



ANÁLISE COMPREENSIVA DA INOVAÇÃO EM PESQUISA & DESENVOLVIMENTO COMO PRÁTICA CULTURAL

INNOVATION COMPREHENSIVE ANALYSIS OF THE INNOVATION IN RESEARCH & DEVELOPMENT ACTIVITIES AS THE CULTURAL PRACTICE

Dusan Schreiber ⁽¹⁾

Vânia Gisele Bessi ⁽²⁾

Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo/RS

Daniel Pedro Puffal ⁽³⁾

Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS, São Leopoldo/RS

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo ⁽⁴⁾

Universidade de Caxias do Sul/UCS, Caxias do Sul/RS

RESUMO

A coordenação dos diferentes tipos de conhecimento dentro da organização, com a finalidade de incorporá-los ao processo de concepção de inovação tecnológica, em geral, é papel da área de pesquisa e desenvolvimento - P&D. A percepção, a priori, baseada em senso comum, é de que as práticas de inovação na área de P&D seriam rotinas cotidianas, conforme enfatiza, também, a literatura especializada, que retrata a tendência desta unidade organizacional de ser predominantemente conservadora, técnica, afeita a desenvolvimentos objetivamente descritos e caracterizados. Justifica-se, assim, a realização desta pesquisa, que tem como objetivo entender como a inovação encontra-se disseminada, como prática organizacional, em três indústrias de base tecnológica. Utilizando-se abordagem qualitativa e análise de narrativas, investigou-se o processo de construção das práticas de inovação, adotadas na área de P&D das organizações, localizadas na região sul do país, facultando sua reinterpretção, como práticas culturais. O marco teórico está alicerçado nas categorias: inovação e cultura organizacional. A partir das evidências que emergiram da análise dos resultados do estudo de casos múltiplos foi possível perceber que a inovação se torna mais efetiva a partir do momento em que sua prática é internalizada pelos colaboradores e se constitui numa prática organizacional. Nos três casos estudados é possível perceber que as práticas organizacionais voltadas para a inovação são mais fortemente sedimentadas na cultura daquelas empresas que já possuem um histórico de inovação em seus produtos e em seus processos e que o papel do fundador (como empreendedor inovador) é fundamental para a manutenção dessas práticas, ainda que este se configure como um mito organizacional.

Palavras-chave: Inovação; Cultura Organizacional; Pesquisa e Desenvolvimento.

ABSTRACT

The coordination of different types of knowledge within the organization, in order to incorporate them in the process of the design of technological innovation is, most of times, the role of research and development area - R & D. The perception, a priori, about R&D activities, based on the common sense, that innovation practices in R & D would be daily routines, as enhanced by literature, that portrays the tendency of this

organizational unit to be predominantly conservative, technical, accustomed to objectively described and characterized developments. It is justifiable, therefore, to perform a research, which aims to understand how innovation, as organizational practice, is widespread, in three technology-based industries. Using a qualitative approach and analysis of narratives, was investigated the process of performing the innovation practices, evidenced through R&D activities in organizations located in the southern region, providing its reinterpretation, as cultural practices. The theoretical framework is grounded in the categories: innovation and organizational culture. From the evidences that emerged from the analysis of the results of this multiple case study was revealed that innovation is more effective from the moment when their practice is internalized by employees as one organizational practice. In three case studies may be noted that the organizational practices focused on innovation are more strongly consolidated in the culture of those companies that already have a history of innovation in its products and its processes and where the role of the founder (as an innovative entrepreneur) is essential to sustain these practices, although this will constitute an organizational myth.

Key Words: Innovation; Organizational Culture; Research and Development activities.

INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional da maioria das empresas, independente do segmento econômico, é constituída por unidades organizacionais que executam funções principais e funções de suporte (SLACK, CHAMBERS & JOHNSTON, 2002; MARTINS & LAUGENI, 2006). Apesar dos avanços na concepção de diferentes formas de organizar os recursos, principalmente na questão de execução das atividades operacionais e até as de suporte, a ideia central da referida tipologia continua válida. As áreas de apoio ou de suporte são constituídas de atividades não vinculadas diretamente à produção. A área operacional fundamenta-se em processos que contribuem à fabricação dos produtos ou prestação de serviços, onde se destacam a produção, pesquisa e desenvolvimento, área também denominada engenharia de produto (WEBSTER, 1991; HILL, 1994; SLACK, 1993).

A área operacional assumiu, ao longo da história, características estereotipadas que atribuem a ela imagens, dentro do universo organizacional, representativas de um padrão, o qual se refere à sua dimensão técnica e tecnológica, de definições precisas, de tempos, processos e métodos, com encadeamento e combinação de tarefas (HABERMAS, 1993). Apesar das evidências terem demonstrado a riqueza da vida social

existente nas linhas de produção, baseada na rede de relações interpessoais, decorrente da intensa interação entre os trabalhadores, a imagem mecanicista da área operacional e de todos que nela trabalhavam dominou a literatura da primeira metade do século XX. Nem os resultados das pesquisas conduzidas, a partir de 1920, por Elton Mayo e seu grupo de estudiosos, que deram origem à Escola de Relações Humanas, conseguiram redimensionar ou reposicionar a imagem do trabalhador alocado na produção como o “operador de máquinas” (HOMANS, 1975). Um dos principais motivos que respaldam a construção do referido estereótipo da área operacional talvez fosse o objetivo da organização em otimizar a utilização de seus recursos, aí incluídos os humanos (COURPASSON, 2000; PEAUCELLE, 2000; FELS, 2000).

A referida abordagem normativa e funcional do mundo do trabalho e, especificamente, das atividades operacionais teve repercussão e influenciou os gestores e pesquisadores durante décadas, obtendo destaque na literatura especializada até os dias atuais (HAYES & WHEELWRIGHT, 1984; WEBSTER, 1991), apesar da multiplicação de evidências que se opõem a essa visão (VERGARA, 2006; FERRAZ; OLTRAMARI & PONCHIROLI, 2011). O eixo central, que consolida a visão oposta a

esta abordagem, apoia-se no repúdio à forma de gerir as pessoas alocadas na área operacional, interpretando-as como máquinas e equipamentos, destituídas de humanidade, incapazes de pensar, isentas de sentimentos e afeto.

Com o advento de novas teorias organizacionais o conhecimento individual e o coletivo tornaram-se relevantes para a constituição de diferenciais competitivos, exigindo do gestor nova postura em relação à coordenação de pessoas na área operacional (ARGYRIS & SCHÖN, 1996; BROWN & DUGUID, 2001; CHAPMAN e HYLAND, 2004; VERGARA, 2006). Como resultado principal, constatou-se que o indivíduo da área de manufatura deixou de ser coadjuvante e passou a ser protagonista. Nesta nova abordagem e consonante com a Visão Baseada em Recursos (Resource Based View - RBV) amplamente difundida entre os pesquisadores na área de gestão, a tecnologia passou a ser interpretada como um tipo específico de recurso (HAYES, PISANO, UPTON & WHEELWRIGHT, 2005).

Vale destacar que, na abordagem antropológica, considera-se que a tecnologia consiste do conhecimento cultural do processo produtivo e operacional, notadamente na questão de manuseio e operação de máquinas e equipamentos. Esta constatação contraria, em parte, o senso comum, segundo o qual a tecnologia é representada pela evolução inovadora das máquinas e equipamentos, pois identifica no conhecimento a fonte do desenvolvimento e aperfeiçoamento de máquinas, equipamentos e produtos. Trata-se do conhecimento cultural intrínseco e dependente de um determinado contexto e ambiente específico, onde as máquinas e equipamentos configuram artefatos culturais (SPRADLEY, 1975; GEERTZ, 1989).

Normalmente a coordenação dos diferentes tipos de conhecimento dentro da organização, com a finalidade de incorporá-los ao processo de concepção de inovação tecnológica, tanto de produtos como métodos e técnicas de produção é papel da área de

pesquisa e desenvolvimento - P&D. Com a concepção original fundamentada em critérios objetivos, normativos e técnicos, a área de P&D foi estruturada para a realização de atividades operacionais de pesquisa básica e aplicada, mas sempre voltada para a sustentabilidade econômica (WESTWOOD & SEKINE, 1988; STOKES, 2005).

Ao longo do tempo houve ampliação da função de P&D, com a inclusão de "uso" ou "utilidade", transcendendo a mera viabilidade econômica e permitindo à organização visualizar novos benefícios das atividades da área (O'CONNOR & AYRES, 2005). Além disso, o conceito de P&D, compartilhado pelo Manual de Oslo (1997) define suas atividades como qualquer trabalho criativo e sistemático realizado com a finalidade de aumentar o estoque de conhecimentos, inclusive o conhecimento do homem, da cultura e da sociedade.

Contrariando a percepção a priori, baseada em senso comum, à luz da qual as práticas de inovação na área de P&D seriam um lugar comum, em virtude das atividades exercidas, a literatura especializada retrata a tendência desta unidade organizacional de ser predominantemente conservadora, técnica, afeita a desenvolvimentos objetivamente descritos e caracterizados. Esta realidade se deve à sua constituição, tanto de pessoas, de formação mais pragmática e técnica, como de artefatos que compõem a infraestrutura, máquinas e equipamentos, ferramentas e manuais de normas técnicas, favorecendo a priorização das atividades que refletem o modelo mental de seus componentes, ou seja, testes e retestes, conhecimento explícito e objetivo.

No entanto, principalmente nas duas últimas décadas, novas concepções de pesquisa e desenvolvimento, baseadas em conceitos de inovação organizacional e de marketing, passaram a nortear a reorientação estratégica da área de P&D. Os técnicos foram estimulados e incentivados a interagir com as demais unidades organizacionais, dentro do paradigma sistêmico e abordagem holística, de concepção inovadora, tanto de

produtos como de processos. Além disso, através da releitura de estruturas organizacionais e suas atribuições, os técnicos de P&D passam a interagir, de forma mais intensa, também com o ambiente externo. A referida interação propicia condições favoráveis à influência da cultura organizacional.

Desta forma, justifica-se a realização desta pesquisa, que tem como objetivo principal entender como a inovação encontra-se disseminada, como prática organizacional, em três indústrias de base tecnológica. Por meio de abordagem qualitativa e análise de narrativas, investigou-se o processo de construção das práticas de inovação, adotadas na área de P&D das organizações, localizadas na região sul do país, facultando sua reinterpretação, como práticas culturais. A escolha do setor ocorreu em virtude da centralização, nas empresas estudadas, das atividades de inovação, nesta unidade organizacional, visando tornar mais efetivo o controle de recursos para o desenvolvimento da inovação nas duas dimensões. O artigo está estruturado da seguinte forma: após essa introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, alicerçada em duas categorias principais: inovação e cultura organizacional; a explicitação do método está na seção três; na seção quatro são apresentadas as organizações estudadas e na cinco a análise das narrativas. Por fim, abordam-se considerações finais do estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do estudo está embasada em duas categorias: inovação e cultura organizacional.

Inovação

É possível afirmar que a inovação é inerente à evolução, pois implica na mudança na forma de se fazer algo. Assim, se forem consideradas como corretas as evidências científicas que comprovam a evolução das espécies fundamentada na sua capacidade de

adaptação à mutação das condições do meio ambiente (DARWIN, 2003), a inovação, em si, não é tão inovadora assim. Inovadora pode ser considerada a sua “(re) descoberta” pelo ser humano, sua análise, avaliação, apropriação conceitual e, finalmente, extrapolação do conceito em uma ampla diversidade de suas ações.

A caracterização do ser humano como o principal protagonista do comportamento inovador baseia-se, sem dúvida, na sua condição de ser o único mamífero capaz de refletir e analisar, cognitivamente e conscientemente, seus atos, ultrapassando os limites de sua condição fisiológica, representando, assim, incontestável superioridade na sua categoria biológica (MARX, 1985; CHANLAT & BÉDARD, 1996). Essa condição, per se, também poderia ser considerada, de certa forma, inovadora, ao fazer a análise sob essa perspectiva.

Independente do ponto de vista ou do ângulo do qual forem analisados os antecedentes históricos do ato de inovar, observa-se a distinção entre a inovação consciente, cognitiva e deliberada do ser humano e das demais espécies, que é adaptativa. Trata-se da opção da escolha entre as alternativas, que mesmo não sendo tantas assim, continua sendo uma prerrogativa apenas do ser humano. Único que possui a capacidade cognitiva para analisar a situação, fazer a escolha e tomar posição (GEERTZ, 1989; HOEBEL & FROST, 2001; ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2010).

Ao analisar a história da humanidade é possível notar que o ritmo de concepção de inovações tornava-se mais acelerado em períodos temporais pontuados por significativas perturbações de ordem social, tais como os conflitos e guerras, doenças em grandes proporções e grandes revoluções

(HUBERMAN, 1977; MORAES, 2000). Tratava-se de eventos que provocavam mudanças relevantes na forma de existir, exigindo do ser humano a reflexão sobre o “modus vivendi” e sobre formas de como se relacionar com os demais seres vivos. Esta constatação permite suscitar algumas conclusões preliminares no sentido de que o ser humano inova mais quando está sob pressão ou, ainda, quando é forçado a mudar a sua ação, pelas alterações das condições do meio no qual se encontra inserido (NIGHTINGALE, 1998; CHRISTENSEN, 2002; CHAM, 2005; HARGADON, 2005; COZZARIN, 2006).

As alterações na forma de produzir bens e serviços para atender suas necessidades de consumo, ao longo da evolução da humanidade, também ocuparam papel de destaque na história mundial. Foram responsáveis, inclusive, tanto por algumas das mudanças mais relevantes na estrutura social e política, como no modo de organizar recursos para a produção, que influenciaram a forma constitutiva de custos e preços, distribuição de logística e acesso aos mercados de consumo (HUBERMAN, 1977; DOSI, 1988; CHANDLER, 1992; LANGLOIS, 2003). Sintetizando, é possível afirmar que as alterações no modo de coordenar os recursos para industrializar produtos e fornecê-los ao consumidor influenciaram a concepção da firma, a qual exerceu influência sobre a decisão no tocante a sua estratégia de atuação no mercado para atingir seus objetivos pré-concebidos.

Um dos primeiros pesquisadores a investigar a inovação no modo de agir da firma no mercado e a sua influência sobre os resultados organizacionais foi Joseph Schumpeter (1982) que desenvolveu a tese da inovação como “destruição criadora”. Enquanto a maioria dos teóricos e

pesquisadores analisava o sistema capitalista como um problema de administração da estrutura existente, ele apresentou a percepção do capitalismo como um processo de criação e destruição das respectivas estruturas. Dentro da proposta de análise desta questão o autor revisou também a evolução do modus operandi da concorrência. Verificou que, ao longo do tempo, a concorrência migrou da competição pura com base em preço, para a disputa dos mercados consumidores no quesito de qualidade do produto e dos serviços de atendimento, estacionando na posição de busca de diferencial competitivo por meio de formas de organizar os recursos industriais, focando, principalmente, a produção em escala.

Ao aperfeiçoar a referida abordagem, Schumpeter (1982) defendeu a percepção de que a concorrência no sistema capitalista deveria estar baseada em desenvolvimento de novos produtos, de novas técnicas, de novas fontes de suprimento e de novas formas de organização empresarial. Este tipo de concorrência seria mais efetiva do que a baseada na redução de preços, diferenciação pela qualidade ou produção em escala. Destarte, o empreendedor capitalista que busca a diferenciação de atuação por meio da estratégia de investimento em novos produtos, novas técnicas de produção, novos fornecedores, etc., faz jus a lucros extraordinários decorrentes deste posicionamento empresarial.

Seus estudos influenciaram pesquisadores que ampliaram o conceito de inovação, aplicando-o, também, na gestão de processos organizacionais, facultando a reflexão sobre novas formas de organizar os recursos e tomar decisões à luz da complexidade presente, tanto no ambiente externo como no universo organizacional.

Percebe-se que a competência em organizar os recursos de forma inovadora e tomar decisões, com vistas à otimização dos recursos internos e aproveitamento de oportunidades prospectadas no mercado, constitui a base para a construção do diferencial competitivo das organizações (NELSON & WINTER, 1982; WERNERFELT, 1984; FOSS & FOSS, 2004; VOLPE & BIFERALI, 2008; MACHADO; CARVALHO, 2013).

Para Rodney (2000) existem três grandes categorias de inovação, que são: i) a gestão estratégica inovativa para enfrentar as mudanças ambientais; ii) gestão de iniciativas de mudança de caráter inovador; e iii) inovação através de criação e aplicação do conhecimento. Em cada uma destas categorias a inovação é segmentada na literatura tradicional em inovação incremental e disruptiva e o autor propõe mais uma: a inovação relacionada ao conhecimento. Esta inclusão decorre do entendimento do autor de que a construção do conhecimento inclui a criação e reconhecimento do conhecimento que é socialmente construído. Desta forma, as organizações são inovadoras quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados, tanto em processos como os produtos.

Neste sentido, Chaharbaghi e Newman (1996) apresentaram contribuições ao constatar que o termo inovação é também empregado para descrever o processo de mudança, além de avaliar a repercussão da adoção de novos procedimentos ou produtos no indivíduo. A inovação pode, também, consistir de uma ideia, prática ou artefato material que foi inventado ou é visto (interpretado) como novo, independente de sua adoção. Os autores classificam a

inovação, com base no foco, em quatro tipos distintos: a) no produto ou no serviço; b) no processo de produção; c) na estrutura organizacional e d) nas pessoas.

É imprescindível mencionar as contribuições de Christopher Freeman (1989) para o tema, por identificar seis tipos distintos de organizações, com base em estratégias adotadas em relação a inovação tecnológica. São eles: ofensiva (busca liderança, baseada na excelência de produtos e é agressiva na atuação no mercado); defensiva (prefere ser a segunda, imita com adaptações); imitativa (copia, às vezes integralmente); dependente (clientes ou fornecedores exclusivos); oportunista (atuação com base em nichos de mercado) e tradicional (atua em setores econômicos que prescindem de inovação tecnológica).

Miller e Morris (1998) aprofundaram a reflexão sobre o modelo de negócios baseados em inovação e identificaram três dimensões teóricas nas quais os mesmos se estruturam: economia, aprendizagem e gestão. A dimensão econômica caracteriza-se pela mudança da economia industrial para a economia do conhecimento. A aprendizagem é o processo central para a criação de conhecimento e geração de inovações. E, por fim, a gestão define as estruturas organizacionais e os meios pelos quais a inovação e as demais atividades de uma organização são realizadas. Segundo o Manual de Oslo (1997), a inovação tecnológica manifesta-se por meio da mudança em produtos e processos. Produtos inovadores requerem mudanças nos processos para serem levados ao mercado e os processos são construídos e executados por pessoas, que agem em conformidade à interpretação idiossincrática do ambiente onde estão inseridas, estando sujeitas,

portanto, a ampla variedade de influências culturais.

Cultura Organizacional

Cada cultura particular apresenta uma peculiar forma de ver o mundo, ou seja, a perspectiva para interpretar o universo da experiência humana. Normalmente, a visão do mundo consiste de conceitos mais genéricos, abrangentes e assim, mais compreensivos, sobre o funcionamento da vida. A visão do mundo auxilia, em parte, a integrar percepções e traços construídos em cima do pano de fundo cultural, além de dar o devido suporte para interpretar as regras, costumes, comportamentos e atitudes. Pelo alto grau de complexidade, abstração, subjetividade, abrangência e pela multiplicidade de facetas, a visão do mundo raramente consegue ser expressa com precisão (SOUZA, 1978; GEERTZ, 1989; HOEBEL & FROST, 2001; SCHEIN, 2004; SCHNEIDER & BARSOUX, 2004).

Além disso, a característica mais relevante do contexto histórico atual, tanto no âmbito social, como organizacional, é representada pela mudança (LAKOMSKI, 2001; AHN, ADAMSON & DORNBUSH, 2004). Perenizada, institucionalizada, constante e em aceleração, a mudança representa, na sociedade de hoje o símbolo da modernidade, do desenvolvimento econômico, tecnológico e até mesmo social. Por conseguinte a palavra que melhor define o momento presente é a complexidade.

A complexidade, para Perrow (1986) Motta e Caldas (1997), Morin (2002), Chapman and Hyland (2004), se reflete em situações e ambientes sociais, com as pessoas gravitando num universo complexo, repleto de significações. Desde a infância o ser humano procura decodificar os símbolos que representam o ambiente pelo qual transita,

desde as palavras de seus pais e pessoas mais próximas, até suas expressões, posturas, atitudes e ações mais variadas – sempre lhes atribuindo o sentido (BLANCHARD, HERSEY & JOHNSON, 1996; ARIELY & CARMON, 2000; HALLER & HADLER, 2006).

Os sentidos, por sua vez, assumem suas próprias significações que não são universais ficando condicionadas às linguagens que representam a cultura, ou seja, um tipo específico de código. Este código constitui um referencial que apoia a construção (ou reconstrução) da visão e do sentido do mundo percebido. O referencial é utilizado para designar, classificar, ligar e colocar ordem no universo. O referencial também define os princípios de classificação com base nos quais a sociedade pode ser segmentada em grupos distintos e fornece esquemas de interpretação que embasam o entendimento de facilidades ou de dificuldades (VAUGHN, 1995; CLEGG, 1996; CHANLAT & BÉDARD, 1996; STRATI, 1998).

Com base neste entendimento é possível afirmar que o conceito de cultura é, essencialmente, semiótico, fundamentado na constatação de que o ser humano é, de certa forma, refém dos significados que ele mesmo construiu. Desta forma, deduz-se que se trata de uma ciência de natureza interpretativa e não uma ciência experimental em busca de leis. A análise, portanto, consiste em escolha entre as estruturas de significação, que podem ser compreendidas como códigos estabelecidos, com o objetivo de determinar a base social e sua importância. Trata-se muitas vezes, de enfrentar uma multiplicidade de estruturas conceituais complexas, muitas das quais se encontram sobrepostas ou amarradas umas às outras. A análise cultural é intrinsecamente incompleta (GEERTZ, 1989;

HOEBEL & FROST, 2001; DEPINÉ; MACHADO, 2012).

No entanto, a cultura ainda pode ser definida, segundo Kluckhohn (1963), como o modo de vida global de um povo, a herança social que o indivíduo adquire do seu grupo, uma forma de perceber, sentir, interpretar e acreditar, um tipo de abstração do comportamento, um conjunto de aprendizagem compartilhado. Trata-se, também, de um conjunto de orientações padronizadas para os problemas frequentes e que apresentam as mesmas características; é uma forma de comportamento apreendido, um mecanismo de orientação para evidenciar atitudes e comportamento, um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens.

Outros autores, como Souza (1978) e Schein (2004) também percebem a cultura como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções – visando o domínio do comportamento. Muitos pesquisadores, como Simon (1967), Stevenson and Bartunek (1996) e Blanchard, Hersey and Johnson (1996) entendem que o ser humano pode desejar este controle (mesmo que inconscientemente) e por esse motivo ele busca o apoio em fontes simbólicas para servir de referência às suas ações no mundo. Desta forma pode-se dizer que se o homem não for dirigido por padrões culturais – sistemas organizados de símbolos significantes – o comportamento dele seria virtualmente ingovernável, caótico e baseado em ações sem sentido.

Estudando o fenômeno da cultura organizacional Souza (1978) e Schein (2004) afirmam que a mesma pode ser dividida em três elementos, cada um abrangendo uma série de fenômenos interdependentes. São eles: i) preceitos compreendidos como

conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais, questões formais (leis), assim como costumes, rituais, padrões e aspectos informais que são seguidos tacitamente; ii) tecnologia, sendo entendida como conjunto de instrumentos, processos, layout, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional subsidiando a função técnica, metodológica científica, racional e operativa da organização; iii) caráter como um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais características dos comportamentos grupais.

A cultura é tratada de modo mais efetivo como um sistema simbólico, através de isolamento dos seus elementos, visando caracterizar as relações internas entre esses elementos e passando, desta forma, a especificar todo o sistema de forma geral. Neste sentido é importante focar o comportamento, pois é por meio dele, ou seja, da ação social originada no comportamento, é que as formas culturais se articulam. Estas formas encontram-se, normalmente, em várias espécies de artefatos e em vários estados de consciência. Nestes casos o significado emerge do papel desempenhado no padrão de vida decorrente (WEICK, 1995; VAUGHN, 1995; STRATI, 1998).

Vale destacar que os sistemas culturais devem apresentar um grau mínimo de coerência, pois do contrário eles não seriam sistemas. No entanto também é importante lembrar o fato de que narrativas de alto grau de coerência são, normalmente, inverídicas, como comprovam as ilusões de paranoicos e histórias de criminosos (PLYMIRE, 1993; HUMPHREYS & BROWN,

2002). Desta forma recomenda-se que o trabalho interpretativo não seja baseado apenas na rigidez da estrutura interna e ao abrigo da segurança argumentativa. Uma boa interpretação de qualquer coisa, de uma pessoa, organização ou estória, deve levar o analista ao cerne do que se propõe a analisar. A interpretação deve conseguir, preferencialmente, traçar a curva de um discurso social, fixando-o numa forma inspecionável. Neste sentido, a análise cultural é (ou deveria ser) uma adivinhação dos significados e uma avaliação das conjecturas viabilizando um traçar de conclusões explanatórias (GEERTZ, 1989).

Das pesquisas antropológicas surgiram aperfeiçoamentos conceituais, tais como os que se referem a aspectos morais (e estéticos) de uma determinada cultura e os elementos valorativos que foram resumidos sob o termo "ethos", enquanto os aspectos cognitivos e existenciais foram designados pelo termo "visão do mundo". O "ethos" seria representado pelo tom, pelo caráter e a qualidade de vida, além do estilo moral e estético, configurando a atitude subjacente em relação a ele mesmo e ao seu mundo que a vida reflete. Já a visão do mundo seria o quadro que elabora as coisas como elas são na simples realidade, da natureza e da sociedade. Considera-se que este quadro contém, provavelmente, as ideias mais abrangentes sobre a ordem (BERNSTEIN, 2005; BOURDIEU, 2005).

Com base nas evidências que confirmam o potencial estruturante da realidade percebida e interpretada pelos integrantes organizacionais constata-se o crescente interesse dos gestores que procuram influenciar (em muitos casos - manipular) a cultura organizacional constituída (SCARPIN; MACHADO, 2012). A partir da próxima seção serão apresentados

os casos empíricos, iniciando com o método empregado, caracterização das empresas estudadas, facultando, desta forma, análise dos resultados da pesquisa por meio de um processo reflexivo, visando, essencialmente, a compreensão dos temas abordados, à luz das lentes teóricas decorrente dessa revisão teórica.

A CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso múltiplo, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativas, construídas a partir das entrevistas não estruturadas realizadas nas organizações pesquisadas, com as pessoas que trabalham na área de P&D. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretado e reescrito na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência ele é submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método de análise de narrativas não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa faz parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual se integram (MOEN, 2006; POLKINGHORNE, 2007).

Baseado em Czarniawska (2000), julga-se adequado o método de análise de narrativas, para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, como, por exemplo, a cultura organizacional. Como os textos são interpretados e criados em cada palavra e frase torna-se obrigatória a contextualização

da narrativa, pois o discurso é construído a partir de elementos objetivos e subjetivos que o pesquisador encontra no ambiente dentro do qual ele está inserido e os interpreta com base nos seus próprios pressupostos, formados a partir de sua própria experiência pessoal e profissional. Estes pressupostos formam filtros, padrões de comportamento, atitudes e verdades ou inverdades, que são utilizados pelo sujeito para caracterizar as determinadas situações, ou seja, servir de parâmetro de classificação da natureza da ocorrência (RIESSMAN, 1993).

OS CASOS ESTUDADOS

Por se tratar de uma análise compreensiva de um fenômeno em algumas organizações específicas e, tendo em vista o método escolhido para a pesquisa, apresentam-se, nessa seção, detalhes sobre as organizações pesquisadas que são relevantes para o entendimento do contexto onde se desenvolveram as entrevistas. As empresas pesquisadas serão denominadas ALFA, BETA E GAMA, em função do sigilo solicitado em relação a sua identificação.

A história da empresa ALFA se inicia por volta de 1960, quando um empresário de uma cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre, decide produzir bombas hidráulicas. Dotado de talento para perceber as necessidades dos clientes opta por criar uma bomba para poços artesianos de curtumes, presentes em número expressivo na região. A concepção inicial da bomba era alemã, mas em virtude da condição de sua aplicação, o empresário aperfeiçoou o equipamento de tal forma que o produto final superou, em vários aspectos, o original.

Na sequência, ele iniciou a linha de fabricação de bombas especiais para a vitivinicultura, com o objetivo de enfrentar

problemas com o transporte do vinho em carros-pipa. O reconhecimento do trabalho inovador no segmento de bombas repercutiu nacionalmente e chegou até a Petrobrás. Com a necessidade de solucionar o problema de bombas para a sucção em níveis superiores de eficiência, o empresário foi contatado pela estatal brasileira, com a proposta de estudar o assunto e propor nova tecnologia para o caso.

A tecnologia desenvolvida em parceria com a Petrobrás foi bem sucedida, fazendo com que a empresa se tornasse o fornecedor preferencial no segmento de bombas de sucção para petróleo. Com base no apoio em políticas públicas, que buscavam incentivar o desenvolvimento tecnológico verde-amarelo, a parceria com a Petrobrás foi responsável pelo crescimento rápido da empresa, tanto em faturamento como número de colaboradores, além de sua estruturação econômica e financeira proporcionada pela lucratividade gerada pelas operações.

Com estas características, a empresa se tornou uma espécie de vedete do mundo corporativo atraindo atenções de atores com atuação global neste segmento de negócios, em especial de uma empresa norte-americana, que acabou fazendo uma proposta de aquisição ao empresário, que a considerou irrecusável. A transferência da propriedade do capital acionário ocorreu na década de noventa implicando importantes modificações na estrutura de gestão. Desta forma, começou uma nova fase na vida da organização.

A empresa BETA foi constituída na década de sessenta, numa das cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre, da iniciativa de um empreendedor nato, com exímio domínio em mecânica. Desde jovem, ele manifestava forte atração por máquinas e equipamentos, o que o levou a cursar e finalizar já aos dezessete anos uma das

escolas técnicas de referência nesta área, na cidade de Pelotas. Logo depois foi aceito na Escola da Varig, em Porto Alegre, onde se aprofundou em estudos de mecânica e eletrônica aeronáutica, tornando-se um especialista reconhecido dentro da empresa, nos processos de controle eletrônico de aeronaves. A experiência se tornou fundamental para os passos seguintes, principalmente no tocante ao processo de inovação, pesquisa e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que possibilitou seguir para um novo desafio: a navegação marítima.

Foi a partir das oportunidades detectadas na navegação marítima que surgiu a empresa, sendo que o primeiro produto concebido e comercializado foi o intercomunicador, de marca ICR, produzido ainda num pequeno galpão. O desenvolvimento do equipamento permitiu o acesso do jovem empreendedor ao Estaleiro Só, no período áureo da indústria naval brasileira. Carente de soluções tecnológicas customizadas o setor naval apresentava uma série de problemas a serem resolvidos. Ao longo dos anos o jovem empresário desenvolveu e fabricou produtos como os motores selsyn, componentes básicos na automação analógica, sistemas de navegação, giroscópios, radiogoniômetros, além do controle do sistema hidráulico do leme para diversas embarcações. Com base na competência técnica confirmada para solucionar os problemas técnicos específicos, a empresa foi convidada a participar do II Plano Nacional de Construção Naval nos anos setenta, o que propiciou para a organização condições favoráveis para a sua consolidação e crescimento oportunizando para a empresa projeção nacional, tornando-se referência no seu segmento de atuação.

O sucesso do empreendimento se refletiu também em outros números. Do

galpão de 25 metros quadrados e 4 colaboradores, que caracterizavam o início da empresa, nos primeiros anos da década de sessenta, foi construída uma organização que passou a ocupar espaço físico total de área construída de 8.000 metros quadrados, abrigando mais de 300 colaboradores, no início dos anos oitenta, quando o destino colocou o empresário frente a um novo desafio: a falência da indústria naval nacional.

Foi neste cenário que o empresário novamente demonstrou muita flexibilidade e espírito empreendedor. Com base num pedido, na época inexpressivo, oriundo da estatal brasileira de petróleo - Petrobrás, de alguns anos antes, a empresa desenvolveu e produziu uma linha de atuadores elétricos, que são equipamentos destinados à operação automatizada de válvulas em indústrias de processo, como petróleo e saneamento. Considerado um produto muito inovador para a época, ele não chegou a ser representativo na geração do faturamento.

No entanto, com a crise no setor naval, o empresário decidiu investir nesta linha de produtos, de forma que, a partir da década de noventa, esta se tornou a competência central da empresa e seu carro-chefe na geração de receita bruta. Sem dúvida que a empresa foi auxiliada, na época, pelo contexto econômico, baseado na abertura dos mercados, a globalização. Enquanto que para muitas empresas a abertura dos mercados representou um risco, em alguns casos decretando inclusive a falência e fechamento das operações, para outras o momento significou a oportunidade ímpar para a expansão - caso da empresa BETA, que se especializou em automação industrial, atendendo empresas que procuraram se tornar mais eficientes. A aposta foi acertada,

pois a empresa consolidou a nova tecnologia e tornou-se a única fabricante brasileira de produtos para a estatal brasileira de petróleo e gás.

A terceira empresa, denominada aqui como GAMA, é uma indústria química com quarenta e sete anos de atuação no mercado brasileiro e na América Latina, voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços em pintura e colagem, destacando-se pela concepção de soluções inovadoras e customizadas para o setor calçadista, moveleiro, construção civil, coureiro e metal-mecânico. Conta com mais de quinhentos colaboradores, nas unidades localizadas em três estados brasileiros e seu faturamento anual ultrapassou em 2010 a marca de 120 milhões de dólares, baseado na comercialização de quase dois mil e quinhentos itens, entre tintas, vernizes, massas, texturas, adesivos, solventes, aditivos, entre outros.

De origem familiar, o fundador iniciou o empreendimento aos vinte e três anos de idade. Trabalhando na época, desde os treze anos de idade, como pintor de casas, decoração, letreiros e ornamentação, principalmente em bailes coloniais, o empresário sempre buscava realizar o serviço solicitado com qualidade e diferenciado, principalmente no tocante às cores utilizadas, que ele mesmo passou a elaborar. A capacidade e competência na profissão asseguraram-lhe o sucesso, clientes e independência financeira. Trabalhando como autônomo, realizado, nem pensava na possibilidade de abrir uma empresa. Mas o vizinho, em vias de fechamento de uma pequena fábrica de tintas procurou-lhe e ofereceu o negócio.

Com coragem e disposição, o jovem apostou na atividade, inovando sempre,

seguindo a intuição e tendências do mercado, transformando ao longo de anos e décadas, a fabriqueta caracterizada pelo processo artesanal de produção em organização moderna e tecnologicamente alinhada com as líderes do setor, nos dias atuais. Trinta e cinco anos após o início, a empresa instalou a primeira filial no estado do Ceará, implantando no ano seguinte, de forma pioneira, o sistema do comércio eletrônico e dois anos após obtendo a certificação de qualidade pela norma internacional ISO 9001.

Depois de quarenta anos de dedicação à empresa, no ano de 2002, o fundador decide pelo seu afastamento da empresa, passando a se dedicar às atividades sociais, de voluntariado e lazer. Deixa a gestão da organização aos cuidados de seus dois filhos que prosseguem na trajetória de sucesso empresarial, confirmada pela abertura de mais uma filial na região nordeste no país, desta vez no estado da Bahia, dois anos atrás.

ANÁLISE DAS NARRATIVAS

A literatura, tanto de autores seminais, como mais contemporâneos, tem enfatizado a importância da cultura organizacional, desde o processo de sua construção até os eventos que marcam a sua transformação, em virtude do seu potencial formativo de capacidades e competências organizacionais, que dão respaldo à realização de estratégias pré-concebidas (GEERTZ, 1989; HOEBEL & FROST, 2001). O tecido organizacional pode ser, portanto, percebido e interpretado, como um entrelaçamento de relações sociais em torno de mitos, narrativas, crenças, regras, normas, símbolos, entre outros, que dão origem aos componentes culturais da organização (SOUZA, 1978; SCHEIN, 2004).

A inovação, por seu turno, tem sido enaltecida, notadamente em dias atuais,

como um requisito obrigatório para assegurar a competitividade organizacional (HUBERMAN, 1977; DOSI, 1988; CHANDLER, 1992; LANGLOIS, 2003), em especial das indústrias de base tecnológica - o caso das três empresas estudadas: ALFA, BETA e GAMA. No entanto, a inovação, seja de produto ou processo, está fundamentada em mudança, tanto de pensar e agir, como na forma de perceber, interpretar e adaptar-se à mesma, o que, de certa forma, contradiz a predisposição do ser humano, que busca, na sua maioria, e enquanto inserido no ambiente organizacional, a estabilidade e segurança.

Com o objetivo de avaliar como as práticas organizacionais refletem o novo direcionamento estratégico organizacional, com foco na inovação, foi conduzida a pesquisa, de caráter qualitativo, por meio de entrevistas em profundidade e análise de narrativas. Ao todo foram entrevistados nove profissionais das áreas de P&D, nas três organizações, evidenciando a releitura de rotinas internas com foco na inovação, como reflexo da cultura organizacional. Ainda que esses profissionais não sejam aqui nominados, a reflexão que segue surgiu do conteúdo de suas narrativas.

Durante a pesquisa emergiram evidências que confirmaram a vertente teórica, segundo a qual a área de P&D se caracteriza por regras, normas, procedimentos, métodos e técnicas, que não apenas facultam, mas praticamente obrigam os indivíduos desta unidade organizacional a elaborar um distinto código de comunicação (FIATES & FIATES, 2006).

Sete dos nove entrevistados comentaram esta especificidade da comunicação, com destaque para um dos técnicos da empresa ALFA, que disse: "... às vezes pessoal de vendas vem aqui com um determinado problema e a comunicação não

flui, não sabem dizer exatamente qual é o problema, falta para eles conhecer a nossa realidade ... por isso que a coisa, às vezes, não funciona ...". O gestor da área de P&D da GAMA também ressaltou esta característica da área, quando se referiu ao ingresso de novos profissionais na área: "... a primeira coisa para aprender é o nosso código de comunicação [risos], se trata de algo bem peculiar, não é qualquer um que pega, mas é claro que tendo a mesma formação que a gente, pega mais rápido ...".

Conforme destacado pelo gestor da área de P&D da empresa GAMA, esta situação é fomentada pela condição ímpar destas áreas que é a relativa homogeneidade de formação acadêmica e experiência profissional dos indivíduos que compõem o referido grupo. Na empresa GAMA, a maioria dos profissionais entrevistados possui formação acadêmica em química, seja bacharelado, engenharia ou licenciatura, sendo que vários deles possuem também a formação técnica nesta área. O mesmo se verifica com os profissionais entrevistados na empresa BETA e ALFA, ambas operando no segmento de automação industrial, com destacada participação na área de P&D, de profissionais com formação acadêmica condizente, ou seja, mecânica, mecatrônica, eletrônica, materiais e produção.

No entanto, com o intuito de promover mudanças no perfil da referida área técnica, nas três empresas estudadas foram revistas às estruturas organizacionais e suas atribuições. Os pressupostos que consagram as divisões internas dentro das organizações são tradicionais e faz parte da cultura, qualquer que seja ela, independente de regimes políticos ou estruturas sociais (SCHEIN, 2004). Em uma das empresas analisadas, BETA, a direção procedeu a uma

série de alterações na estrutura interna, com o objetivo de facultar a introdução de valores que pudessem reforçar a cultura organizacional, favorável à inovação. Dentre as alterações merecem destaque (i) transferência de profissionais com perfil julgado como propenso para inovação, de outras unidades da empresa, como a produção para área de P&D; (ii) vinculação direta da área de P&D à presidência da empresa; (iii) vinculação da área comercial com a área de P&D, para consolidar a aproximação dos técnicos com a realidade de mercado.

O gestor da área de P&D da empresa BETA foi enfático ao destacar a relevância das mudanças, quando afirmou: "... a vinda do João, da produção, para cá, foi muito positiva. Trouxe uma nova visão, de como resolver os problemas, um novo jeito.... ele conhece bem o processo e os produtos e também os clientes, já que trabalhou na assistência [técnica] ... nem sempre dá para ficar preso, tem que sair fora da caixa ...". Outro técnico, que trabalha na empresa já cinco anos, apresentou a percepção similar: "... depois da mudança começamos a sair mais, trabalho de bancada continua importante, mas o contato com o cliente nos possibilitou enxergar os problemas de forma diferente... adotamos uma série de novos procedimentos, estamos conseguindo pensar mais no produto e não tanto na nossa rotina interna".

Na empresa GAMA, além da implantação de nova estrutura interna organizacional, de segmentação por linhas de produtos, foi verificada a troca de pessoas chave, de lideranças do grupo e entrada de novos profissionais, com perfil diferenciado. O referido perfil, aderente aos propósitos organizacionais, buscava a diferenciação dos

profissionais, que podia ser tanto pela formação acadêmica (mestrado e doutorado) como também pela expertise adquirida em empresas concorrentes de grande porte, benchmark no setor. A introdução de novos profissionais no grupo fez parte da estratégia organizacional de investir agressivamente em inovação, o que, no entendimento da diretoria, só poderia ocorrer, de forma acelerada, pela entrada de profissionais de referência no mercado.

Esta estratégia foi confirmada por um dos profissionais contratados, ao comentar: "... na última entrevista de seleção, com o diretor presidente e um dos conselheiros [do conselho de administração] ficou muito claro, para mim, que a empresa queria mudar e o foco era lançar novos produtos no mercado e para isso tinha que mudar a cabeça do pessoal da casa, a forma de pensar a rotina de P&D.". Um dos técnicos entrevistados, com mais de vinte anos de empresa, também confirmou a mudança de foco, que começou pelas prioridades e organização do trabalho: "... as coisas começaram a mudar, porque o mercado mudou, não dava mais para mudar só a embalagem e dizer que era novo produto. Os clientes se davam conta e insistiam com a gente, a começar pelo pessoal do comercial. O fazer de conta acabou, muitos não se adaptaram e saíram e gente de mercado entrou a mil, motivados e querendo mudar para valer".

A relevância da orientação estratégica e de sua releitura, tanto na empresa BETA como GAMA, foi respaldada na identificação de evidências da influência exercida pelo histórico do fundador, em formato de mito ou saga deste, o qual durante a sua trajetória heroica conquistou vitórias e construiu aquele espaço organizacional (SOUZA, 1978; SCHEIN, 2004). Seus feitos e vitórias assumem uma dimensão diferenciada no

imaginário grupal, são retocadas, rebuscadas e transformadas em narrativas que passam a permear o universo organizacional.

Um dos técnicos da área de P&D da empresa BETA, com quinze anos de dedicação à organização, tendo iniciado a sua trajetória profissional na expedição, sendo transferido para área de produção, onde permaneceu oito anos e já três anos trabalhava na área de P&D, comentou: "O [fundador] é uma pessoa fora de série. Conseguiu sozinho construir tudo isso aqui, sem ajuda de ninguém. A cabeça dele funciona mesmo. Não conheço ninguém que conhece tanto do serviço que nem ele. Se tu tem algum problema pode falar com ele e ele sempre te diz o que fazer. E isso ele já tem lá seus oitenta anos e pouco.".

As opiniões do fundador passam a ser legitimadas com base nesta aura mítica, o que facilitou a introdução de processos internos que se alinham com os objetivos organizacionais ou do próprio fundador. Como nestas duas organizações pesquisadas os fundadores apresentam perfil inovador, ao longo da história da empresa, notadamente em momentos mais críticos, a inovação está legitimada simbolicamente, reforçando positivamente a atitude similar (MOTTA; CALDAS, 1997). Um dos gestores, recém-contratados, na empresa GAMA, percebeu esta influência do mito do fundador, quando sugeriu a alteração de um dos processos internos: "... tratava-se de um processo consolidado, mas que dificultava a integração das duas unidades de negócio, que poderiam compartilhar o mesmo conjunto de equipamentos. A resistência do pessoal [técnicos] era grande, porque precisariam mudar suas rotinas... quando falei que a empresa perderá o mercado, alguns dos técnicos fizeram referência a um episódio do passado, quando o fundador tomou uma

série de decisões para a empresa continuar operando”.

Na empresa BETA, que mesmo tendo sido transferida para as mãos do filho, no tocante às operações do dia-a-dia, o mito do fundador continua fortemente arraigado, muito em virtude da frequente presença do mesmo na organização. Desta forma, no entendimento dos colaboradores, o mesmo continuava a exercer o poder na organização, constituindo o significado simbólico relevante para o grupo, reforçado pelo fato de ter sido mantido o estilo de gestão (HUMPHREYS; BROWN, 2002). O gestor da área de P&D, da empresa BETA, interpretou esta situação de forma positiva, principalmente pelo respaldo que o fundador fornecia para a realização das atividades de inovação e de prospecção de oportunidades: “... a viagem para Israel e Canadá, para encontrar parceiros para os dois projetos foi ideia dele [fundador] para tornar o processo de desenvolvimento mais rápido. A gente até poderia conseguir fazer em casa, mas ia demorar bem mais. O velho [o fundador] contribuiu muito para o modelo de subcontratação aqui na empresa.”.

Já na empresa GAMA, onde também ocorreu à transferência formal da presidência do fundador para o filho, com uma nítida quebra no modelo de gestão, com alterações no quadro de diretores e gestores, o mito do fundador teve reduzido o seu significado simbólico (GEERTZ, 1989), o que, entretanto, não prejudicou o foco na inovação organizacional, já que o sucessor priorizou os investimentos na área de P&D. Na empresa ALFA não se constataram os indícios da influência simbólica da figura do fundador, certamente em decorrência do fato de não ter permanecido a gestão na família, sendo

vendida para corporação multinacional, de gestão profissional e presença mundial.

O teor das narrativas dos profissionais entrevistados da empresa GAMA faculta a percepção da clara distinção de atribuições de cada um dentro do rol de tarefas, atividades e processos, de forma que o gestor da área de pesquisa e desenvolvimento fica oficiosamente alocado em atividades burocráticas e desempenhando o papel de “ponte” entre o corpo funcional e diretoria. Um dos técnicos entrevistados foi categórico ao afirmar: “... o gestor do departamento [P&D] nem sempre foi um administrador e isso não deu certo. São muitas linhas de pesquisa e em áreas bem diferentes, se chefe entende apenas de uma, acaba tomando decisões em favor daquela linha, equipamentos, contratação de pessoal,... melhor como está agora, de uns cinco anos para cá, é um administrador, com algum conhecimento, geral, de tudo... de tudo um pouco”.

Já na ALFA e BETA se verifica que o gestor não exerce apenas o papel formal de coordenar as pessoas, exigindo do mesmo o desenvolvimento ou manutenção do perfil técnico, de forma a auxiliar na construção de soluções tecnológicas, sem, no entanto, abdicar da função gerencial (HILL, 1994; FELS, 2000; DEPINÉ; MACHADO, 2012). A maior proximidade da equipe operacional faculta acumular o papel de líder formal e informal, sendo referência para os demais profissionais presentes, tanto na dimensão gerencial como técnica. Entende-se que esta dupla atuação possibilita a introdução de novos modelos de trabalho nas duas dimensões citadas, possibilitando influenciar a construção ou reconstrução do conhecimento organizacional e sua aplicação no foco da unidade de P&D - sua

incorporação aos produtos e serviços. O técnico da empresa ALFA destacou esta relevância da expertise técnica do gestor: “O [gestor] tem que ser um cara que entende mais do que você, tem que ser alguém com quem você pode se socorrer quando a coisa aperta. Você não conhece tudo, sempre acontece alguma coisa nova, alguma coisa que não dá certo, pessoal te pressiona e quer solução, tem que ter alguém que te dê uma luz”.

A estratégia adotada pela GAMA em segmentar os profissionais da área de pesquisa e desenvolvimento por linhas de produtos, dividindo o grupo mais numeroso em grupos com menor número de colaboradores e cada um deles com um coordenador, conseguiu obter êxito no que se refere à maior coesão interna em cada um dos subgrupos. Este modelo de gestão já foi estudado por Lakomski (2001) e Machado e Carvalho (2013), que evidenciaram as vantagens do mesmo. Os coordenadores, com perfil técnico e maior proximidade de seus subordinados, fortaleceram seus vínculos dentro do respectivo subgrupo, o que facultou a efetiva ação de liderança e de influência, algo que não era viável no grupo maior. Um dos coordenadores ressaltou a importância deste novo modelo de gestão: “O mais importante desta mudança do organograma é a autonomia para decidir a linha de pesquisa e também, ao menos em parte, do desenvolvimento [de custo mais elevado]. Quando tu tá imerso no processo, tu já sabe ... sabe o que dá e o que não dá ... retorno. Aí ter que fazer um relatório, agendar reunião e ter que convencer alguém da tua necessidade ... é chato, é demorado e .. bem, desestimula trabalhar assim, ainda bem que mudou”.

No caso das organizações pesquisadas se constatou que a concepção original dos

cânones grupais, de regras e normas a serem seguidas no ambiente social da organização, definida pelo fundador, passou por uma série de adaptações e alterações. Os fatores e variáveis que influenciaram a sua transformação foram decorrentes da modificação do contexto mercadológico e concorrencial, exigindo a adaptação da organização e o ingresso de profissionais com uma visão diferente da atuação organizacional, com foco na inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação é considerada, atualmente, a fonte potencial para constituição do diferencial competitivo sustentável, notadamente para as organizações industriais. Consiste não apenas em criar algo completamente novo, mas, também, de realizar a nova leitura de produtos e processos já existentes, com o objetivo de agregar novos atributos e funcionalidades. No entanto, para isso é necessário criar, dentro das organizações, ambientes favoráveis ao comportamento inovador, o que passa, obrigatoriamente, pela reinterpretação de contribuições que as pessoas que convivem dentro do universo organizacional podem oferecer, em termos de conhecimentos, atitudes, habilidades e competências.

Assim, não basta abordar o tema de inovação dentro das organizações apenas de forma mais objetiva, pois a manifestação dos comportamentos individuais e coletivos dependerá de um conjunto de variáveis de caráter subjetivo, decorrentes da cultura organizacional. Emerge, portanto, um desafio relevante para o gestor organizacional, que consiste na introdução da inovação, em todas as suas dimensões e facetas, dentro da organização. Como alterar o panorama organizacional, tipificado, dentro do modelo

tradicional de gestão, como um sistema a ser controlado, estabilizado e organizado, em um organismo vivo, resiliente e adaptável a estímulos externos, a conceber e desenvolver e implantar novas e criativas respostas aos desafios postos, em suma, uma organização inovadora?

Com o propósito de fornecer algumas pistas para esta questão, foi realizada a pesquisa, através da abordagem qualitativa, estudo de caso múltiplo, em três organizações, localizadas na região sul do país. Através da análise de narrativas de nove entrevistados foi possível perceber que a inovação se torna mais efetiva a partir do momento em que sua prática é internalizada pelos colaboradores e se constitui numa prática organizacional. Nos três casos estudados é possível perceber que as práticas

organizacionais voltadas para a inovação são mais fortemente sedimentadas na cultura daquelas empresas que já possuem um histórico de inovação em seus produtos e em seus processos e que o papel do fundador (como empreendedor inovador) é fundamental para a manutenção dessas práticas, ainda que este se configure como um mito organizacional.

Apesar das limitações do estudo, tais como abordagem qualitativa e reduzido número de casos, entende-se que seus resultados oferecem significativas contribuições para avanço do conhecimento no tema inovação como componente da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- AHN, M.J.; ADAMSON, J.S.A.; DORNBUSCH, D. (2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. **Journal of Leadership & Organizational Studies**; Spring; 10, 4; pg. 112
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. (1996) **Organizational learning II. Theory, Method and Practice**. Massachusetts: Addison-Wesley.
- ARIELY, D.; CARMON, Z. (2000) Gestalt characteristics of experience: the defining features of summarized events. **Journal of Behavioral Decision Making**; Apr/Jun; 13, 2; pg. 191.
- BERNSTEIN, M. (2005). Identity Politics. **Annual Review of Sociology**; 31, pg.47.
- BLANCHARD, K H.; HERSEY, P.; JOHNSON, D. (1996) **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- BONOMA, T. V. (1985) Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.22, n.2, p.199-208.
- BOURDIEU, P. (2005). La práctica de la sociología reflexiva. In: BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. **Una invitación a la sociología reflexiva**. México: Siglo Veintiuno Editores. p.305-358
- BROWN, J.S.; DUGUID, P. (2001) Knowledge and organization: A social-practice perspective. **Organization Science**; Mar/ Apr; 12, 2; ABI/INFORM Global pg. 198

- CHAHARBAGHI, K.; NEWMAN, V. (1996). Innovating: towards an integrated learning model. **Management Decision**. London: 1996. Vol. 34; Num. 4; pg. 5.
- CHAM, K.W. (2005) **A estratégia do Oceano Azul - como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHANDLER, A.D.(1992) Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **The Journal of Economic Perspectives** (1986-1998); Summer; 6, 3; pg. 79
- CHANLAT, A.; BÉDARD, R. (1996). **Palavras - a ferramenta do executivo**. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3.ed. v. 2. São Paulo: Atlas.
- CHAPMAN, R.; HYLAND, P. (2004) Complexity and learning behaviors in product innovation. **Technovation**, v.24, n.7, p.553-561.
- CHRISTENSEN, J.F. (2002). Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change**. Volume 11, Number 2, pgs. 263-288.
- CLEGG, S.(1996). **Poder, linguagem e ação nas organizações**. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3.ed. v. 2. São Paulo: Atlas
- COURPASSON, D. (2000) Managerial strategies of domination - power in soft bureaucracies. **Organization Studies**, v. 21, n. 1, pp. 141-161.... V33 v3.
- COZZARIN, B.P. (2006) Are world-first innovations conditional on economic performance? **Technovation** 26; 1017-1028
- CZARNIAWSKA, B. (2001). Anthropology and Organizational Learning, cap. 5, p. 118-136. Do Handbook : DIERKES, M.; ANTAL A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford, 2001.
- DARWIN, C. (2003). **On the origin of species**. Cambridge: Harvard University.
- DEPINÉ, M.; MACHADO, D. D. P. N. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: a cultura pode exercer influência? In: XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, Bahia. XXXV Simpósio da ANPAD, 2012
- DOSI, G. (1998). **Technical change and industrial transformation**. London: Macmillan,
- FELLS, Michael J. Fayol stands the test of time. **Journal of Management History**, v.6, n.8, p.345-360, 2000.
- FERRAZ, D.L.; OLTRAMARI, A.P.; PONCHIROLLI, O. (2011) (orgs.). **Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. São Paulo: Atlas
- FIATES, G.G.S.; FIATES, J. E.A. (2006). Caracterização do Processo de Inovação de Um Instituto de P&D. **Anais da XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, 9 a 11 de Outubro**.
- FOSS, N. J.; FOSS, K. (2004) The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. **Management Revue**; 15, 1; pg. 107

- FREEMAN, C. (1989) **The economics of industrial innovation**. Cambridge: The MIT Press.
- GEERTZ, C. (1989). **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC.
- HABERMAS, J. (1993). **Técnica e Ciência como “Ideologia”**. Lisboa: Edições 70.
- HALLER, M.; HADLER, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: an international comparative analysis. **Social Indicators Research**, 75, 169-216.
- HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. (2005) **Operations, strategy, and technology pursuing the competitive edge**. New York: John Wiley & Sons.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. (1984). **Restoring our competitive edge**, New York: John Wiley & Sons.
- HILL, T.J. (1994) **Manufacturing Strategy: Text & Cases**. 2.ed. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.
- HOEBEL, E. A.; FROST, E.L. (2001) **Antropologia cultural e social**. São Paulo: Cultrix.
- HOMANS, G. (1975). As pesquisas na Western Electric. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L.. **O Comportamento Humano da Pessoa**. Rio de Janeiro: ed. FGV.
- HUBERMAN, L. (1977). **História da Riqueza do Homem**. Rio de Janeiro: ZAHAR.
- HUMPHREYS, M.; BROWN, A. (2002) Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. **Organizational Studies**, v. 23, n. 3, p. 421-447.
- ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. de A. Conhecimento, aprendizagem e Inovação em Organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração da Inovação**, v. 7, n. 2, p. 127-149, 2010.
- KLUCKHOHN, C. (1963). **Antropologia: Um espelho para o homem**. 1. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 301 p.
- LAKOMSKI, G.(2001). Organizational change, leadership and learning; culture as cognitive process. **The International Journal of Educational Management**. Bradford: Vol. 15, Num. 2; pg. 68
- LANGLOIS, R.N. (2003) The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. **Industrial and Corporate Change**, v.12, n.2, p.351-885.
- MACHADO, D. D. P. N., CARVALHO, L. C., Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, 48(3), 592-607, jul/ago/set, 2013.
- MARTINS, P.G.; LAUGENI, F.P.(2006). **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva.
- MARX, K. (1985). **O capital**. São Paulo: Abril.
- MILLER, W.L.; MORRIS, L. (1998). **4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation**. Nova Iorque, John Wiley & Sons, Inc., 1998.

- MOEN, T. (2006). Reflections on the Narrative Research Approach. **International Journal of Qualitative Methods**. c5 (4) December.
- MORAES, J.G. do V.de (2000). **Caminhos das Civilizações**. São Paulo: Saraiva.
- MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001
- MOTTA, F. C.; CALDAS, M. (1997) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. (1982) **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press.
- NIGHTINGALE, P. (1998). A cognitive model of innovation. **Research Policy** 27_1998.689-709 Complex Product System Innovation Centre, Science Policy Research Unit, Mantell Building, University of Sussex, Brighton, BN1 9RF, UK Accepted 24 June.
- O'CONNOR, G.C.; AYRES, A.D. (2005) Building a Radical Innovation Competency. **Research Technology Management**; Jan/ Feb; 48, 1; pg. 23
- OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data (Diretrizes Propostas pela OCDE para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica) – **Manual de Oslo**, segunda edição (OECD/EC/Eurostat, 1997).
- PEAUCELLE, J-L. (2000) From Taylorism to Post-Taylorism simultaneously pursuing several management objectives. **Journal of Organizational Change Management**, v.13, n.5, p.452-464.
- PERROW, C.(1986). **Complex organizations: a critical essay**. New York: McGraw-Hill
- PLYMIRE, J. (1993). **The Depth Psychological Implications of Ogranizational Culture**. Tese de Doutorado da Pacifica Graduate Institute.
- POLKINGHORNE, D. (2007) Validity issues in narrative research. **Qualitative Inquiry**, v.13, n.4, p.471-486.
- RIESSMAN, C.K. (1993). **Narrative analysis**. London: SAGE.
- RODNEY, M.(2000).Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitativestudy.**Knowledge and Process Management**;Oct/Dec;7,4; p. 233.
- SCARPIN, M. R. S.; MACHADO, D. D. P. N. O Impacto da Cultura sobre Ambiente Propício ao Desenvolvimento de Inovações. In: **EnANPAD 2012**, Rio de Janeiro. XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2012.
- SCHEIN, E. H.(2004) **Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass.
- SCHNEIDER, S.; BARSOUX, J. (2004). Culture and organization. In: Barlett, C. A.; Goshal, S.; Birkinshaw, J. **Transnational Management: text, cases and readings in cross-border management**. 4th ed. McGrawHill Irwin. New York.

- SCHUMPETER, J.A. (1982) **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural.
- SIMON, H. (1967) **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: F. Getúlio Vargas.
- SLACK, N. (1993). **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (2002). **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas.
- SOUZA, E.L.P. (1978) **Clima e Cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher.
- SPRADLEY, J.P. (1975) **Anthropology: The cultural perspective**. 1. ed. New York: John Wiley & Sons.
- STEVENSON, W.B.; BARTUNEK, J.M. (1996) Power, Interaction, Position and the Generation of Cultural Agreement in Organizations. **Human Relations**; Jan; 49, 1, p. 75.
- STOKES, D.E. (2005) **O Quadrante de Pasteur: a ciência básica e a inovação tecnológica**. Campinas: Unicamp.
- STRATI, A. (1998). Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the Sociology of Knowledge. **Human Relations**; Nov; 51, 11; p. 1379
- TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. (1976) **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London.
- VAUGHN, M.A. (1995) Organization Symbols: An Analysis of their types and functions in a reborn organization. **Management Communication Quarterly**: McQ; Nov.
- VERGARA, S. C. (2006). **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas.
- VOLPE, L.; BIFERALLI, D. (2008). **Edith Tilton Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley & Sons, New York, 1959**. Springer Science+Business Media, LLC.
- WEBSTER, F. Jr. (1991), **Industrial Marketing Strategy**, Second Edition, John Wiley and Sons, New York.
- WEICK, K. E. (1995) **Sensemaking in organization**. London: Sage.
- WERNERFELT, B. (1984) A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p. 171-180.
- WESTWOOD, A.R.C.; SEKINE, Y. (1988). Fostering Creativity and Innovation in an Industrial R&D Laboratory. **Research Technology Management**; Jul/ Aug; 31, 4; pg. 16
- YIN, R. (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman.

NOTA

(1) Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ UFRGS. Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS. Especialização em Administração Financeira pela UNISINOS e em Consultoria Empresarial pela Universidade de São Paulo/USP. Graduação em Administração, habilitação em Comércio Exterior pela UNISINOS. Professor do Mestrado Profissional em Indústria Criativa na Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo - RS.

(2) Doutorado e Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Graduação em Administração, habilitação em Recursos Humanos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS. Professora do Mestrado Profissional em Indústria Criativa na Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo - RS.

(3) Doutorado e Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS. Especialização em Marketing pela Universidade Feevale, Especialização em Administração Escolar pela SETREN. Graduação em Administração de Empresas pela UNISINOS. Professor no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da UNISINOS - São Leopoldo/RS.

(4) Doutorado e Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS. Especialização em Gestão Empresarial pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande. Graduação em Administração pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande. Professor do PPGA da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul/RS.

Enviado: 06/03/2015

Aceito: 14/10/2015

Publicado: 06/05/2016