais do que outras, no sentido de que são mais competentes em realizar essa atividade do que seus concorrentes. (BARNEY; HESTERLY, 2011) Compreende-se que as organizações que possuírem recursos idênticos (homogêneos), dificilmente conseguirão possuir uma vantagem competitiva sustentável, pois não há diferenciais perante aos seus concorrentes. Para Barney e Hesterly (2001) a imobilidade de recursos está para a durabilidade de suas capacidades e recursos, sendo custoso de imitar ou copiar, como por exemplo, a vantagem de design da Apple desde a sua fundação e a vantagem industrial da Toyota a pelo menos 30 anos.

Portanto, segundo Barney e Hesterly (2001) as empresas que possuírem essas duas premissas de forma conjunta podem obter uma vantagem competitiva sustentável perante os seus concorrentes. Pois garantem que seus recursos e capacidades não serão homogêneos e tão pouco móveis.

No entanto, Barney (1991) salienta que os recursos da empresa devem possuir quatro atributos determinantes para gerar vantagem competitiva sustentável, chamado de modelo VRIO, a saber: a) deve ser valiosos, no sentido de explorar as oportunidades da empresa ou

ainda reduzir as ameaças do ambiente; b) deve ser raro entre uma empresa e outra; c) difícil de ser imitável; d) e não pode haver substitutos equivalentes para estes recursos.

Compreender o valor de um recurso e de uma capacidade nas empresas é a primeira etapa importante para analisar as forças e as fraquezas internas, afirma Barney (1991); Barney e Hesterly (2011). Os recursos são valiosos quando oportunizam que a empresa crie estratégias que comprovem a sua eficiência e eficácia em seus negócios. A raridade é considerada quando os recursos e capacidades não são controlados por inúmeros concorrentes. Se forem comuns a todas as empresas, ou seja, todos exploram os mesmos recursos, logo não será fonte de vantagem competitiva. Mas garantirá a sobrevivência da empresa, pois haverá paridade competitiva, isso se os recursos forem valiosos e comuns. A questão da imitabilidade, àqueles recursos que são imperfeitamente imitáveis pode ocorrer por uma razão ou ainda por uma combinação de razões:

a) Condições históricas únicas – quando a empresa consegue acesso a recursos devido a sua posição no tempo;
b) Ambiguidade causal – quando a relação dos recursos e capacidades de uma empresa e a sua vantagem competitiva são difíceis de serem compreendidos;
c) Complexidade social – quando os recursos e capacidades de uma empresa envolvem fenômenos sociais complexos, como relacionamentos interpessoais, cultura, confiança, que ultrapassam as habilidades da empresa de gerenciar e influenciar sistematicamente;
d) Patentes – é uma fonte de vantagem competitiva restrito a alguns setores, farmacêutico e químicos especializados (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Por fim, a última combinação das quatro características dos recursos que possibilitam que as empresas consigam manter uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993) é a questão da substituibilidade que diz respeito aos recursos e capacidades que não possuam substitutos semelhantes que permitam implementar as mesmas estratégias do concorrente (BARNEY, 1991). Grant (1991) afirma que se as empresas conseguem adquirir de forma semelhante os recursos e as capacidades necessárias para imitar um concorrente bem sucedido, logo a vantagem competitiva deste concorrente será de curta duração.

Para Grant (1991), maximizar a produtividade é uma capacidade importante no que diz respeito aos recursos tangíveis, como por exemplo, pessoas, máquinas e equipamentos, uma vez que é possível utilizar os recursos existentes na organização para sustentar um

volume maior de negócios ou ainda utilizar menos recursos para apoiar a mesma condição de negócio. Um exemplo disso, segundo o autor, é a ConAgra nos EUA e a Hanson na Grã-Bretanha que adquirem empresas. No entanto, realizam o corte de ativos físicos, humanos e financeiros, mas continuam com a mesma força de operação (GRANT, 1991). Por outro lado, compreende-se que esta é uma estratégia arriscada, uma vez que, quando há cortes de pessoas, o conhecimento individual do colaborador é perdido e o capital humano da organização é reduzido.

Dessa forma, a gestão do capital humano deve ser trabalhada com o intuito de trazer resultados cada vez mais significativos para a organização. Mas para isso, o gestor precisa compreender o capital humano como um de seus recursos mais valiosos e utilizá-lo da melhor forma possível, explorando os seus conhecimentos, as suas habilidades e suas experiências para atingir os objetivos esperados.

2.2 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Rudimentares esforços são realizados para identificar as fontes de vantagens e explicar as combinações de recursos e competências que podem ser desenvolvidas pelas organizações (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Pois para Grant (1991) os recursos bem como as capacidades de uma empresa decorrem de dois fatores: da sustentabilidade da vantagem competitiva proporcionada à organização; e a capacidade da empresa usufruir das receitas extraídas por meio dos recursos e capacidades.

A empresa é um conjunto de recursos produtivos, sendo que esses podem ser considerados ativos tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis, conforme já apontado, são as fábricas, os materiais da organização, como por exemplo, produtos, instalações, máquinas, matérias-primas, estoques não vendidos de produtos acabados, etc. (PENROSE, 2006; BARNEY, 2011). Já os ativos intangíveis compreendem a reputação da empresa perante os clientes, o trabalho em equipe entre seus gerentes, o capital intelectual, sendo este composto pelo capital humano, estrutural e do cliente, ativos de conhecimento da organização, etc. (STEWART, 1998; BARNEY, 2011). Para Schnorrenberger (2005) os ativos tangíveis são de uso exclusivo e limitado, à medida que os ativos intangíveis podem ser utilizados por um número grande de pessoas de forma simultânea. Ainda para o autor, os recursos intangíveis são responsáveis pela maior parte do valor atribuído a uma empresa. Uma vez que a gestão dos ativos intangíveis é cada vez mais reconhecida como o centro para a vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2007).

Desta forma, este estudo abordará especificamente o capital humano, um dos recursos de grande relevância para as empresas. Sendo que as organizações criativas “olham” para o capital humano como o seu recurso mais valioso (CHEGINI, 2013; FUGAR; ASHIBOE-MENSAH; ADINYIRA, 2013). No entanto, ele é considerado valioso quando contribui para a vantagem competitiva de uma empresa, favorecendo a eficiência e eficácia, explorando as diversas oportunidades e neutralizando as ameaças (SOULEH, 2014).

Compreende-se por capital humano a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente (STEWART, 1997). Souleh (2014, p. 82) acredita que o capital humano “incorpora conhecimento, talento, julgamento e experiência dos empregados”.

Para Cabrita e Bontis (2008, p. 216), “o capital humano é composto de educação, habilidades, valores do indivíduo e experiências [...]”, sendo que a sua essência está ligada puramente à inteligência organizacional (BONTIS, 1998). Bontis (1998) afirma que o capital humano é uma fonte de inovação e renovação estratégica da empresa.

O termo capital humano foi introduzido pela primeira vez em 1963 por Theodore Schultz em seu livro intitulado *The economic value of education*, o que lhe rendeu o Prémio Nobel. Neste livro ele aborda sobre a importância dos investimentos na educação para aumentar a produtividade agrícola nos EUA (SOULEH, 2014).

Para Stewart (1998), o principal objetivo do capital humano é a inovação. Corroborando com o autor, Knox (2002) salienta que a capacidade de inovar encontra-se nas atitudes e habilidades dos indivíduos que trabalham nas organizações. São as pessoas e suas ideias consideradas a base para geração de inovações, impulsionadas pelo conhecimento e estimuladas pelo aprendizado e a criatividade (BOSQUETTI; PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009).

Para conquistar um diferencial competitivo, as organizações voltam suas atenções para o aprendizado contínuo, que tem como força motriz o capital humano e sua interação no ambiente de trabalho (SOUZA, 2003). Para Stewart (1998), o capital humano cresce dentro das organizações de duas formas: quando a empresa procura utilizar mais o que as pessoas sabem, ou seja, o seu conhecimento, e quando um número maior de pessoas sabem mais coisas úteis para a organização. Por isso, da importância de encontrar meios para gerir o capital humano nas empresas.

Contudo, não é suficiente somente uma empresa contratar pessoas mais brilhantes que possa encontrar no mercado, ela deve também apoiar os que já fazem parte do seu quadro

de pessoal e criar indivíduos brilhantes compartilhando o seu capital humano através da aprendizagem organizacional (BONTIS, 1998). Pois quando as pessoas aprendem, o capital humano aumenta e, consequentemente, cria conhecimento que compõem a base para a aprendizagem em nível organizacional (SOULEH, 2014).

Diante disso, Stewart (1998) relata a importância dos gestores encontrarem e acumularem talentos nas unidades de negócio seja por meio da contratação ou de treinamentos. Sendo que para Fugar, Ashiboe-Mensah e Adinyira, (2013, p. 466) “o treinamento é um mecanismo primário pelo qual o capital humano é desenvolvido”.

Todavia, há gestores que não consideram importante o desenvolvimento do capital humano como uma forma de melhorar o desempenho das empresas em um ambiente em constantes mudanças e altamente competitivo (FUGAR; ASHIBOE-MENSAH; ADINYIRA, 2013). Sendo assim, acabam investindo muito pouco em treinamento para desenvolver a equipe. Mas se as organizações não acreditam que a formação de seus funcionários não influência no seu desenvolvimento, elas se tornam propensas aos riscos e acabam optando pelo percurso mais simples de sobrevivência econômica, utilizando mão de obra barata e desqualificada (BANCO MUNDIAL, 2008).

Quando as empresas adotam o treinamento como uma prática, o institucionalizam, e a concepção de treinamento evolui para desenvolvimento de pessoas, contempla o crescimento como indivíduo, como profissional, além de preparar o colaborador para atividades mais complexas do que desempenhava inicialmente (LEITE; PAROLIN; BOSQUETTI et al, 2009). Souleh (2014) afirma que o capital humano é muito parecido com outros meios de produção, como por exemplo, fábricas e maquinários. Quanto mais se investe nele (educação, formação, treinamento) mais produtos finais a empresa terá.

O fato é que as organizações que forem capazes de desenvolverem mecanismos para aumentar o aprendizado, com certeza demonstrarão vantagem competitiva, no que se refere ao capital humano evoluído e na capacidade de atrair os mais inteligentes e melhores profissionais do mercado (SMITH; KELLY, 1997). Sendo que o capital humano aumenta por meio da educação e experiência dos colaboradores da organização (SOULEH, 2014) e uma vez bem qualificado é fonte para a inovação organizacional (BUTA, 2014).

O capital humano é considerado um insumo essencial para a inovação que estimula a novidade, a produtividade e a competitividade das organizações (BANCO MUNDIAL, 2008). Para tanto, Schultz (1961) afirma que o conhecimento e habilidades dos empregados não é uma forma de capital financeiro, por conta dos investimentos, ou ainda físico. Os gastos em educação e treinamento constituem formas de capital humano, visto que não é possível

separar a pessoa do seu conhecimento, das suas habilidades ou dos seus valores (SCHULTZ, 1961).

Para Chegini (2013) a criatividade bem como o capital humano inovador é um dos principais recursos que podem desenvolver uma sociedade. Diante dessa afirmação pode-se fazer uma analogia com as organizações, uma vez que o capital humano também possui um papel fundamental no desenvolvimento das empresas. Tendo em vista que o aperfeiçoamento ou a introdução de uma nova tecnologia e conhecimento somente ocorre por intervenção do homem (SANTOS; POPADIUK, 2011).

Souleh (2014) relata que as empresas bem mais sucedidas têm organizado ou pelo menos deveria ter desenvolvido a sua gestão de capital humano de forma sistêmica. Assim conseguem usufruir de todos os benefícios e vantagens que este capital pode oferecer. Em seu estudo realizado em um centro de pesquisa foi apresentada a correlação positiva que a gestão do capital humano possui com a capacidade de inovação, sendo que esta permite que o centro de pesquisa obtenha melhores desempenhos e excelência sustentável.

Por gestão do capital humano compreende o “esforço integrado para gerir e desenvolver as capacidades humanas para alcançar significativamente maiores níveis de desempenho” (CHATZKEL, 2004 apud SOULEH, 2014). Este papel é de grande relevância dentro das organizações, uma vez que permite potencializar ainda mais o desempenho organizacional no que diz respeito à capacidade de inovação. Além disso, a característica determinante da gestão do capital humano está diretamente ligada ao gerenciamento de pessoas, considerando-os como um ativo que gera vantagem competitiva, sendo alcançada através de investimentos nestes ativos por meio da contratação, retenção, gestão de talentos, aprendizagem e desenvolvimento (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

Contudo, Stewart (1998) afirma que não se pode dar o luxo de utilizar o capital humano de maneira ineficiente, ao enfatizar que muitos gestores não extraem nada de seus trabalhadores que gere valor. Corroborando com o autor Vanderley (2001), afirma que o potencial das pessoas nas empresas não está sendo utilizado adequadamente. Sendo que o capital humano é considerado pela autora Souleh (2014) o único ativo que aprecia com o uso. Por isso da importância de utilizar o máximo possível o intelecto dos trabalhadores. Stewart (1998) cita em seu livro um programa da *General Eletric* chamado de *Work-Out* em que trabalha a extração de ideias de seus colaboradores a partir de reuniões periódicas. Salienta que é uma forma de tornar público o conhecimento privado de seus funcionários.

Para usar de forma eficiente o capital humano é importante reduzir o trabalho rotineiro, que exige poucas habilidades, e diminuir as tarefas burocráticas, salienta Stewart

(1998). Sendo que a força de trabalho é considerada um recurso homogêneo de fácil intercâmbio (SOULEH, 2014). Diferentemente dos recursos de capital humano que permitem implantar estratégias para criação de valor (BARNEY, 1991). Uma vez que para Bontis (1998) a essência do capital humano nada mais é que a pura inteligência organizacional.

Diante disso, é fundamental que as organizações incorporem a gestão estratégica do capital humano nas práticas administrativas para que possam cada vez mais desenvolver a sua capacidade inovadora e atuar de forma mais competitiva no cenário atual e futuro (STOECKICHT, 2005). Levando em consideração que os colaboradores constituem-se em um dos elementos que alavancam os resultados da organização (VANDERLEY, 2001).

Para Stewart (1998), a maioria das empresas procura encontrar e ampliar os talentos considerados ativos da organização, uma vez que nem todas as habilidades dos indivíduos possuem o mesmo valor para elas. O autor apresenta uma distinção entre três tipos diferentes de habilidades que podem decorrer de tarefas, processos ou negócios:

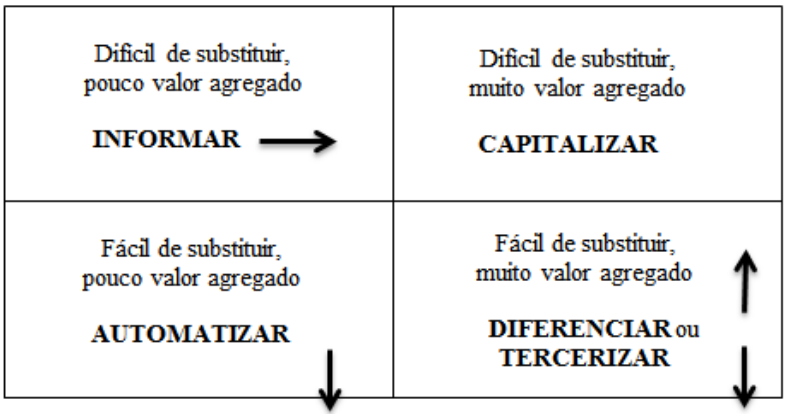
a) Habilidade do tipo *commodity*: são habilidades que o valor é igual para todas as empresas e não são específicas de um único negócio, como por exemplo, atendimento telefônico com simpatia e habilidade de digitação;

b) Habilidade alavancadas: é aquele conhecimento que não é específico de uma determinada empresa, mas que é mais valioso para ela do que para as outras. Geralmente são habilidades específicas a um determinado setor, mas não à empresa;

c) Habilidades proprietárias: são os talentos específicos à empresa, o qual a organização desenvolve o seu negócio, como por exemplo, a *expertise* e experiência que possui.

Stewart (1998) sugere que as empresas avaliem a sua força de trabalho classificando as pessoas conforme o quadrante apresentado na figura 2.

Figura 2 - Classificação dos empregados de uma empresa conforme a sua função e experiências



Fonte: Stewart (1998).

Para Stewart (1998) a mão de obra especializada e semiespecializada compreendem o quadrante inferior esquerdo, fácil de substituir, pois possui pouco valor agregado. A organização muitas vezes precisa destas pessoas. Porém, o seu sucesso não depende exclusivamente delas, pois uma pessoa que ocupa um cargo destes pode ser tão bom quanto à outra pessoa. O ideal seria automatizar o máximo as atividades destes colaboradores. No quadrante acima deste, difícil de substituir e com pouco valor agregado, são as pessoas que tem o conhecimento de um conjunto de operações, mas não comandam, como por exemplo, operários especializados, pessoas que trabalham na garantia da qualidade dos produtos, auditoria, secretárias bem experientes e relações públicas. Para o autor, este quadrante representa um desafio para os gerentes, uma vez que a empresa precisa deles, mas gostaria de não precisar, porque os clientes não os valorizam. Sendo que o intuito seria informar as atividades desses empregados, isto é, adicionar mais valor para que ele beneficie os clientes.

Nos quadrantes do lado direito, especificamente o inferior, fácil de substituir, com muito valor agregado, são os trabalhadores que realizam diversas coisas que os clientes valorizam. No entanto, como indivíduos são substituíveis. Muitas pessoas encontram-se neste quadrante. Um produto precisa de uma bela embalagem, mas existem diversos profissionais que podem fazer isso. Este quadrante oferece uma escolha: terceirizar ou diferenciar o trabalho. Terceirizando a empresa deixa de investir em *expertise* que não é prioritária, e seus esforços podem ser direcionados para outros fins. Diferenciando a empresa encontra alternativas de transformar o conhecimento comum em distinto, ou seja, explorar melhor de forma singular. Finalmente, o quadrante superior direito, difícil de substituir, muito valor agregado, encontram-se as pessoas definidas como estrelas. São aquelas que exercem papel insubstituível nas organizações e como pessoas também são imprescindíveis. Podem ser os pesquisadores, gerente de projetos, representante de vendas, etc. É neste quadrante que se encontra o capital humano da empresa, englobado nas pessoas em que o seu talento e experiência criam produtos e serviços, que são a razão pelo qual os clientes buscam a empresa e não o concorrente. O demais funcionários que se encontram nos outros quadrantes são apenas custo para a empresa, conforme aponta Stewart (1998).

Neste sentido, Cabrita e Bontis (2008) afirmam que o conhecimento dos trabalhadores não tem valor nenhum se não é colocado em prática. Sendo que para Garvin (2012) as empresas têm sido eficazes em adquirir ou ainda criar conhecimento, mas infelizmente não são bem sucedidas quando se trata da aplicação desse conhecimento em suas próprias atividades. Por isso a gestão do capital humano deve ocorrer de forma eficiente,

tentando explorar ao máximo a capacidade da sua equipe e utilizá-lo de forma a gerar valor à organização em contextos considerados cada vez mais dinâmicos.

Sendo que para desenvolver as capacidades dinâmicas das organizações é imprescindível que os gestores trabalhem da melhor forma possível com os recursos disponíveis, entre eles o capital humano, configurando-os, adaptando-os para acompanhar as mudanças nos contextos em que as empresas estão inseridas.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

As organizações sofrem constantemente mudanças devido às pressões do ambiente externo seja de clientes, fornecedores, concorrentes, governo ou a própria sociedade, enfim os denominados *stakeholders*. Sendo que desde a década 90 elas tentam se adaptar constantemente reconfigurando os seus recursos para acompanhar o mercado (WANG; AHMED, 2007). Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que o ambiente em que as empresas estão inseridas impõe exigências das quais não se pode fugir, sob pena de deixar cair o seu desempenho e a sua produção.

Neste sentido, Donaldson (1999) relata que para uma empresa ser considerada efetiva é imprescindível adequar a sua estrutura aos seus fatores contingenciais e ao ambiente em que está inserida. Uma vez que a teoria da contingência compreende que o ambiente possui forte influência sobre as organizações.

Nessa perspectiva, Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que as capacidades dinâmicas são imprescindíveis para enfrentar ambientes em constantes mudanças. Entretanto, para Eisenhardt e Martin (2000), elas também auxiliam em ambientes moderadamente dinâmicos. Isso significa que independente da frequência das mudanças do mercado, as capacidades dinâmicas contribuem para o desempenho superior da empresa.

As capacidades dinâmicas são percebidas como uma abordagem potencial para entender as novas fontes de vantagem competitiva, (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) visto que para Wang e Ahmed (2007), a premissa da Visão Baseada em Recursos da empresa é complementada pela abordagem das capacidades dinâmicas. Já para Ambrosini e Bowman (2009) as capacidades dinâmicas estão mais para uma extensão da VBR.

Teece, Pisano e Shuen (1997) compreendem que as capacidades dinâmicas tratam-se de uma abordagem que auxilia a gestão das organizações no sentido de ganhar vantagem competitiva em ambientes cada vez mais exigentes. No entanto, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que o valor das capacidades dinâmicas para a vantagem competitiva está na

configuração de recursos que elas criam e não nas próprias capacidades. Ou seja, a forma com que as empresas irão utilizar os seus recursos e reconfigurá-los significa muito mais do que as suas capacidades.

Na literatura é possível encontrar vários conceitos para o termo capacidade dinâmica. Aqui serão expostos os conceitos de diversos pesquisadores, partindo do autor seminal desta abordagem, conforme apresenta o quadro 2:

Quadro 2 - Conceitos de capacidade dinâmica

Autor	Conceito
Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516)	A capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, para resolver rapidamente mudanças do ambiente.
Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107)	Os processos da empresa que utilizam recursos – especificamente os processos de integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos – para combinar e até mesmo criar mudança de mercado.
Zollo e Winter (2002, p. 5)	A capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável da atividade coletiva, qual a organização gera sistematicamente e modifica o funcionamento de suas rotinas em busca de maior eficácia.
Winter (2003, p. 991)	Capacidades dinâmicas como aqueles que operam para estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Zahra, Sapienza e Davidsson, (2006, p. 918)	As habilidades para reconfigurar recursos e rotinas de uma empresa na forma considerada adequado pelo seu principal tomador de decisão.
Wang e Ahmed (2007, p. 35)	Orientação comportamental de uma empresa para integrar constantemente, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades, e mais importante, atualizar e reconstruir suas capacidades básicas em resposta ao ambiente em mudança para atingir e sustentar uma vantagem competitiva.
McKelvie e Davidsson (2009, p. 65)	Capacidades dinâmicas são vistas como a capacidade da empresa para integrar e alterar a sua base de recursos para resolver mudança de ambientes.
Escobar (2012, p. 22)	Capacidade empreendedora da organização de rapidamente se adaptar e alterar os recursos e condições em resposta às qualidades do ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que os conceitos apresentados por Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) e Wang e Ahmed (2007) trazem a palavra reconfiguração dos recursos da empresa, uma vez que há esta necessidade de as organizações se adaptarem reconfigurando todos os recursos de modo a dar respostas rápidas às mudanças no ambiente em que estão inseridas. As empresas que conseguem se reconfigurar e se transformar rapidamente para atender as exigências do mercado são denominadas *high-flex* (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Por outro lado, é perceptível que para os autores Teece, Pisano e Shuen (1997) não são somente as competências internas à empresa que devem ser trabalhadas, mas de igual modo às externas à organização, como por exemplo, parcerias e alianças com outras empresas para aquisição de novos recursos a partir de fontes externas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Assim, compreende-se que será ainda mais efetiva a forma com que se organizam para atender as expectativas do mercado.

Para que a empresa possa se adaptar às mudanças é imprescindível que possua conhecimento e o controle sobre as suas rotinas, no que se refere aos ajustes dos processos desenvolvidos às necessidades e oportunidades que surgem constantemente (FONSECA, 2012). Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que em mercados em constantes mudanças, as capacidades dinâmicas eficazes dependem vigorosamente de conhecimento existente na empresa. A organização deve executar de forma sistemática as tarefas aprendidas, ou seja, estruturar as rotinas operacionais para buscar melhorias (ZOLLO; WINTER, 2002).

Os autores Zollo e Winter (2002) enfatizam que o processo de melhoria por meio da aprendizagem está diretamente relacionado com três mecanismos, a saber:

a) rotinas organizacionais e acumulação de experiência - em ambientes considerados estáticos, uma única forma de aprendizagem das tarefas muitas vezes é suficiente para prover a organização com rotinas operacionais adequadas àquele contexto. Porém, em cenários em que prevalece mudanças rápidas provocadas pelas condições tecnológicas, regulatórias e concorrenciais a insistência nas mesmas rotinas operacionais se torna um tanto quanto perigosa. É necessário que ocorra mudanças de forma sistemática para acompanhar a dinamicidade do ambiente. Para isso, deve ser desenvolvida essa sistemática através do aprendizado que deverá ser atualizado constantemente, uma vez que para Gavetti e Levinthal, (2000, p. 113) as "rotinas refletem a sabedoria experiencial na medida em que são os resultados de aprendizagem por tentativa e erro e a seleção e retenção dos comportamentos do passado”.
b) articulação do conhecimento – ocorre quando é possível desenvolver competências através da articulação do conhecimento implícito com as discussões coletivas, processos de avaliação de desempenho e sessões informativas. No momento que acontece o compartilhamento das experiências individuais com as opiniões dos pares ou ainda dos superiores, é possível chegar a um melhor nível de entendimento dos mecanismos causais que entrepõem as ações para realizar determinada tarefa e os resultados esperados. Pois quando

ocorre a articulação de conhecimento entre os membros de uma equipe, o entendimento das ações e o desempenho são melhorados.

c) codificação do conhecimento – a codificação é um nível mais elevado do esforço cognitivo, pois neste terceiro mecanismo os entendimentos das rotinas organizacionais devem ser transcritas em forma de manuais, instruções de trabalho, modelos, planilhas, *softwares* de gerenciamento de projetos, sistemas, entre outros. A codificação de conhecimento é um nível mais elevado do que o mecanismo anterior, sendo que o outro não ocorre sem esta premissa. Apesar da codificação do conhecimento ser relevante no contexto organizacional, ainda ocorre negligencia de informações por parte dos indivíduos. Além disso, existem custos no processo de codificação que envolvem o tempo e os recursos investidos no desenvolvimento ou atualização destas ferramentas.

Sendo assim, Winter (2003) corrobora ao afirmar que o importante nas capacidades dinâmicas é que existam práticas rotineiras que permitam que haja a reconfiguração das capacidades das organizações. Desta forma, a empresa consegue acompanhar as mutações do ambiente sem que o seu desempenho seja drasticamente diminuído, uma vez que esteja institucionalizadas práticas que auxiliem na reconfiguração de suas capacidades. No entanto, para autores como Eisenhardt e Martin, (2000); Zollo e Winter, (2002); Winter (2003) mudar ou inovar esporadicamente não atende, é necessário que as mudanças ocorram de forma sistemática e repetitiva, por meio de processos e rotinas. Sendo que as capacidades dinâmicas consistem de rotinas identificáveis e específicas, sejam elas de criação de conhecimento, desenvolvimento de produtos, tomada de decisão, alocação e combinação de recursos e alianças e aquisições que trazem novos recursos a partir de fontes externas à empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Teece (2007) afirma que as capacidades dinâmicas possuem três funções importantes para as organizações, são capacidades para a) identificar e trabalhar as oportunidades e ameaças; b) tirar proveito das oportunidades e c) manter a competitividade por meio da reconfiguração do negócio. A seguir será apresentada uma breve exposição de cada uma delas.

Em ambientes em que o ritmo é muito acelerado, em que a competitividade é grande, as oportunidades tecnológicas e as atividades dos concorrentes estão em estado de fluxo constante, a capacidade de identificar e moldar as oportunidades e ameaças no mercado deve ser essencial. Sendo que parte dela está diretamente ligada à capacidade individual dos colaboradores de reconhecer as oportunidades do ambiente, ou seja, a sua habilidade cognitiva contribui de forma significativa. Isso é possível quando os indivíduos detêm

conhecimento de novas soluções, atividade criativa, interpretação e aprendizagem organizacional. A outra parte está relacionada com os investimentos que devem ser realizados para investigar as necessidades dos clientes e tecnológicas da empresa, além de compreender a evolução do mercado e, consequentemente, a resposta dos concorrentes e fornecedores a esta evolução (TEECE, 2007). Teece (2007) afirma que se tudo isso não for desenvolvido dentro das empresas por meio de processos organizacionais, é provável que elas percam oportunidades que são visíveis para os concorrentes.

Tratando do aproveitamento das oportunidades, seja ela tecnológica ou de mercado, por meio de novos produtos, serviços ou processos, a empresa necessita investir necessariamente no seu desenvolvimento e na comercialização. Contudo, deve haver forte alinhamento entre ativos tangíveis e intangíveis, sendo estes sustentados por tomadas de decisão ágeis e eficientes em investimentos, adoção de tecnologias, bem como inovações em produtos, serviços e processos (TEECE, 2007).

Já a reconfiguração do negócio é necessária para manter o seu desenvolvimento, ou tentar sair do caminho que não está sendo favorável à empresa. Uma vez que a chave para o crescimento é a capacidade que a empresa tem de reconfigurar e recombinar os ativos e a sua estrutura organizacional. Para tanto, as empresas devem manter um nível de rotina que possibilite que o seu desempenho seja eficiente, sendo que as rotinas ajudam a dar sustentação nos processos organizacionais até que haja uma mudança no ambiente (TEECE, 2007).

Quando a empresa consegue realizar a junção das três funções ela sustenta as suas capacidades dinâmicas ao ponto de conseguir ter uma vantagem competitiva em ambientes em que há rápidas mudanças tecnológicas (LÖW, 2011). Porém, Barreto (2010) assegura que em ambientes muito competitivos ou que a velocidade das mudanças são consideravelmente alta, as empresas se deparam com mais dificuldades para manter sua vantagem competitiva por um longo prazo. Isso porque elas precisam constantemente alterar suas estratégias para acompanhar as demandas do mercado em que estão inseridas. Sendo que para as empresas inovadoras, não devem apenas investir somente em P&D ou proteger a sua propriedade intelectual, muito mais que isso, devem implementar inovações organizacionais para sustentar a sua competitividade (TEECE, 2007).

Wang e Ahmed (2007) citam que há três elementos que compõem as capacidades dinâmicas, a saber: capacidade adaptativa, capacidade absortiva e capacidade de inovação. Desta forma, compreende-se que as capacidades dinâmicas não são uma única capacidade e sim um conjunto de processos que permitem com que as empresas consigam lidar com as mudanças no ambiente competitivo (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Por capacidade adaptativa compreende-se a capacidade da empresa em identificar e capitalizar oportunidades de mercado (CHAKRAVARTHY, 1982). Entende-se por capacidade de absorção a habilidade que uma organização possui de reconhecer o valor de um novo conhecimento e das novas informações, assimilá-los e aplicá-los a fins comerciais. Sendo que a premissa da capacidade de absorção é que a empresa possua conhecimento prévio associado para que assim seja possível assimilar e utilizar o novo conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Para tanto, neste estudo será tratado especificamente da capacidade de inovação, visto que para Tovar, Fernandéz e Flores (2015), na economia do conhecimento a capacidade de inovação juntamente com o aprendizado são consideradas as principais fontes para incrementar a produtividade, a competitividade e o crescimento das empresas.

2.4 O CONTEXTO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Este capítulo será dividido em três tópicos, a saber: o conceito de inovação e a criatividade que abordará a diferença entre estes dois termos. Entretanto, o seu principal foco será a inovação. A seguir será tratado da capacidade de inovação das empresas em que apresentará uma breve explanação do que aborda esta teoria. Por fim, o último subcapítulo tratará da mensuração da capacidade de inovação, apresentando indicadores, bem como a forma de mensurá-los para que as empresas possam ter um diagnóstico mais preciso da sua capacidade de inovação.

2.4.1 O Conceito de Inovação e a Criatividade

A inovação não permite somente o desenvolvimento das empresas que a colocam em prática, mas tem uma abrangência em um contexto muito maior, conforme aponta Schumpeter (1988), ao argumentar que o desenvolvimento econômico de um país é conduzido pela inovação, por meio de um processo denominado por ele “destruição criadora”. É um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas (SCHUMPETER, 1988). Freeman (2002) corrobora ao afirmar que as inovações, sejam elas tecnológicas ou sociais, influenciam fortemente a vida econômica de uma nação.

Rogers (1983, p. 11) define inovação como “uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo [...]”. Já para Rocha (2009, p. 77) “inovar significa ter ideias novas, criar coisas novas ou remanejar com eficácia as coisas antigas de uma forma

original". Percebe-se que o conceito apresentado pelos autores não possui nenhum valor comercial. No entanto, Trott (2012, p. 15), argumenta que "a concepção de ideias novas é o ponto de partida da inovação". Para o autor a ideia nova não é uma invenção e nem uma inovação. Mas a transformação do conhecimento em um produto ou processo é considerado uma invenção. Somente quando a invenção está atrelada a uma atividade comercial que pode ser considerada uma inovação (TROTT, 2012).

Chegini (2013) salienta que a criatividade e a inovação são muitas vezes utilizadas como sinônimo. Porém, são absolutamente diferentes os conceitos uma da outra. O autor afirma que criatividade é a geração de novas ideias, desde que seja possível aproveitá-las, enquanto a inovação é o produto da criatividade e o aproveitamento eficaz das ideias (CHEGINI, 2013). Para que ocorra o processo de inovação nas organizações é necessário que os gestores instiguem a criatividade de suas equipes, e as orientem para o desenvolvimento de ideias que possam melhorar ou até mesmo desenvolver algo novo no local em que estão inseridos, sendo que "é a criatividade que alimenta a inovação" (MCLEAN. 2005, p. 240).

Há diversas qualidades individuais que influenciam a criatividade segundo Amabile (1988):

1. Vários traços de personalidade - qualidade de solucionar problemas, persistência, curiosidade e energia;
2. Auto motivação - atração por desafios, entusiasmo e compromisso com a ideia;
3. Habilidades cognitivas especiais - habilidades para resolver problemas particulares e gerais, como também possuir táticas para o pensamento criativo;
4. Orientação de risco – orientação para tomada de riscos e a necessidade de fazer as coisas de forma diferente;
5. Conhecimento na área – experiência, talento e aquisição de conhecimento na área de atuação;
6. Qualidades do grupo – sinergia intelectual e as qualidades sociais dos indivíduos que fazem parte da equipe de projeto;
7. Experiências diversas – conhecimento geral amplo e vasta gama de domínios;
8. Habilidades sociais – boas habilidades sociais e políticas, harmonia com os pares, ser um bom ouvinte e estar aberto para novas ideias;
9. Brilhante – ter um alto nível de inteligência.

No entanto, para este trabalho partirá como base a inovação, produto da criatividade. Sendo que o Manual de Oslo apresenta a seguinte definição para inovação:

> É a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externa (OCDE, 2005, § 146).

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005) a inovação pode ser originada em 4 diferentes processos, conforme consta no quadro 3, em que é apresentada as características de cada tipo de inovação.

Quadro 3 - Definição dos tipos de inovação

Tipos de inovação	Definição
Inovação de produto	Compreende a introdução no mercado de um produto ou de um novo serviço. Também pode ser considerado melhorias significativas em suas características.
Inovação de processo	Compreende a criação de um método de produção ou distribuição, como também o seu aperfeiçoamento.
Inovação de Marketing	Envolve um novo método de marketing a partir de mudanças significativas na elaboração do produto (*design*) ou ainda em sua embalagem.
Inovação Organizacional	Implementação de um novo modelo organizacional que envolva novas práticas de negócios, organização das atividades e responsabilidades de trabalho, como também as suas relações com os *stakeholders.*

Fonte: Adaptação da OCDE (2005).

Segundo Schumpeter (1988, p. 48) o conceito de inovação engloba cinco diferentes perspectivas:

> 1) Introdução de um novo bem [...] ou de uma nova qualidade de um bem. 2) Introdução de um novo método de produção [...]. 3) Abertura de um novo mercado. 4) Conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens semimanufaturados [...]. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria [...].

Para Tigre (2006), o conceito schumpeteriano de inovação é importante quando se trata da gestão tecnológica e organizacional, uma vez que está muito mais focado na melhoria da competitividade de uma organização. O que também está evidenciado no Manual de Oslo em que “as empresas inovam para defender sua atual posição competitiva assim como para buscar novas vantagens em seu mercado” (OCDE, 2005, § 82).

Para tanto as inovações são diferenciadas pelo seu tipo, ou seja, podem ser consideradas inovações incrementais ou radicais. As incrementais são aquelas que refinam, adaptam e/ou aprimoram os produtos e serviços que já existem no mercado (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012). São aquelas realizadas diariamente nas organizações, a partir do processo de aprendizado (TIGRE, 2006). Já as inovações radicais, por sua vez, são as categorias de novos produtos e/ou serviços (BURGELMAN;

CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012), geralmente oriundas de atividades de P&D (TIGRE, 2006). No entanto, para Tigre (2006, p. 74), “a inovação radical rompe os limites da inovação incremental”, isso porque ela permite maior produtividade e possibilita que ocorra um novo ciclo tecnológico incremental (TIGRE, 2006).

A inovação pode ocorrer a partir das fontes de conhecimento internas e externas à empresa, conforme aponta Tigre (2006). As fontes externas envolvem quatro meios: o primeiro diz respeito à aquisição de livros, revistas técnicas, *software,* etc.; o segundo a partir das consultorias externas; a obtenção de licenças para fabricação de produtos pode ser considerado o terceiro item; e o quarto, trata-se das tecnologias que estão nas máquinas e equipamentos aderidos pela empresa. Com relação às fontes internas de conhecimento da organização, compreende-se as atividades que permitem o desenvolvimento de produtos e processos como também as incrementais, que são desenvolvidas por meio de programas de qualidade, treinamento dos colaboradores e o próprio aprendizado organizacional (TIGRE, 2006).

A inovação organizacional ocorre porque as empresas estão buscando novas formas, experiências e soluções criativas para melhorar o seu atual produto, processo, sistema e tecnologia, devido ao rápido desenvolvimento de alta tecnologia, tecnologias de informação e comunicação (TAN; NASURDIN, 2011). É uma forma que as organizações identificaram para poder acompanhar a dinamicidade do mercado.

Pinho e Vasconcellos (2010) dizem que organizações inovadoras são aquelas que exercem a inovação sistematicamente. Ou seja, realizam um processo de forma contínua e permanente de geração de inovação, seja ela de qualquer natureza ou porte. Bosquetti, Parolin e Abulquerque (2009) ressaltam que os princípios indispensáveis para uma organização ser inovativa não estão apenas nos investimentos em P&D, mas no estímulo à inovação no todo organizacional. É fundamental desenvolver tanto a tecnologia como as competências em todas as áreas da empresa, de forma a impulsionar a inovação sustentável.

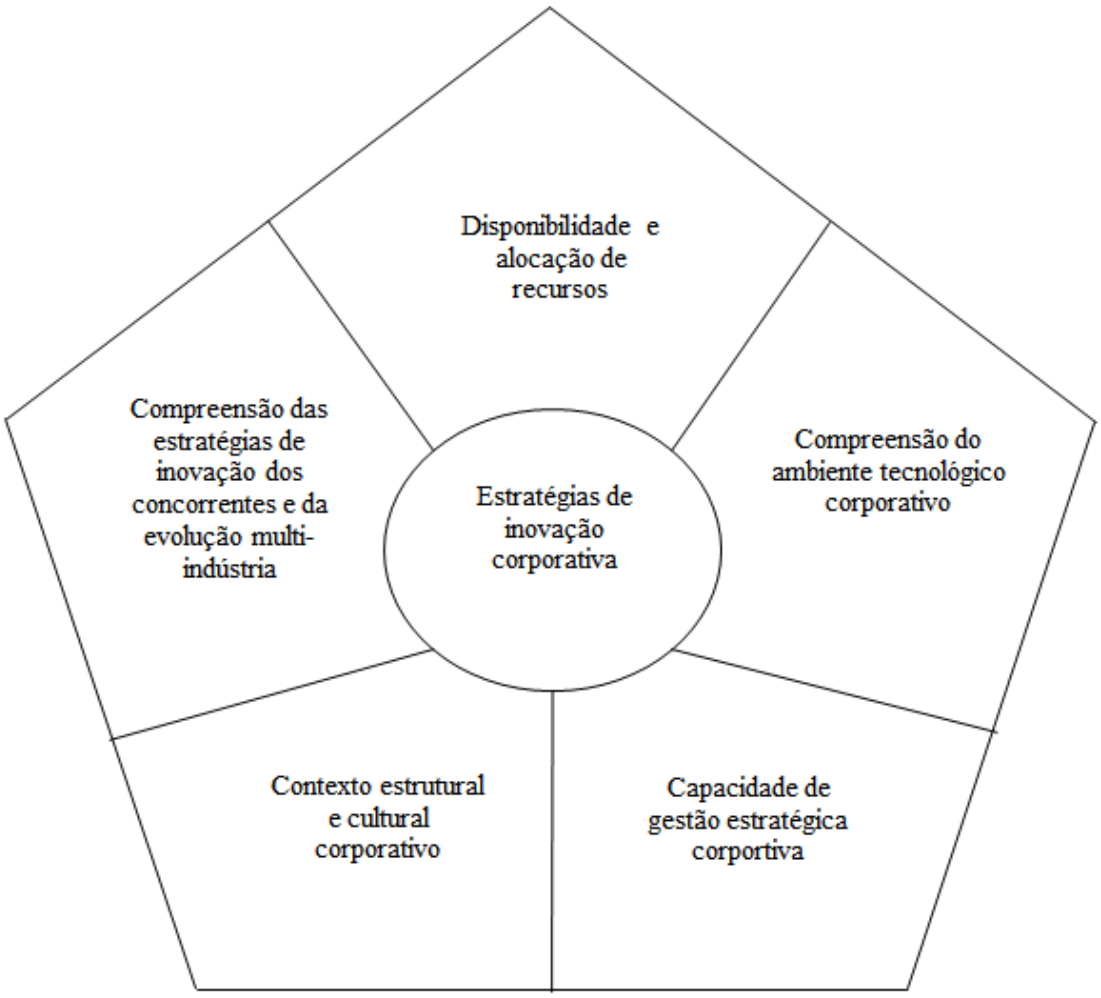
Para Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012), a inovação organizacional depende das capacitações tecnológicas e outras consideradas críticas nas áreas de *marketing*, manufatura, distribuição e gestão de recursos humanos. Além disso, as empresas precisam de capacitações para inovação, ou seja, características que facilitem e apoiem as estratégias de inovação existentes nos níveis da unidade de negócio e corporativa.

Para os autores há cinco categorias que influenciam as estratégias de inovação de uma empresa, a nível corporativo, a saber:

a) Disponibilidade de ativos e a sua alocação, como por exemplo, P&D e recursos para projetos de risco;
b) Capacidade em compreender e entender as estratégias dos concorrentes e o desenvolvimento multindustrial no que concerne a inovação;
c) Capacidade para entender as evoluções tecnológicas importantes para a empresa;
d) Ambiente cultural e estrutural da empresa que interfere o comportamento empreendedor dos colaboradores;
e) Capacidade de gestão estratégica corporativa para trabalhar com as iniciativas empreendedoras de seus colaboradores.

A figura 3 representa essas categorias apontadas pelos autores.

Figura 3 - Estruturas das categorias de inovação no nível corporativo



Fonte: Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012, p. 11).

Portanto, vários fatores necessitam ser avaliados quando a empresa se propõe a desenvolver a sua capacidade de inovação.

2.4.2 A Capacidade de Inovação das Empresas

Devido ao surgimento da economia do conhecimento, o avanço tecnológico e as acirradas competições globais, a inovação tem se tornado tema central para a competitividade (LAWSON; SAMSON, 2001). Embora haja diversas formas de se alcançar a vantagem competitiva em ambientes dinâmicos, a flexibilidade estratégica e a inovação são as mais importantes (BARNEY, 1991). Dessa forma, Breznik e Hisrich (2014) assumem que as capacidades dinâmicas são uma condição prévia ou base para capacidade de inovação.

Para Schumpeter (1988), as empresas precisam desenvolver de forma contínua a sua capacidade de inovação e se reconfigurar, procurando implementar estratégias inovadoras que fomentem a sua competitividade e o desenvolvimento econômico. Pois as empresas não competem mais em novos produtos e sim em um fator mais significativo, que é a capacidade de desenvolver novos produtos (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Uma vez que altos desempenhos inovadores são capazes de trazer novos produtos com qualidade para o mercado, de forma rápida, frequentemente e geralmente a um custo menor do que o dos concorrentes (LAWSON; SAMSON, 2001).

Em razão disso, o planejamento estratégico da inovação é uma ferramenta imprescindível com foco na definição de estratégias para que a empresa possa definir ações para alcançar os objetivos em relação à inovação (CORAL, 2009). Assim as organizações podem desenvolver a sua capacidade de inovação de forma mais estruturada e consistente.

Por capacidade de inovação entende-se “a habilidade de continuamente transformar o conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para benefício da empresa e seus *stakeholders*” (LAWSON; SAMSON, 2001, p. 384). Peng, Schroeder e Shah (2008, p. 735) definem capacidade de inovação como a “[...] força ou a proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos”. Em linhas gerais, a capacidade de inovação são as habilidades e o *Know-how* dos colaboradores de uma determinada empresa que permite o desenvolvimento de novos serviços, processos e produtos.

Sendo assim, o novo paradigma da competitividade global exige das empresas a capacidade de inovar com rapidez (PORTER, 1999). Uma vez que a inovação contribui de forma significativa para a vantagem competitiva, pois possui a capacidade de acompanhar, dar

respostas e promover mudanças em um ambiente competitivo (UTTERBACK, 1994). Diante disso, Lawson e Sansom (2001) afirmam que é importante que ocorra a gestão eficaz dos recursos da empresa, pois aumenta o número de iniciativas de inovação e possibilita também o aumento da probabilidade de estimular a inovação. Uma vez que a inovação está se tornando um modo de vida no contexto organizacional, a implantação de capacidade de inovação é considerada um dos aspectos mais desafiadores da gestão (BREZNIK; HISRICH, 2014).

No entanto, o papel que a inovação e a evolução tecnológica têm, de delinear o rumo de indústrias e empresas é muitas vezes ainda subestimado (UTTERBACK, 1994). Uma vez que a gestão das organizações acabam não dando o seu devido valor. Porém, Lawson e Sansom (2001) afirmam que a inovação reflete a vantagem competitiva de hoje, sustentada por sólidas capacidades de qualidade, eficiência, rapidez e flexibilidade.

Diante disso, as organizações necessitam conhecer a sua capacidade de inovação para compreender o seu desempenho atual e, a partir disso, desenvolver estratégias de inovação que permitam o seu melhoramento, introdução de mudanças ou inovações (OCDE, 2005). Sendo que isso é um fator muito relevante, uma vez que seja diagnosticado a realidade da organização em termos de capacidade de inovação, por meio de indicadores, ela poderá identificar pontos falhos que podem ser trabalhados, no sentido de melhorá-los e desenvolvê-los de forma que permitam aumentar o seu potencial de inovação.

2.4.3 Mensuração da Capacidade de Inovação

Para que seja possível avaliar se uma organização possui ou não um nível elevado de capacidade de inovação é preciso mensurá-la. No entanto, pelo fato da inovação ser um processo contínuo, torna-se difícil de ser medida, principalmente em empresas cujas atividades de inovação são caracterizadas por mudanças pequenas e incrementais (OCDE, 2005). Porém, Trizzotto e Gleiser (2009, p. 192) afirmam que “se não é possível medir, não é possível controlar e, consequentemente, não é possível gerenciar e finalmente melhorar”.

Neste sentido, as empresas constataram que era necessário utilizar ferramentas que fossem capazes de diagnosticar se estão ou não preparadas para inovar e mensurar a eficácia de suas estratégias de inovação (BES; KOTLER, 2011). Desta forma, para medir o nível de capacidade de inovação de uma empresa é necessário realizar uma avaliação minuciosa a partir de indicadores que possibilitem mensurar e quantificar as inovações realizadas na organização.

Para Bes e Kotler (2011), existem quatro categorias de indicadores: a) aqueles que medem os resultados da inovação a partir do ponto de vista econômico; b) aqueles que medem o nível de inovação de uma área, unidade de negócio ou ainda da organização como um todo; c) aqueles que medem a eficácia da prática de inovação e dos investimentos realizados para que ela aconteça; d) e por fim, aqueles que medem o nível de propagação da cultura criativa em uma empresa.

Diante disso, autores como Zahra e George (2002), Trizotto e Geisler (2009) e Bes e Kotler (2011), apresentam uma relação de indicadores para mensurar a capacidade de inovação das organizações, conforme segue:

1) Percentual de vendas da empresa a partir dos lançamentos de novos produtos – demonstram a participação das vendas alavancadas por novos produtos com relação às vendas totais da empresa. É um dos indicadores mais utilizados e auxilia na determinação de objetivos de médio a longo prazo;
2) Lucro a partir do lançamento de novos produtos – é geralmente calculado com vendas acumuladas em um período médio de 5 anos;
3) Vendas da empresa a partir de inovações que não envolvem novos produtos – esse indicador não envolve novos produtos, somente as melhorias em processos, relações com os clientes, ideias para conquistar novos consumidores e criação de novos canais de venda;
4) Lucros a partir de inovações que não envolvem novos produtos – neste indicador será considerado lucro somente das melhorias e não dos novos produtos;
5) Redução de custos a partir da inovação – é um indicador comum em inovações em processos, pois a partir dele é possível mensurar quanto trouxe de redução de custo àquelas melhorias em processos;
6) Retorno do investimento total na inovação – quanto as inovações trouxeram de retorno ao longo de um período;
7) Percentual do faturamento investido em P&D – determina o capital investido pela empresa em atividades de pesquisa e desenvolvimento ao longo do período, fazendo a relação com o faturamento líquido da empresa;
8) Retorno de investimentos dos novos produtos (ROI) – esse indicador sinaliza em quanto tempo a empresa conseguirá o retorno do investimento realizado em novos produtos;

9) Número de patentes concedidas à empresa – o sistema de patentes beneficia as empresas protegendo-as dos concorrentes. É um indicador típico da indústria farmacêutica e dos setores com alta intensidade em tecnologia e P&D;
10) Quantidade de inovações em produtos, serviços, experiências do cliente, processos ou modelos de negócio – serve para medir a quantidade de inovações que a empresa é capaz de implementar. A vantagem de se calcular a quantidade é que se pode definir objetivos de um ano para o outro;
11) Quantidade de marcas – essa é a versão de indicador para ser utilizado no departamento de marketing, geralmente empregada em setores em que há rápidas mudanças;
12) Quantidade de ideias geradas – Esse indicador não contabiliza as ideias que viraram projetos, concentra-se apenas nas ideias, uma vez que a quantidade delas proporciona um número de futuros projetos;
13) Percentual de ideias geradas que foram aprovadas - para que ocorra a inovação é imprescindível que as ideias de novos produtos, serviços ou processos sejam iniciadas. Neste indicador serão levadas em consideração apenas as ideias que resultaram em novos projetos de inovação;
14) Quantidade de projetos em andamento – ele é usado para prever a intensidade da capacidade de inovação a curto prazo, além disso para mensurar a quantidade de processos de inovação que a empresa executa concomitantemente;
15) Quantidade de novos projetos de investigação iniciados – esse indicador possibilita quantificar os projetos que estão na sua fase inicial, em que serão analisados a possibilidade de virem a se tornarem produtos, processos e serviços;
16) Taxa de sucesso de novos produtos – é usado para mensurar o resultado da inovação, isso se aplica principalmente para produtos de consumo e é revisado constantemente;
17) Tempo para comercialização – esse indicador predomina mais em setores e indústrias em que a mudança tecnológica ocorre de forma dinâmica. Está diretamente relacionado à inserção de inovações em um período de tempo limitado;
18) Investimento médio por projeto – esse indicador é utilizado para realizar comparações de um ano para outro, e analisando se a empresa tem capacidade de inovar com menos recursos empregados a cada ano;

19) Impacto médio do investimento por projeto bem sucedido – possibilita medir indiretamente a eficácia da empresa em realizar inovações bem sucedidas;
20) Despesas médias e ideias e projetos rejeitados – a gestão do erro na inovação é de grande relevância, pois pode determinar o momento ideal de interromper o processo antes que se torne um custo alto;
21) Quantidade de anos como líder do setor – este cálculo permite mensurar a capacidade de inovar de forma sustentável em setores com mudanças rápidas;
22) Percentual de funcionários que produzem ideias – esse indicador serve para mensurar a cultura criativa da organização;
23) Percentual de funcionários que avaliam ideias – esse indicador tem o mesmo conceito do anterior, mas leva em consideração os colaboradores que não apenas geram as ideias, mas os que as avaliam;
24) Percentual de colaboradores envolvidos no processo de inovação – neste indicador deve ser considerados todos que geram ideias, participam de equipes de desenvolvimento dos projetos, bem como aqueles que compõem o comitê da inovação;
25) Taxa anual de ideias por funcionário – nesse indicador é possível medir a intensidade da cultura criativa da empresa;
26) Percentual de tempo despendido na inovação – esse indicador calcula o percentual de horas de trabalho em atividades dedicadas à inovação;
27) Quantidade de departamentos que inovam em base contínua – esse indicador mede quantos departamentos geram novas ideias de forma constante. Auxilia no desenvolvimento da cultura criativa e, além disso, estimula a competitividade entre os departamentos.

No quadro 4, é apresentada a forma de mensuração de cada indicador citado anteriormente e a sua respectiva categoria.

Quadro 4 - Mensuração dos indicadores e suas categorias

Nº	Indicador	Forma de mensuração	Categoria
1	Percentual de vendas da empresa a partir dos lançamentos de novos produtos.	(Faturamento de venda de novos produtos x 100) /faturamento global	Econômico
2	Lucro a partir do lançamento de novos produtos.	Lucro das vendas de novos produtos/lucro total da empresa	Econômico
3	Vendas da empresa a partir de inovações que não envolvem novos produtos.	Faturamento total da empresa – faturamento com novos produtos	Econômico
4	Lucros a partir de inovações que não envolvem novos produtos.	Lucro total da empresa – lucro com novos produtos	Econômico

Nº	Indicador	Forma de mensuração	Categoria
5	Redução de custos a partir da inovação.	Redução do custo que a inovação proporcionou/Ebtida da empresa	Econômico
6	Retorno do investimento total na inovação.	Total de investimento em inovações/lucro resultante das inovações	Econômico
7	Percentual do faturamento investido em P&D.	(Valor investido em P&D x 100) /faturamento líquido	Econômico
8	Retorno de investimentos dos novos produtos (ROI).	Investimento realizados para o novo produto/lucro líquido total da empresa	Econômico
9	Número de patentes concedidas à empresa.	Número total de patentes concedidas à empresa	Intensidade
10	Quantidade de inovações em produtos, serviços, experiências do cliente, processos ou modelos de negócio.	Número total de inovações em produtos, serviços, experiências do cliente, processos ou modelos de negócio	Intensidade
11	Quantidade de marcas.	Número total de marcas geradas no período	Intensidade
12	Quantidade de ideias geradas.	Número de ideias geradas no período	Intensidade
13	Percentual de ideias geradas que foram aprovadas.	(número de ideias aprovadas x 100) /número de ideias geradas	Intensidade
14	Quantidade de projetos em andamento.	Número de projetos em andamento	Intensidade
15	Quantidade de novos projetos de investigação iniciados.	Número de projetos em investigação	Intensidade
16	Taxa de sucesso de novos produtos.	Quantidade de produtos que obtiveram sucesso/quantidade de produtos lançados	Eficácia
17	Tempo para comercialização.	Tempo consumido em novos projetos até a sua comercialização	Eficácia
18	Investimento médio por projeto.	Investimento total em P&D/quantidade de inovações lançadas	Eficácia
19	Impacto médio do investimento por projeto bem sucedido.	Investimento total em inovação/quantidade de projetos bem sucedidos	Eficácia
20	Despesas médias de ideias e projetos rejeitados.	Investimento em ideias e projetos rejeitados/quantidade de ideias e projetos rejeitados	Eficácia
21	Quantidade de anos como líder do setor.	Anos que obtêm a liderança no setor	Eficácia
22	Percentual de funcionários que produzem ideias.	(Número de funcionários que produzem ideias x 100) /total de colaboradores da empresa	Cultura
23	Percentual de funcionários que avaliam ideias.	(Número de funcionários que avaliam as ideias x 100) /total de colaboradores da empresa	Cultura
24	Percentual de colaboradores envolvidos no processo de inovação.	Número de colaboradores envolvidos no processo de inovação/Número de colaboradores da empresa	Cultura
25	Taxa anual de ideias por funcionário.	Total de ideias geradas no período/número total de funcionários	Cultura
26	Percentual de tempo despendido na inovação.	Total de horas destinadas às práticas inovativas/total de horas trabalhadas	Cultura
27	Quantidade de departamentos que inovam em base contínua.	Total de departamentos que inovam constantemente	Cultura

Fonte: adaptado de Bes e Kotler (2011); Trizzoto e Gleiser (2009).

Para Trizotto e Geisler (2009), o uso de indicadores possibilita o estabelecimento de metas e o controle dos resultados para que seja possível realizar uma análise crítica do desempenho da empresa e tomadas de decisões, caso haja a necessidade de replanejamento.

As empresas devem identificar quais indicadores são mais adequados para medir o seu desempenho de inovação, uma vez que não existe um conjunto de indicadores definidos como o ideal (TRIZZOTO; GLEISLER, 2009) ou um único indicador universal, pois nem um é mais importante do que o outro (BES; KOTLER, 2011).

É com base em indicadores que as empresas conseguem medir a eficácia de suas estratégias de inovação. Sendo que eles são úteis para três tipos de comparação, conforme aponta Bes e Kotler (2011):

a) Para comparar com outras empresas do mesmo setor;
a) Para comparar duas ou mais unidades de negócio da mesma empresa;
b) Para medir a capacidade de inovação de uma empresa ou unidade de negócio ao longo do tempo.

Sendo assim, cada empresa deve observar quais indicadores retrataram a sua realidade, pois é de extrema importância que as empresas possuam em seu grupo de indicadores àqueles que auxiliem também avaliar como está o desempenho desta voltado para inovação, uma vez que é a partir destas ferramentas que será possível tomar ações para desenvolver estratégias a curto e longo prazo.

2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Em face da literatura apresentar numerosos autores e visões conceituais diversas, a síntese do quadro 5 evidencia os conceitos que irão amparar e que servirão como base para sustentar este estudo. Diante disso, o quadro 5, aborda as definições adotadas pela autora nesta pesquisa.

Quadro 5 - Definições que fundamentam as análises dos resultados

Conceito	Definições	Autores
Capital humano	A capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente.	Stewart, (1997)
Gestão do capital humano	Esforço integrado para gerir e desenvolver as capacidades humanas para alcançar significativamente maiores níveis de desempenho.	Chatzkel, 2004 apud Souleh, (2014)
Capacidades Dinâmicas	A capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, para resolver rapidamente mudanças do ambiente.	Teece, Pisano e Shuen, (1997, p. 516)

Conceito	Definições	Autores
Inovação	É a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externa.	OCDE, (2005, § 55)
Capacidade de Inovação	A habilidade de continuamente transformar o conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para benefício da empresa e seus *stakeholders.*	(Lawson e Samson (2001, p. 384)

Fonte: Elaborado pela autora a partir das definições dos autores.

3 METODOLOGIA

Este capítulo traz a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho de pesquisa, a qual norteará o caminho do estudo proposto. Inicialmente, é apresentada as especificações do problema e da pergunta de pesquisa. Posteriormente, é exibida as categorias de análise, bem como as definições constitutivas e operacionais, além do modelo teórico de pesquisa. Na sequência, é apresentada a abordagem metodológica, seguida do universo da pesquisa, as fontes de evidência e as técnicas de análise dos dados. Ainda neste capítulo, é apresentada uma síntese dos procedimentos metodológicos.

3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA E DAS PERGUNTAS DE PESQUISA

O presente estudo foi orientado pela seguinte pergunta de pesquisa: **como ocorre o processo de inovação a partir da gestão do capital humano, dentro do contexto das capacidades dinâmicas, em uma Cooperativa Agroindustrial?**

Dessa forma, é necessário compreender se o processo de inovação está sendo influenciado pelas práticas relacionadas a gestão do capital humano em uma Cooperativa Agroindustrial, dentro do contexto das capacidades dinâmicas.

Sendo assim, este estudo com base na pergunta de pesquisa e no objetivo geral, pretende dar respostas aos seguintes questionamentos:

a) Quais as práticas na Cooperativa que viabilizam a geração de inovação?
b) É efetiva a geração de inovações a partir da gestão do capital humano?
c) Quais os fatores das capacidades dinâmicas presentes na gestão da inovação da Cooperativa?
d) Qual o potencial de inovação da Cooperativa que pode ser medido por meio de indicadores?

3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Os pesquisadores, ao iniciarem seus estudos, logo se deparam com uma gama de possibilidades metodológicas e necessitam escolher qual melhor representará o estudo proposto. Burrell e Morgan (1979) salientam que a possibilidade de escolhas é certamente tão grande, que o que é entendido como ciência pelo tradicional, compreende uma pequena margem de opções. Desta forma, entende-se que esta pesquisa gerará conhecimento prático a

partir da proposta inicial deste estudo, de modo que este seja utilizado pelos gestores a desenvolver o capital humano, com o intuito de fomentar a geração de inovações.

A abordagem metodológica se caracteriza como pesquisa do tipo **qualitativa**. O interesse pela investigação qualitativa está no fato de que os dados oriundos desta abordagem "são representações dos atos e das expressões humanas" (GODOI; BALSINI, 2010, p. 96). A pesquisa qualitativa procura trabalhar com a interpretação da realidade social (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002), com o universo de significados, valores, aspirações, que corresponde a fenômenos que não podem ser quantificados (MINAYO, 2012). Portanto, justifica-se a aplicação desta abordagem, sendo que este estudo pretende interpretar com o auxílio das técnicas de coleta de dados como ocorre o processo de inovação a partir da gestão do capital humano, uma vez que utilizando apenas a abordagem quantitativa talvez não desse o suporte necessário para compreender tal inquietação do autor.

Além disso, a pesquisa qualitativa permite que os pesquisadores evidenciem a natureza que é construída da realidade, a relação entre pesquisador e pesquisado e as limitações que podem, de certa forma, influenciar a investigação (DENZIN; LINCOLN, 2006). Com isso, é possível a partir da pesquisa qualitativa o pesquisador ter uma compreensão mais profunda da realidade organizacional, daqueles aspectos que não podem ser explorados de maneira quantitativa.

Compreende-se que o **estudo de caso** como estratégia se faz pertinente nesta pesquisa, uma vez que se trata de uma investigação empírica de acontecimentos contemporâneos, os quais fazem parte de um contexto real, sendo que os limites do contexto e dos acontecimentos são nitidamente delineados (YIN, 2010). Para Yin (2010), o estudo de caso permite uma busca com o intuito de se preservar as características holísticas das ocorrências da vida real. Nesse sentido, a escolha da empresa se deu pelo fato de ela representar um estudo de caso intrínseco, que para Stake (2000), o intuito é buscar compreender melhor um caso apenas pelo interesse despertado por aquele caso particular, uma vez que o objetivo não é construir teoria.

O objeto de estudo é uma Cooperativa Agroindustrial localizada geograficamente na região Centro-Sul do estado do Paraná, estabelecida na década de 1950. É caracterizada como empresa de grande porte, sendo que seu faturamento referente ao exercício de 2016 é de aproximadamente R$ 2,77 bilhões (DADOS DA PESQUISA, 2017). Essa classificação de porte é a adotada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), que se refere à receita operacional bruta anual, em que define empresas de grande porte àquelas que obtêm uma receita bruta anual maior que 300 milhões (BNDES, 2016). A Cooperativa é composta por

seis áreas de negócio que dão suporte à organização, sendo: sementes, nutrição animal, óleo e farelo, grits e flakes, malte e farinha. Além de contar com mais quatro coligadas que oferecem serviços à comunidade local, bem como promove e divulga a cultura dos pioneiros responsáveis pela fundação da Cooperativa (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Dentro da perspectiva da estratégia que foi utilizada e considerando a pesquisa proposta pelo investigador, a ênfase do estudo de caso foi **descritiva**, uma vez que se espera descrever as características de um fenômeno (RICHARDSON et al., 2008). Para Godoy (2010), o estudo de caso é caracterizado como descritivo quando ocorre um detalhamento dos acontecimentos sociais, envolvendo desde a sua configuração, atividades, estruturas, mudanças ao longo do tempo e a sua relação com outros fenômenos.

A natureza da pesquisa é **transversal**, uma vez que o estudo do fenômeno foi realizado em um único período de tempo, sendo que os dados foram coletados em setembro de 2016. Para Richardson et al. (2008) e Freitas et al. (2000), este tipo de pesquisa informará a situação real que ocorre no momento presente da coleta de dados, diferentemente de pesquisas de natureza longitudinal.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE E MODELO TEÓRICO DE PESQUISA

A elaboração de categorias de análise faz parte do processo da pesquisa qualitativa. “A intenção ao se estabelecer categorias é a de agrupar elementos, ideias e expressões em torno de conceitos capazes de sintetizar a análise meticulosa dos estudos de caso selecionados” (ALVARENGA NETO; BARBOSA; CENDÓN, 2006, p. 71).

Para tanto, estas categorias de análise devem ser conceituadas e operacionalizadas. As definições constitutivas e operacionais procuram dar clareza ao estudo, uma vez que a definição operacional segundo Cooper e Schindler (2011, p. 59) “deve especificar as características de como elas devem ser observadas”, descrevendo “o que deve ser contado, mensurado ou reunido por intermédio de nossos sentidos” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 710). Já as definições constitutivas estão relacionadas ao que será investigado pelo pesquisador, são os conceitos atribuídos àquela variável (COOPER; SCHINDLER, 2011).

As categorias de análise serão apresentadas no quadro 6, com suas definições constitutivas (DC), definições operacionais (DO), bem como a forma da coleta de dados.

Quadro 6 - Categorias de análise

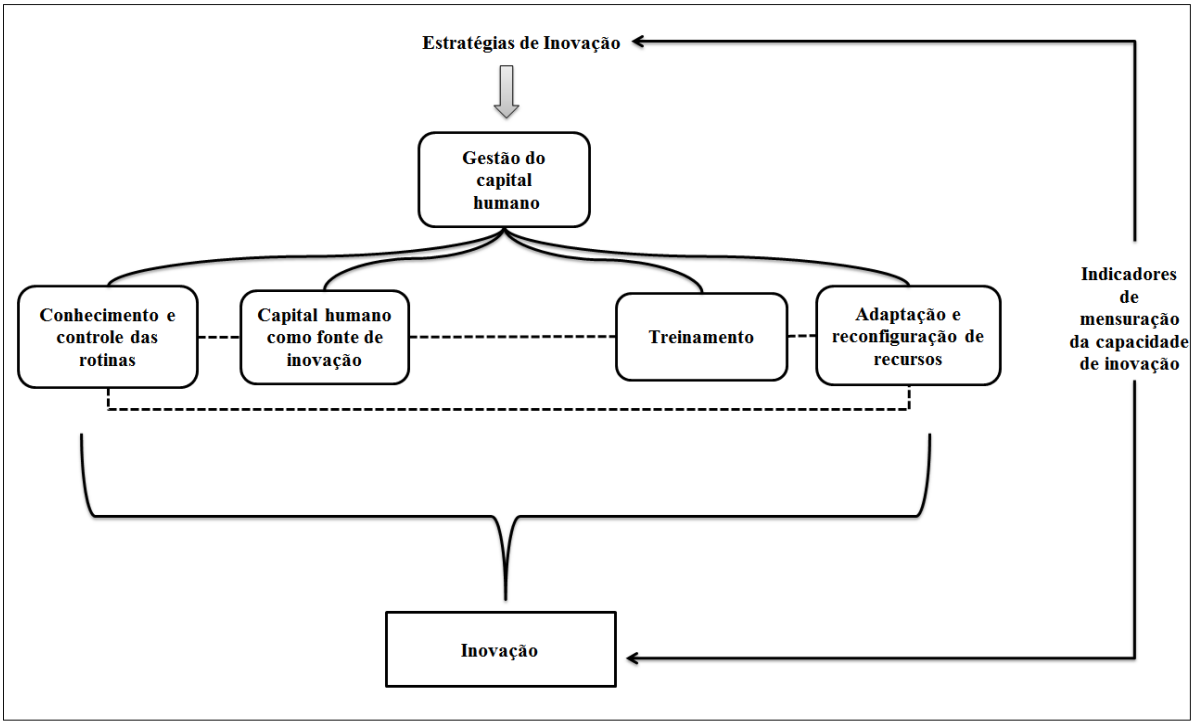
Dimensões	Categorias de análise	Definição Constitutiva	Autores	Definição Operacional
Capital Humano	Capital humano como fonte de inovação	Um dos principais objetivos do capital humano é a geração de inovação. São eles considerados insumos para a inovação, sendo que a capacidade de inovar está nas atitudes e habilidades dos indivíduos que trabalham nas organizações.	Stewart (1998); Knox (2002); Bosquetti, Parolin e Albuquerque, (2009); Banco Mundial, (2008).	Questões de 1 a 2 do roteiro das entrevistas semiestrutura (Apêndice A e B) e observação participante.
	Treinamento	É pelo treinamento que o capital humano é desenvolvido. Quanto mais se investe nele (educação, formação, treinamento) mais produtos finais a empresa terá. E uma vez bem qualificados são fontes para a inovação organizacional.	Fugar, Ashiboe-Mensah e Adinyira (2013); Souleh (2014); Buta (2014).	Questões de 3 a 5 do roteiro das entrevistas semiestrutura (Apêndice A e B), pesquisa documental e registros em arquivos.
	Gestão do capital humano	As empresas devem desenvolver a sua gestão de capital humano de forma sistêmica. Assim poderão usufruir de todos os benefícios e vantagens que este capital pode oferecer. Devem evitar utilizar o capital humano de maneira ineficiente. Os gestores precisam extrair de seus trabalhadores tudo que possa gerar valor para a empresa. Sendo que o capital humano é o único ativo que aprecia com o uso. Por isso da importância de utilizar o máximo possível o intelecto dos trabalhadores.	Souleh (2014); Stewart (1998).	Questões de 6 a 7 do roteiro das entrevistas semiestrutura (Apêndice A e B).
Capacidades Dinâmicas	Adaptação e reconfiguração de recursos da empresa	O valor da capacidade dinâmica está na configuração de recursos e não nas próprias capacidades. É a partir da adaptação constante e reconfiguração dos recursos que as empresas conseguem acompanhar o mercado.	Wang e Ahmed, (2007); Teece, Pisano e Shuen (1997); Eisenhardt e Martin (2000).	Questões de 8 a 9 do roteiro das entrevistas semiestrutura (Apêndice A e B).
	Conhecimento e controle das rotinas	O conhecimento e o controle sobre suas rotinas permite que as empresas consigam se adaptar as mudanças do mercado com maior agilidade, no que se refere aos ajustes dos processos desenvolvidos às necessidades e oportunidades que surgem constantemente. A organização deve estruturar as rotinas operacionais para readequar os processos. Sendo assim, é necessário que a readequação ocorra de forma sistemática e repetitiva, por meio de processos e rotinas. Uma vez que as capacidades dinâmicas são definidas por rotinas identificáveis.	Eisenhardt e Martin (2000); Winter (2003); Zollo e Winter, (2002); Fonseca (2012).	Questões de 10 a 11 do roteiro das entrevistas semiestrutura (Apêndice A e B) e observação participante.

Dimensões	Categorias de análise	Definição Constitutiva	Autores	Definição Operacional
Capacidade de Inovação	Estratégias de inovação	As empresas precisam desenvolver de forma contínua a sua capacidade de inovação, procurando implementar estratégias inovadoras nos níveis da unidade de negócio e corporativa que permitam o seu melhoramento, introdução de mudanças ou inovações. Sendo que as empresas não competem mais em novos produtos e sim na capacidade de desenvolver novos produtos. Uma vez que a inovação está se tornando um modo de vida no contexto organizacional, a implantação de capacidade de inovação é considerada um dos aspectos mais desafiadores da gestão. No entanto, apenas investimentos em P&D não são suficientes, é necessário o estímulo à inovação no todo organizacional para que uma empresa seja considerada inovativa.	Schumpeter (1988); Prahalad e Hamel (1990); OCDE (2005); Bosquetti, Parolin e Abulquerque (2009); Breznik e Hisrich (2014); Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012).	Questões de 12 a 13 (Apêndice A e B) do roteiro das entrevistas semiestrutura, observação participante, pesquisa documental e registros em arquivos.
	Inovações	A inovação é uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo. É a implementação de um produto novo ou melhoramento deste, ou um processo, ou uma nova ferramenta de marketing, ou um novo método organizacional e de produção nos processos de negócios, abertura de um novo mercado, identificação de uma fonte de matérias-primas nova ou ainda a abertura de uma nova organização de qualquer indústria. Além disso, a inovação pode ser considerada do tipo incremental ou radical.	Rogers (1983); Schumpeter (1988); OCDE, (2005); Trigre (2006); Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012).	Questões de 14 a 17 (Apêndice A e B) do roteiro das entrevistas semiestrutura, observação participante, pesquisa documental e registros em arquivos.
	Indicadores de mensuração da capacidade de inovação	É importante utilizar ferramentas que sejam capazes de mensurar o desempenho atual de inovação das empresas. E é com base em indicadores que as organizações conseguem medir a eficácia de suas estratégias de inovação e compará-las com outras empresas do mesmo setor; com duas ou mais unidades de negócio da mesma empresa; ou medir a sua capacidade de inovação ao longo do tempo.	Bes e Kotler (2011); Trizzoto e Gleisler (2009).	Indicadores: a) quantidade de ideias geradas; b) percentual de funcionários que produzem ideias; c) percentual de funcionários que avaliam ideias; d) taxa anual de ideias por funcionário.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, na figura 4, apresenta-se o modelo teórico de pesquisa elaborado a partir das categorias de análise propostas.

Figura 4 - Modelo teórico



Fonte: elaborado pela autora.

A figura 4, pretende deixar de forma mais clara as relações que apresentam as categorias de análises propostas.

A gestão do capital humano quando ocorre de forma efetiva e com foco em inovação, "olha" para o seu capital humano como o principal fator gerador de inovação, e por conta disso, propõem desenvolvê-los com treinamentos, qualificações que melhorem ainda mais o desempenho de seus colaboradores e, consequentemente, estes poderão contribuir de forma mais significativa com sugestões de melhorias e inovações.

Além disso, quanto mais controle e conhecimento os colaboradores possuírem de suas atividades, maior será a probabilidade de desenvolverem as capacidades dinâmicas da organização. Da mesma forma, isso ocorre quando os gestores conseguem reconfigurar e adaptar os recursos que possuem, dentre esses está o capital humano, um dos recursos mais valiosos da organização.

Todas as categorias trabalhando de forma harmônica (gestão do capital humano, capital humano como fonte de inovação, treinamento, conhecimento e controle das rotinas e adaptação e reconfiguração dos recursos) possibilitam gerar com maior frequência as inovações em produtos, serviços e processos. Logo os indicadores de inovação permitem que a empresa mensure como se apresenta a sua capacidade de inovação e, a partir deste

diagnóstico, poderá avaliar se suas estratégias de inovação estão trazendo os resultados efetivos ou não. Caso a capacidade de inovação esteja aquém do que a empresa espera, será necessário redefinir as suas estratégias de inovação, bem como suas diretrizes voltadas à inovação para que possa apresentar os resultados esperados.

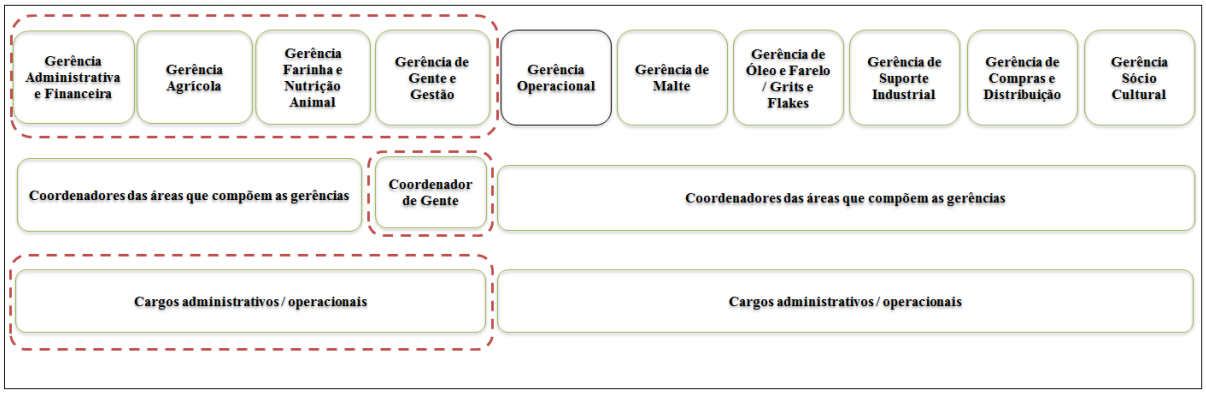
3.4 COLETA DE DADOS

Para Yin (2010), a evidência do estudo de caso pode ocorrer a partir de seis fontes: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para tanto, este estudo propõem a utilização da entrevista semiestruturada, observação participante, registro em arquivos e documentação.

Uma das mais relevantes técnicas de coleta de dados para esta pesquisa foi a **entrevista semiestruturada**, que segundo Godoy (2010, p. 134), "são adequadas quando o pesquisador deseja aprender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças". Fraser e Gondim (2004) afirmam que somente se tornará acessível a compreensão do mundo à partir da perspectiva do entrevistado se o entrevistador manter uma relação de maior proximidade com este. As entrevistas são orientadas por tópicos, utilizadas como guia para direcionar o entrevistador nas perguntas a serem formuladas (GODOY, 2010). No apêndice A, encontra-se o roteiro da entrevista com os gestores e coordenador; e no apêndice B, o roteiro da entrevista com os colaboradores das áreas administrativas/operacionais.

Os sujeitos entrevistados foram 10 colaboradores, sendo 4 gerentes das unidades de negócio (Farinha e Nutrição Animal, Gerência Administrativa e Financeira, Gerência de Gente e Gestão e Gerência Agrícola); um coordenador, sendo este responsável pelo departamento de Desenvolvimento Humano; e 5 colaboradores administrativo/operacionais, um representando cada gerência citada, com exceção da Gerência de Farinha e Nutrição Animal que houve 2 entrevistados, sendo um da área de negócio Farinha e outro da área de negócio Nutrição Animal. A figura 5 apresenta a delimitação dos cargos entrevistados evidenciando-os nas linhas tracejadas. Acredita-se que estes grupos selecionados permitirão compreender melhor o objeto de estudo, já que ocupam cargos de gestão na Cooperativa e os administrativos/operacionais são os que de fato contribuem para a geração de inovação.

Figura 5 - Delimitação dos cargos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora.

Antes de proceder com as entrevistas, foi realizado um pré-teste para validar as perguntas que compõem o roteiro das entrevistas semiestruturadas. Desta forma, com o pré-teste foi possível eliminar incorreções, melhorar o entendimento das questões e ainda aumentar o nível de confiabilidade deste. Cunha (2008) afirma que é interessante validar a semântica do instrumento antes de realizar a sua aplicação. Isso possibilita verificar se este instrumento está coerente ou não e até mesmo confuso, para que posteriormente não prejudique a análise dos dados.

A validação foi realizada na própria Cooperativa. Um especialista e coordenador validaram o roteiro utilizado nas entrevistas com os gerentes e coordenador e o roteiro aplicado nas entrevistas com os colaboradores da área administrativas/operacionais foi validado por um analista e um assistente, uma vez que a maioria das entrevistas foi realizada com estes grupos específicos. Na validação foi sugerida a inclusão do conceito de inovação, tanto por parte do especialista como do coordenador. Isso permitiu que todos os entrevistados, desde os gerentes até a área administrativa/operacional, tivessem o mesmo nível de entendimento do que vem a ser inovação. Com essa validação, foi possível garantir que as perguntas tivessem facilidade maior na compreensão e entendimento, sem que gerassem dúvidas aos respondentes.

Outra técnica que foi utilizada é a **observação participante**, que permitiu compreender melhor como ocorre todo o processo, desde a gestão do capital humano até o processo de geração de inovações. Para Richardson et al. (2008), ela fornece mais condições de compreender as atitudes, interesses e as características do dia a dia do grupo estudado.

A observação participante, para Flick (2009, p. 152), “consiste no fato de o pesquisador mergulhar de cabeça no campo, de ele observar a partir de uma perspectiva de

membro [...]” do grupo. Isso permite que as atividades realizadas pelo grupo pesquisado, neste caso a Cooperativa, sejam realizadas de forma natural, sem que haja inibições dos membros diante do observador (RICHARDSON et al., 2008). Para Yin (2010, p. 139) “[...] essa perspectiva é valiosa na produção de um retrato ‘preciso’ do fenômeno do estudo de caso”.

A opção pela escolha da técnica de observação participante nesta pesquisa é pelo fato de ela prover o pesquisador de melhores condições para entender o contexto estudado, já que os colaboradores agirão normalmente com a presença do pesquisador, sendo que isso permitirá que a coleta de dados e, consequentemente, as suas análises sejam mais reais possíveis da realidade organizacional.

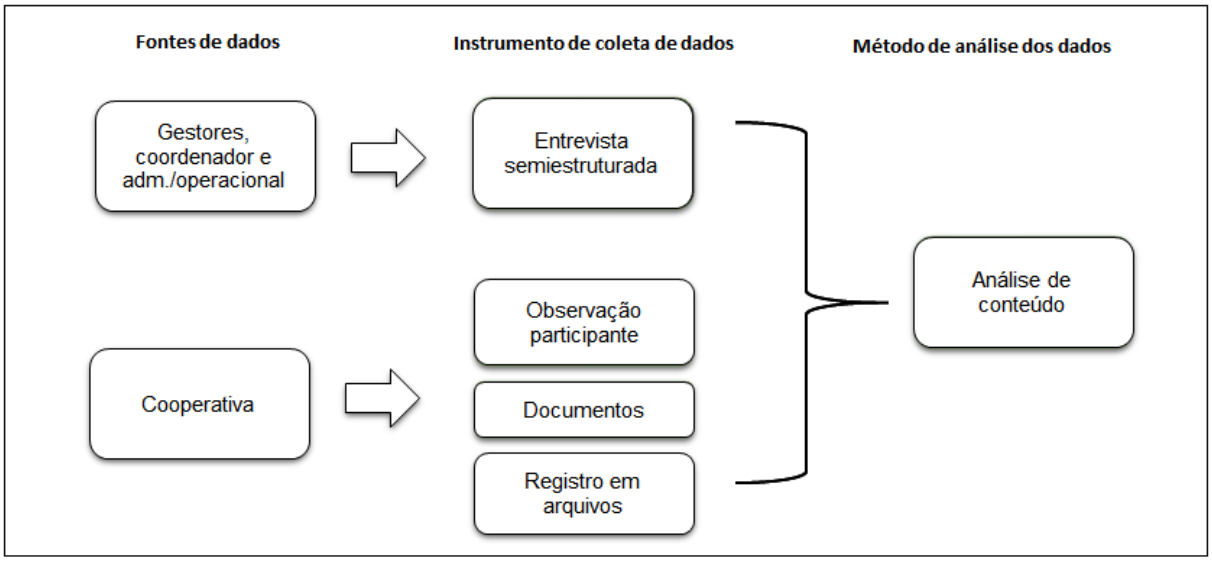
Além dessas duas técnicas de coleta de dados, também foram utilizados o **registro em arquivos** e **documentação**, para possibilitar maior coerência nos dados levantados. Flick (2009) afirma que os documentos, bem como sua análise, são considerados como uma estratégia complementar para outras técnicas como, por exemplo, a entrevista.

> O exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso. A palavra “documentos” deve ser entendida de forma ampla, incluindo os materiais escritos (como recortes de jornais e outros textos publicados na mídia, cartas, memorandos e outros tipos de correspondência, relatórios internos e externos, documentos administrativos), as estatísticas e outros tipos de registro organizados em banco de dados (os quais produzem um formato de registro ordenado e regular de vários aspectos da vida social) [...] (GODOY, 2010, p. 135).

Neste contexto, foram utilizados documentos e registros da área da Qualidade, responsável pelos programas que incentivam a geração de inovação, bem como da área de Desenvolvimento Humano, à qual mantem outros registros, como a relação de treinamentos realizados para cada colaborador. Além disso, o relatório anual da Cooperativa também é uma fonte importante de informações, onde constam diversos dados que foram úteis para esta pesquisa.

A figura 6 apresenta a articulação que foi realizada a partir da coleta de dados, para se chegar ao objetivo proposto a este trabalho.

Figura 6 - Processo de coleta e análise dos dados



Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com quatro gerentes, um coordenador e mais cinco colaboradores das áreas administrativas/operacionais de um dos departamentos que compõem cada gerência entrevistada. Já a técnica de observação participante, bem como a coleta de dados a partir de documentos e dos registros em arquivos foram realizados em toda a Cooperativa, uma vez que estes forneceram informações suficientes para complementar os dados obtidos por meio das entrevistas.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Para realizar as análises dos dados qualitativos, levantados a partir das entrevistas semiestruturas, observação participante, pesquisa documental e registro em arquivos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é considerada “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2004, p. 27). Richardson et al. (2008), por sua vez enfatiza que a análise de conteúdo trata-se da compreensão de um discurso, no aprofundamento de suas características, sejam elas gramaticais, cognitivas, ideológicas, etc. e da extração dos momentos mais relevantes do contexto analisado.

Diante do conceito de Bardin (2004) e de Richardson et al. (2008), pode-se afirmar que a análise de conteúdo visa o entendimento de forma mais aprofundada da comunicação, a partir de métodos que auxiliam na sua compreensão. Isso porque, “através da análise de

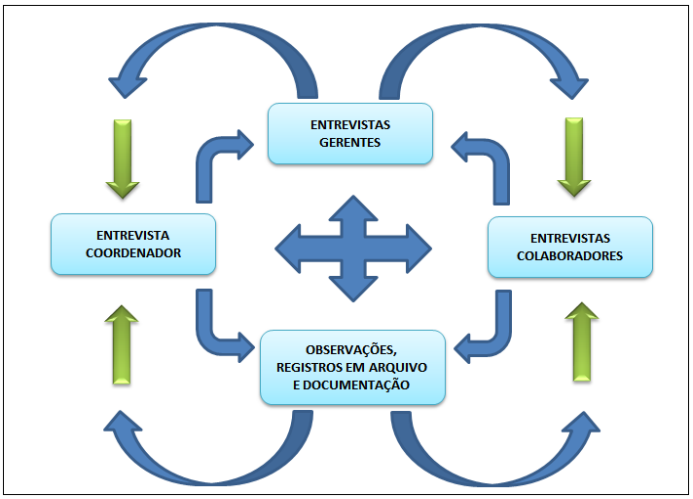
conteúdo, podemos caminhar na descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado" (GOMES, 2007, p. 84).

Ela pode ser realizada a partir de "dados escritos ou em forma de áudio ou vídeo, oriundos de experimentos, observações, levantamentos e estudos de dados secundários [...], grupos de discussão, transcrições de entrevistas e respostas a questões abertas" (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 45). A grande relevância da técnica está em estabelecer comparações entre texto e contexto, fala e ações, cognição e sentido, entre outros (GOMES, 2007). Portanto, é uma técnica significativa para estudos qualitativos que auxilia de forma efetiva na análise de dados e que contribui para o alcance dos objetivos propostos para este estudo.

A modalidade da análise de conteúdo utilizada foi a temática. Para Bardin (2004), a análise temática utiliza-se da contagem de vários temas em uma unidade de codificação previamente estabelecida. Nesta pesquisa a unidade de codificação são as oito categorias de análise pré-definidas, sendo que dentre as categorias, utiliza-se as frases dos respondentes para realizar as análises, confrontando-as com as dos outros respondentes e com as demais técnicas aqui utilizadas.

A figura 7 apresenta a articulação executada neste estudo para realizar as análises dos dados.

Figura 7 - Articulação das análises dos dados



Fonte: elaborado pela autora.

Os temas mais evidenciados em todas as entrevistas foram comparados com os dos outros respondestes. Isto é, houve a comparação das respostas a partir dos cargos do mesmo nível hierárquico, como também foram correlacionadas com as respostas dos cargos de níveis hierárquicos diferentes, além de envolver as técnicas de observação e análise dos arquivos e

documentos. Assim, compreende-se que foi analisado os conteúdos de todos os ângulos possíveis.

O quadro 7 apresenta de forma sucinta os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, os quais orientam a pesquisadora em seus estudos.

Quadro 7 - Resumo dos procedimentos metodológicos

Aspectos metodológicos	Descrição
Objetivo geral	Compreender se o processo de inovação está sendo influenciado pelas práticas relacionadas a gestão do capital humano em uma Cooperativa Agroindustrial, dentro do contexto da capacidade dinâmica.
Abordagem	Qualitativa.
Estratégia de investigação	Estudo de caso com ênfase descritiva.
Técnicas de coleta de dados	Dados primários: entrevistas semiestruturadas e observação participante; Dados secundários: documentos e registro em arquivos.
Sujeitos da pesquisa	4 gestores, sendo das áreas Administrativa e Financeira, Agrícola, Farinha e Nutrição Animal e Gente e Gestão, 1 coordenador (área de Gente) e 1 colaborador administrativo/operacional de cada gerência.
Instrumentos de pesquisa	Roteiro de entrevista semiestruturada composta por 17 questões que nortearão as entrevistas com os gestores e coordenadores (apêndice A) e 17 questões que orientarão as entrevistas com os colaboradores administrativos/operacionais (apêndice B). Documentos internos e registro em arquivos.
Técnica de análise dos dados	Análise de conteúdo.

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir serão apresentados os resultados e as análises das categorias propostas nesta pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é apresentado o perfil da empresa e dos respondentes, por conseguinte as análises dos dados das categorias propostas no modelo teórico, bem como os resultados de cada uma. Sendo assim, retomam-se as categorias, as quais se referem ao capital humano como fonte de inovação; treinamento; gestão do capital humano; adaptação e reconfiguração de recursos da empresa; conhecimento e controle das rotinas; inovações; estratégias de inovação; e indicadores de mensuração da capacidade de inovação.

É importante salientar que, para analisar de forma coerente as entrevistas, foram aplicadas tanto com os gerentes quanto com os colaboradores que fazem parte da estrutura hierárquica da área onde atua cada gerente entrevistado, como também foi entrevistado o coordenador da área de Desenvolvimento Humano. Além disso, algumas categorias de análise também contaram com o apoio da técnica de observação, registro em arquivos e documentação da organização.

4.1 PERFIL DA EMPRESA E RESPONDENTES

A Cooperativa Agroindustrial em que a pesquisa foi realizada foi fundada em 1950. Sua sede está localizada no distrito de Entre Rios, na região de Guarapuava – PR. A sede conta com um prédio administrativo, a indústria de Nutrição Animal, o Moinho de Trigo, a Indústria de Malte, bem como a unidade de recepção de sementes. Além disso, possui mais duas unidades de recepção de sementes a Unidade Guarapuava e Pinhão. A unidade Guarapuava conta também com duas indústrias, a de *Grits* e *Flakes* e de Óleo e Farelo. A Cooperativa possui seis áreas de negócios, a saber: sementes, óleo e farelo, nutrição animal, malte, *grits e flakes* e farinhas. Seu faturamento em 2016 foi de aproximadamente 2,77 bilhões (DADOS DA PESQUISA, 2017).

Além de possuir as áreas de negócio citadas, também é mantenedora de um hospital, um centro cultural de origem germânica e de um colégio. Possui também um centro de pesquisa para gerar tecnologias, de forma que atenda à demanda de produtividades de seus cooperados, além da qualidade exigida pelos seus clientes (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Conta com aproximadamente 600 cooperados e 1.500 colaboradores que trabalham nas diversas áreas de negócio e suas coligadas. Também possui cerca de 350 prestadores de serviços terceirizados, além do quadro de funcionários citado (DADOS DA PESQUISA, 2017).

Hoje sua estrutura hierárquica é composta por 4 diretores, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Vice-Presidente, um Diretor Secretário e um Diretor Financeiro, que são eleitos pelos cooperados em assembleia. Possui um Superintendente e nove gerentes, que respondem por áreas específicas.

Com relação aos respondentes, o quadro 8 apresenta o perfil de cada um.

Quadro 8 - Perfil dos respondentes

Respondentes	Gênero	Tempo de empresa	Nível de escolaridade
Gerente A	Masculino	17 anos	Superior
Gerente B	Masculino	11 anos	Superior
Gerente C	Masculino	12 anos	Superior
Gerente D	Feminino	8 anos	Superior
Coordenador	Feminino	22 anos	Superior
Colaborador A	Masculino	16 anos	Superior
Colaborador B	Masculino	8 anos	Superior
Colaborador C	Masculino	21 anos	Superior
Colaborador D	Masculino	4 anos e 8 meses	Superior
Colaborador E	Feminino	5 anos	Superior

Fonte: elaborado pela autora.

Para assegurar o sigilo dos respondentes, foram identificados como Gerente A, B, C e D, Coordenador e Colaborador A, B, C, D e E. É possível verificar no quadro que 60% dos respondentes possuem mais de 10 anos de atividade na empresa e todos com nível superior completo.

4.2 CATEGORIA DE ANÁLISE CAPITAL HUMANO COMO FONTE DE INOVAÇÃO

Para o Banco Mundial (2008), há um vínculo muito claro entre capital humano e inovação. Isso se dá por conta do alto nível de inovações em países desenvolvidos, em que o investimento em capital humano é notório. Para que ocorram inovações nas organizações, é imprescindível que os gestores incentivem e estimulem os colaboradores a inovar, além é claro de utilizar o seu capital humano da melhor forma possível, para que traga resultados efetivos.

Diante disso, os gerentes entrevistados foram questionados se os colaboradores da sua área são estimulados a gerar inovações e de que forma acontece este estímulo. A partir das entrevistas, pode-se constatar que o estímulo se dá mais como forma de cobrança, para tentar

alcançar alguma meta que está fora, ou ainda quando são desafiados por conta do cenário que estão vivenciando, conforme mencionado em algumas respostas:

> A gente é estimulado, mas assim os estímulos são aquém daquilo que precisamos [...]. Então, as principais atitudes que eu, pelo menos na nossa equipe que a gente vivencia, são no sentido de talvez quando somos desafiados, quando somos pego de surpresa por algum cenário mercadológico um pouco mais desafiador, como é o que a gente tá vivendo esse ano. Aí sim a gente se estimula a fazer talvez diferente para ter um resultado diferente ou alcançar mais pra recuperar alguma coisa que a gente perdeu. Então é nesse sentido que somos estimulados. Então mais reativo do que proativo (GERENTE C).

> O estímulo ocorre mais em termos de cobrança muitas vezes né, não como a forma de estímulo só inovar por inovar, muitas vezes a cobrança por melhores resultados. Então você sempre tá buscando criar desafios maiores, subir a régua como uma forma também de estimular e mostrar que a inovação e que a mudança é necessária. Fazer as coisas do mesmo jeito você não vai conseguir chegar naquele resultado, então você precisa de alterações, você precisa de fatos novos e de incrementos. Isso não deixa de ser uma forma de você dizer para o indivíduo que ele tem que buscar coisas diferentes, que ele tem que mudar (GERENTE A).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que, para que ocorra a inovação, exige-se que a empresa tenha energia suficiente para superar a inércia e persistência para mudar a ordem das coisas. E o papel do gestor, neste sentindo, é muito importante, principalmente a instigar sua equipe a fazer coisas diferentes do habitual.

Apesar de a maioria dos gerentes salientar que o estímulo ocorre por meio de outras fontes que não estão relacionadas diretamente à inovação, mas que exigem inovar para não perder o mercado, um dos gestores afirmou que propicia sim meios para que os colaboradores sugiram melhorias, conforme segue:

> Sim eles são estimulados a gerar inovação [...] na minha forma de gestão em relação a minha equipe é a liberdade de raciocínio de expressão, a liberdade que eles tem para trazer sugestões de mudanças, e apoio que eu procuro dar as ideias, mesmo que elas pareçam fora da casinha, pelo menos para entender a sugestão que o colaborador tem e está trazendo, interpretar como enxergou que aquilo está sendo benéfico para um processo, um produto, um serviço entregue para o cooperado [...] (GERENTE B).

A fala do Gerente B pode ser relacionada com a afirmação de Stewart (1997, p. 68), o qual enfatiza que o capital humano diz respeito à capacidade dos indivíduos em oferecer soluções aos seus clientes. Assim, quando o Gerente B salienta a preocupação na melhoria, seja do produto, serviço ou até mesmo do processo em que o cooperado faz parte, está proporcionando melhorias nesses aspectos para atendimento das demandas dos consumidores. Lembrando que o cooperado é a figura tanto do fornecedor quanto do cliente em uma

cooperativa e sempre há a preocupação da Cooperativa, foco deste estudo, em propiciar condições que tragam melhores resultados a eles, que são a razão da existência da empresa.

Quando se trata de gestão, Stoeckicht (2005) afirma que um fator de sucesso nos processos de inovação dentro das organizações, diz respeito à forma de gestão dos talentos, ou seja, do capital humano. Os gerentes devem ir além da gestão de pessoas, passando para uma atuação mais visionária. O gerente que possui essa visão mais idealista e que é mais receptivo às ideias, geralmente seus colaboradores tendem a sugerir melhorias com mais frequência, isto pode ser constatado nas observações realizadas na Cooperativa.

Após os relatos dos gestores com relação ao estímulo à inovação, a segunda parte desta categoria traz a percepção dos colaboradores das áreas administrativas/operacionais, em relação ao incentivo dos seus gestores a inovar ou sugerir melhorias. Assim, ao analisar as entrevistas, percebe-se que os grupos ficaram divididos, no sentido de que uma parte se sente estimulado pelos gerentes a inovar e outra parte evidencia que isso ocorre por fatores externos à empresa, como é o caso da Colaboradora E que afirma: "sou estimulada sempre pela necessidade, o nível de cliente que atendemos também tem esse conceito muito forte, principalmente os clientes industriais, que nos força a buscar inovação, melhoria de processo, evitar o desperdício e otimizar o processo".

O Colaborador C confirma o que a Colaboradora E relatou, "nós não somos estimulados diretamente". Ele descreve que o que ocorre é a necessidade de realizar entregas de projetos para a sua área. Deste modo, corrobora com o que alguns gerentes comentaram, que o estímulo à inovação geralmente acontece por meio de cobranças, sejam elas endógenas ou exógenas à organização. Ainda a Cooperativa é mais reativa do que proativa, quando se trata de inovação (GERENTE C).

Por outro lado, nota-se que há colaboradores com foco em inovação, não sendo a sua grande maioria. No entanto, estes sugerem melhorias frequentemente, como é o caso dos trechos das entrevistas que seguem:

> [...] o meu trabalho é voltado à inovação. O meu papel hoje aqui [...] é justamente essa questão de inovação. Quando eu falo inovação não só novos equipamentos, novas tecnologias, novas diferenças em processos, mas também redução de custo industrial. Uma indústria que, por exemplo, é mais eficiente ela é uma empresa mais inovadora, por que certa forma ela consegue abranger um mercado maior porque você consegue que o teu produto seja mais competitivo mais inovador. Então de certa forma esse é meu papel aqui dentro. Eu tenho como principal atividade melhorias no processo, inovações e mudanças de conceito, otimização, redução de custo (COLABORADOR B).

> [...] o estímulo existe, a todo momento nós somos demandados por diretrizes, de buscar, de desenvolver, e a forma as vezes ela é direta com designação de uma

> diretriz e as vezes ela é indireta, pode ser que tenha uma diretriz e essa diretriz desmembre várias necessidades que precisa ser composta (COLABORADOR D).

Analisando os trechos descritos e parafraseando Stoeckicht (2005), compreende-se que o desafio dos gestores contemporâneos está em gerir de forma estratégica o capital humano, para que otimizem o desempenho organizacional, como também instiguem o desenvolvimento de soluções para um mercado cada vez mais dinâmico. E isso pode ser constatado no relato do Colaborador B e também na percepção da pesquisadora/entrevistadora que observou atentamente que este colaborador, em específico, é instigado e comprometido com soluções que tragam benefícios, sejam elas quantitativas ou qualitativas para a área de negócio em que atua.

Souleh (2014) afirma que o capital humano somente é valioso quando ele contribui para a vantagem competitiva da empresa, por meio de melhorias que tragam eficiência e eficácia, explorem oportunidades ou ainda neutralizem ameaças apresentadas pelo mercado. Em vista disso, é correto afirmar que este ativo, o capital humano, aprecia quando o seu uso se faz de forma adequada, ou seja, quando utilizado para criar valor à empresa. Partindo desse pressuposto, um dos gerentes (GERENTE B) confirmou que os colaboradores que compõem a sua gerência trazem resultados significativos a partir das inovações desenvolvidas, especificamente no Centro de Pesquisa. Essas inovações garantem a qualidade do produto, oportunidades de mercado, bem como desempenho melhor para o cooperado.

São praticamente unânimes as respostas dos gerentes e dos colaboradores das áreas administrativas/operacionais quando questionados se o desempenho da área melhora a partir das inovações propostas. Todos salientaram que sim, percebendo que há melhor desempenho por conta das melhorias propostas, mesmo que os fatores geradores destas necessidades de melhorias sejam externos à organização. Este é o caso dos clientes que procuram melhoria na qualidade dos produtos, redução de custo de produção ou o mercado que dita novas regras, dentre outros fatores.

Diante dos relatos, bem como das análises realizadas e com o apoio da técnica de observação, pode-se afirmar que os gerentes ainda não procuram utilizar de forma eficiente o seu capital humano para gerar inovações que tragam resultados efetivos à organização. Eles precisam percebê-los de forma mais produtiva e de fato como o coração criativo da empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Na organização analisada o estímulo à inovação ocorre, mas percebe-se que este está muito mais relacionado com fatores exógenos à empresa. É necessário que os gestores utilizem com mais intensidade o capital humano que está disponível, para desenvolver soluções, sejam em produtos, serviços ou processos.

4.3 CATEGORIA DE ANÁLISE TREINAMENTO

Para o Banco Mundial (2008), o treinamento de colaboradores é uma das principais fontes de inovação nas empresas, perdendo apenas para aquisição de máquinas e equipamentos. Dentro dessa perspectiva, percebe-se que é evidente a preocupação da Cooperativa em desenvolver seu capital humano. Isso foi possível identificar por meio das entrevistas e até mesmo do indicador do departamento de Gente e Gestão, conforme apresentado na tabela 1. Há uma grande preocupação, tanto da área de desenvolvimento humano, quanto dos gestores de propiciar condições aos seus colaboradores de se desenvolver nas atividades que hoje executam, seja por meio de treinamentos, formação ou ainda por intermédio de alternativas, como, por exemplo, *benchmarking*, cursos de idiomas, parcerias com universidades, viagens internacionais para conhecer o que há de melhor no mercado, congressos e até mesmo as consultorias contratadas para realizar determinado trabalho.

Tabela 1 - Indicador de treinamento

Ano	Participações em treinamento	Horas por colaborador em treinamento
2013	9.012	19,26
2014	9.037	32,34
2015	10.572	33,02

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da área de treinamento.

Na tabela 1, é possível averiguar o aumento gradativo do número de participações de treinamento dos colaboradores, bem como das horas de treinamento por empregado. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o alto desempenho das organizações está associado diretamente com a extensão que elas se comprometem ao treinar e desenvolver seus colaboradores. Além disso, para os autores o treinamento não só permite melhorar a *performance* da empresa, como também faz com que eles se sintam valorizados como parte da organização.

Nas entrevistas com os colaboradores das áreas administrativas/operacionais, que compõem as gerências entrevistadas, é evidente que os colaboradores sentem que a empresa, bem como o seu gestor, preocupam-se com o desenvolvimento profissional deles. Isso pode ser constatado no trecho que segue: “a Cooperativa dá todo o apoio, sem sombra de dúvidas [...]. Não tenho nada a criticar a forma como eles me incentivam pra formação” (COLABORADOR A). Outro colaborador ainda cita que “[...] a Cooperativa não iria investir se ela não tivesse, o meu gestor não tivesse confiança no meu trabalho” (COLABORADOR

B). Essas falas estão relacionadas com o mencionado por Buta (2014), de que um capital humano bem qualificado e motivado é imprescindível para a criação e inovação. No entanto, isso requer um vasto conjunto de habilidades e vocação, habilidades que são desenvolvidas desde o ensino fundamental e prossegue com treinamentos e formação.

As fontes de aquisição de conhecimento são diversas, tanto as formais quanto as informais trazem vários benefícios para os colaboradores, melhora a *performance* do seu trabalho e a empresa ganha com um desempenho mais elevado deste empregado. Mas, além disso, o conhecimento juntamente com a experiência, propicia oportunidades de melhorias muito importantes no contexto organizacional. Assim, o desenvolvimento do capital humano é qualquer atividade que procure aumentar a qualidade do colaborador (FUGAR; ASHIBOE-MENSAH; ADINYIRA, 2013).

Ainda para Fugar, Ashiboe-Mensah e Adinyira (2013), o treinamento é considerado um dos principais meios para desenvolvimento do capital humano. No entanto, alguns gerentes acreditam que agregam, muito mais que o treinamento formal, as atividades de aquisição de conhecimento de modo informal, como, por exemplo, o *benchmarking*, que é citado diversas vezes como uma fonte importante de conhecimento, conforme aponta um dos gerentes entrevistados:

> [...] eu enxergo que o treinamento formal é importante, mas não é o único. Acho até que se fosse qualificar hoje, ou tentar classificar hoje as diferentes formas de aquisição de conhecimento, a aquisição formal de conhecimento ela é um terço, e dois terços é benchmarking, é visita, convivência e pesquisa [...] (GERENTE B).

Para Garvin (2012), o *benchmarking* é uma forma inteligente de adquirir uma visão externa. Mas, salienta que os clientes são considerados outra fonte rica de ideias, uma vez que estimulam a aprendizagem, por serem especialistas no que fazem.

Dois colaboradores entrevistados contaram as suas experiências de aquisição de conhecimento no exterior. Um colaborador realizou um curso de longa duração na Suíça (COLABORADOR B) e outro participou diversas vezes de congressos e visitas a parceiros e universidades nos Estados Unidos e Alemanha (COLABORADOR A). Nas entrevistas, notava-se o quanto esse aprendizado propiciou de conhecimento, uma vez que o treinamento no exterior possibilita às pessoas acesso direto a conhecimento técnico de ponta e, quando há capacitação mais avançada e esta é combinada ao trabalho prático nas organizações, torna-se um modelo perfeito de nacionalizar habilidades comercialmente significativas (BANCO MUNDIAL, 2008).

Além dessas formas de aquisição de conhecimento, há uma ferramenta importante e que está sendo desenvolvida na Cooperativa, que é a Universidade Corporativa. Nela, todos que possuem conhecimento mais avançado sobre determinada atividade, são convidados a dar treinamentos aos demais colaboradores, que necessitem aprimorar o seu entendimento naquele determinado aspecto. Ainda, esta ferramenta está passando por uma reestruturação, mas para 2017 a expectativa é que esteja trabalhando em sua totalidade. Esta necessidade em cada vez mais aprimorar a forma de realizar treinamentos e formação vem ao encontro com a afirmação do Banco Mundial (2008), o qual enfatiza que as empresas mais inovadoras procuram investir mais em treinamento ou oferecer treinamento interno mais avançado.

Para um dos gerentes, apesar de a Cooperativa investir muito em treinamentos, seja ele interno ou externo, ainda há deficiência por parte da empresa em avaliar o desempenho do colaborador após o treinamento, ou seja, o que ele agregou na sua área ou na sua atividade após concluí-lo. O Gerente C salienta que há um programa para avaliação do funcionário após o término da capacitação. Porém, para ele, a avaliação é muito formal, extremamente burocrática, não traz os resultados esperados.

Assim, compreende-se que ainda falta um meio eficiente de medir os efeitos do treinamento sobre o colaborador e quais impactos que isso gera de resultados para a área e, consequentemente, à Cooperativa. Por isso da importância de se ter ferramentas mais eficientes para avaliar o ritmo e o nível de aprendizagem, garantindo assim que ganhos ocorram de fato (GARVIN, 2012).

Quando foram questionados quanto à forma que avaliam a necessidade de formação dos colaboradores, a maior parte dos gerentes apontou a avaliação de desempenho. É uma ferramenta que auxilia na avaliação do nível que está o colaborador, a partir de duas perspectivas: requisitos técnicos e competências comportamentais. Esta é uma ferramenta muito importante, conforme salienta um dos gerentes:

> [...] através da avaliação de desempenho são identificados gaps que a pessoa tem e necessariamente o gestor tem que traçar junto com a gente um Plano de desenvolvimento individual para que a gente possa planejar também para a pessoa, sejam aí atividades de treinamento, de coaching, de mentoring (GERENTE D).

Os colaboradores também citaram essa ferramenta, quando questionados como percebem que o seu gestor avalia as suas necessidades de formação. Explicaram que anualmente o gestor imediato tira um tempo para conversar com eles a respeito de como está o seu desempenho na área, seja ele técnico e/ou comportamental. No término dessa conversa formal, fazem em conjunto um Plano de Desenvolvimento Individual, mais conhecido como

PDI, para desenvolver esse colaborador especificamente naquele requisito que foi apontado como deficiente. Dentro desta perspectiva, Stewart (1998) salienta que os chefes de departamento podem agregar nos registros individuais de seu pessoal, dados que avaliam com que rapidez o colaborador está aprendendo ou ainda em qual determinada área precisa desenvolver melhor. Assim, ele poderá ter um acompanhamento mais efetivo. Nota-se que isso é realizado dentro da Cooperativa por meio da avaliação de desempenho e pela ferramenta que avalia o colaborador após o treinamento. No entanto, esta última ainda precisa ser menos burocrática e trazer mais resultados, conforme aponta o Gerente C.

Além da avaliação de desempenho, também contam com outra ferramenta chamada de Levantamento das Necessidades de Treinamento, mais conhecida como LNT, que é realizado por área. O gestor, juntamente com a área de desenvolvimento humano, identifica quais treinamentos e formações devem ser orçados para o ano seguinte. A proposta desta ferramenta é diminuir a lacuna entre o que se espera e o que a área está entregando de resultados. Essa é uma forma de mapear as necessidades de treinamento de cada área. Um dos colaboradores afirma que "[...] as necessidades de formação acaba sendo definidas e determinadas com base nas demandas que a empresa apresenta" (COLABORADOR C). Isso está relacionado diretamente com o que Fugar, Ashiboe-Mensah e Adinyira (2013) reforçam, de que a política deve estar vinculada aos objetivos da empresa para a natureza do treinamento a ser oferecido.

Entretanto, um gestor salientou algo muito importante e que deve ser enfatizado, "você pode desenvolver as pessoas muito bem na questão técnica, na questão comportamental você pode aprimorar, pode aperfeiçoar, mas muita coisa, na minha opinião, é inerente ao perfil de cada um, nasce com aquilo [...]" (GERENTE A). Ele afirma que, independente do desenvolvimento técnico, o perfil do colaborador conta muito quando trata-se de resultados, não adianta investir em treinamento, se o colaborador não tem inciativa própria de desenvolver projetos, trabalhar na resolução de problemas, entre outros.

Quando os gerentes foram questionados de que forma o desenvolvimento dos colaboradores pode aumentar o desempenho da área, as respostas foram muito parecidas:

> [...] uma equipe de alta performance é a coisa mais importante para o resultado né, e é uma coisa difícil porque não é uma coisa que se compra, a gente sabe que por isso tem que desenvolver, não é simplesmente adquirir, e aí a gente percebe que quanto mais aderente é a equipe a necessidade, melhor é a performance (GERENTE D).

> A pessoa que tem as competências mais desenvolvidas ela tende a trazer mais resultados, se ela tiver alinhada com aquilo que a empresa espera [...] alinhamento bom, pessoas superdesenvolvidas a tendência é você ter ótimos resultados (GERENTE C).

O relato dos gerentes pode ser confirmado em um estudo realizado no Reino Unido com empresas que ganharam o prêmio intitulado “Investidores em Pessoas”. Esse estudo mostra a forte correlação entre práticas de desenvolvimento humano e o desempenho do negócio mais elevado (TIDD; BESANT; PAVITT, 2008).

Já os colaboradores das áreas administrativas/operacionais foram mais específicos, quando questionados de que forma eles podem contribuir para aumentar o desempenho da área com o seu desenvolvimento:

> Eu acredito que o desenvolvimento que eu tive [...] de melhorar a minha percepção no processo de produção [...] contribuiu para que eu possa fazer projetos mais elaborados mais aprofundados para questão de melhorar custo industrial, redução de custo industrial e aumento da capacidade de produção [...] (COLABORADOR B).

> A desenvoltura e o desenvolvimento do profissional, posso até usar um jargão, que a pessoa quanto mais coringa ela for com relação ao nível de multidisciplinaridade de atividades ela pode atuar em várias pontas ou em vários segmentos tendo um resultado muito mais positivo, porque quando você conhece várias coisas você pode conduzir e apoiar projetos. Então, eu penso que o meu desenvolvimento para vários segmentos na cooperativa me ajuda a contribuir de uma forma mais positiva, não sendo uma pessoa estritamente focada em uma única coisa [...] (COLABORADOR D).

Apesar de estar claro que o desenvolvimento de pessoas traz resultados positivos à organização, Garvin (2012) cita que foram poucos executivos visionários que conseguiram enxergar a relação entre aprendizagem e a melhoria contínua e, após isso, reposicionarem o foco das empresas em que atuam em volta dessa ligação. Já para o Banco Mundial (2008), há um círculo virtuoso entre as empresas que praticam constantemente inovações, uma vez que tendem a investir frequentemente no aprimoramento da capacidade de seus colaboradores. Sendo assim, percebe-se que o desenvolvimento dos colaboradores a partir dos treinamentos traz resultados efetivos e melhorias contínuas. Isso se pode dar pelo fato de a Cooperativa procurar sempre propiciar meios para que os seus funcionários aprimorem as suas capacidades.

A partir dos relatos e observação, infere-se que o aperfeiçoamento dos colaboradores por intermédio de treinamentos e outras alternativas ricas em conhecimento é tratado com muita relevância dentro da Cooperativa. Isso porque os gestores sabem que gera resultados, sejam eles quantitativos e/ou qualitativos para toda a organização.

4.4 CATEGORIA DE ANÁLISE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

As empresas estão “caminhando” para a chamada economia do conhecimento, em que os investimentos em ativos intangíveis são percebidos como essenciais para geração de valor nas organizações (SOULEH, 2014). Não é por acaso que o capital humano hoje é considerado um dos principais ativos da organização, uma vez que este tem sido enfatizado como um fator imprescindível de sucesso de uma empresa (SOULEH, 2014). No entanto, para liberar capital humano, é necessário que as organizações minimizem as tarefas irracionais, o trabalho burocrático e rotineiro em que exige pouca habilidade dos colaboradores (STEWART, 1998).

Diante disso, os gerentes foram questionados se na contratação avaliam a propensão do candidato a inovar e se essa avaliação ocorre e de que forma procedem. Já os colaboradores a pergunta foi no sentido de averiguar se estes foram questionados quanto à habilidade voltada à inovação.

Analisando as respostas, percebe-se que não há uma ferramenta específica para avaliar a propensão do candidato a inovar. O Gestor B salientou que procura identificar se o candidato tem esse perfil inovador nas entrevistas, por isso, ele comenta que faz questão de participar dos processos seletivos para avaliar este e outros aspectos importantes ao cargo. A Coordenadora também confirmou que os testes aplicados na entrevista dizem muito do perfil da pessoa e isso auxilia identificar alguns fatores importantes, como a proatividade, a capacidade de aprendizado, entre outros aspectos. Para o Gerente A, o método aplicado permite realmente conhecer o perfil do candidato e “[...] corrobora com algumas coisas que você percebe durante a entrevista”. Dessa forma, os testes aplicados nas entrevistas contribuem para constatar se de fato o que o candidato diz se confirma.

Nesse sentido, para Souleh (2014) há duas formas de aumentar o capital humano nas organizações: desenvolvendo internamente o conhecimento e as habilidades de seus funcionários ou ainda atraindo indivíduos com habilidades e conhecimentos de níveis elevados no mercado externo. Partindo deste pressuposto, é possível evidenciar com fatos que o desenvolvimento ocorre na Cooperativa, conforme apontado na categoria de análise treinamento. Quanto a atrair indivíduos do mercado de trabalho externo, também é uma prática da Cooperativa, sendo que procuram avaliar muito bem o perfil do candidato, principalmente quando este será contratado para cargos mais importantes. O método citado pela Coordenadora e Gerente A possibilita avaliar a propensão do candidato a inovar, não diretamente, mas traz resultados que podem evidenciar essa condição.

Analisando as respostas dos colaboradores, alguns confirmaram que foram avaliados em sua contratação diretamente quanto às habilidades para inovar, como é o caso do trecho que segue:

> [...] a questão da inovação já apareceu no requisito do cargo. Então antes de se candidatar você já sabe que tem um dos requisitos lá, além de conhecimento técnico, etc. que você tem que ser uma pessoa proativa, buscar melhorias, é um requisito do cargo. E no momento da entrevista quando a gente tá conversando sobre o que é a função do cargo, o que vai ser a realidade desse cargo dentro da cooperativa agrária também foi abordado (COLABORADORA E).

O Colaborador A relatou que "a sua contratação foi em função do trabalho que vinha fazendo com a inovação". Para o Colaborador D, não foi especificamente tratado das habilidades para inovar, mas ele diz que indiretamente foi informado que o candidato deveria ser proativo e se desenvolver profissionalmente dentro da organização. Já o Colaborador C disse que não se recorda se teve ou não algo relacionado à inovação na entrevista da sua contratação, já que há 20 anos faz parte do quadro de colaboradores da Cooperativa.

Percebe-se, a partir dos comentários dos colaboradores, que alguns foram contratados objetivando desenvolver inovações na área em que atuariam. Para outro, não foi especificamente dito que deveria ter habilidades para contribuir com inovações, mas o colaborador entendeu que o perfil que estavam buscando estaria relacionado com esta visão. Para Stewart (1998), os gestores precisam focar e acumular talento onde for necessário, seja por meio da contratação ou do ensino. Talentos estes que podem ser mais bem aproveitados quando as pessoas trabalham parte do seu tempo em atividades ou projetos que resultam em inovação.

Diante da afirmação de Stewart (1998), é perceptível que as respostas do Colaborador A, bem como do E estão relacionadas com as ideias do autor, sendo que a Cooperativa procurou identificar perfis voltados à inovação na contratação para poder trabalhar melhor com este foco. Porém, isso não ocorre na contratação de todos os colaboradores, somente para cargos mais elevados.

Quando questionados de que forma os gerentes realizam a gestão do capital humano dos colaboradores de sua área, dois dos gestores afirmaram que tentam utilizar todas as ferramentas que a Cooperativa disponibiliza. Isso no sentido de que a gestão de competências, capacidades, conhecimentos, habilidades, criatividade e experiências dos colaboradores seja potencializada de forma com que tragam resultados para a área. É claro que nem sempre conseguem utilizar da forma mais adequada as ferramentas, mas procuram aproveitar o máximo possível que podem dos recursos que elas propiciam (GERENTE B; GERENTE C).

As ferramentas que a Cooperativa oferece, mencionadas pelos gerentes, são significativamente importantes para desenvolver o capital humano, se utilizadas com esse propósito. Levando em conta que a complexidade do mercado, o número cada vez maior de concorrentes, a globalização e a evolução tecnológica têm dado grande relevância para o desenvolvimento do capital humano, pois é considerado uma parte crítica da capacidade competitiva da organização (FUGAR; ASHIBOE-MENSAH; ADINYIRA, 2013).

Praticamente todos os gestores, juntamente com a Coordenadora, citaram o sistema avaliação de desempenho como forma de avaliar todos os requisitos que compõem o capital humano, com exceção do Gerente C, que não deixou especificado esta metodologia, mas lembrou de outras que podem ser utilizadas para analisar uma ou outra característica do colaborador. Este é o caso do Círculo de Controle da Qualidade, conhecido como CCQ, que a partir dele consegue-se identificar o nível de criatividade e de liderança dos empregados. O pensamento crítico, seguido do pensamento criativo, criou uma nova abordagem nas organizações, tratando-se do capital humano, sendo que aqueles que considerarem esse novo comportamento serão bem sucedidos (CHEGINI, 2013). Isso vem ao encontro com o que o Gerente C comentou que se utiliza do programa de CCQ para identificar pessoas com criatividade e liderança, uma vez que é comum encontrar pessoas com estas características nestes programas de sugestão de ideias.

Por outro lado, um dos gestores afirmou que só utilizam a metodologia de avaliação de desempenho uma vez ao ano, quando é demandado pela área de Gente e Gestão. Ele considera que poderiam ser realizadas mais vezes, como forma de dar *feedbacks* aos colaboradores no decorrer do ano, para que possam melhorar seu desempenho. Esse *feedback* frequente aos colaboradores possibilita desenvolvê-los a cada retorno do gestor, contribuindo tanto para o desempenho do colaborador, como também da área que este faz parte.

Para averiguar se os colaboradores percebem se o gestor está gerindo o seu capital humano, que nada mais é que o seu conhecimento, o seu talento, a sua experiência e suas habilidades (BONTIS; CABRITA, 2008; SOULEH, 2014), foram questionados quanto a este fator. Para o Colaborador C, o gestor realiza muito bem essa gestão do capital humano, uma vez que consegue trabalhar de forma eficiente cada colaborador direcionando-os aos cargos de acordo com seu talento, suas habilidades. O Colaborador B também tem essa mesma percepção, ao afirmar que o gestor "[...] gere bem as competências que eu tenho e ele transforma isso em mais resultados ainda." Como também o Colaborador D cita que ele consegue identificar que o seu coordenador realiza a gestão do seu capital humano, quando

ele delega atividades que estão de acordo com suas competências, seu conhecimento e experiências.

As respostas dos colaboradores podem ser relacionadas com o que mencionam Cabrita e Bontis (2008), sobre a noção do capital intelectual, que está relacionada diretamente com a capacidade que os gestores têm de criar e aplicar o potencial de conhecimento na organização. Por capital intelectual entende-se a articulação do capital humano, de cliente e estrutural. As afirmações dos respondentes corroboram com esse pensamento, ao salientarem que os gestores utilizam muito bem as habilidades e talentos dos colaboradores, quando os direcionam a atividades que estes possuem maior facilidade, permitindo assim gerarem mais resultados.

4.5 CATEGORIA DE ANÁLISE ADAPTAÇÃO E RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS DA EMPRESA

A crescente demanda de clientes por qualidade e redução dos custos de produção faz com que as empresas constantemente procurem inovar, seja em processos, produtos e/ou serviços. Além disso, quanto mais dinâmico for o mercado, com mais frequência as organizações deverão inovar para acompanhar as demandas de clientes, governo, sociedade, dentre outros *stakeholders*. Uma vez que para Wang e Hamed (2007), um ambiente de mercado dinâmico leva em consideração um fator ou ainda uma combinação de vários fatores, que incluem a indústria tecnológica, inovações no setor, a mudança regulatória, ciclos econômicos e a natureza competitiva da indústria.

A partir disso, os gerentes, coordenadora, bem como os colaboradores, foram questionados quanto ao ambiente em que suas áreas de negócio estão inseridas, se o percebem como altamente, moderadamente ou pouco dinâmico. Dos dez entrevistados, oito disseram que consideram o ambiente altamente dinâmico e apenas dois o percebem como moderadamente dinâmico.

Os que afirmaram que o ambiente, em que sua área de negócio faz parte, é altamente dinâmico apresentaram alguns pontos importantes a serem citados, como é o caso do Gerente A: “[...] é altamente dinâmico, porque a todo instante surgem novos concorrentes, a legislação muda muito, novas exigências, cobrança por redução de custo. Enfim, eu acho o ambiente altamente dinâmico e isso exige uma série de mudanças”.

> [...] são tantas influências externas incontroláveis, [...] sou influenciado direta e indiretamente que acaba trazendo inúmeras consequências para o negócio. Então

> assim, a alta de *commodities*, forma que o mercado tá interagindo, houve algumas coisas mais rápidas outras mais lentas, mas ele é muito dinâmico, ele muda o tempo inteiro (GERENTE C).

Levando em consideração o que Wang e Hamed (2007) afirmam, de que o dinamismo do mercado é um precedente de capacidades dinâmicas das organizações, logo é possível confirmar a partir dos trechos dos entrevistados que o mercado em que a Cooperativa pertence é considerado dinâmico. No entanto, ainda é necessário avaliar se realmente a sua dinamicidade é alta, moderada ou baixa.

Para Eisenhardt e Martin (2000) um mercado moderadamente dinâmico é aquele em que a mudança ocorre frequentemente, mas os caminhos são previsíveis e lineares. Conhecem seus clientes e concorrentes e as fronteiras de mercado são claras. Quando o mercado é muito dinâmico, a mudança é menos previsível e linear. Suas fronteiras de mercado não são claras e seus clientes, fornecedores e concorrentes são ambíguos e sempre estão mudando.

O último caso está fortemente relacionado com o trecho que segue:

> Com certeza a unidade de negócio é altamente dinâmica, isso porque nós trabalhamos com alimentos, no entanto com vários tipos de clientes e direcionamentos diferentes. A natureza do produto que a gente trabalha já nos exige isso. Nós temos farinha para biscoitos, para massas, para panificação e cada um desses produtos nos exige um certo *know-how* e não só *know-how* que é aquilo é uma verdade absoluta, muda, então a característica do trigo muda na safra e você tem que rever tudo aquilo que você já planejou como padrão. O padrão tem que ser revisto pelo menos uma vez no ano a gente tem que mudar. Especificação de cliente muda com muita frequência [...] (COLABORADORA E).

Dada a evidência acima, se confirma o que Eisenhardt e Martin (2000) afirmam, que em mercados que possuem alta dinamicidade as capacidades dinâmicas necessitam confiar menos nos conhecimentos atuais e mais em desenvolver rapidamente novos conhecimentos específicos da situação. Além disso, as capacidades dinâmicas são retratadas por uma organização que adapta seus processos operacionais por meio de atividade estável, que permite realizar melhorias para atender as demandas do mercado (ZOLLO; WINTER, 2000). E isso vem ocorrendo na Cooperativa de forma geral, não apenas na área de Negócio Farinhas, mas percebe-se que em todas as áreas de negócios desenvolvem novos conhecimentos com o intuito de gerar melhorias, é claro que algumas com mais frequência e outras menos, dependendo do tipo de negócio.

Outro colaborador salienta o porquê considera o mercado em que a Cooperativa está inserida como altamente dinâmico:

> Hoje eu percebo que é altamente dinâmico [...], então você tem que sempre estar buscando estratégias pra conseguir estar minimizando custos, maximizando receitas, e estar disputando esse mercado. [...] é um mercado bastante acirrado e isso transforma o ambiente muito dinâmico, porque a nossa percepção é do cliente final e nosso cliente final esta disperso mundialmente [...], você precisa atender vários nichos de mercado e vários públicos por diversificação de tipos de negócios [...] (COLABORADOR D).

Assim, para Fugar, Ashiboe-Mensah e Adinyira, (2013), um ambiente em que ocorrem constantemente mudanças e a concorrência é acirrada, o desenvolvimento do capital humano é uma saída para a criação de ideias que possibilitem reconfigurar, inovar, aumentar a qualidade e melhoria contínua, bem como outras variáveis imprescindíveis para ter sucesso no mundo dos negócios. Isso, considerando que as estratégias que a Cooperativa define estão sempre focadas no cliente e no mercado de modo geral. No entanto, para isso, as pessoas envolvidas nas áreas de negócios, bem como nas áreas estratégicas, precisam tomar ações que tragam resultados efetivos à organização.

Para acompanhar as mudanças do mercado é inevitável estar atento a todos os passos de seus concorrentes, clientes e governo, além de explorar de forma mais inteligente tudo que há de recursos disponíveis na organização. Neste sentido, os gerentes foram questionados de que forma procuram utilizar os recursos, sejam eles físicos a humanos para acompanhar as mudanças do mercado. O Gerente C salientou a necessidade de sempre reavaliar todos os recursos que ele tenha à disposição, humano, financeiro e físico e com eles desenhar um cenário novo que atenda as demandas do mercado. Ele considera esse processo é uma das tarefas mais importantes dos gestores. Salienta ainda que “Administrar é isso, gerir o recurso que você tem para atingir um determinado benefício, seja ele qual for” (GERENTE C).

A afirmação do Gerente C está diretamente relacionada ao que Penrose (2006) defende, de que os serviços que são proporcionados pelos recursos ocorrem em função da forma como são utilizados, sendo que exatamente o mesmo recurso pode ser usado para diversos fins ou ainda de modos diferentes ou em combinação com outros que proporcionarão a entrega de um serviço diferente. Sendo assim, é essencial se utilizar de toda a gama de recursos disponíveis na organização, combinando-os com um ou mais outros recursos para poder aproveitá-los ao máximo. Ainda para a autora, as empresas representam mais que unidades administrativas, no sentido de que não somente devem produzir e vender bens e serviços, mas são um conjunto de recursos produtivos em que a ordenação do uso destes devem ser determinadas por decisões administrativas (PENROSE, 2006). Por isso, o Gerente C é assertivo quando afirma que administrar é o ato de gerir os recursos para se atingir um objetivo.

Ademais, o Gerente A afirma que sempre procuram trabalhar com ferramentas que sejam realmente as melhores disponíveis no mercado, desde *softwares* a equipamentos para indústrias. Sempre que surge alguma mudança, procuram estar acompanhando o mercado de forma a ser o mais adequado, falando em tecnologia. Quanto aos recursos humanos, estes são estimulados a trazerem oportunidades para a empresa, observando o que o mercado está praticando para poderem aplicar em suas áreas de negócio.

Pode-se afirmar que a preocupação em possuir as melhores ferramentas do mercado combinadas com as oportunidades que os colaboradores propõem, corroboram com que Cabrita e Bontis (2008) alegam, de que os recursos físicos e o conhecimento não geram valor se não forem combinados. Isso, considerando que o conhecimento não tem valor algum se não for levado ao uso produtivo, em conjunto com os demais recursos da empresa.

Também foram questionados os colaboradores como eles percebem que sua área de negócio acompanha as mudanças do mercado. Dentre as respostas analisadas, um dos entrevistados disse que ele percebe que a área de negócio não está acompanhando as mudanças do mercado de forma eficiente. No entanto, estão trabalhando isso no Planejamento Estratégico - PE, para corrigir e melhorar a forma de acompanhar o que o mercado está sinalizando (COLABORADOR B). Quanto ao Colaborador A, percebe-se que ele é otimista ao falar da forma com que sua área acompanha as demandas do mercado:

> É muito notável, porque as demandas da indústria elas vem muito rápido. [...] a Cooperativa sempre está na vanguarda em relação às demandas do mercado, e vai mais além, as especificidades das demandas do mercado, sempre que tem uma nova exigência no mercado a Cooperativa sai na frente [...] (COLABORADOR A).

O Colaborador D também disse que percebe que a Cooperativa está olhando e acompanhando todas as contingências do mercado. Salienta que o Planejamento Estratégico é uma forma de projetar demandas a longo prazo, de como possivelmente o mercado poderá se apresentar futuramente.

Levando em consideração as respostas, Wang e Hamed (2007) ressaltam que desde a década de 1990 a concorrência acirrada tem feito com que as empresas se adaptem constantemente, configurando, renovando e recriando suas capacidades e seus recursos e direcionando-as estrategicamente. Sendo que Eisenhardt e Martin (2000) salientam que existem algumas maneiras eficazes para executar as capacidades dinâmicas e entre elas está as decisões estratégicas que geralmente são definidas no Planejamento Estratégico das empresas. Dada a afirmação dos autores, é certo enfatizar que o PE é uma ferramenta de formulação estratégica muito importante, tratando-se de organizações que almejam alcançar objetivos de

longo prazo, definindo diretrizes claras que estejam de acordo com o propósito estratégico da organização.

Sendo assim, constata-se, a partir das entrevistas, que o mercado é altamente dinâmico e a Cooperativa está constantemente alocando os recursos e combinando-os de forma que atenda as contingências do ambiente em que está inserida. E o PE é uma ferramenta relevante que objetiva conduzir e nortear suas diretrizes.

4.6 CATEGORIA DE ANÁLISE CONHECIMENTO E CONTROLE DAS ROTINAS

Neste item, buscou-se analisar, a partir das entrevistas e observação, se o conhecimento dos colaboradores da empresa é disseminado e se as rotinas são ou não sistemáticas, uma vez que isso influencia na construção das capacidades dinâmicas da organização (ZOLLO; WINTER 2002).

Direcionaram-se duas questões aos gerentes, coordenadora e colaboradores, sendo a primeira para avaliar como ocorrem as rotinas na empresa. Os respondentes, com exceção de um, falaram a respeito do gerenciamento da rotina, sendo que é uma ferramenta que permite sistematizar os processos de forma a simplificar as atividades rotineiras.

> [...] o gerenciamento de rotina da minha gerência não está perfeito, é claro que tem muita coisa para melhorar, mas é um bom gerenciamento da rotina, todos os processos que são rotina, eles devem estar padronizados e acompanhados de maneira sistemática, para que isso me tome menos tempo, para que eu possa passar mais tempo, olhando para o negócio [...] (GERENTE B).

Diante da afirmação do Gerente B, se confirma o que Eisenhardt e Martin (2000) salientam que as rotinas simples possibilitam manter uma estrutura suficiente para que as pessoas possam centrar a sua atenção no sentido de tomar ações em meio a uma quantidade enorme de informações. Quando há rotinas de forma organizada, isso facilita tanto para o gestor, quanto para o colaborador, referente as atividades da área, podendo estes ter foco em outras atividades que merecem mais atenção.

Para o Gerente C ainda precisa ser melhorado o gerenciamento da rotina da sua área:

> [..] nem todos os processos são sistematizados como deveriam. A gente tem falha no gerenciamento da rotina nosso aqui. [...] A gente tem muitas oportunidades de melhorias, uma mais e outras menos. Em algumas áreas muitas oportunidades de melhoria e outras eu diria pra você que está num nível satisfatório (GERENTE C).

Percebe-se a partir da observação e com as entrevistas que as rotinas das áreas são sistematizadas. Isso ocorre já há alguns anos, quando a área da Qualidade implantou na

Cooperativa a ferramenta gerenciamento da rotina. Segundo o Gerente B, essa ferramenta foi implantada em meados de 1999 a 2000, ou seja, está em um nível razoável de maturidade.

Para Zollo e Winter (2002) as capacidades dinâmicas de uma empresa são um padrão aprendido e consistente da atividade coletiva, sendo que é dessa forma que a organização gera sistematicamente e modifica seu funcionamento das rotinas em busca de maior eficiência e eficácia. E isso vem ao encontro com o que alguns gestores comentaram, quando há uma rotina sistematizada por meio do gerenciamento da rotina traz maior segurança, porque permite avaliar que os processos estão sendo respeitados e isso, no ponto de vista de auditoria, é o mais adequado (GERENTE A). Além disso, traz inúmeros benefícios, como economia de recursos, aumento da produtividade, manutenção da qualidade, homogeneização da produção, etc. (GERENTE C). Para o Manual de Oslo, o aprendizado contínuo dependerá exclusivamente de práticas e de rotinas e da capacidade que a empresa tem de mobilizar o conhecimento individual e realizar interações (OCDE, 2005).

Além do gerenciamento da rotina, a Colaboradora E citou as certificações da ISO 9001 que trata da padronização dos serviços e a ISO 22.000, que corresponde à segurança de alimentos. Na área de Tecnologia da Informação - TI, o Colaborador C salientou a importância das ferramentas que dão suporte para a área de TI, conhecidas mundialmente como ITIL e COBIT. Segundo o colaborador, ITIL assegura as boas práticas de TI e COBIT trata da questão de governança de TI. Compreende-se que todos estes esforços para padronizar, realizar mudanças que atendam de forma sistemática são para acompanhar as contingencias do ambiente (ZOLLO; WINTER, 2002).

Quando questionados de que forma ocorre o compartilhamento do conhecimento das rotinas na Cooperativa, alguns respondentes (GERENTE C; COLABORDOR A; COLABORADOR D) enfatizaram os documentos da qualidade como, por exemplo, Instruções de Trabalho, conhecida como ITR, e Padrão de Sistema - PS que são desenvolvidos conforme cada atividade que o colaborador executa, de forma a dar um direcionamento para outros colaboradores quando este estiver ausente da empresa. Além disso, também foram citadas as reuniões de análise crítica que são realizadas mensalmente por área e todos os colaboradores devem participar, sem exceção. Nesta reunião, conforme constatado nas observações, é discutido vários pontos como, por exemplo, os indicadores da área, assuntos relacionados à segurança do colaborador, orçamento da área, políticas da Cooperativa, propósitos estratégicos e outros assuntos pertinentes que devam ser discutidos. O Gerente B salienta que essa reunião “é uma forma muito interessante de compartilhamento de conhecimento”.

Quando se compartilha conhecimento a probabilidade de gerar resultados organizacionais positivos é muito grande, uma vez que ao transmitir conhecimento entre os membros da empresa, de modo que isso transforme o conhecimento dos colaboradores em um ativo da organização, possibilita o alcance de objetivos (STEWART, 1998). E quando o conhecimento é codificado ele melhora a construção das capacidades dinâmicas da empresa (ZOLLO; WINTER, 2002).

Também dois respondentes, Gerente C e Colaborador D, comentaram como forma de compartilhamento de conhecimento a Universidade Corporativa, citada na categoria que se refere a treinamento, para eles é um meio de repassar o que é de entendimento de uma pessoa para as demais da organização, desde que o cargo que as demais ocupem necessitem deste conhecimento adicional. É muito interessante o modo com que a Cooperativa está trabalhando com a Universidade Corporativa, pois se confirma o que Stewart (1998) salienta que para usar mais o que as pessoas sabem, as organizações necessitam criar formas e oportunidades de transformar o conhecimento privado em público. Sendo que é a partir do desenvolvimento de competências coletivas, que é o processo pelo qual o conhecimento implícito é estruturado por meio de discussões coletivas e sessões informativas, que é possível conseguir um nível melhor de compreensão dos mecanismos que se intercalam entre as ações fundamentais para exercer uma determinada tarefa e os resultados de desempenho que são produzidos (ZOLLO; WINTER, 2002). Dessa maneira, as pessoas podem agregar às suas atividades conhecimentos de diversas áreas seja ela contábil, financeira, operacional, etc. e trazer resultados mais eficazes à organização.

4.7 CATEGORIA DE ANÁLISE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

Toda empresa que deseja ser inovadora de alguma forma necessita ter estratégias muito bem definias voltadas à inovação. Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012) concordam que estratégias sem que haja capacitação na organização não tem força; em contrapartida, capacitações que estejam deslocadas das estratégias ficam sem rumo.

Partindo desta lógica e no sentido de compreender se as estratégias de inovação são disseminadas para todos os níveis hierárquicos da Cooperativa, os gerentes, a coordenadora e colaboradores foram questionados quanto a isso. Percebeu-se que ainda precisa melhorar a questão de estratégias voltadas à inovação dentro da Cooperativa, isso porque ainda não está bem claro para todos o que é inovação e quais ações que podem ser tomadas para desenvolver mais este item.

Algumas respostas levaram a essa conclusão, como é o caso do Gerente C que disse que não acha a Cooperativa tão inovadora como ela diz ser e que os processos inovadores que acontecem ou que estão acontecendo são comunicados de forma errônea. Outro gerente e um colaborador também tiveram esta mesma percepção ao salientar que:

> Eu acho que as estratégias não são muito claras, existem os programas, existe uma fundação pra fomentar pesquisa, existem os grupos de CCQ e isso tudo é apresentado em um formato de cobrança e não no sentido de construir e fortalecer o valor. Então eu acho que não é bem disseminando, a gente cobra mudança, cobra melhoria, cobra novas ideias, mas não deixa claro que aquilo é uma inovação [...] (GERENTE A).

> Eu não sei se é uma falha minha, mas eu não vejo hoje as diretrizes de inovação sendo comunicadas pra área, [...] não vejo chegar as informações de uma forma mais direta ou formal pra nós. [...] Eu acho que poderia ser melhor transmitido pra nós, eu não sei nas outras áreas, mas eu vejo que não está sendo bem comunicado (COLABORADOR C).

Analisando os trechos descritos e parafraseando Coral (2009), o ideal é que as empresas olhem para a inovação como parte de sua estratégia e que isso ocorra como uma ação proativa e de longo prazo. Pois a visão da inovação é a definição e a visualização de uma situação futura almejada pela empresa. Demonstra um macroobjetivo de longo prazo a ser percorrido por todos e tem como principal objetivo integrar e unir os esforços da empresa. Por isso, é essencial que ela seja compartilhada por todos da organização (CORAL, 2009). Bes e Kotler (2011) afirmam que se não há coerência entre os objetivos da organização e os da inovação, pode ser considerado uma fonte ilimitada de problemas na prática das inovações.

Partindo desta perspectiva e com base nos comentários, infere-se que a Cooperativa precisa deixar mais clara as suas estratégias de inovação e disseminá-las a todos os seus colaboradores de forma a melhorar os seu desempenho. Isso não significa que ela não esteja realizando inovações, muito pelo contrário, percebe-se que os colaboradores sugerem bastante melhorias, há projetos com este fim. Mas acredita-se que se houvesse um foco maior, as inovações poderiam ser desenvolvidas com mais frequência e com maior espontaneidade dos colaboradores, logo elas seriam melhores no sentido quantitativo e qualitativo. Sendo que para Bes e Kotler (2011) a inovação exige necessariamente de pessoas criativas, mas também de uma definição clara de objetivos para a inovação, estabelecendo estratégias, recursos e riscos, definindo responsabilidades, delimitando os processos de inovação e determinando pessoas encarregadas em cada área respectiva da empresa.

É importante enfatizar que a Cooperativa tem como um de seus valores a inovação, conforme observação realizada e constatada nos registros da empresa. Além disso, um dos gerentes comentou sobre esse valor: “Porque vem a percepção pra nós que a gente não é tão

inovador, eu ainda acho que a gente não é tão inovador quanto a gente se acha que é, a gente poderia ser mais pra que tem um valor como esse" (GERENTE B).

Dentre os oito valores definidos pela Cooperativa, a inovação é um dos valores que norteiam suas ações. Isso significa que deve ser bem desenvolvido e colocado em prática para que este possa auxiliá-los no dia a dia da organização. Pois a definição e o estabelecimento de uma estratégia inovadora pode colocar a empresa e uma posição de liderança ou ainda auxiliá-la a diferenciar-se dos seus concorrentes (CORAL, 2009).

Partindo do comentário do autor, os colaboradores, a coordenadora e os gerentes ao serem questionados quanto aos fatores que definem ou determinam as estratégias de inovação da Cooperativa, 40% afirmaram que é o mercado que muitas vezes define quando inovar e para que inovar. Além desta resposta, obtiveram-se outras como redução de custos, inclusão de novas práticas, como por exemplo, sustentabilidade, crescimento, atendimento das necessidades dos clientes e melhoria da produtividade. Para Coral (2009) o processo de analisar as informações e definir as estratégias ajuda a organização no sentido de se posicionar e obter uma visão de futuro, de forma a integrar as equipes de diversas áreas com mesmos objetivos. Ademais, quando a orientação estratégica da empresa está focada na diferenciação, as suas capacidades dinâmicas a levam a concentrar seus ativos no desenvolvimento da sua capacidade de inovação, resultando na criação de produtos e serviços inovadores mais elevados (WANG; AHMED, 2007).

Percebe-se que todos conhecem quais são as necessidades que estimulam as inovações na Cooperativa. Por outro lado, conforme apontado anteriormente, falta ainda definições claras de como fazer e disseminar as estratégias de inovação para que possam melhorar ainda mais o nível de seus produtos, serviços e processos.

4.8 CATEGORIA DE ANÁLISE INOVAÇÕES

A fim de analisar como ocorre o processo de inovação na Cooperativa por meio de programas, o espaço que o colaborador tem para sugerir ideias e melhorias, a busca de informações para desenvolver seus projetos e como é vista a aceitação dessas sugestões, foram realizadas quatro perguntas com intuito de verificar e compreender essas questões relativas à inovação e geração de ideais. Sendo que na maioria das vezes a inovação é geralmente vista como sendo de responsabilidade das áreas de P&D, *marketing*, *design* ou TI. No entanto, compreende-se que as habilidades criativas e as capacidades de solução de

problemas e sugestões de melhorias são de domínio de todos os colaboradores da organização (TIDD; BESANT; PAVITT, 2008).

Ao serem questionados se há programas na Cooperativa que estimulam a geração de inovação, todos os respondentes foram unânimes ao tratarem do programa Círculo de Controle da Qualidade, mais conhecido como CCQ. Este é um programa que visa estimular, principalmente, a área operacional (GERENTE A). Ele é um programa voluntariado que visa despertar o potencial criativo das pessoas para realizar melhorias no seu ambiente de trabalho, nos processos, produtos e serviços, objetivando o fortalecimento da empresa (DADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL).

Todos os colaboradores podem participar apresentando projetos, independente do cargo em que ocupam. É um programa que tem grande participação dos empregados, conforme observado no evento denominado SSMA, Semana de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, que tem a finalidade de apresentar projetos da qualidade que foram destaques no ano. Neste evento os três melhores projetos são convidados a serem apresentados aos colaboradores. Além das apresentações, há premiações para os melhores projetos de CCQ e para o grupo que teve maior quantidade de projetos realizados. Isso faz com que os colaboradores sintam-se reconhecidos e estimulados a cada vez mais desenvolver novos projetos.

O Seis Sigma, também foi a segunda ferramenta mais lembrada pelos respondentes, segundo Hindo (2012) trata-se de uma série de técnicas de gestão com o objetivo de diminuir os defeitos de fabricação, bem como de aumentar a eficiência. Além disso, conforme dados levantados na pesquisa documental, é um programa utilizado que visa aumentar a competitividade da empresa através do desenvolvimento de projetos que tem como objetivo a redução da variabilidade dos processos, melhoria dos produtos e serviços, aumento de rentabilidade e redução de custos.

Na Cooperativa existem alguns colaboradores que utilizam essa ferramenta para desenvolver diversos projetos. Somente os colaboradores treinados no programa Seis Sigma podem utilizá-la, já que ela é mais complexa, pois se utiliza de análises estatísticas rigorosas para produzir dados confiáveis (HINDO, 2012). Os funcionários que passaram por treinamento de 40 horas e apresentaram um projeto recebem o certificado de *Green Belt* e os que cumpriram um carga horária de 160 horas e apresentaram o seu projeto são os denominados *Black Belts*. Atualmente na Cooperativa há apenas 2 *Black Belts* e 1 em formação e 37 *Green Belts* em atuação. Porém já foram treinados mais de 90 *Green Belts* (INFORMAÇÕES FORNECIDAS PELA ÁREA DA QUALIDADE).

Além das duas ferramentas citadas, o programa Carreira em Y foi lembrado por quatro colaboradores, segundo a Coordenadora, este projeto tende a desenvolver pessoas em cargos de especialistas, cargos estes estratégicos para a empresa. Os especialistas que fazem parte dos cargos definidos como Carreira Y, para que possam crescer em termos salarias, necessitam apresentar projetos para desenvolver atividades específicas da sua área. Os projetos são avaliados pelo comitê e definidos a sua complexidade sendo baixa, média ou alta. Os profissionais podem apresentar quantos projetos quiserem e com base na avaliação destes projetos o colaborador pode ter um aumento salarial.

Também outros programas e ferramentas foram citadas como forma de estimular a geração de inovação, a saber: Planejamento Estratégico, Programa Matricial, Sistema Orçamentário, Planos de trabalho dos cargos de liderança, Programa Sustentabilidade, Dono de área, Ver e Agir e Grupos de trabalho de segurança e meio ambiente.

Portanto, percebe-se que há diversos programas com o intuito gerar inovação a partir de sugestão de ideais ou de melhorias dos empregados. Os colaboradores contam com uma variedade de ferramentas e/ou programas para desenvolver e implantar suas sugestões. Agora necessita avaliar se o espaço para a geração de inovação é realmente dado a todos os funcionários e se há aceitação das ideias inovadoras e com que frequência elas ocorrem.

Quanto ao espaço que o empregado possui para sugerir e implementar suas ideias, todos os colaboradores comentaram que a Cooperativa fornece sim espaço e meio para que as inovações sejam executadas. É claro que isso dependerá de que tipo de inovação ou sugestão o colaborador trata e se estão alinhados com os propósitos estratégicos da empresa (COLABORADORA E). Um dos colaboradores comenta que o espaço “[...] é enorme, inclusive é uma meta, uma diretriz que as pessoas tragam mais resultados através de mudança, através de condições diferentes, através de novas formas de trabalho, através de novos negócios” (COLABORADOR D). Realmente isso foi constatado nas observações, todos tem o mesmo privilégio de sugerir ideias, independente se o colaborador está na indústria ou no administrativo. Mas percebe-se que há muito mais inovações de pequeno porte sendo sugeridas pelos operadores do que pela área administrativa. Com isso pode-se constatar que de fato há muito mais participação das áreas industriais.

Por outro lado, os gerentes acreditam que poderia ser desenvolvido mais a questão de estímulo à inovação, eles percebem que ainda precisa ser melhorado o ambiente para inovar, para que propicie e estimule mais as pessoas a pensar e dar sugestões (GERENTE B e C). Para o Gerente A o espaço existe, no entanto não há muita tolerância a erros e isso faz com que as pessoas tenham receio e a quantidade de proposições sejam reduzidas. Por isso, o

comprometimento da alta gestão é um dever relacionado à inovação e o sucesso desta, estes devem buscar mecanismos que demonstrem e fortaleçam o envolvimento da gestão, compromisso e principalmente o apoio (TIDD; BESANT; PAVITT, 2008). De forma alguma os colaboradores devem se sentir retraídos a sugerir melhorias, muito pelo contrário, o ambiente organizacional deve propiciar condições e meios para inovar. Pois para McLean (2005) quando os funcionários percebem que a organização se preocupa com o seu bem-estar, há um ambiente de debate e de discussão aberto, e quando existe a relação de confiança entre os funcionários, particularmente com a gerência, os funcionários sentem-se mais abertos a assumir riscos e sugerir ideias criativas. E isso vem ao encontro com o que a Coordenadora comentou:

> [...] quando eles vem com uma ideia eu até coloco assim, já tentamos por esse caminho, tem essa questão, mas me busque, me mostre o que podemos modificar, até para não tosar isso neles, não cortar isso, porque eu acho importante essa questão de estimular, e eu acho que esse é um cuidado que todo o gestor que já está a mais tempo tem que tomar cuidado, porque senão você não tem inovação, então as gerações tem que trabalhar muito junto, porque a tendência de quem já tem um conhecimento maior é: ah não vai dar certo, porque já tentamos, e não é bem assim, as vezes não deu naquele momento, mas agora é um outro momento e pode dar.

Para tentar compreender se a aceitação das ideias dos colaboradores por parte dos gerentes ocorre, foi analisada e confrontada as perguntas de ambos os cargos e se chegou a conclusão que os gerentes estão abertos a sugestões de melhorias, bem como de ideias que possam trazer resultados mais significativos. No entanto, eles comentam que os colaboradores necessitam se preparar muito bem quando trazem sugestões, uma vez que isso tem maior peso para a aceitação do gestor. Como é o caso do Gerente B:

> Eu aceito muito bem, adoro ideias, estimulo eles, mas da mesma forma eu os faço pensarem a respeito e faço avaliarem profundamente as consequências das mudanças, uma vez que eles consigam me convencer que aquilo vai ser benéfico, eu vou para cima, e tento implementar rápido. Eu aceito muito bem, o que eu não gosto é quando algo vem mal estudado, ou quando vem mal analisada ou vem equivocada por falta de empenho.

Isso vem ao encontro com que o colaborador da área deste gestor confirmou:

> Primeiro lugar tem que ter confiabilidade nos resultados da pesquisa, ela tem que ser confiável. E para ela ser confiável tem que ter condições para desenvolvê-la, como eu falei nós temos estrutura, temos pessoal, temos conhecimento. Se ela é confiável, e se ela é aplicável, muito fácil de ser aceita (COLABORADOR A).

O Gerente A fez comentários alinhado com o comentário do Gerente B, quando trata da necessidade dos colaboradores apresentarem projetos bem estruturados:

> A aceitação ela é nem sempre as vezes ela é boa, porque as vezes o projeto chega mal estruturado, ele vem com determinado pleito mas não mostra com clareza qual vai ser a contrapartida. Às vezes o investimento a ser feito é quantitativo, mas a melhoria é qualitativa e não se mostra com o tempo qual seria os ganhos, em termos de resultado, isso as vezes falta argumentações mais fortes pra poder defender algumas inovações [...] (GERENTE A).

Também salientou que os colaboradores das áreas que compõem a sua gerência não contribuem tanto com inovações ou sugestões de melhorias como deveriam:

> São poucos momentos em que as pessoas trazem ideias inovadoras, são poucos, se quiser daria até pra contar nos dedos as pessoas que realmente enquadraria como inovadoras. Realmente tem uma visão crítica que enxerga oportunidades de redução, de melhoria de resultado, de novos negócios, com certeza dá pra contar nos dedos, nas duas mãos sobram dedos, porque realmente é uma característica de poucas pessoas. [...] Eu acho que também o momento que a gente vive na empresa, as vezes, pela própria pressão e alguns projetos que demandam muitos esforços isso de certa forma prejudica um pouquinho também alguns momentos aí pra inovação. (GERENTE A).

No entanto, para o Colaborador C, da área que pertence à gerência do Gerente A são frequentes as sugestões de melhorias e a busca por ideias. Porém, ele comenta que nem sempre a aceitação é positiva, pelo fato da ideia não estar muitas vezes voltada para o plano de negócio da empresa, ou ainda por não possuir orçamento para implantação da inovação.

Já para o Gerente C, ele acredita que estimula seus colaboradores a inovar e sempre procura aceitar as sugestões desde que estejam bem estruturadas:

> Eu acho minha postura é adequada, eu gosto de coisas novas. Eu uso algumas frases, alguns jargões no sentido de estimular o pessoal. Então eu sempre provoco, então eu imagino que não sou uma pessoa que travo. Agora você vai falar assim você estimula o tanto que deveria? Não sei, mas eu espero que sim, espero que ninguém me veja como uma pessoa que barra isso, entendeu. Então assim eu imagino que eu não sou uma barreira, queria ser um trampolim pra isso, não sei se eu sou, mas dificilmente digo não vamos fazer [...].

E os colaboradores que pertencem à sua gerência confirmaram o que o gestor enfatizou que a aceitação das ideias criativas é muito boa (COLABORADOR B). Além disso, é uma prática nesta gerência reuniões mensais para apresentar os projetos de melhorias para o gestor (COLABORADORA E).

Partindo destes comentários, infere-se que realmente há grande aceitação dos gestores quando os colaboradores levam projetos bem estruturados para serem aprovados. Mas desde que estes projetos estejam de acordo com o propósito da Cooperativa e sejam projetos que não tenham custos muito elevados.

No entanto, dois gestores comentaram que gostariam que os colaboradores trouxessem mais sugestões (GERENTE A; GERENTE C). Por outro lado o Gerente D afirmou que a área

dele apresenta muitos projetos e sugestões de melhorias que ele acaba não dando conta de analisar todos. Para Bes e Kotler (2011), o problema não está na falta de pessoas que tem criatividade aguçada, muito pelo contrário, o que falta na realidade é o gerenciamento das ideais dos colaboradores, ou seja, necessita-se mais de gerentes de inovação.

Compreende-se que muitas vezes que a falta ou excesso de ideias nas áreas é por conta da forma que os colaboradores são instigados a inovar. Quanto mais espaço o empregado tiver para sugerir ideias, mais eles estarão confortáveis para isso. E quem é responsável por este ambiente de inovação são os gestores. Eles possuem o desafio de como iniciar ou desenvolver melhor uma organização em que o comportamento inovador consiga prosperar (TIDD; BESANT; PAVITT, 2008).

Por fim, todos foram questionados quanto à busca de informações para o desenvolvimento ou ainda melhorias de produtos, serviços e processos. E um exemplo muito bem citado por um dos respondentes, Gerente C, e confirmado pela Colaboradora E, trata-se de um grupo multidisciplinar criado para tratar de desenvolvimento e melhoria de produtos, dentre outros assuntos específicos voltados ao atendimento das necessidades dos clientes. Este grupo é composto pelo gerente da área, membros do departamento comercial, da indústria, da assistência técnica e centro de pesquisa. Para Eisenhardt e Martin (2000) as rotinas eficazes de desenvolvimento de produtos procuram abranger equipes multifuncionais que reúnem diversas fontes de especialização. Estas fontes de conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento de produtos de qualidade superior, uma vez que cada um aborda um entendimento único da qualidade do produto ou da produção.

Isso permite que eles consigam trabalhar na busca de melhorias com maior eficiência, pois as pessoas consideradas chaves e que possuem conhecimento suficiente estão no mesmo local discutindo os mesmos assuntos para chegar a um mesmo objetivo que é a necessidade de melhoria dos produtos para atender as expectativas dos clientes.

Além desse exemplo, que trata muito bem da busca por informações para poder trabalhar em novos produtos, há também outro exemplo citado pelo Colaborador A e que ocorre com muita frequência na Cooperativa:

> Tem duas formas, uma delas é a constante atualização. Eu me atualizo constantemente, e essa atualização não necessariamente precisa ser estudar, as vezes uma viagem visitando uma universidade e vendo o que eles fazem lá. [...] a gente visitou a Universidade de Minnesota, fui para me inteirar do que eles tão fazendo lá, que não é muito diferente daqui. Então eu acho que a busca de informação pra atender a demanda constante de geração da inovação e de pesquisa ela é a base de tudo. Se não tiver conhecimento, se não tiver busca constante de atualização, informação não tem como tá atendendo a demanda. [...] E hoje nós estamos tal qual, a busca da informação e a constante atualização é a porta, é a base de tudo e sem

> isso não tem como atender, talvez demandas pontuais sim, o dia a dia, mas nós temos que fazer mais que o dia a dia, em outros desafios muito maiores.

Esta afirmação está alinhada com que Cohen e Levinthal (1999) alegam, que as fontes de conhecimento exógenas à organização são críticas para o processo de inovação, seja qual for o nível organizacional em que a unidade inovadora é definida. Ademais, essa ligação entre fontes de conhecimento externas à empresa e interna é uma das características comum em processos de criação de conhecimento bem sucedido (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Para os dois exemplos citados, tanto as fontes externas de conhecimento, quanto à troca de experiências internas, que permitem a construção de um capital social, são consideradas uma parte vital das estratégias de inovação da empresa (OCDE, 2005). É evidente que todo esse processo de troca de experiências permite desenvolver ainda mais a equipe de colaboradores para criar inovações que tragam cada vez mais eficiência e qualidade para os produtos, processos e serviços.

4.9 CATEGORIA DE ANÁLISE INDICADORES DE MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

É bem comum hoje as empresas definirem uma diversidade de indicadores para acompanhar o seu desempenho, a sua produtividade, redução de custos e despesas. Cada departamento, bem como as unidades de negócio possuem uma relação de indicadores que sinalizam de alguma forma a sua *performance*. E não diferente disso, a inovação também precisa ser medida para se conhecer o potencial da empresa com relação a este fator. Uma vez que o conhecimento acerca das capacitações para a inovação e dos esforços das empresas para aumentá-las é indispensável para compreender o seu desempenho atual e futuro e a partir disso introduzir mudanças, melhoramentos e/ou inovações (OCDE, 2005).

À vista disso, esta categoria propõe trazer alguns indicadores para auxiliar a mensurar a capacidade de inovação da Cooperativa. Os dados das informações que serão apresentados neste tópico foram coletados junto à área da Qualidade, responsável pelas principais ferramentas utilizadas pelos colaboradores para gerar inovação incremental, por meio de sugestão de melhorias.

No entanto, como a inovação está muito pulverizada na Cooperativa, ou seja, não existe uma área específica que trata do processo de inovação, os dados levantados são um pouco limitados, e podem não fornecer informações suficientes para avaliar a capacidade de inovação da empresa. Contudo, mesmo sabendo desta dificuldade, acredita-se que as

informações aqui apresentadas contribuirão para esta pesquisa, seja para ter a percepção se o desempenho inovador da empresa está ou não aumentando.

Para isso, foram propostos alguns indicadores no subitem que trata das categorias de análise, sendo estes: a quantidade de ideias geradas, o percentual de funcionários que produzem ideias, o percentual de funcionários que avaliam ideias e a taxa anual de ideias por funcionário. Para Barbieiri, Álvares e Cajazeira (2009), a quantificação das ideias geradas nas organizações é uma característica de abordagem japonesa e um importante indicador de desempenhos das chefias, já que se pode avaliar também quais são as áreas de negócio que mais inovam.

No que se refere à quantidade de ideias geradas, consideramos os dados de dois programas na Cooperativa, CCQ e Seis Sigma, os quais foram os mais lembrados quando questionados gerentes, a coordenadora e colaboradores se havia programas que viabilizassem a criatividade e inovação, e quais eram.

Nas tabelas 2 e 3, são apresentados os dados de colaboradores envolvidos nos programas de CCQ e Seis Sigma, respectivamente, bem como a quantidade de projetos realizados por eles.

Tabela 2 - Dados do programa CCQ

Ano	Grupos	Colaboradores envolvidos	Nº de projetos Implantados
2012	31	-	47
2013	31	116	55
2014	25	129	64
2015	25	138	67
2016	17	99	73

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da área da Qualidade.

É possível perceber na tabela 2, que o número de projetos implantados todo ano tem uma variação para maior, e nem sempre a quantidade de pessoas acompanha o aumento do número de projetos. Isso muitas vezes se deve por conta das premiações. Os grupos de CCQ são premiados em valores e brindes por quantidade de projetos implantados e os três projetos avaliados como o melhor do ano também possuem premiação. Existem vários critérios para avaliar estes projetos e a comissão avaliadora é composta pela diretoria da Cooperativa.

Nos últimos 5 anos foram mais de 300 projetos implementados que trouxeram melhorias em diversas áreas, seja em processos, produtos ou serviços, como por exemplo,

redução de custos, aumento da receita e produtividade, aprimoramento em segurança, na qualidade do trabalho e atenção ao meio ambiente.

Tabela 3 - Dados programa Seis Sigma

Ano	Green Belts Treinados	Green Belts Certificados	Nº de projetos
2009	25	25	25
2010	Não houve turma	Não houve certificados	21
2011	Não houve turma	Não houve certificados	15
2012	Não houve turma	Não houve certificados	10
2013	19	6	20
2014	24	16	25
2015	27	Em processo de certificação	0
2016	Não houve turma	Não houve certificados	35

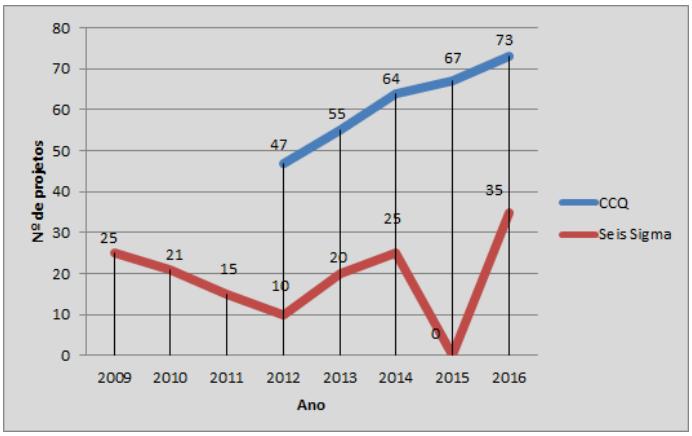
Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da área da Qualidade.

Quanto aos projetos de Seis Sigma, apresentado na tabela 3, estes são em números menores até porque a quantidade de pessoas envolvidas também é significativamente reduzida, uma vez que estes colaboradores necessitam passar por treinamento de 40 horas e apresentar um projeto para serem certificados como *Green Belts*, sendo que a Cooperativa disponibiliza uma quantidade de vagas limitadas para o curso de Seis Sigma.

Mesmo assim, nos últimos 8 anos foram, aproximadamente, 150 projetos realizados por *Green Belts* e *Black Belts*, que conquistaram resultados de grande relevância para a Cooperativa como redução de gastos com bonificação, aumento da eficiência global de equipamentos, redução de manutenções corretivas, melhoria em processos, entre outros.

Na tabela 4 é possível verificar a diferença da quantidade de projetos apresentados pelos dois programas nos últimos anos.

Tabela 4 - Número de projetos apresentados por programa



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da área da Qualidade.

Os grupos de CCQ podem ser compostos por qualquer colaborador da Cooperativa, seja ele da área administrativa ou industrial, por isso a quantidade de pessoas envolvidas é grande e os números de projetos implantados também são maiores comparados aos projetos do Seis Sigma. Contudo, os projetos de CCQ são menos complexos comparados aos do programa Seis Sigma, uma vez que são ideias com níveis de complexidade mais baixa ou intermediária. Por outro lado, os *Green Belts* apresentam projetos de maior dificuldade, e que envolvem na maioria das vezes várias áreas da Cooperativa para implementá-los.

A figura 8 apresenta a implantação de um projeto do programa de CCQ, que teve como objetivo a substituição da rosca varredora por uma mini-carregadeira em uma das unidades da Cooperativa, trazendo melhorias significativas para a área.

Figura 8 - Projeto de CCQ

Antes do projeto	Depois do projeto

Fonte: relatório anual de 2014.

Esses programas são uma forma de fazer com que todos os colaboradores, sem exceção, participem sugerindo melhorias e ideias. Obviamente que as inovações a partir desses projetos não podem ser consideradas radicais, porque apenas melhoram os produtos, serviços e processos. Porém, para Bes e Kotler (2011), a inovação gradual também é considerada uma inovação e é tão necessária, ou às vezes é até mais necessária do que a versão radical. Para os autores ela também deve ser compreendida como desenvolvimento da cultura de inovação da empresa, sendo que isso permitirá realizar e levar ao mercado um fluxo contínuo de inovações menores e incrementais.

Assim a construção eficaz de projetos depende muito da qualidade do pessoal profissional, técnico, dos supervisores e dos níveis de trabalho em todas as fases, seja ela desde a concepção do projeto até o desenho e a sua implementação. Portanto, compreende-se

que é importante, treinar, desenvolver e reter força de trabalho de qualidade que seja capaz e comprometida com o sucesso da indústria, das áreas de negócio, assim como da empresa como um todo (FUGAR; ASHIBOE-MENSAH; ADINYIRA, 2013).

Com relação ao indicador proposto taxa anual de ideias por funcionário, foi mensurado somente com ideias executadas, pois a Cooperativa não possui registro das ideias que não foram aprovadas. No entanto, este indicador já permite ter noção de como está a intensidade da cultura criativa da empresa. É fato que se possuíssemos o número de ideias registradas ao longo dos períodos poderíamos avaliar tanto a quantidade de ideias e quanto destas foram implementadas.

O período de apuração iniciou a partir de 2012, visto que os anos anteriores a esta data não havia informações dos projetos apresentados pelos grupos de CCQ, considerando que este indicador agrupou o número de projetos tanto do programa Seis Sigma quanto de CCQ. Na tabela 5 é possível conferir a taxa anual de projetos por funcionários, bem como a quantidade de funcionários por projeto.

Tabela 5 - Taxa anual de ideias por funcionário

Ano	Total de projetos (Seis Sigma e CCQ)	Nº de funcionários	Taxa anual de projeto por funcionário	Nº de funcionários por projeto
2012	57	963	0,059	17
2013	75	1002	0,074	14
2014	89	1098	0,058	17
2015	67	1165	0,077	13
2016	108	1514	0,071	14

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da área da Qualidade e relatório anual da Cooperativa.

Para Bles e Kotler (2001), o indicador permite avaliar o nível de inércia, complacência e aversão à mudança dos colaboradores. Salientam que taxas muito baixas estão próximas a 0,34. Entretanto, como estamos utilizando número de projetos implementados ao invés de ideias sugeridas não é possível dizer qual seria a taxa ideal para este indicador.

Contudo, Barbieiri, Álvares e Cajazeira (2009), apresentam em seu livro a taxa anual de ideias por funcionário da empresa Brasilata, fabricante de embalagens metálicas de aço, genuinamente brasileira onde emprega 900 funcionários em três unidades fabris. Em 1995 antes de incentivarem a participação dos colaboradores com sugestão de ideias, apresentaram uma taxa de ideias por funcionário de 0,04. Em 2006, no ápice do Projeto Simplicação, nome do projeto de sugestão de ideias da empresa, atingiram uma taxa de 121,1 ideias por

funcionário, sendo que o total de projetos ultrapassou a casa dos 105 mil, considerando ideias nos mais variados níveis de complexidade com uma taxa de aproveitamento ou adoção de 90%. Isso significa que das 105.402 ideias sugeridas em 2006, aproximadamente 94.850 foram executadas.

Obviamente que não podemos considerar estes dados para nível de comparação já que a Brasilata é uma empresa diferenciada que se destacou por ganhar vários prêmios de inovação, como, por exemplo, em 2006 obteve o sexto lugar na colocação no *ranking* Exame de Inovação e Intra-empreendedorismo e em 2007 conquistou o primeiro lugar no índice Brasil de Inovação - IBI (BARBIEIRI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009). Mas é importante salientar que qualquer empresa pode desenvolver melhor seu programa de sugestão de ideias ou de melhorias, um exemplo disso foi o que a Brasilata fez, passando de 0,04 ideias/funcionário no ano de 1995 para 121,1 ideias/funcionários em 2006.

Quanto aos indicadores o percentual de funcionários que produzem ideias e percentual de avaliadores de ideias também foram alterados para projetos implementados pelo mesmo motivo citado anteriormente. Em 2016 a Cooperativa obteve um percentual 8,9% de funcionários que implementaram projetos e 3,3% de colaboradores que avaliaram projetos, dentre os avaliadores estão diretoria, superintendência, gerentes e coordenadores.

Para Bes e Kotler (2011), o primeiro indicador procura avaliar como está disseminada a cultura criativa, ou seja, aproximadamente 9% da força de trabalho da Cooperativa propõem e implementam projetos, com níveis de complexidade baixos até elevados. Para se ter uma ideia na Toyota, cerca de 70% dos funcionários sugerem ideias para melhorias. Lembrando que aqui não é possível fazer uma comparação já que o nosso indicador está considerando os projetos implementados. Mas acredita-se que o percentual de ideias implementadas da Toyota não esteja tão longe do seu percentual de sugestão de ideias.

Com relação ao indicador percentual de funcionários que avaliam ideias, Bes e Kotler (2011) afirmam que esse percentual geralmente é alto, porque normalmente as pessoas que propõem ideais também as avaliam, mas este não é o caso da Cooperativa, por isso justifica o fato do percentual ter apresentado um índice relativamente baixo.

Uma empresa que possui cultura criativa mostra seu interesse e proatividade em inovação. Isso é perceptível, pois as ideias nascem em todos os locais, em todos os níveis, independente se o trabalho do colaborador está relacionado diretamente com novos produtos (BES; KOTLER, 2011). Sendo que os indicadores refletem exatamente esse espírito inovador da organização. Por isso da importância de se conhecer o potencial de inovação da empresa e

as barreiras para a sua implementação, assim será possível escolher as estratégias mais eficazes para a organização (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012).

Dessa forma, constata-se que a capacidade de inovação da Cooperativa ainda está em um nível baixo, precisa ser mais trabalhada e desenvolvida pela organização, no sentido de incentivar e viabilizar que cada vez mais os seus colaboradores sugiram ideias e as implementem. Por outro lado, percebe-se que anualmente a quantidade de projetos estão aumentando, talvez não da forma como se espera. Porém, acredita-se que o caminho para se tornar uma empresa inovadora não está longe de ser alcançado. No entanto, os esforços devem vir da diretoria, gerentes, coordenadores e dos colaboradores, somente assim conseguiram aumentar o potencial de inovação da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As inovações no contexto organizacional são fontes de vantagem competitiva para as empresas, independentemente do tipo de inovação, seja ela radical ou incremental, ou ainda de produto, processo, marketing ou organizacional. Somente o fato de inovar contribui para superar a inércia organizacional e passar a ser uma empresa mais proativa em suas atividades, no sentido de estar à frente dos concorrentes e perceber de forma mais rápida as contingências do ambiente em que está inserida, uma vez que a dinamicidade mercadológica é grande. Nesta perspectiva, a gestão do capital humano é um fator considerável relevante para estimular e viabilizar que os colaboradores sugiram melhorias e sejam mais criativos a ponto de desenvolver inovações que tragam resultados eficazes à organização.

Partindo desses pressupostos, o problema de pesquisa e o objetivo geral deste estudo buscaram compreender como ocorre o processo de inovação a partir da gestão do capital humano, dentro do contexto das capacidades dinâmicas, em uma Cooperativa Agroindustrial. Dessa forma, para aprofundar a compreensão do objetivo geral e a fim de nortear e delimitar a pesquisa, foram traçados os objetivos específicos. O primeiro objetivo específico procurou identificar práticas na Cooperativa que viabilizassem a geração de inovação. Para isso, foram realizadas entrevistas com gerentes, coordenador e colaboradores da empresa.

Foram levantados vários programas e ferramentas que viabilizam a geração de inovação, a maioria destes estão concentrados na área da Qualidade ou ainda são de responsabilidade desta área e um deles pertence à área de Gente. A principal ferramenta que possibilita a geração de inovação a partir de projetos desenvolvidos por grupos de colaboradores é o Círculo de Controle da Qualidade, mais conhecido como CCQ, em que funcionários das mais diversas áreas e níveis hierárquicos podem participar. Esse programa visa solucionar problemas na Cooperativa, bem como garantir a qualidade de produtos e processos.

Outro programa citado em muitas entrevistas foi o Seis Sigma. Diferentemente do CCQ, a metodologia Seis Sigma somente pode ser utilizada por colaboradores treinados, uma vez que emprega análises mais aprofundadas, por se utilizar de dados estatísticos, visando melhorar os processos, resolver problemas críticos e evitar falhas. Não são muitos colaboradores treinados nesta metodologia, mas em 2015 houve uma turma de 27 *Green Belts*. Possivelmente nos próximos anos sejam treinados um número maior de colaboradores.

Também foram citados outros programas e ferramentas que possibilitam a geração de inovação, como é o caso da Carreira Y. Nela, os especialistas apresentam projetos com vários

níveis de complexidade, que são apreciados pela comissão avaliadora, dando-os a possibilidade de aumento salarial. Também foram lembrados nas entrevistas os programas: Planejamento Estratégico, o Programa Matricial, o Sistema Orçamentário, os Planos de trabalho dos cargos de liderança, o Programa Sustentabilidade, o Dono de área, a ferramenta Ver e Agir e os Grupos de trabalho de segurança e meio ambiente. Todos, de alguma forma, possibilitam, viabilizam e estimulam os colaboradores a gerar inovação, seja para solucionar algum problema específico da sua área de trabalho ou ainda em um nível mais elevado, que envolve diversas áreas e que produz impacto maior na Cooperativa.

Já no segundo objetivo específico procurou-se avaliar a efetiva geração de inovações a partir da gestão do capital humano. Constatou-se que a gestão do capital humano ocorre, mas de forma aleatória na empresa. Por conta disso, talvez não traga tantos resultados como deveria, quando se trata da intenção a inovar.

Foi citada a metodologia de avaliação de desempenho que tem como objetivo avaliar e medir o desempenho dos colaboradores por meio de vários quesitos, dentre estes estão as suas competências, conhecimentos, capacidades e habilidades que compõem o capital humano. Essa método é utilizado uma vez ao ano, conforme um cronograma definido pela área de Gente e Gestão e tem como foco desenvolver os colaboradores, no sentido de terem um desempenho melhor, por meio da sua qualificação. Um dos gestores afirmou que essa avaliação poderia ocorrer outras vezes por parte dos gestores, não necessitando esperar o período da aplicação. Assim, poderia ser desenvolvido melhor o colaborador, já que os *feedbacks* aconteceriam com maior frequência e não apenas uma vez ao ano.

Contatou-se que alguns gestores procuram utilizar mais o capital humano no sentido de estimular a gerar inovação do que outros. Todos afirmam que a inovação é importante no contexto organizacional, mas é perceptível que a abordagem deles e até mesmo da empresa em relação a isso ainda é muito informal, sendo preciso dar mais atenção à inovação na Cooperativa. A inovação, em muitos casos, ocorre não por iniciativa própria, mas por conta do mercado, dos clientes que exigem melhoria na qualidade dos produtos. Por isso, um dos gerentes confirma que, ao se tratar de inovação, a Cooperativa é muito mais reativa do que proativa. Logo, constata-se que a lacuna entre a necessidade de inovar e a capacidade da Cooperativa para inovar se restringe por conta da gestão, das políticas e das diretrizes voltadas à inovação. Os gestores precisam também ser gerentes da inovação, estimulando cada vez mais seus colaboradores e possibilitando meios para isso.

Por outro lado, os treinamentos e o desenvolvimento dos colaboradores também são uma forma de estimular que o capital humano promova inovações no contexto organizacional.

A Cooperativa investe consideravelmente no desenvolvimento do seu pessoal, sendo que em 2015 houve mais de 10.500 participações em treinamentos. Consequentemente, isso contribui de forma positiva para desenvolver a capacidade de inovação da empresa.

O terceiro objetivo teve a finalidade de avaliar os fatores das capacidades dinâmicas presentes na gestão da inovação da Cooperativa. Ao se tratar disso, foi possível perceber que a empresa conhece muito bem o seu mercado e, principalmente, quais são os fatores que podem influenciar as mudanças nas suas diversas áreas de negócio.

Como mencionado pelos gestores, as inovações ocorrem principalmente por conta das condições exógenas à empresa, como, por exemplo, o cliente que exige mais qualidade nos produtos, redução dos custos de fabricação por demanda do cliente, novos concorrentes, mudanças constantes das legislações, dentre outros aspectos. Esses são fatores que possibilitam que a empresa consiga acompanhar a dinamicidade do mercado. Além disso, os gestores procuram trabalhar muito bem com os recursos disponíveis, sejam eles físicos, financeiros ou humanos, para desenvolver novas possibilidades e procurar ter um bom desempenho neste ambiente cada vez mais dinâmico.

Além do mais, as rotinas da Cooperativa são sistematizadas e padronizadas, de forma que isso colabore com a construção das capacidades dinâmicas da empresa. Também são trabalhadas formas para que o conhecimento dos colaboradores seja disseminado, deixando de ser um conhecimento privado e passando a ser público, por meio da Universidade Corporativa, assim como das Instruções de Trabalho e Padrões de Sistemas existentes.

Por fim, o quarto objetivo buscou realizar o levantamento do potencial de inovação da Cooperativa, por meio de indicadores. Foram levantados os números de projetos implementados pelos principais programas que geram inovação da área da Qualidade, CCQ e Seis Sigma. Os dois programas nos últimos 5 anos implementaram, aproximadamente, 400 melhorias em diversas áreas e resultados como: redução de custos, aumento da receita e produtividade, aprimoramento em segurança e na qualidade do trabalho, redução da variabilidade dos processos, melhoria dos produtos e serviços, aumento de rentabilidade, entre outros.

Percebe-se que, atualmente, o CCQ é a ferramenta que possibilita a maior quantidade de ideias implementadas, seguida do programa Seis Sigma. Mas, existem outros programas e ferramentas, conforme já mencionadas. No entanto, não pode ser mensurada a quantidade de inovações ou ideias implementadas, já que a Cooperativa não possui registros destas, pelo fato de serem pulverizadas em todas as áreas. Isso influenciou que as taxas e percentuais dos indicadores avaliados apresentassem valores consideravelmente baixos. Como foi o caso da

taxa anual de projetos implementados por funcionário, que variou de 0,058 de 2014 para 0,077 em 2015.

Por outro lado, não foi somente este fator que impactou negativamente nos dados apresentados. Percebe-se que a Cooperativa precisa gerir melhor os programas voltados para inovação e muito mais que isso, definir políticas e estratégias claras, com foco em inovação. Isso para que as diretrizes possam ser melhor disseminadas e assimiladas por todos os colaboradores, desde a cúpula até os níveis operacionais.

Por todos os enfoques tratados neste estudo, destaca-se que as contribuições da pesquisa no âmbito acadêmico e empresarial são significativas. Para a academia, traz uma nova ótica, por trabalhar simultaneamente vários temas de relevância para as organizações, bem como para universidade, uma vez que este estudo abordou temas relacionados à Visão Baseada em Recursos, Capacidades Dinâmicas, Gestão do Capital Humano e Capacidade de Inovação. Considerando que os trabalhos apresentados que utilizam dessas perspectivas ainda são poucos.

Para a Cooperativa, objeto da pesquisa, da mesma forma trouxe contribuições importantes, pelo fato de analisar o contexto da organização voltada à inovação, evidenciando os principais fatores que estão contribuindo e dificultando a gestão da inovação, a partir de sugestão de melhorias. Além disso, contribui com alguns indicadores de inovação, que não eram mensurados, oportunizando a Cooperativa perceber a lacuna que há entre a necessidade por inovar e a sua capacidade. Assim, poderá rever suas políticas, caso tenha intenção de desenvolver o seu potencial criativo.

Quanto às limitações da pesquisa, concentraram-se principalmente no levantamento dos dados, para se mensurar a capacidade de inovação da Cooperativa. Visto que havia somente registros das ideias implementadas e não das sugeridas, dificultando a comparação dos indicadores com os de outras empresas. Também não foi possível utilizar de outros indicadores de inovação, porque a Cooperativa não possui registro e nem dados precisos.

A título de sugestão à Cooperativa, sugere-se definir indicadores que possibilitem acompanhar a sua capacidade de inovação ao longo dos anos, para que possam avaliar o seu desempenho inovador. Além disso, recomenda-se que sejam melhor trabalhadas às diretrizes voltadas à inovação, para que possam ter maior êxito nos programas voltados à geração de inovações.

Também se recomenda à Cooperativa procurar deixar mais claras as estratégias de inovação, estimular mais os colaboradores a sugerirem melhorias, gerar inovação nos seus processos, nos produtos e até mesmo nos serviços internos. Além disso, procurar registrar toda e

qualquer ideia que o colaborador sugira, para que possam mensurar futuramente o nível de capacidade de inovação da empresa. Como também procurar definir outros indicadores de inovação e compará-los entre as unidades de negócio e com os de outras empresas do mesmo ramo de atividade.

Para estudos futuros, sugere-se trabalhar com foco na pesquisa quantitativa, baseada em questionários que sejam direcionados aos colaboradores da empresa. Isso pode auxiliar a compreender melhor a percepção de todos os colaboradores, quando se trata da inovação a partir de sugestão de melhorias. Ainda, pode-se ressaltar a importância de utilizar este estudo em termos de comparação com teorias que trabalhem a cultura inovativa, o intraempreendedorismo ou ainda a gestão do conhecimento e do capital intelectual aplicada à inovação.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas Organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n.2, p.18-25, 1998.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; CENDÓN, B. V. A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas à apreensão da realidade organizacional brasileira: estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v.16, n.2, p.63-78, jul./dez. 2006.

AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. **Research in organizational behavior**. 10 ed. Greenwich, CT: JAI Press, 1988. 123-167.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, march 2009.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. H**andbook of human resource management practice.** 13 ed. United Kingdom: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2014.

BANCO MUNDIAL. **Conhecimento e inovação para a competitividade**. Brasília: CNI, 2008.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HERSTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. p. 57-89.

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, January 2010.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17-36.

BES, F. T. KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação:** princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua à organização. Lua de Papel, 2011.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento. **Porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html> Acesso em: 03 maio 2016.

BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management Decision**. v. 36, n.2, p. 63–76, 1998.

BOSQUETTI, M. A.; PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. A integração estratégica entre inovação e gestão de pessoas. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 165-178.

BREZNIK, L. HISRICH, R. D. Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 3, p. 368-384, 2014.

BURGELMAN, R.A.; CHRISTENSEN, C.M.; WHEELWRIGHT, S.C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções.** 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**: Elements of the Sociology of Corporate Life. Vermont: Ashgate, 1979.

BUTA, S. Human Capital and Knowledge Emergence: induced effects of the global crisis on human capital and innovation. **The Romanian Economic Journal**. year XVII, n. 54, p. 37 – 52, December, 2014.

CABRITA, M. R.; BONTIS, N. Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. **Int. J. Technology Management**, v. 43, n. 1-3, p. 212-237, 2008.

CAINELLI, G.; EVANGELISTA, R.; SAVONA, M. Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. **Cambridge Journal of Economics**, v. 30, p. 435-458, 2005. Disponível em: <http://cje.oxfordjournals.org/content/30/3/435.full.pdf+html> Acesso em: 24 mar. 2016.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de Inovação e Desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 34-45, jan./mar. 2005.

CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 35-44, 1982.

CHEGINI, M. G. Creativity and Innovation as a New Approach in Human Capital. **International Journal of Agricultural Management & Development.** v. 3, n. 1, p. 23-31, March, 2013.

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

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, vol. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORAL, E. Planejamento Estratégico da Inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. Organizadores. **Gestão Integrada da Inovação:** estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 83-112.

CORAL, E.; GEISLER, L. Motivação para Inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. Organizadores. **Gestão Integrada da Inovação:** estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-13.

COUTINHO, P. L. A. **Estratégia tecnológica e gestão da inovação: uma estrutura analítica voltada para os administradores das empresas.** Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Química, Rio de Janeiro, 2004.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **RAE**, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

CUNHA, A. M. **Ciência, Tecnologia e Sociedade na Óptica Docente:** construção e validação e uma escala de atitudes. Campinas: Unicamp, 2008. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Campinas, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.; A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, vol. 1, Capítulo 3.

DOSI, G.; ORSENIGO, L.; LABINI, M. S. Technology and Economy. LEM Working Paper Series. Pisa: Sta. **Anna School of Advanced Studies**, 2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/novosrumos_Dosi1.pdf> Acesso em: 24 mar. 2016.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal.** Vol 21: 1105 – 1121, 2000. Disponível em: < http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E/abstract> Aceso em: 18 jun. 2016.

ESCOBAR, C. D. P. **Relação das Capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderado pelo ambiente organizacional**. Tese de Doutorado. Programa de Pós graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu – SC, 2012.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, T. D. **O impacto das capacidades dinâmicas na inovação**: uma comparação entre empresas vinícolas da região do Alentejo e da região de Provence. Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão: Instituto Politécnico de Leiria, 2012. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria, 2012.

FRASER, M. T.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139-152. Agosto, 2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2004000200004>. Acesso em: 16 de jul. 2015.

FREEMAN, C. Inovação e Ciclos Longos de Desenvolvimento Econômico. **Ensaios FEE.** Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 5-20, 1984.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul. 2000. Trimestral. Disponível em: < http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3503105.pdf> Acesso em: 05 maio 2016.

FUGAR, F. D. K.; ASHIBOE-MENSAH, N. A.; ADINYIRA, E. Human Capital Theory: implications for the ghanaian construction industry development. **Journal of Construction Project Management and Innovation.** v. 3, n.1, p. 464-479, 2013.

GARVIN, D. A. Como construir uma organização que aprende. In: BURGELMAN, R.A.; CHRISTENSEN, C.M.; WHEELWRIGHT, S.C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções.** 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. p. 580-593.

GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 1, p. 113-191, Mar., 2000.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 89-112.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-143.

GOMES, R. Análise e interpretação dos dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. de S. (org.); DESLANDES, F. S.; GOMES, R. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 25 ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 79-107.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**. California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Sring, 1991.

HINDO, B. Na 3M, uma luta entre eficiência e criatividade. In: BURGELMAN, R.A.; CHRISTENSEN, C.M.; WHEELWRIGHT, S.C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções.** 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. p. 445-450.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**. v. 24, p. 997-1010, Oct. 2003.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance**, Bradford, UK, v.2, n.1, p.27-36, Jan./Feb. 2002.

LAWSON, B. SAMSON, D. Developing Innovation Capability in Organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, vol. 5, n. 3, p. 377–400, September 2001.

LEITE, N. P.; PAROLIN, S. R. H.; BOSQUETTI, M. A.; SILVA, L. M. T.; BIANCHI, E. M. P. G. Treinamento, Desenvolvimento e educação de pessoas: um desafio na estratégia organizacional. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 71-78.

LÖW, V. F. **Desenvolvendo as capacidades dinâmicas em startups do setor de tecnologia**

da informação. São Leopoldo: Unisinos, 2011. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2011.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. **British Journal of Management**. v. 20, p. 63-80, 2009.

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**. v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.

MINAYO, C. de S. (Org.); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 31 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MONTANHA JR. I. R.; LEONEL, C. E. L.; OGLIARI, A.; DIAS, A.; GEISLER, L. Importância, Definição e Modelos de Inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. Organizadores. **Gestão Integrada da Inovação:** estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 14-27.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Agenda Institucional do Cooperativismo** – Edição 2016. Brasília: Sistema OCB, 2016a. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ocb_congresso/downloads/Agenda_2016.pdf> Acesso em: abr. 2016.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo:** Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Paris: OCDE, 2005.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. **Mensuring What people know**: human capital accounting for the knowledge economy. OECD: France, 1996.

PAIVA, R. V. C.; BARBOSA, F. V.; GONÇALVES, R. G. A visão baseada em recursos: o que se vê é diferente, mas é igual. **Reuna**. Belo Horizonte. v.13, nº3, p. 27-39, 2008.

PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: A new perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 6, pp. 730-748, 2008.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. The cornerstones of the competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, p. 179-191, 1993.

PINHO, J. A. G.; VASCONCELLOS, M. A. Introdução. In: CARDOSO, C. (Org.). **Uma jornada pela inovação**. Salvador: EDUFBA, 2010. p. 13-26.

PORTER, M.; van der LINDE, C. Verde e competitivo: acabando com o impasse. In: PORTER, M. E. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 371-397.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. p. 79-90. May-Jun, 1990.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. C.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M . **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, L. C. **Criatividade e Inovação**: como adaptar-se às mudanças. Rio de Janeiro: LCT, 2009.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 3 ed. New York: Free Press, 1983.

SANTOS, D. F. L.; POPADIUK, S. Influência do capital humano no sistema de inovação da firma: a formação de um constructo. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo. Ano 7. n. 13, jan-jun. 2011.

SCHNORRENBERGER, D. **Identificando e avaliando os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização visando seu gerenciamento**: uma ilustração na área econômica-financeira. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SCHULTZ, T. W. Investment in Human Capital. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 1-17, Marc. 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

SMITH, A. F.; KELLY, T. O capital humano na economia digital. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 3 ed. São Paulo: Futura, 1997.

SOULEH, S. The impacto of human capital management on the innovativeness of research center: the case of scientific research centers in Algeria. **International Journal of Business and Management**, v. II, n. 4, p. 80-96, 2014

SOUZA, S. S. de. **Teoria implícita de organização em uma empresa orientada para a gestão do conhecimento:** O caso Monsanto-Ba. Salvador, UFBA/NPGA, 2003. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, 2003.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.) **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, p. 435-454.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

STEWART, T. **Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations**. New York: Business Digest, 1997.

STOECKICHT, I. P. **Gestão Estratégica do Capital Humano – Avaliando o Potencial de Inovação de uma Empresa**: Estudo de Caso. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2005. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal Fluminense, 2005.

TAN, C. L.; NASURDIN, A. M. Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. **Electronic Journal of Knowledge Management**. v. 9, p. 155 – 167, 2011.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18:509-533, 1997.

TIDD, J.; BESANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. **Brasilian Business Review**. v.11, n.5. Vitória-ES, Set.- Out. 2014.

TOVAR, Y. S.; FERNÁNDEZ, F. G.; FLORES, J. E. M. La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. **Estudios Gerenciales**. v. 31, p. 243–252, 2015.

TRIZOTTO, J. GEISLER, L. Indicadores de Inovação. In: CORAL, E. OGLIARI, A. ABREU, A. F. Organizadores. **Gestão Integrada da Inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 192-198.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

UTTERBACK, J.M., **Mastering the dynamics of innovation**. Harvard Business School Press: Boston, 1994.

VANDERLEY, L. G. Capital Humano: A vantagem competitiva. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, Setembro/Dezembro, 2001.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. **Dynamic capabilities: a review and research agenda.** International Journal of Management Reviews, 2007.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal.** v. 5, n. 2. p. 171-180, Apr. - Jun., 1984.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991–995, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n.4, p. 917-955, June 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n.3, p. 339–351, May/Jun 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GERENTES E COORDENADOR

Sou mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO, minha pesquisa está sob a orientação da Professora Doutora Marlete Beatriz Maçaneiro.

Sua contribuição é de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa, que tem como objetivo **compreender se o processo de inovação está sendo influenciado pelas práticas relacionadas a gestão do capital humano em uma Cooperativa Agroindustrial, dentro do contexto das capacidades dinâmicas.**

Destaco que esta pesquisa foi autorizada pela direção da Cooperativa, e que através dela espera-se contribuir com sugestões de ações voltadas ao incentivo do processo de inovação dentro da organização cooperativa.

Seus dados serão mantidos em sigilo, sendo que a citação ocorrerá através de pseudônimo ou codinomes ou ainda apenas o cargo para preservar a identidade dos respondentes.

Agradecemos a colaboração, pois a sua participação é fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa.

Mestranda: Thatiany Simone Catczu
E-mail: thaty_catczu@hotmail.com

Data:
Duração da gravação:

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome: _____
Cargo na empresa:_____
Tempo de atuação na empresa: _____

CONCEITO DE INOVAÇÃO

É uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo. A implementação de um produto novo ou melhoramento deste, ou um processo, ou uma nova ferramenta de marketing, ou um novo método organizacional e de produção nos processos de negócios, abertura de um novo mercado, identificação de uma fonte de matérias-primas nova ou ainda a abertura de uma nova organização de qualquer indústria (ROGERS, 1983; SCHUMPETER, 1988; OCDE, 2005; TIGRE, 2006; BURGELMAN, CHRISTENSEN E WHEELWRIGHT, 2012).

QUESTÕES

1 CAPITAL HUMANO COMO FONTE DE INOVAÇÃO

1 – Os colaboradores da sua área são estimulados a gerar inovações? De que forma?

2 – Você acredita que os colaboradores que fazem parte da sua gerência/coordenação estão contribuindo para melhorar o desempenho da área por meio de inovações? Se sim, de que forma?

2 TREINAMENTO

3 – É promovido o desenvolvimento profissional dos colaboradores da sua área? Se sim, de que forma?

4 – Como você avalia as necessidades de formação de cada um?

5 – De que forma o desenvolvimento de pessoas pode aumentar o desempenho da sua área?

3 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

6 – Na contratação é avaliado a propensão do candidato a inovar? Se sim de que forma?

7 - De que forma você realiza a gestão das competências, capacidades, conhecimentos, habilidades, criatividades e experiências dos colaboradores da sua área?

4 ADAPTAÇÃO E RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS DA EMPRESA

8 - O ambiente em que a área de negócio está inserida é considerado um ambiente altamente, moderadamente ou pouco dinâmico? Comente a respeito.

9 - De que forma você procura utilizar os recursos, sejam eles físicos a humanos para acompanhar as mudanças do mercado?

5 CONHECIMENTO E CONTROLE DAS ROTINAS

10 – A rotina dos processos da sua área ocorre de forma sistemática? De que forma isso gera benefícios para a sua área?

11 – De que forma ocorre o compartilhamento do conhecimento dos colaboradores da sua área referente às rotinas na cooperativa?

6 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

12 – Como as estratégias de inovação são disseminadas para as gerências/coordenações e posteriormente operacionalizadas?

13 – Quais fatores determinam a necessidade da criação e implantação de novas estratégias de inovação?

7 INOVAÇÃO

14 - Existem programas na cooperativa, bem como da sua área de negócio, que estimulam a geração de inovação e de ideias? Cite-os.

15 - Dentre as ações da cooperativa em busca de melhores resultados, qual o espaço proporcionado para ações com ênfase na inovação?

16 - Como o seus colaboradores se dedicam na busca de informações para o desenvolvimento/melhoria de produtos, serviços e/ou processos?

17 - De que forma ocorre a aceitação de ideias inovadoras dos colaboradores da sua área? E com que frequência eles sugerem melhorias?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COLABORADORES EM GERAL

Sou mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO, minha pesquisa está sob a orientação da Professora Doutora Marlete Beatriz Maçaneiro.

Sua contribuição é de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa, que tem como objetivo **compreender se o processo de inovação está sendo influenciado pelas práticas relacionadas a gestão do capital humano em uma Cooperativa Agroindustrial, dentro do contexto das capacidades dinâmicas.**

Destaco que esta pesquisa foi autorizada pela direção da Cooperativa, e que através dela espera-se contribuir com sugestões de ações voltadas ao incentivo do processo de inovação dentro da organização cooperativa.

Seus dados serão mantidos em sigilo, sendo que a citação ocorrerá através de pseudônimo ou codinomes ou ainda apenas o cargo para preservar a identidade dos respondentes.

Agradecemos a colaboração, pois a sua participação é fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa.

Mestranda: Thatiany Simone Catczu
E-mail: thaty_catczu@hotmail.com

Data:
Duração da gravação:

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome: _____
Cargo na empresa:_____
Tempo de atuação na empresa: _____

CONCEITO DE INOVAÇÃO

É uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo. A implementação de um produto novo ou melhoramento deste, ou um processo, ou uma nova ferramenta de marketing, ou um novo método organizacional e de produção nos processos de negócios, abertura de um novo mercado, identificação de uma fonte de matérias-primas nova ou ainda a abertura de uma nova organização de qualquer indústria (ROGERS, 1983; SCHUMPETER, 1988; OCDE, 2005; TIGRE, 2006; BURGELMAN, CHRISTENSEN E WHEELWRIGHT, 2012).

QUESTÕES

1 CAPITAL HUMANO COMO FONTE DE INOVAÇÃO

1 – Você é estimulado a gerar inovações em sua área? Se sim, de que forma?

2 – Você acredita estar contribuindo para melhorar o desempenho da sua área por meio de inovações? Se sim, de que forma?

2 TREINAMENTO

3 – O seu gestor promove o seu desenvolvimento profissional? Se sim, de que forma?

4 – Como você percebe que o seu gestor avalia as suas necessidades de formação?

5 – Como o seu desenvolvimento pode contribuir para aumentar o desempenho da sua área?

3 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

6 – Em sua contratação foram abordadas questões relativas a habilidades voltadas para inovação? Caso afirmativo, comente.

7 – De que forma você percebe que seu gestor está gerindo as suas competências, capacidades, conhecimentos, habilidades, criatividades e experiências?

4 ADAPTAÇÃO E RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS DA EMPRESA

8 – Como você avalia o ambiente em que a área de negócio está inserida? Altamente, moderadamente ou pouco dinâmico? Comente o porquê?

9 – Como você percebe que a sua área de negócio acompanha as mudanças do mercado? Comente sobre.

5 CONHECIMENTO E CONTROLE DAS ROTINAS

10 – Como você avalia a rotina dos processos da sua área. Elas ocorrem de forma sistemática? Você acredita que isso gera benefícios para a sua área ou não? Comente.

11 – De que forma ocorre o compartilhamento do conhecimento das rotinas na cooperativa?

6 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

12 – Como as diretrizes voltadas para inovação são transmitidas em sua área?

13 – Quais fatores determinam a necessidade de inovações?

7 INOVAÇÃO

14 – Existem programas na cooperativa, bem como das áreas de negócio que estimulam a geração de inovação e de ideias? Cite-os

15 - Dentre as ações da cooperativa em busca de melhores resultados, qual o espaço proporcionado para ações com ênfase na inovação?

16 - Como você se dedica na busca de informações para o desenvolvimento/melhoria de produtos, serviços e/ou processos?

17 - De que forma ocorre a aceitação de suas ideias inovadoras ou de seus colegas na sua área? E com que frequência vocês sugerem melhorias?

APÊNDICE C

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Eu _____, RG nº_____, estou sendo convidado(a) a participar de um estudo intitulado: "Gestão do Capital Humano como Fomento ao Processo de Inovação: o caso de uma cooperativa agroindustrial", cujo objetivo é compreender se o processo de inovação está sendo influenciado pelas práticas relacionadas a gestão do capital humano em uma Cooperativa Agroindustrial, dentro do contexto das capacidades dinâmicas.

Sei que para o avanço da pesquisa a participação de voluntários é de fundamental importância. Caso aceite participar desta pesquisa, eu responderei a uma entrevista elaborada pelos pesquisadores.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, meu nome e qualquer outro dado confidencial serão mantidos em sigilo. A elaboração final dos dados será feita de maneira codificada, respeitando a ética da confecionalidade.

Estou ciente de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, nem sofrer qualquer dano.

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são: Profa. Dra. Marlete Beatriz Maçaneiro (orientadora) e Thatiany Simone Catczu (acadêmica), com quem poderei manter contato pelos telefones: (42) 8402-7255 e (42) 9928-0214.

Estão garantidas todas as informações que eu queira saber antes, durante e depois do estudo. Li, portanto, este Termo, fui orientado(a) quanto ao teor da pesquisa acima mencionada e compreendi a natureza e o objetivo do estudo para o qual fui convidado a participar.

Concordo, voluntariamente em participar desta pesquisa, sabendo que não receberei nem pagarei nenhum valor econômico por minha participação.

Guarapuava, _____de _____de _____.

Assinatura do sujeito da pesquisa

Assinatura dos pesquisadores