

## **Análise Reflexiva da Influência das Práticas Gerenciais no Processo de Implantação da Inovação**

**Autoria:** Carolina Kuhsler, Dusan Schreiber, Everton Luis Kupssinskü, Uélinton Telmo Ermel

### **Resumo**

Com base nos últimos anos, lembrados em função de crises econômicas mundiais, tem sido possível observar que os empresários da região do Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, sentiram a necessidade de explorar novos mercados, expandir a sua área de atuação, rever as suas práticas de gestão e gerar produtos ou processos mais inovadores. A Associação de Desenvolvimento Tecnológico do Vale – VALETEC – localizada na cidade de Campo Bom, integrante da região do Vale do Rio dos Sinos, representa o resultado da convergência de interesses públicos e privados de atores econômicos situados na região. Concebida com o propósito de oferecer condições especiais para o desenvolvimento tecnológico e de novas qualificações produtivas às empresas que vierem a se instalar no VALETEC, esta iniciativa veio ao encontro dos anseios da classe empresarial, que aderiu à proposta, vindo a ocupar, em tempo recorde, os espaços oferecidos. A pesquisa que forneceu subsídios para este artigo foi concebida com o objetivo de analisar como as práticas gerenciais podem contribuir para a implementação de inovações nas empresas integrantes do Parque Tecnológico do Vale dos Sinos, em Campo Bom, RS. As práticas gerenciais consideradas neste estudo foram baseadas no modelo exposto por Terra (2005), que desenvolveu a abordagem baseada na gestão do conhecimento, fundamentada em sete dimensões que norteiam as referidas práticas, desde a concepção, até a sua implementação. Também foram aprofundados os temas que apresentam aderência ao referido modelo, como a inovação, com ênfase à sua classificação, importância das fontes de informação, além do detalhamento do processo de inovação a partir da ótica de autores como Schumpeter (1982), Tigre (2006), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Sáenz e Capote (2002), Mattos e Guimarães (2005) e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2005), entre outros. Já a construção do arcabouço teórico de gestão do conhecimento contou com as contribuições de autores como Terra (2005), Takeuchi e Nonaka (2008), Nonaka e Takeuchi (1997), Probst, Raub e Romhardt (2002), Davenport e Prusak (2003), para destacar apenas os mais relevantes. As características da pesquisa, em virtude de objetivos preconizados, exigiram a adoção de abordagem qualitativa, de estudo de caso múltiplo, em três empresas localizadas no Parque Tecnológico, que consentiram em participar da pesquisa. A técnica de coleta de dados e evidências foi baseada em análise documental e realização de três entrevistas em profundidade. As evidências facultaram a confirmação da hipótese de que as práticas gerenciais podem influenciar na implementação de inovações. Os autores entendem que apesar das limitações do estudo, decorrentes da opção metodológica e do reduzido número de casos analisados, as evidências que emergiram ao longo da pesquisa podem contribuir para a concepção de novos estudos na temática abordada.

### **Introdução**

A inovação vem sendo reconhecida como item chave para a perpetuação e o sucesso das organizações. Contudo, mesmo estando em evidência, realizar a gestão da inovação de maneira eficaz ainda pode ser uma tarefa difícil para alguns gestores, devido a este processo envolver elementos complexos e relevantes de uma organização, tais como a cultura e estrutura organizacional. Somado a isso, ainda deve-se considerar o contexto e o ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas.

Nos últimos anos, foi possível observar que as empresas do ramo calçadista do Vale dos Sinos vivenciaram momentos de instabilidade, ocasionados, em grande parte, pelo aumento da concorrência com o mercado asiático, pela volatilidade do dólar, por sucessivas crises econômicas mundiais, entre outros fatores. Desta forma, os empresários da região do Vale dos Sinos sentiram a necessidade de explorar novos mercados, expandir a sua área de atuação, rever as suas práticas de gestão e gerar produtos ou processos mais inovadores.

Agentes governamentais e privados, de interesse público, como instituições de ensino, entidades de classe empresarial, entre outros, assumiram o compromisso de contribuir para o desenvolvimento do ambiente mais propício para as organizações desenvolverem a sua competência de inovar. Dentre as iniciativas destaca-se a concepção de incubadoras e parques tecnológicos. Associação de Desenvolvimento Tecnológico do Vale – VALETEC – representa o resultado da convergência de interesses públicos e privados de atores econômicos situados na região do Vale do Rio dos Sinos. Concebida com o propósito de oferecer condições especiais para o desenvolvimento tecnológico das empresas que vierem a se instalar no VALETEC, esta iniciativa veio ao encontro dos anseios da classe empresarial, que aderiu à proposta, vindo a ocupar, em tempo recorde, os espaços oferecidos.

No entanto, apenas o ambiente propício à inovação é somente um dos fatores que contribuem para facultar a consolidação do modelo de gestão inovadora nas organizações (KIM & MAUBORGNE, 2005). A literatura é profícua em apontar outras variáveis que devem existir para que a inovação nas organizações possa ser implementada com sucesso, com destaque para a liderança organizacional, que é respaldada em práticas, regras, procedimentos, discursos, narrativas, entre outros (RICHTER, 2005).

Dado o contexto, este trabalho tem como objetivo geral analisar como as práticas gerenciais podem contribuir para a implementação de inovações nas empresas integrantes do Parque Tecnológico do Vale dos Sinos, em Campo Bom, RS. As práticas gerenciais consideradas neste estudo foram baseadas no modelo exposto por Terra (2005), que desenvolveu a abordagem baseada na gestão do conhecimento, fundamentada em sete dimensões que norteiam as referidas práticas, desde a concepção, até a sua implementação.

Para atingir o objetivo traçado, foi estruturada uma pesquisa de abordagem qualitativa, a partir do estudo de caso com três empresas do segmento industrial, integrantes do Parque Tecnológico do Vale dos Sinos, em Campo Bom, RS. Foram realizadas, ao longo do mês de setembro de 2010, três entrevistas em profundidade, com as lideranças formais das três organizações (diretores e gerentes), utilizando-se como base um roteiro de questões semiestruturado.

A análise dos dados foi dividida em duas etapas. Primeiramente, foi realizada uma descrição e análise individual das empresas, a partir do estudo dos dados coletados nas entrevistas. No segundo momento, foi realizada uma análise comparativa entre as três empresas participantes, utilizando principalmente a técnica de redução comentada por Collis e Hussey (2005) como um método de análise de dados qualitativos.

Assim sendo, inicialmente será apresentada a fundamentação teórica que embasou a coleta e análise dos dados desta pesquisa e, posteriormente, será apresentada a análise reflexiva realizada a partir das informações obtidas.

## **1. Inovação**

A inovação representa, atualmente, um tema em voga e objeto de debates, cada vez mais frequentes, tanto em meio empresarial como acadêmico. As organizações, em geral, estão se conscientizando de que, para se destacar no ambiente, é preciso oferecer inovações aos clientes: produtos e serviços que sejam úteis e convenientes, desde a compra, o uso, até o

descarte e, acima de tudo, que representem uma solução, ou ainda, ajudem o cliente a executar suas tarefas com mais rapidez e eficiência (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Organizações que não buscam a inovação, independente de sua categorização, tendem a desaparecer ou permanecer em uma desgastante luta por espaço, ao lado de outras empresas que desejam ocupar a mesma posição em um mercado saturado. Por outro lado, muitas empresas já buscam maior conhecimento sobre a geração de inovações. Para Cassiolato e Lastres (2000), um dos poucos consensos sobre o processo de globalização é o de que a inovação e o conhecimento são determinantes para o sucesso das empresas e até das nações.

Schumpeter (1982), um dos precursores sobre o tema inovação, acredita que o desenvolvimento econômico é alavancado pela substituição de tecnologias antigas por novas, denominando este processo de “destruição criadora”. Tidd, Bessant e Pavitt (2008), apresentando sua interpretação sobre essa teoria, afirmam que uma empresa ocupa posição de vantagem em relação a seus concorrentes até o momento em que outra empresa resolve imitar o seu produto ou processo, gerando, assim, outra inovação, que acarretará a destruição da primeira e, assim, sucessivamente.

Lemos (1999) também destaca que a abordagem neo-schumpeteriana relaciona estreitamente o crescimento econômico com a introdução e a disseminação de inovações tecnológicas e organizacionais. Conforme Schumpeter (1982), as inovações não são desencadeadas a partir das necessidades dos consumidores, e sim a partir dos movimentos oriundos das organizações visando a introdução de inovações no mercado.

A “destruição criadora” de Schumpeter (1982) remete à ideia de evolução constante, por meio da qual os bens, serviços ou processos sempre poderão ser imitados e/ou aperfeiçoados e, por isso, nenhuma posição de vantagem que uma determinada empresa vem a apresentar possa ser considerada permanente. É justamente esse movimento de competição entre as empresas que desencadeia o desenvolvimento econômico cada vez mais acelerado.

Quanto à classificação, Lemos (1999) afirma que, genericamente, a inovação pode ser considerada incremental ou radical e, a partir do exposto no Manual de Oslo da OCDE (2005), os seus tipos podem ser divididos em inovação de produto, de processo, organizacional e de *marketing*.

As inovações incrementais, para Sáenz e Capote (2002, p. 78), são “aquelas que produzem melhorias nas tecnologias existentes, mas sem alterar suas características fundamentais”. Tigre (2006) também assinala que a inovação incremental está presente no cotidiano de qualquer indústria, sendo parte de um processo contínuo, ligado principalmente ao aprendizado e à capacitação acumulada da empresa.

A inovação radical, para Tigre (2006), é fruto de atividades planejadas de pesquisa e desenvolvimento e que, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), deve apresentar um alto nível de novidade, capaz de acarretar mudanças significativas no uso das coisas. Segundo Mattos e Guimarães (2005, p. 22), “[...] essas mudanças frequentemente fazem com que os princípios de funcionamento do produto ou dos processos de produção sejam alterados, envolvendo uma nova tecnologia que torna obsoleta a que era anteriormente empregada [...]”.

Manual de Oslo (OCDE, 2005) sumariza os tipos de inovação e a sua descrição, conforme segue:

- Inovação de produto - Mudanças significativas em produtos ou serviços. Englobam bens ou serviços totalmente novos e/ou aperfeiçoamentos relevantes para produtos existentes.
- Inovação de processo - Mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição dos produtos e serviços.
- Inovação organizacional - Consiste em novos métodos organizacionais, como alterações em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

- Inovação de *marketing* - Incluem a implementação de novos métodos de *marketing* (mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação) e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

A necessidade de obtenção de uma posição de vantagem em relação aos concorrentes instiga as empresas a buscar meios e recursos para gerar inovações, aumentando a sua capacidade de competir. Cada tipo de inovação apresentado pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005) pode, também, segundo Scherer e Carlomagno (2009), originar-se de diferentes fontes, tanto internas quanto externas à organização, sendo que as últimas facultam o licenciamento de tecnologias para que sejam utilizadas por empresas que possam aplicá-las.

Tigre (2006) elenca as fontes mais utilizadas pelas empresas: desenvolvimento tecnológico próprio, contratos de transferência de tecnologia, tecnologia incorporada, conhecimento codificado, conhecimento tácito e aprendizado cumulativo. As fontes de inovação eram, também, objeto de pesquisa do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2005), por meio da Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – PINTEC, a qual revelou que as fontes de inovação mais valorizadas pelas empresas são: a sua própria experiência, o conhecimento obtido a partir de suas relações com fornecedores e clientes, a observação aos concorrentes em feiras e exposições e o seu aprendizado por meio de pesquisa na *internet*, conferências, encontros e publicações especializadas. A PINTEC (IBGE, 2005) também apresenta que a utilização de fontes como outra empresa, aquisição de patentes, licenças e *know-how* têm o menor percentual de utilização pelas empresas como fontes de inovação.

Com isso, a partir da detecção de uma oportunidade, cabe à empresa dar seguimento à operacionalização da ideia. Em relação ao processo de inovação, Lemos (1999) afirma que gradualmente está se abandonando o pensamento de que as inovações são geradas por meio de um processo linear, que vai da pesquisa, à geração de tecnologias, à sua produção e à comercialização.

Mesmo sob esse contexto, Scherer e Carlomagno (2009) expõem a necessidade de se instituir um processo contínuo de gestão da inovação, pois, desta forma, os riscos e as incertezas são diminuídos e os recursos são otimizados, o que pode aumentar as chances de uma iniciativa inovadora ter resultados satisfatórios. Levando em conta essa necessidade, Tidd, Bessant e Pavit (2008) apresentam um modelo de gestão da inovação, que envolve as seguintes etapas: a) procura (análise dos cenários interno e externo, a fim de detectar ameaças e oportunidades); b) seleção (decisão sobre a quais desses sinais responder) e; c) implementação (lançamento de uma ideia nova no mercado interno/externo).

Ainda, segundo os resultados da PINTEC do IBGE (2005), as empresas investem em dois tipos de atividades para inovação, a “pesquisa e desenvolvimento – P&D (pesquisa básica, aplicada ou desenvolvimento experimental); e outras atividades não relacionadas com P&D, envolvendo a aquisição de bens, serviços e conhecimentos externos” (IBGE, 2005, p. 19). Dentre estas subdivisões, se enquadram tópicos como atividades internas de P&D, aquisição externa de P&D, aquisição de outros conhecimentos externos, de máquinas e equipamentos, treinamento, introdução das inovações tecnológicas no mercado, o projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e distribuição de inovações.

Outro fator relevante que deve ser mencionado é que as pessoas, o seu conhecimento acumulado e as suas experiências, também são fatores indissociáveis do processo de inovação das empresas. Nesse contexto, será abordado na seção seguinte o tema conhecimento, abrangendo algumas das práticas de gestão para alavancar inovações.

## 2. Gestão do Conhecimento

O conhecimento é comumente classificado em tácito ou explícito. Polanyi (1966) definiu o conhecimento tácito como o conhecimento não verbalizável, intuitivo e não articulável. Ao mesmo tempo ele é altamente contextual e específico e tem uma qualidade pessoal que dificulta a sua formalização e comunicação, segundo Spender (1996); Nonaka e Takeuchi (1997) e Gurteen (1998). O conhecimento tácito, devido a sua dificuldade de codificação e formulação, é dificilmente trocado ou compartilhado e divide-se em duas dimensões. A primeira é a dimensão tecnológica (*know-how*) e a segunda dimensão é a cognitiva que consiste de esquemas, crenças, modelos mentais e percepções que, de tão consolidadas, parecem “verdade” (FOSS & PEDERSEN, 2004).

Pode-se dizer que enquanto o conhecimento explícito representa a estrutura de construção, o conhecimento tácito representa a cola e o mecanismo integrador na aprendizagem, segundo Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002). O conhecimento explícito está incorporado nos procedimentos padronizados, enquanto o conhecimento tácito se desenvolve a partir da transferência do conhecimento contextual específico incorporado em processos não padronizados e customizados (PARK & KIM, 2005).

A aquisição do conhecimento pode resultar da participação individual e da interação com tarefas, rotinas, tecnologias, recursos e pessoas, dentro de um contexto específico, segundo Brown e Duguid (1991) e Tsoukas (1996). Os indivíduos assimilam os conhecimentos, mas cabe às organizações criar o contexto favorável para que estes se apropriem do mesmo. Nesta linha Spender e Grant (1996) afirmam que o principal papel da gestão é o de estabelecer a coordenação necessária para a integração do conhecimento. Como descrito por Loasby (2001) as empresas são sistemas de inovação e inovações são baseadas na divisão de trabalho em geração e utilização de conhecimento. Esta especialização molda a estrutura interna organizacional, os meios de comunicação e as rotinas operacionais.

Parikh (2001) também argumenta que no contexto de atividades empresariais, tais como P&D, o conhecimento é definido por meio do seu relacionamento com os dados e informações. Os dados se constituem de fatos descritos numericamente, originados de transações comerciais e atividades (quantidade, preços, pesos, tempo de produção, métricas, entre outros). Dados processados com base em determinados critérios se transformam em informações e estas, ao serem interpretadas e aplicadas configuram o conhecimento.

Na percepção de Sorensen e Lundh-Snis (2001) é a prática que converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Os últimos autores formularam duas perspectivas distintas da gestão do conhecimento para a inovação: a cognitiva e a coletiva. O modelo cognitivo denota uma perspectiva onde o conhecimento é concebido e codificado, para ser processado, transmitido e utilizado por outros indivíduos da organização, em novos contextos. Nesta perspectiva o conhecimento pode ser também explorado por meio de reciclagem de conhecimentos existentes que são de domínio individual, resultado de experiências pessoais, de outras pessoas na rede cognitiva. O modelo cognitivo que foca o papel crucial da tecnologia como um mediador do conhecimento codificado, representa a visão tecnológica e promove a visão de que o conhecimento deve ser administrado por meio de codificação.

Para Mort (2001) a criação do conhecimento requer a interpretação dos dados e das informações e depende das habilidades individuais e dos modelos referenciais e dos processos de trabalho utilizados. A aquisição do conhecimento foi definida por Huber (1991) como o processo pelo qual o conhecimento é obtido sendo que a assimilação do conhecimento está condicionada a variáveis como a capacidade absorviva e motivação do receptor e incentivo por parte do transferidor do conhecimento. Segundo Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002) o processo de transferência não depende apenas de características cognitivas do usuário que embasa a interpretação, mas também da forma de como o mesmo é disponibilizado ao usuário, ou seja, da codificação empregada para representar aquele conhecimento específico.

Nesta perspectiva o conhecimento pode ser também explorado por meio de reciclagem de conhecimentos existentes que são de domínio individual, resultado de experiências pessoais, de outras pessoas na rede cognitiva. Simonin (2004) sugeriu que a ambiguidade do conhecimento desempenha o papel crítico como um mediador entre as variáveis explanatórias (tacitividade, experiência ex-ante, complexidade, distância cultural e organizacional) e o resultado da transferência. Quanto maior grau de tacitividade do conhecimento maiores são as dificuldades para a sua transferência.

Diversas barreiras existem para a transferência do conhecimento. Szulanski (1996) destaca como barreiras a falta de capacidade de absorção, ambiguidade causal e dificuldades de relacionamento. Davenport e Prusak (2003) destacam outras dificuldades: falta de confiança mútua; diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo; status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes, crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos e intolerância com erros ou necessidade de ajuda.

A dimensão de complexidade, como variável interveniente no processo de transferência do conhecimento foi explorada por Chapman e Hyland (2004). Os autores apresentaram diferentes graus de complexidade a partir do objeto de estudo: produto, processo, tecnológica e na interface com o cliente. Cada um, dentro do seu nível de complexidade, exige diferentes formas de formalização e transferência do conhecimento. No tocante a capacidade absorptiva, Forcadell e Guadamill (2002) corroboram ao destacar a importância da capacidade absorptiva no mesmo grau de desenvolvimento técnico entre a fonte transmissora e receptora para garantir a qualidade de assimilação do conhecimento. Para Szulanski (1996) o conhecimento é compartilhado em quatro etapas, entre o transmissor e receptor: iniciação, implementação, construção e integração. Os primeiros dois estágios dependem mais do transmissor e os dois seguintes do receptor. A transmissão pura do conhecimento para o receptor não surte efeito de absorção se o receptor não apresentar a capacidade ou interesse.

O reconhecimento da importância da gestão do conhecimento para a inovação, por meio de práticas gerenciais é abordado na seção a seguir, através da análise de aspectos correlacionados, tais como sistemas de informações, estrutura organizacional, cultura corporativa, estilo de gestão, parcerias estratégicas e mensuração de resultados.

### 3. Práticas Gerenciais

De acordo com Terra (2005), a gestão do conhecimento pode ser compreendida por meio de sete dimensões que envolvem as práticas gerenciais, conforme segue:

O papel da alta administração ao definir as áreas de conhecimento as quais os funcionários devem concentrar seus esforços, bem como, na explicitação da estratégia empresarial e na fixação de metas motivadoras;

- Desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação;
- Atualização das estruturas organizacionais, baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares e com alto grau de autonomia;
- Iniciativas de políticas de administração e de recursos humanos, relacionadas à aquisição de conhecimentos internos e externos à empresa, tais como: retenção de pessoas com habilidades e competências; planos de carreira e treinamentos, contatos e interações com pessoas de dentro e de fora da empresa; atrelar a remuneração à aquisição de competências individuais;
- Relacionar os avanços tecnológicos ao contato pessoal e ao conhecimento tácito;
- Realizar esforços no sentido de mensurar resultados;

- Aprender com o ambiente, ou seja, por meio de parcerias com outras empresas ou do estreitamento do relacionamento com os clientes.

Para realizar a gestão do conhecimento, os gestores podem basear-se e buscar trabalhar alguns pontos chave que podem influenciar na geração e implementação de inovações nas empresas. Uma ferramenta que pode ser empregada é o uso de sistemas de informação, pois a disseminação e o emprego de informações precisas são essenciais para o alcance da excelência em vários aspectos.

Oliveira (1999, p. 40) estabelece que o sistema de informação é “[...] o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estruturação decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”. O objetivo geral de um sistema de informação, sob a ótica de Audy, Andrade e Cidral (2005, p. 110), é “disponibilizar para a organização as informações necessárias para que ela atue em um determinado ambiente”.

Os sistemas de informação podem desempenhar diferentes funções dentro de uma organização. De acordo com Audy, Andrade e Cidral (2005) podem servir como suporte aos processos e funções de rotina da empresa, apoiar o processo decisório dos diversos níveis organizacionais e dar sustentação às estratégias competitivas da organização, influenciando na obtenção de vantagens competitivas.

No entanto, apesar do avanço da tecnologia de informação, uma série de tarefas, como a de classificar, contextualizar e interpretar dados ou informações e, por fim, tomar decisões ainda depende do fator humano, propiciando condições ideais para a geração do conhecimento. Assim sendo, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 25), “a capacidade de transformar dados em conhecimento e de utilizá-lo em proveito da empresa torna o funcionário em agente primário do conhecimento da empresa”.

Além deste, outros fatores ligados às práticas gerenciais também influenciam na criação do conhecimento e da inovação dentro da empresa, segundo Terra (2005) a estrutura organizacional, que molda a cultura corporativa e o estilo de gestão. De acordo com Mülbart, Mussi e Angeloni (2005), a estrutura na qual um indivíduo está inserido exerce forte influência sobre o seu trabalho e comportamento na empresa. Ainda, para Terra (2005, p. 142), “[...] é incontestável que empresas tradicionais organizadas segundo os paradigmas industriais, tayloristas e burocráticas não oferecem condições propícias para a gestão do conhecimento [...]”.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) criticam as estruturas tradicionais como a burocrática e a de força-tarefa e propõem uma nova estrutura organizacional, denominada de “hipertexto”, cuja característica única se traduz na coexistência de três níveis dentro de uma mesma organização. Estes três níveis são o sistema de negócios, nível central, em que são realizadas as operações de rotina; a equipe de projeto, nível superior, em que se situam vários grupos, formados por indivíduos oriundos de diferentes áreas, designadas exclusivamente a um projeto até sua conclusão; e a base de conhecimento, que não é uma entidade real na empresa, mas é o nível onde o conhecimento gerado é retido e recontextualizado, transformando-o em algo significativo para o todo da organização.

Probst, Raub e Romhardt (2002) são favoráveis à concentração do conhecimento em grupos e não em indivíduos, destacando que a estrutura organizacional, propícia à inovação, é simples, enxuta e integradora, formada mais por equipes do que por órgãos definitivos. Nesse contexto, criam-se hábitos, crenças, valores, que são compartilhados por todos, fator que influenciará o modo de agir de cada pessoa e do grupo, denominado de cultura organizacional.

A cultura organizacional pode ser definida como uma amálgama de relações interpessoais e de poder, que permeiam o ambiente social, dentro de um contexto empresarial. Dias (2007) afirma que a cultura organizacional advém da interação social de indivíduos, que

gera padrões de comportamento capazes de identificá-los como pertencentes a uma determinada organização, e não à outra. Richter (2005) destaca que a cultura organizacional é um importante elemento na busca pela gestão do conhecimento na organização, pois é ela que determina a criação de um senso comum favorável a isso.

Assim sendo, é essencial que a busca pela cultura da inovação nas empresas seja real e efetiva, de forma que seja notada e comprovada através de ações, procedimentos e do modo de administrar a empresa, e não apenas pelo discurso dos gestores, cujo papel, somado ao das demais pessoas da organização, impactará significativamente no sucesso da gestão do conhecimento (COSTA; GOUVINHAS, 2005).

Sob essa perspectiva, o papel dos gerentes passa a ser o de apoiar e motivar as pessoas, visando atingir os resultados da empresa e a autorrealização do indivíduo. Para Romani e Dazzi (2005), tratando-se de organizações na era do conhecimento, a terminologia mais adequada para se referir a gestores é *líderes*. De acordo com Robbins (2005, p. 258) a liderança pode ser interpretada como “[...] a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Dessa forma, observa-se que os gestores da era do conhecimento devem ter um perfil diferenciado dos gerentes da era industrial, burocrática e hierárquica, sendo motivadores, envolventes e acolhedores, ao invés de controladores e autoritários, pois devem ser capazes de estimular e mobilizar um grupo a realizar ações de forma espontânea. Esses gestores também devem ter a capacidade de perceber outras oportunidades disponíveis no ambiente, tais como a possibilidade de realização de parcerias com outros agentes.

A formação de parcerias estratégicas pode ser vista como potencializadora das forças de cada envolvido, pois para Inkpen (2006, p. 229) “muitas empresas hoje percebem que a auto-suficiência está se tornando cada vez mais difícil em um ambiente empresarial, que exige foco estratégico, flexibilidade e inovação”. Os parceiros de uma empresa podem ser os clientes, fornecedores, outras empresas, pois todos estes detêm informações, experiências ou conhecimentos diferenciados, que poderão ser incorporados a favor das organizações.

Para Doz e Hamel (2000) a maioria das parcerias serve para atingir um ou vários objetivos estratégicos. Conforme os autores, as empresas se preocupam muito em obter benefícios tangíveis imediatos, tais como um retorno financeiro mensurável, e acabam desprezando os benefícios intangíveis acarretados, como a transferência de tecnologias, a possibilidade de realizar um *benchmarking* e a redução de incertezas.

De acordo com Davila, Epstein e Shelton, (2007, p. 119) “desenvolver, manter e utilizar relações fortes com organizações parceiras pode representar uma grande vantagem competitiva para qualquer empresa”. Por isso, percebe-se que nos dias atuais as organizações já se mostram mais acessíveis e dispostas a formar parcerias estratégicas umas com as outras. Os administradores estão passando a ter outra compreensão acerca desta prática, entendendo que ela é capaz de gerar resultados positivos para todos os envolvidos, mais do que a atuação isolada de cada uma geraria.

Medir os resultados de quaisquer esforços ou ações realizadas pelas empresas também constitui uma prática gerencial. Bateman e Snell (1998) afirmam existir um sistema de controle, formado por quatro etapas: 1) estabelecer parâmetros de desempenho, que representam o desempenho e o resultado esperados; 2) medir o desempenho, que consiste na mensuração do que foi executado na realidade; 3) comparar o desempenho com os parâmetros, que é a comparação da atuação realizada com o que foi planejado e 4) a tomada de medidas corretivas, que é o ajuste das operações, onde e quando for necessário.

Considerando as quatro etapas do sistema de controle proposto por Bateman e Snell (1998), observa-se a necessidade de participação da alta gestão neste processo, bem como a participação dos funcionários. Cabe aos gestores estabelecer os parâmetros de mensuração e cabe aos colaboradores repassar dados e informações sobre a execução das atividades, permitindo, assim, a comparação do desempenho real com os parâmetros estabelecidos.

#### 4. Método de Pesquisa e Descrição dos Casos Analisados

Neste estudo foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, cujo procedimento técnico empregado foi o estudo de caso. Segundo Furasté (2006, p. 37) “[...] é feito um estudo exaustivo de algum caso em particular, de pessoa ou instituição, para analisar as circunstâncias específicas que o envolvem”. Foi empregada a técnica de estudo de caso múltiplo, que é lembrada por Triviños (1987 *apud* Raupp; Beuren, 2008) como a prática na qual é possível estudar duas ou mais organizações ou sujeitos.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista não estruturada com o diretor executivo da Valetec – Associação de Desenvolvimento Tecnológico do Vale, visando verificar a viabilidade da realização do estudo e identificar as empresas mais adequadas para participar da pesquisa. Conforme sugestão do diretor executivo, o critério adotado para a indicação das empresas foi a seleção daquelas que desenvolvem projetos de produtos inovadores. Assim, a amostra do presente trabalho foi classificada como não probabilística por conveniência, pois não foi escolhida aleatoriamente, mas com base em um julgamento pessoal (MALHOTRA, 2006).

Tendo sido elaborado o roteiro inicial de perguntas do questionário semiestruturado, foi realizado um pré-teste das questões que o compunham, por meio da sua aplicação em uma das empresas participantes do estudo. Segundo Malhotra (2006), para identificar e eliminar possíveis problemas deve ser realizado um pré-teste do questionário de pesquisa. Constatou-se que o roteiro de entrevista semiestruturado estava adequado ao estudo e, por essa razão, foi considerada na amostra deste estudo a empresa participante do pré-teste.

Foram realizadas, ao longo do mês de setembro de 2010, as entrevistas com os diretores ou gerentes de cada uma das três empresas, todas do segmento industrial. As entrevistas foram gravadas para facilitar a posterior descrição e análise dos dados, que foi dividida em duas etapas.

Primeiramente, foi efetuada uma descrição e análise individual das empresas, a partir do estudo dos dados coletados nas entrevistas; no segundo momento, foi executada uma análise comparativa entre as três empresas participantes, utilizando principalmente a técnica de redução comentada por Collis e Hussey (2005) como um método de análise de dados qualitativos, que consiste em separá-los, categorizá-los e inter-relacioná-los.

A empresa ALFA se associou à Valetec no ano de 2010. Trata-se de uma empresa de pequeno porte, atuando no mercado calçadista e têxtil desde 1975. Possui quatro unidades, das quais três se localizam em diferentes pólos calçadistas no estado de São Paulo e uma na região do Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul. Esta última (unidade visitada nesta pesquisa) está em operação desde 2003 e conta com 14 funcionários. Dois diretores são sócios das quatro unidades e contam com mais um sócio específico em cada unidade. Opera no mercado nacional e exporta para países como Argentina, Uruguai e Equador, sendo que os seus principais clientes são as empresas produtoras de calçados.

No ano de 2007, a empresa foi contemplada com recursos de um edital da FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos o que, em parceria também com a UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas, lhe permitiu desenvolver estudos e a incorporação da nanotecnologia em seus produtos e a expansão dos seus mercados para além do calçadista. No ano de 2008 a sua matriz, localizada em São Paulo, foi certificada pela norma NBR ISO 9001.

A empresa BETA está em operação desde 2005 e se associou à Valetec no ano de 2008. Também se trata de uma empresa de pequeno porte, localizada na região do Vale dos

Sinos, no estado do Rio Grande do Sul. Conta, atualmente, com 28 funcionários, atuando ativamente nos mercados nacionais ferroviário, agrícola, avícola, eletroeletrônico, automotivo, eletrodoméstico e médico. Realiza desde a confecção do protótipo do produto, até a injeção do produto final, que pode ser feita em diferentes materiais plásticos. No ano de 2009, foi certificada pela norma NBR ISO 9001.

A empresa GAMA é resultado de uma *joint-venture* com uma empresa italiana, atuante no desenvolvimento e produção de matérias-primas plásticas desde 1980. Fundada em 2006, a GAMA se associou à Valetec no ano de 2009. Certificada pela norma NBR ISO 9001, trata-se de uma empresa de médio porte, que atualmente conta com 50 funcionários e que opera em uma divisão especializada em elastômeros termoplásticos (TPE), fabricando produtos com aplicações diversas, tais como, componentes para automóveis, fios e cabos elétricos, utilidades domésticas, materiais para construção civil e equipamentos de esporte e lazer.

#### 4.1 Análise dos resultados

Neste subcapítulo, será apresentada a análise das três empresas estudadas, utilizando a técnica de redução proposta por Collis e Hussey (2005), visando facilitar a visualização dos dados e sua interpretação.

O primeiro aspecto a ser abordado será a identificação das práticas gerenciais encontradas nas empresas ALFA, BETA e GAMA, tendo como base as práticas apresentadas por Terra (2005) na página 6. Os nomes das práticas foram resumidos no quadro 1.

Prática gerencial	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Explicitação e compartilhamento de objetivos e metas		X	X
Consolidação da cultura voltada à inovação		X	X
Trabalho em equipes multidisciplinares		X	
Políticas de administração e de recursos humanos (aquisição de conhecimento externo; treinamentos)		X	X
Relação dos avanços tecnológicos ao contato pessoal e ao conhecimento tácito	X	X	X
Mensuração de resultados	X	X	X
Interação com o ambiente; estreitamento de relacionamentos	X	X	X

**Quadro 1: Práticas gerenciais identificadas nas empresas ALFA, BETA e GAMA**

**Fonte: Elaborado pelos autores**

Analisando o quadro 1, é possível identificar que a menor quantidade de práticas gerenciais foi encontrada na empresa ALFA, seguida pela empresa GAMA e, depois, pela empresa BETA, que apresentou o maior número de práticas. Observa-se, também, que as três empresas possuem em comum as práticas de mensuração de resultados, de interação com o ambiente externo e de relação dos avanços tecnológicos ao contato pessoal e ao conhecimento tácito.

As empresas BETA e GAMA apresentaram a execução de uma política de recursos humanos que proporciona a oportunidade de realização de capacitações e treinamentos para os seus colaboradores, enquanto na empresa ALFA esses treinamentos e capacitações ainda são restritos apenas ao nível gerencial. Ainda, somente a empresa BETA apresentou a prática de realização de trabalhos em equipes multidisciplinares, conforme o conceito da estrutura em hipertexto proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Também foi a única que apresentou a efetiva aquisição de recursos humanos externos à empresa, no sentido desses indivíduos participarem ativamente dos seus processos de gestão.

A explicitação e o compartilhamento de objetivos e metas com o todo da organização são identificados nas empresas BETA e GAMA, bem como foram percebidos esforços realizados para a consolidação da cultura voltada à inovação. Já na empresa ALFA, estas práticas não foram identificadas.

No tocante ao planejamento estratégico, considerado relevante para a inovação por autores como Chapman e Hyland (2004) e Davila, Epstein e Shelton (2007), foi possível verificar que apenas nas empresas BETA e GAMA é realizado o efetivo compartilhamento de objetivos e metas com todos os departamentos da organização. Nessas empresas, conta-se com o envolvimento dos colaboradores, desde a divulgação do plano até a explicitação dos resultados atingidos. Na empresa ALFA essas informações restringem-se novamente apenas ao nível gerencial, que não conta com a participação efetiva dos seus colaboradores no sentido de atingir objetivos e metas.

Dessa forma, observou-se que a explicitação e o compartilhamento dos objetivos e metas com toda a organização é uma prática que pode influenciar a implementação de inovações na empresa, porque essa é uma forma de compilar e, principalmente, disseminar informações e fazer com que os funcionários as utilizem de maneira útil em seu trabalho. Como consequência, é uma ação que afeta o desempenho da organização (DAVENPORT & PRUSAK, 2003; FOSS & PEDERSEN, 2004). Verificou-se, entretanto, observando o caso em especial da empresa ALFA, que esse fator não é vital para a geração de inovações, visto que a empresa consegue inovar contando apenas com a iniciativa dos seus diretores. Contudo, ela poderia otimizar e consolidar o seu processo de geração de inovações, se contasse com a maior participação dos seus colaboradores, que também poderiam contribuir com seu conhecimento e experiências nesse sentido.

Também nas empresas BETA e GAMA identificaram-se ações visando à consolidação da cultura voltada à inovação (DIAS, 2007; RICHTER, 2005), como, por exemplo, no caso da empresa BETA, a elaboração de uma política da inovação, que pode ser considerada um tipo de codificação do conhecimento, para que seja compartilhado e torne-se acessível a todos; no caso das empresas BETA e GAMA, a explicitação da missão, visão, princípios e valores, disseminada entre todos os colaboradores. Na empresa ALFA, a formalização desses aspectos ocorre em apenas uma de suas unidades, porém, destaca-se que existe o intuito de formalizá-los gradativamente nas demais. É importante salientar que fatores como a estrutura organizacional e o papel do gestor, também influenciam o desenvolvimento da cultura da empresa (DIAS, 2007; RICHTER, 2005).

Vários autores apresentam evidências apontando para a influência direta do fundador sobre a cultura organizacional (DIAS, 2007; RICHTER, 2005), mas que só pode ser consolidada se houver efetiva adesão dos demais participantes do universo organizacional. Por esse motivo a missão de inovar e a visão de consolidar-se inovadora, bem como o agir conforme os conceitos da inovação devem estar enraizados nos princípios e nos valores da organização (DIAS, 2007). Desta forma os colaboradores saberão o que deles é esperado, norteando sua forma de agir dentro da empresa. Portanto, é possível afirmar que o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação influencia a implementação de inovações nas empresas em questão, pois existe a necessidade de criar um ambiente favorável para que a

inovação aconteça, ou seja, que haja efetiva interação entre os colaboradores e possam contribuir com suas habilidades e experiências para atingir os objetivos organizacionais.

No entanto vale ressaltar a importância da tipologia de gestão no processo de construção da cultura organizacional. Na empresa ALFA, identificaram-se características do estilo autocrático, isto é, o gestor não envolve o grupo para a fixação de diretrizes e determina as providências para a execução das tarefas e quem irá realizá-las. Já nas organizações BETA e GAMA, o estilo gerencial predominante é o democrático, com o gestor interagindo com o grupo buscando definir os caminhos a serem seguidos (DAVILA; EPSTEIN & SHELTON, 2007).

Nesse sentido, verificou-se que o estilo de liderança pode influenciar diretamente a implementação das inovações das empresas estudadas, pois, se o gestor não cria o ambiente organizacional propício para acolher as contribuições do grupo de colaboradores, estará abdicando de contribuições valiosas, decorrentes da experiência individual e coletiva. Trata-se de conhecimento organizacional em potencial que pode contribuir, de forma relevante, tanto para a inovação de produtos, como de processos, além de garantir a motivação de todos os participantes do universo organizacional (ANGELONI, 2005; PROBST; RAUB & ROMHARDT, 2002; CHAPMAN & HYLAND, 2004).

O aspecto relacionado à prática de trabalhos em equipes foi identificado nas três empresas. Contudo, se analisado sob o ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (1997), que propõem a estrutura em hipertexto, observa-se que apenas a empresa BETA apresenta alinhamento de sua prática com o modelo preconizado pelos autores, que se baseia em equipes multidisciplinares, compostas por diferentes pessoas e de diferentes áreas, além do desenvolvimento de tarefas com objetivos múltiplos. Já nas empresas ALFA e GAMA, o trabalho em equipe está relacionado mais com a realização do que foi previsto no planejamento estratégico da empresa ou de solucionar as não conformidades de produtos, respectivamente, além do fato de os grupos serem sempre constituídos por mesmas pessoas, que se reúnem para executar uma tarefa com um mesmo objetivo fixo.

Segundo autores como Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (2003) o trabalho em equipes multidisciplinares é considerada uma prática relevante para a implementação de inovações nas empresas, pois é uma maneira efetiva de reunir pessoas que visualizarão a questão a ser trabalhada sob ângulos diferentes, compartilharão o conhecimento que possuem e, conseqüentemente, criarão um novo conhecimento a partir dessa interação. Um novo conhecimento que poderá dar origem a inovações incrementais ou até mesmo radicais.

A mensuração de resultados foi uma prática comum a todas as organizações, sendo que, intrínseca nessa questão, está a relação dos avanços tecnológicos com o conhecimento tácito das pessoas. Isso porque, em todas as organizações, foi possível observar que a utilização de sistemas de informação, para medir resultados, depende exclusivamente da contribuição dos indivíduos, que são os responsáveis por fornecer dados para alimentar estes sistemas, em alinhamento com a vertente preconizada por Davenport e Prusak (2003) e Audy, Andrade e Cidral (2005).

A organização que se destacou nesse sentido foi a empresa ALFA, por fazer uso de um *software* de gestão de criação própria e que controla desde o seu planejamento estratégico, até as metas concretizadas, integrando as informações de todas as suas unidades. No entanto, vale destacar que as informações do aplicativo são restritas à alta administração em oposição ao que sugerem Audy, Andrade e Cidral (2005). As empresas BETA e GAMA realizam a mensuração dos seus resultados por meio de indicadores de desempenho, havendo maior flexibilidade em relação à disseminação dos dados, que são socializados com os demais colaboradores conforme sugerem Davila, Epstein e Shelton (2007).

A utilização de um sistema de informação que controle e ajude a mensurar os resultados da organização também pode contribuir para a geração de inovações. O sistema pode ser considerado uma ferramenta de auxílio, pois pode facilitar o processo de elaboração ou de implementação de algum projeto inovador, disponibilizando os dados ali armazenados de forma mais rápida e precisa, sem a necessidade de despender mão de obra burocrática e ajudando na tomada de decisão. Igualmente, é uma ferramenta que facilita a visualização dos resultados de uma decisão já tomada ou, no caso das empresas, da implementação de alguma inovação (AUDY, ANDRADE & CIDRAL, 2005).

As empresas ALFA, BETA e GAMA também apresentaram o estabelecimento de algum tipo de relacionamento com agentes externos, que, segundo autores com Brown e Duguid (1996) e Chapman e Hyland, (2004) representa um diferencial relevante para as organizações que buscam investir em inovação. Na empresa ALFA foi possível constatar uma interação intensa com fornecedores, além de participação frequente em feiras e exposições. Juntamente com a pesquisa na *internet* estas foram consideradas as principais fontes de informação da organização. Na empresa BETA, por seu turno, os clientes (ou as demandas apresentadas pela área comercial), a participação em eventos, conferências e a leitura de publicações científicas foram consideradas, respectivamente, como os mais relevantes para a busca de informações e conhecimento externo. A empresa GAMA conta com seus clientes (ou as demandas apresentadas pela área comercial), as novidades apresentadas por fornecedores, as atividades de pesquisa e o desenvolvimento e as universidades, para atualizar a sua base cognitiva acerca do mercado e avanço tecnológico do setor de atuação.

De todas as práticas analisadas, considerou-se que a prática de interação contínua com o ambiente externo seja a mais relevante para essas organizações, pois foi possível verificar que seus processos de inovação, geralmente, iniciam a partir do acompanhamento e da interação com fontes externas. Dessa forma, evidencia-se a importância de as empresas estarem constantemente relacionando-se e interagindo com clientes, fornecedores, concorrentes, enfim, com o mercado em que estão inseridas, para conseguirem manter-se competitivas por meio da inovação (GURTEEN, 1998; FORCADELL & GUADAMILLAS, 2002; KIM & MAUBORGNE, 2006).

Em cada uma das empresas em estudo, puderam ser identificadas algumas das práticas organizacionais. Pode-se dizer que a empresa BETA destacou-se, pois apresentou a execução do maior número de práticas. Isso pode estar relacionado justamente ao fato de a empresa ser uma organização nova, pois foi fundada em 2005 e, desde o seu princípio, já foi idealizada com o objetivo de ser uma empresa inovadora. Todo seu processo de planejamento original, desde a sua concepção, já contemplava a inovação, de produtos, processos, organizacional, entre outras categorias, como vetor estratégico central, para a sua atuação.

O oposto da empresa BETA pode ser visualizado na empresa ALFA, que está em operação desde 1975, época em que o cenário era mais estável em relação à competição entre as organizações do que é atualmente. Contudo, verificou-se que a empresa ALFA observou os movimentos do mercado e percebeu a necessidade de inovar em seus produtos e processos para conseguir se manter competitiva. Por isso, vem realizando melhorias e atualizações na sua forma de gestão, o que pode ser notado em função da elaboração do seu planejamento estratégico, da sua certificação pela norma NBR ISO 9001 e, até mesmo, pela atualização do seu processo de produção, que possibilitou a fabricação de produtos diferenciados, com valor agregado.

A menor incidência de práticas gerenciais relacionadas com a gestão do conhecimento com foco na inovação, na empresa ALFA, pode ser atribuída à adaptação dos processos de gestão que vêm acontecendo, pois já estavam consolidados, até a empresa perceber que precisaria inovar para manter-se no mercado. Assim, os processos tiveram que ser alterados de modo que se tornassem mais alinhados à geração de inovações.

É provável que uma organização encontre mais dificuldades quando necessita adaptar um processo já existente, do que quando tem a possibilidade de implementá-lo desde o início, pois as readequações envolvem uma série de mudanças que podem englobar investimentos feitos anteriormente e, até mesmo, a cultura da empresa, que já está consolidada de outra forma. Assim, entende-se que essa é a principal diferença entre as empresas BETA e ALFA, mas reitera-se que a empresa ALFA reconhece a necessidade de inovar e, lentamente, está reorganizando seus processos com este foco.

### Considerações finais

O presente estudo teve como tema a gestão da inovação e contou com a participação de três empresas integrantes do Parque Tecnológico do Vale dos Sinos, em Campo Bom, RS, nas quais se buscou analisar como as práticas gerenciais podem contribuir com a implementação de inovações. Para atingir o objetivo geral proposto, procurou-se analisar as práticas gerenciais nas empresas integrantes do Parque Tecnológico do Vale dos Sinos, conforme a perspectiva de Terra (2005), descrever como ocorre o processo de inovação nas empresas e identificar semelhanças e diferenças em relação ao modelo preconizado, as práticas gerenciais existentes e o processo de inovação entre as empresas estudadas.

O estudo facultou a caracterização das práticas gerenciais nas empresas integrantes do Parque Tecnológico do Vale dos Sinos, além da identificação de vínculos e correlação das mesmas com a cultura organizacional voltada para a gestão do conhecimento e inovação. Desta forma se tornou possível realizar a análise à luz do modelo preconizado por Terra (2005), nas sete dimensões, além de textos semanais de outros autores que versam sobre o referido tema. Sintetizando a conclusão da pesquisa, é possível afirmar, com base em evidências coletadas, que as três empresas apresentaram entendimento acerca do tema inovação e que, visivelmente, buscam consolidá-la por meio de uma multiplicidade de ações em cada uma das organizações. Duas das empresas pesquisadas, BETA e GAMA, incorporam maioria das práticas gerenciais voltadas para a gestão do conhecimento com foco na inovação, em comparação com a empresa ALFA, a qual, apesar do número menor de práticas gerenciais introduzidas no ambiente organizacional, apresenta taxa de inovação relevante, mas de forma centralizada no corpo gerencial. Esta estratégia pode apresentar resultados positivos em curto e médio prazo, enquanto a empresa for categorizada como de menor porte, mas, entende-se, que em longo prazo, esta estratégia deverá passar por revisão.

Na ALFA observou-se que os gestores possuem notável conhecimento sobre o tema inovação, tem consciência dos objetivos propostos para a empresa, buscam continuamente qualificar-se, relacionam-se com o ambiente externo e visam a medir os seus resultados, contudo, não contam com a participação de seus colaboradores em todos esses processos. Com base no modelo teórico que serviu de base de análise, falta, portanto, expandir essas práticas de forma que envolvam também os funcionários, descentralizando a inovação da alta administração e iniciando um processo de mudança da cultura da empresa, tornando-a mais inovadora em relação às suas práticas organizacionais.

A empresa BETA foi a que mais apresentou maior número de práticas gerenciais alinhadas com o modelo conceitual. Destaca-se por possuir um departamento denominado de “pesquisa, desenvolvimento e *inovação*”, que atua tanto junto ao setor de desenvolvimento de produto (visando à geração de produtos que sejam efetivamente inovadores) quanto na estruturação da empresa para que seja realmente favorável à geração de inovações. Assim, por meio das ações realizadas especificamente por esse setor, esta empresa também demonstra a intenção de não somente consolidar-se na área de inovação de produto, mas incorporar a inovação na sua estrutura em geral, nos seus procedimentos diários e na sua cultura organizacional. A empresa GAMA posiciona-se, em termos de número de práticas gerenciais,

com foco em gestão do conhecimento e inovação, em segundo lugar, após a BETA, enfocando-se, no entanto, em maior parte, no desenvolvimento de inovações em produto.

Os autores entendem que apesar da limitação metodológica, que consistiu da realização de entrevistas em profundidade, com os titulares das três empresas analisadas, os resultados apresentam contribuição relevante ao tema gestão da inovação e sugerem a realização de mais pesquisas, tanto de cunho qualitativo como quantitativo, ampliando o universo, pela inclusão, também, de colaboradores operacionais, das organizações.

## Referências

- ANGELONI, Maria Terezinha (Coordenadora). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BROWN, J.S.; DUGUID, P. **Organizational learning and communities-of-practice – toward a unified view of working, learning, and innovation**. In: COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. (eds.). *Organizational Learning*. New York: Sage publications, 1996, p.58-82.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. **Sistemas de Inovação: políticas e perspectivas**. *Revista Parcerias Estratégicas*. N. 8, p. 237-255, mai. 2000. Disponível em <<http://ftp.unb.br/pub/unb/ipr/rel/parcerias/2000/1767.pdf>> Acesso: 10 jul. 2010.
- CHAPMAN, R.; HYLAND, P. Complexity and learning behaviors in product innovation. *Technovation*, v.24, n.7, p.553–561, 2004.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, Paulo Eduardo de Carvalho; GOUVINHAS, Reidson Pereira. **Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações**. Biblioteca Sebrae, 2005. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/\\$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf)> Acesso em 14 ago. 2010.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre, Bookman, 2007.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2007.
- DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- FORCADELL, F. J.; GUADAMILLAS, F. A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to Innovation. *Knowledge and Process Management*; v.9, n.3, p.162-171, 2002.

- FOSS, N. J.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.5, p. 340–349, 2004.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação**. Explicitação das normas da ABNT. 14 ed. Porto Alegre, s.n., 2006.
- GARAVELLI, A. Claudio, GORGOGLIONE Michele, SCOZZI, Barbara. Managing knowledge transfer by knowledge technologies. **Technovation** 22 (2002) 269–279
- GURTEEN, D., 1998. Knowledge, creativity and innovation. **Journal of Knowledge Management** 2(1), 5-13.
- HUBER, G.P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. **Organization Science**, v.2, n.1, p.88-113, 1991.
- INKPEN, Andrew C. **Criando conhecimento por meio da colaboração**. In: MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre, Bookman, Cap. 10, p. 229-233, 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – PINTEC**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202005.pdf>> Acesso em 13 jul. 2010.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 14. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.
- LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. In: LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita (organizadoras). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus. Cap. 5, p. 122-144, 1999. Disponível em <[http://www.liinc.ufrj.br/fr/attachments/055\\_saritalivro.pdf#page=122](http://www.liinc.ufrj.br/fr/attachments/055_saritalivro.pdf#page=122)> Acesso em: 09 jul. 2010.
- LOASBY, B. J. Forum 'Knowledge, Evolution and the Theory of the Firm' – Introduction. **Journal of Management & Governance**; v. 5, n. 3-4, p.275-285, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.
- MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MORT, J. Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge. **Journal of Knowledge Management**; v.5, n.3, .222-230, 2001.
- MÜLBERT, Ana Luísa; MUSSI, Clarissa Carneiro; ANGELONI, Maria Terezinha. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, Cap. 4, p. 62-78, 2005.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 18ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. Rio de Janeiro: FINEP, 2005, 3ª edição. Disponível em <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>> Acesso em: 06 jul. 2010.
- PARIKH, Mihir. Knowledge management framework for high-tech research and development. **Engineering Management Journal**; Sep 2001; 13, 3; ABI/INFORM Global pg. 27

- PARK, Yongtae; KIM, Seonwoo. Linkage between knowledge management and R&D management. **Journal of Knowledge Management**; 2005; 9, 4; ABI/INFORM Global pg. 34
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, Cap. 3, p. 76-97, 2008.
- RICHTER, Fábio Andreas. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. In: ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, Cap. 2, p. 30-43, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **Estilo gerencial nas organizações na era do conhecimento**. In: ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, Cap. 3, p. 44-61, 2005.
- SÁENZ, Tirso W.; CAPOTE, Emílio Garcia. **Ciência, inovação e gestão tecnológica**. Brasília: CNI/IEL/SENAI, ABIPITI, 2002.
- SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo, Atlas: 2009.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SIMONIN, B. An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.5, p. 407-427, 2004.
- SORENSEN, C.; LUNDH-SNIS, U. Innovation through knowledge codification. **Journal of Information Technology**, v.16, n.2, p. 83-97, 2001.
- SPENDER J C. Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm. **Strategic Management Journal**, v.17, Winter Special Issue; p. 45-62, 1996.
- SZULANSKI, G.. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, winter special issue, p.27-43, 1996.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT; Keith. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TSOUKAS, Haridimos. The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Winter 1996; 17, Winter Special Issue; ABI/INFORM Global pg. 11