

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SILVANA MARQUES DOS SANTOS PEREIRA DE AGUIAR

A DINÂMICA ENTRE RAÍZES E ASAS
um estudo sobre organizações inovadoras

SÃO PAULO
2004

SILVANA MARQUES DOS SANTOS PEREIRA DE AGUIAR

A DINÂMICA ENTRE RAÍZES E ASAS

um estudo sobre organizações inovadoras

Tese apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas, como
requisito para obtenção do título de
Doutor em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Marcos Augusto de
Vasconcellos

SÃO PAULO

2004

Aguiar, Silvana Marques dos Santos Pereira de.

A dinâmica entre raízes e asas : um estudo sobre organizações inovadoras / Silvana Marques dos Santos Pereira de Aguiar. - 2004. 409 f.

Orientador: Marcos Augusto de Vasconcellos.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Sinais e símbolos. 3. Organização. 4. Mudança organizacional. 5. Autonomia. 6. Valores. 7. Cultura organizacional. I. Vasconcellos, Marcos Augusto de. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.011.8

SILVANA MARQUES DOS SANTOS PEREIRA DE AGUIAR

A DINÂMICA ENTRE RAÍZES E ASAS

um estudo sobre organizações inovadoras

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Data de aprovação:

___/___/___

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Augusto de Vasconcellos
(Orientador)
FGV-EAESP

Profa. Mitsuko Aparecida Makino Antunes
PUC-SP

Profa. Maria Ester de Freitas
FGV-EAESP

Prof. Roberto Costa Fachin
PUC-MG

Prof. José Roberto Heloani
FGV-EAESP

Dedico este trabalho a meu pai, que primeiro despertou meu interesse pelo estudo, pelo conhecimento, pela pesquisa.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, minha gratidão por insistir no meu crescimento e apostar em mim.

Ao Fausto, meu marido, que não me deixou desistir, e foram tantos os momentos de fraqueza, alguns destes momentos, que hoje já fazem parte do anedotário doméstico, pareciam intransponíveis.

Aos Mestres, Marcos Augusto de Vasconcellos, que me trouxe de volta à escola, me acompanhou em cada passo com tanta sabedoria, driblando as minhas angústias e fazendo-as soar simples, e Fernando Prestes Motta, que me guiou, me apontou o caminho por tantos anos da minha vida. A Mary Jo Hatch, que por ter me ajudado tanto assegurou uma parte do milagre. A José Roberto Heloani e a Flavio Vasconcelos, que me apoiaram e lapidaram as minhas idéias. A Thomaz Wood, que sem saber, me fez ver o que é a academia e me mostrou o amor pela ciência e pela pesquisa.

Às minhas irmãs, Teera, que se existe um toque de perfeição nesta tese é dela, que lia e relia para deixá-la perfeita, corrigindo as minhas distrações, e Sandra, que muito me incentivou a ser e crescer, e foi uma interlocutora (ou vítima) dos meus momentos de dúvida, medo e incerteza.

Ao meu irmão Jorginho, que deste o GMAT me salvou, me acompanhou e solidamente esteve ao meu lado.

À Renata, braço direito e esquerdo, que criou todas as condições para eu poder me concentrar, além de por a mão na massa em muitas situações.

À Norma, amiga querida que realizou uma parte das entrevistas, fazendo um contraponto, trazendo neutralidade. A Daniela, que conduziu o esforço das transcrições de fitas.

À turma do Fórum de Inovação, queridos companheiros de jornada que, sem saber, foram interlocutores das minhas idéias, especialmente o Moysés, amigo querido, cúmplice do meu retorno à escola, a Denise, que tantas vezes me esclareceu, o Wilson, sempre sábio, e amigo, o Tales e seu pronto-socorro imediato e o Barbieri, que no último minuto deu uma significativa contribuição. A Leonice e Luciana pelo total apoio e suporte.

A Vera Mourão que esteve ao meu lado apontando o “caminho das pedras”.

Aos entrevistados, que deram seu tempo e que são os verdadeiros autores deste trabalho.

A todos que acreditaram em mim.

Na compreensão ocidental das organizações e das práticas de direção, a interioridade ocupou até aqui pouco lugar. No mundo da gestão e entre os homens de negócios, a evocação da realidade interior suscita uma indisposição, assim como as palavras fantasma, imaginação, sexualidade ou subjetividade. As habilidades de direção valorizadas são sobretudo do tipo exterior: planejar bem, analisar bem uma situação em vista de uma decisão, implantar bem decisões tomadas, dominar, ser senhor do jogo político, presidir reuniões, pronunciar discursos, gerir bem sua imagem etc. Querendo tornar a gestão mais objetiva e mais científica, eliminou-se uma realidade que está no próprio coração da gestão. Eliminando-se a interioridade e a subjetividade, “jogou-se fora o bebê com a água do banho”.

Iluminando-se a “dimensão esquecida” da interioridade, procuramos mostrar que esta faceta da realidade humana é indispensável a uma compreensão da objetividade fora da subjetividade, como não há compreensão da exterioridade fora da interioridade. Fica-nos ainda muito para descobrir sobre as maneiras de ver, de ser e de dirigir que se nutrem da interioridade, esta parte da humanidade que, embora obscura, pode ser a mais rica. (LAPIERRE, 2001, p. 268)

RESUMO

Este trabalho estuda inovação nas organizações sob uma perspectiva da dinâmica da cultura e utiliza como base conceitual o modelo de dinâmica da cultura da professora americana Mary Jo Hatch. Esta perspectiva parece facilitar a compreensão de inovação nas dimensões subjetiva e objetiva da organização, através dos quatro processos propostos pelo modelo, os quais são: manifestação, realização, simbolização e interpretação. A inovação pode ser inserida nestes quatro processos, da seguinte forma: modela-se influenciada pelos pressupostos e valores da cultura, transforma-se em realidade material como artefato, o qual passa a ser simbolizado e interpretado de acordo com os pressupostos e valores, fechando-se assim um círculo. Este processo dinâmico foi objeto de pesquisa de campo em três organizações tidas como inovadoras, utilizando-se *grounded research* como metodologia. Buscou-se identificar os fatores que estão presentes em organizações que inovam sistematicamente, bem como a inter-relação entre estes fatores. Criou-se a metáfora “raízes e asas”, no sentido de que as organizações pesquisadas apresentaram, por um lado, fatores de base e amálgama, como “raízes”, e por outro lado, fatores de mobilidade, como “asas”.

Palavras-chave: Desenvolvimento organizacional; Sinais e símbolos; Organização; Mudança organizacional; Autonomia; Valores; Cultura organizacional

ABSTRACT

The present work studies organization innovation under the perspective of culture dynamics based on the culture dynamic concepts following American Professor Mary Jo Hatch. Such perspective seems to facilitate the understanding of both subjective and objective organization innovation through the four processes proposed by the model: manifestation, realization, symbolization, and interpretation. Innovation may be included in those four processes in the following way: it is modeled under the influences of cultural assumptions and values, it is turned into material reality as artifact, which in its turn is symbolized and interpreted in tune with assumptions and values, thus closing a cycle. The dynamic process was the object of field research at three organizations considered innovative. The methodology used was grounded research. The aim was to identify factors that were present at organizations under systematic innovation, as well as the inter-relation between and among those factors. A metaphor was created – “roots and wings” – to picture the scenario found at organizations under study: basic, amalgamation factors – “roots”, as well as mobility factors – “wings”.

Keywords: organizational development; signs and symbols; organization; organizational change; autonomy; values; organizational culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadros:

Quadro 1 – Pressupostos básicos do debate Subjetivismo-Objetivismo	22
Quadro 2 – Intersecções entre Teoria da Cultura e Teoria das Organizações	56
Quadro 3 – Schein's list of basic cultural assumptions	59
Quadro 4 – Escala de Hierarquia de Sistemas de Boulding	74
Quadro 5 – Tipologia mudanças de Gagliardi	96
Quadro 6 – Modelo de planilha: análise comparativa de entrevistas /empresa	124
Quadro 7 – Modelo de planilha: análise comparativa entre casos	125
Quadro 8 – Modelo de planilha: proposições por processo da dinâmica da cultura	126
Quadro 9 – Modelo de planilha: descobertas por processo de dinâmica da cultura	127
Quadro 10 – Similaridades e diferenças referentes às proposições	214
Quadro 11 – Similaridades e diferenças referentes às descobertas	215

Esquemas:

Esquema 1 – Diagrama da rede de interações	30
Esquema 2 – Setores do ambiente geral	30
Esquema 3 – Níveis de incerteza ambiental	31
Esquema 4 – Os Níveis da Cultura, de Schein	58
Esquema 5 – Paradigmas e Metáforas: possíveis abordagens ao estudo do simbolismo	76
Esquema 6 – Modelo dos Modos de Interpretação Organizacional	85
Esquema 7 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch	88
Esquema 8 – Representação das mudanças aparente e incremental.	96
Esquema 9 – Potencial de Transformação da Inovação	218
Esquema 10 – Correlação entre fatores de um ambiente inovador	245
Esquema 11 – Fatores distribuídos por processo de Dinâmica da Cultura	247
Esquema 12 – Relação entre Solidez e Fluidez	249

Tabelas:

Tabela 1 – Publicações sobre Inovação	27
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
PARTE I - CONSIDERAÇÕES DE CONTEXTO	18
1 Sobre a questão epistemológica	19
2 Sobre a literatura	25
3 Sobre o cenário	29
PARTE II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	34
4 Inovação	35
4.1 Inovação e sua origem nas ciências econômicas	36
4.2 Inovação e as ciências administrativas	40
4.3 Alguns Outros Autores e Conceitos	47
5 Cultura e teoria das organizações	53
5.1 Cultura organizacional	53
5.2 O modelo de dinâmica da cultura de Schein	57
6 A ciência interpretativa	63
6.1 Origens e pressupostos	63
6.2 As diferentes epistemologias interpretativas	65
6.3 A moderna Hermenêutica	66
6.4 A contribuição da Lingüística	68
7 Símbolo e interpretação na teoria das organizações	70
7.1 Visão geral	70
7.2 Origens	72
7.3 Símbolo	75
7.4 Interpretação	79
7.4.1. A construção social da realidade	80
7.4.2 Organizações como sistemas interpretativos	81
8 Síntese simbólico-interpretativa	87
8.1 O modelo de dinâmica da cultura de Hatch	87
8.2 Aspectos de mudança e estabilidade	94
PARTE III - METODOLOGIA	99
9 Considerações de partida da pesquisa	100
9.1 Questões e reflexões preliminares	100

9.1.1	Inovação como construção cultural	101
9.1.2	Potencial de transformação da inovação	104
9.1.3	Inovação e mobilização	104
9.2	Condições de contorno para inovação	105
9.3	Organização inovadora: definição inicial	106
9.4	Objetivos da pesquisa	107
9.4.1	Primeiro objetivo	107
9.4.2	Segundo Objetivo	108
10	Sobre o Método	109
10.1	Critérios de escolha do método	109
10.2	As abordagens quantitativa e qualitativa	111
10.3	Metodologia escolhida: “ <i>Grounded Research</i> ”	113
10.3.1	Técnicas de coleta de dados	116
10.4	Método complementar de análise	117
10.5	Postura do pesquisador	118
11	Projeto de pesquisa	119
11.1	Critérios de escolha das organizações pesquisadas	119
11.2	Coleta de dados	120
11.3	Postura do pesquisador	122
11.4	Tratamento dos dados	122
11.4.1	Análise individual do caso	123
11.4.2	Análise comparativa dos casos	125
11.4.3	Formulação de hipóteses	126
11.4.4	Construção de teoria	127
PARTE IV - A PESQUISA		128
12	Análise do caso A	129
12.1	Características gerais	130
12.2	Característica particular	130
12.3	Entrevistados	131
12.4	Relato do Caso A	131
12.4.1	Processo de manifestação: de pressupostos a valores	131
12.4.2	Processo de realização: de valores a artefatos	134
12.4.3	Processo de simbolização: de artefatos a símbolos	139
12.4.4	Processo de interpretação: de símbolos a pressupostos	142

12.4.5	Análise geral do discurso	146
12.5	Descobertas Relevantes	147
12.5.1	No processo de Manifestação	147
12.5.2	No processo de Realização	148
12.5.3	No Processo de Simbolização	149
12.5.4	No processo de Interpretação	149
12.6	Sobre as proposições	150
13	Análise do caso B	151
13.1	Características gerais	152
13.2	Característica particular	152
13.3	Entrevistados	153
13.4	Relato do Caso B	153
13.4.1	Processo de Manifestação: de pressupostos a valores	154
13.4.2	Processo de Realização: de valores a artefatos	160
13.4.3	Processo de Simbolização: de artefatos a símbolos	165
13.4.4	Processo de Interpretação: de símbolos a pressupostos	169
13.4.5	Análise geral do discurso	174
13.5	Descobertas relevantes	175
13.5.1	No processo de Manifestação	175
13.5.2	No processo de Realização	176
13.5.3	No processo de Simbolização	177
13.5.4	No processo de Interpretação	177
13.6	Sobre as proposições	178
14	Análise do caso C	179
14.1	Características gerais	180
14.2	Característica particular	180
14.3	Entrevistados	180
14.4	Relato do Caso C	181
14.4.1	Processo de Manifestação: de pressupostos a valores	181
14.4.2	Processo de Realização: de valores a artefatos	187
14.4.3	Processo de Simbolização: de artefatos a símbolos	195
14.4.4	Processo de Interpretação: de símbolos a pressupostos	197
14.4.5	Análise geral do discurso	202
14.5	Descobertas relevantes	203

14.5.1	No processo de Manifestação	203
14.5.2	No processo de Realização	204
14.5.3	No processo de Simbolização	205
14.5.4	No processo de Interpretação	205
14.6	Sobre as proposições	206
15	Análise comparada dos casos	207
15.1	Análise das proposições de pesquisa	207
15.2	Similaridades e diferenças	210
15.2.1	Similaridades	210
15.2.2	Diferenças	212
PARTE V - RESULTADOS E CONCLUSÕES		216
16	Impacto das inovações na vida organizacional	217
16.1	Potencial de transformação	217
16.2	Mobilização	222
17	Um esboço de teoria de gestão de inovação	226
17.1	Fatores presentes em organizações inovadoras	226
17.1.1	Fatores do domínio do subjetivo	227
17.1.1.1	Fatores relacionados ao processo de Manifestação	228
17.1.1.2	Fatores do processo de Interpretação	230
17.1.2	Fatores do domínio do objetivo	236
17.1.2.1	Fatores relacionados ao processo de Realização	237
17.1.2.2	Fatores relacionados ao processo de Simbolização	241
17.2	Inter-relação entre os fatores	243
17.2.1	Campo dos fatores de solidez	244
17.2.2	Campo dos fatores de fluidez	245
17.3	A Relação dinâmica entre Solidez e Fluidez	246
18	Conclusões	251
18.1	Contribuições teóricas	251
18.2	Uma visão crítica: limitações	252
18.3	Pesquisas futuras: questões em aberto	253
18.4	Consideração final	255
REFERÊNCIAS		257
APÊNDICES		267

INTRODUÇÃO

O título deste trabalho, *A dinâmica entre raízes e asas - um estudo sobre organizações inovadoras*, utiliza uma metáfora para esse tipo de organização, comparando-as às árvores que necessitam de raízes para estarem firmes na terra e aos pássaros que precisam das asas para voar livremente. Essa metáfora aponta atributos que organizações inovadoras demandam para que possam inovar sistematicamente: solidez e fluidez. Ao buscar compreender a relação entre esses dois atributos em organizações inovadoras, encontrou-se, em pesquisa, uma relação importante entre os aspectos de solidez da cultura e a capacidade de mover-se e de inovar.

A literatura sobre inovação baseia-se, na maioria dos casos, em pesquisa quantitativa, deixando-se de lado aspectos subjetivos das organizações. Acrescente-se ainda que as pesquisas que embasam essa literatura são de origem principalmente estrangeira. No Brasil, essas pesquisas estão se iniciando. Assim, este trabalho inclui o aspecto subjetivo da construção social da realidade na compreensão de forças que levam à inovação, em particular no ambiente nacional.

Há muito por fazer, estando o campo aberto para novos estudos. Um doutoramento é um empreendimento que dá oportunidade a fazer investigações, tais como: como uma inovação ocorre na vida organizacional?; por que a organização que inova mostra certas características?; de onde essas características emergem?; o que modela a realidade organizacional?; por que inovações enfrentam resistência?; o que faz uma organização se mobilizar para inovar sistematicamente?

Este trabalho estuda inovação como fenômeno complexo dentro da vida organizacional, procurando identificar quais fatores estão presentes de forma mais sistemática nas organizações inovadoras. Esta empreitada não seria viável estudando-se somente a bibliografia tradicional de inovação, pois se observou que muitos autores se debruçaram sobre as dificuldades que organizações enfrentam para implantar o novo, mencionando a ausência de explicações satisfatórias para

fenômenos de dimensão subjetiva e não abordam esses aspectos com a necessária profundidade.

Diante disso, partiu-se para investigar inovação buscando-se fundamentos teóricos e explicações em outras disciplinas que tratam das dimensões “invisíveis” da organização. Visava-se compreender como essa realidade é construída e como a cultura opera nessa construção. Buscou-se na teoria das organizações, particularmente na abordagem simbólico-interpretativa proporcionada pela professora americana Mary Jo Hatch, um enfoque teórico que facilitasse a compreensão da dinâmica da cultura das organizações, como, por exemplo, compreender como as crenças e os processos da dinâmica da cultura influenciam e interferem no processo de inovar.

Assim sendo, primeiramente foi preciso identificar a literatura disponível sobre o tema e qual seria o fundamento dessas abordagens, procedendo a seguir a uma “costura” epistemológica das fontes utilizadas, assegurando-se que todo o trabalho estivesse coerentemente embasado na mesma natureza de fundamentação e, assim, buscou-se alinhar a metodologia à natureza epistemológica do trabalho. Em segundo lugar, definiu-se a metodologia e o projeto de pesquisa, escolhendo-se a *Grounded Research* com enfoque subjetivista, de modo a permitir a pesquisa em organizações brasileiras percebidas como inovadoras.

A estratégia adotada segue a seguinte estrutura:

A Parte I, “Considerações de Contexto”, surgiu da necessidade de situar o trabalho sob três aspectos necessários para elucidar algumas questões de adequação que se interpuseram entre o ante-projeto da pesquisa e a revisão bibliográfica: questões epistemológicas, nas quais se expõem as diferentes bases que sustentam a literatura utilizada e as razões da escolha da postura adotada; questões de literatura, nas quais se justifica a escolha das leituras empreendidas; questões de cenário, nas quais se procura apresentar alguns aspectos do contexto externo das organizações modernas.

A Parte II, “Revisão Bibliográfica” (com cinco seções), visa fazer uma revisão da literatura referente às teorias e aos conceitos que fundamentam a pesquisa de campo. Essas seções estão ordenadas de modo a apresentar os estudos correntes sobre inovação e permitir ao leitor identificar um paradoxo e uma lacuna apontados pelos autores, o que veio a justificar a busca de uma visão simbólico-interpretativa, com o intuito de se associar o processo de inovação aos processos da Dinâmica da Cultura. Após a revisão crítica sobre inovação, procede-se à revisão de cultura nos estudos organizacionais, define-se que organização é uma cultura e apresenta-se o modelo de dinâmica da cultura de Schein, base para o modelo de Hatch. Visitam-se as origens das ciências interpretativas, mostrando como se desenvolveu o paradigma interpretativo nas ciências humanas. Na seqüência apresentam-se os conceitos de símbolo e interpretação na teoria das organizações. Ao final desta parte, apresenta-se o modelo de dinâmica de cultura de Hatch e a questão da estabilidade e da mudança na cultura.

A Parte III, “Metodologia”, apresenta as considerações de partida da pesquisa, onde se estabelece o primeiro esforço de associação das duas literaturas — inovação e simbólico-interpretativa — tecendo os conceitos preliminares que serão base para a construção dos objetivos de pesquisa e que serão testados em campo. Na seqüência descreve-se e conceitua-se a metodologia, elucidando as questões de método impostas pelos objetivos da pesquisa. A seguir, procede-se à apresentação do projeto de pesquisa, que utiliza *grounded research* combinada com análise de conteúdo.

A Parte IV, “A Pesquisa”, contém o relato e a análise individual de três casos, realizados a partir de entrevistas e de observações de campo. Em seguida, apresenta-se a análise comparada dos casos, mediante proposições e descobertas da pesquisa, com suas similaridades e diferenças. Esta parte, dentre todas, pareceu à autora a mais difícil e apaixonante, por tratar-se de expressão viva das organizações.

A Parte V, “Resultados e Conclusões”, analisa os resultados obtidos no campo, apresentando suas possíveis contribuições ao estudo do processo de inovação. Primeiramente, uma análise sobre o impacto que inovações podem produzir na vida

organizacional; em seguida, os fatores que foram identificados, na pesquisa, como presentes em organizações inovadoras; por último, uma possível inter-relação entre estes fatores e sua dinâmica de funcionamento. Conclui-se com um comentário sobre a possível contribuição e relevância das descobertas de campo para as teorias correntes, apontam-se as inevitáveis limitações do trabalho e propõem-se pesquisas futuras que permitam avançar nestes estudos.

Pretende-se que neste estudo não haja traços ambíguos de cultura do *management* que, por ser prescritiva, tem inclusive prejudicado a correta compreensão do tema inovação nas organizações. Não seria insuficiente enfatizar que uma teoria de gestão de inovações passa pela compreensão da dinâmica da cultura das organizações, sem jamais tratá-la de forma manipulatória, através de soluções prescritivas. Em nenhum momento se pretendeu escrever um trabalho que trouxesse soluções, respostas ou receituário. Culturas são únicas, quase como pessoas com idiomas próprios; não são comparáveis umas às outras, são complexas e, por assim serem, precisam ser compreendidas em sua natureza e profundidade, exigindo do pesquisador respeito, dedicação e reverência.

PARTE I

CONSIDERAÇÕES DE CONTEXTO

As pessoas aprendem sobre os eventos quando conseguem colocá-los em um contexto (WEICK, 2001, p. 447, tradução nossa).

As três seções iniciais não constituem uma parte em si, mas visam elucidar algumas questões de adequação que se interpuseram entre o ante-projeto da pesquisa e a revisão bibliográfica. Referem-se às escolhas feitas sobre a postura epistemológica diante dos desafios da pesquisa, sobre a leitura empreendida e sobre os contornos do cenário onde se inserem as organizações.

A seção 1, “Sobre a Questão Epistemológica”, expõe as razões da escolha de uma postura epistemológica, a qual teria influência decisiva sobre o método.

A seção 2, “Sobre a Literatura”, justifica a triagem bibliográfica que, longe de ser uniforme, apresentou uma variedade de enfoques, cuja aparente riqueza inicial encobria uma lacuna que remeteu à outra série de leituras.

A seção 3, “Sobre o Cenário”, apresenta algumas questões dos contornos do cenário onde as organizações se inserem.

1 Sobre a questão epistemológica

É tempo da teoria organizacional assumir plena consciência de seu pedigree. É tempo da teoria organizacional refletir sobre a filosofia social que lhe serve de base. (BURRELL; MORGAN, 2003, tradução nossa)

A professora americana de Teoria Organizacional, Mary Jo Hatch, em seu modelo de Dinâmica da Cultura, adotado nesta tese como modelo teórico central, busca “fazer uma ponte” entre teorias que têm sido tratadas separadamente e têm sido objeto de debate acadêmico. Este trabalho é inspirado nessa visão e é necessário, para evitar mal-entendido, procurar caracterizar as bases epistemológicas das diferentes abordagens teóricas que lhe servem de fundamento.

Esta seção não pretende trazer a questão do debate acadêmico entre Objetivismo e Subjetivismo, duas vertentes filosóficas de base antagônica, nem seria interessante explorar a possível disputa, mas ver a contribuição destas duas visões para o estudo das organizações, como aponta a professora Hatch (1993, 1997). A partir da leitura sobre o tema da inovação, mostrou-se necessário distinguir Objetivismo e Subjetivismo, a fim de compreender a literatura de inovação e poder inserir o conceito de inovação dentro da visão da dinâmica da cultura. Pelo fato de estarem sendo utilizadas fontes bibliográficas de origens epistemológicas distintas, vai-se buscar compreender como autores objetivistas e subjetivistas, embora opostos epistemologicamente, trazem suas contribuições específicas ao estudo do fenômeno da inovação organizacional.

Para distinguir as duas visões, convém definir os quatro pressupostos filosóficos básicos sobre os quais se assentam as ciências, quais sejam: Ontologia, Epistemologia, Natureza Humana e Metodologia (BURRELL; MORGAN, 2003). Uma breve explicação de cada um destes pressupostos é necessária.

A Ontologia define-se como:

ontologia, a teoria ou o estudo do Ser enquanto Ser, ou seja, das características básicas de toda realidade. (THE NEW Encyclopaedia Britannica, 1990, Vol. 8, p. 958, tradução nossa)

ontologia [do gr. *ón, óntos*, 'ser, criatura', part. pres. de *eimí*, 'ser'] **1** segundo o *aristotelismo*, parte da filosofia que tem por objeto as propriedades mais gerais do ser, apartada da infinidade de determinações que, ao qualificá-lo particularmente, ocultam sua natureza plena e integral **2** no *heiddegerianismo*, reflexão a partir do sentido abrangente do ser, como aquilo que torna possível as múltiplas existências [...] (Houaiss, 2001, p. 1341)

A Ontologia diz respeito aos pressupostos que concernem à “natureza plena” ou verdadeira essência do fenômeno que se quer estudar. O debate reside em se a realidade é externa e se impõe à consciência do homem, ou se é produto da sua percepção e consciência. Ou seja, se a realidade é de natureza objetiva ou um produto subjetivo da mente individual (BURRELL; MORGAN, 2003, p.1). Este é o cerne do debate que opõe autores objetivistas e subjetivistas.

A Epistemologia se define como:

epistemologia, o estudo da natureza e da validade do conhecimento humano. [...] os epistemólogos examinam os graus de certeza e de probabilidade no conhecimento, e a diferença entre o saber (com certeza) e o crer (sem certeza) [...] buscam prover conhecimento sobre o conhecimento (THE NEW Encyclopaedia Britannica, 1990, Vol 4, p. 528, tradução nossa)

epistemologia [do gr. *epístème*, entendimento, habilidade, conhecimento científico, ciência] **1** reflexão geral em torno da natureza, etapas e limites do conhecimento humano, especialmente nas relações que se estabelecem entre o sujeito (indagativo) e o objeto (inerte), as duas polaridades tradicionais do processo cognitivo; teoria do conhecimento **2** Estudo dos postulados, conclusões e métodos dos diferentes ramos do saber científico, ou das teorias e práticas em geral, avaliadas em sua validade cognitiva, ou descritas em suas trajetórias evolutivas, seus paradigmas estruturais ou suas relações com a sociedade e a história; teoria da ciência. (HOUAISS, 2001, p. 1181)

A Epistemologia diz respeito à natureza do conhecimento, como este é obtido ou criado, se é concreto, real e transmissível, ou se a natureza do conhecimento é subjetiva, espiritual, baseada na experiência e revelações individuais, portanto intransmissível. A postura epistemológica define questões de “verdadeiro” ou “falso”,

dicotomia que historicamente tem provocado o *apartheid* de idéias e debates acadêmicos prolongados. A epistemologia objetivista é construída sobre a crença de que só se pode conhecer algo através da observação independente, o que significa dizer que o mundo existe independente do conhecimento que se tenha dele. Para os subjetivistas, todo conhecimento do mundo, se é que o mundo existe num sentido objetivo, é filtrado pelo observador, portanto é modificado pelas forças cognitivas, sociais e culturais, o que significa dizer que o conhecimento é relativo ao ponto de vista de quem observa (HATCH, 1997, p.47).

A Natureza Humana é um pressuposto que se refere, principalmente, ao relacionamento dos seres humanos com o meio ambiente, ou seja, ou o homem está condicionado às circunstâncias impostas pelo meio externo - determinismo - ou o homem tem papel ativo e exerce sua vontade e o livre arbítrio - voluntarismo (BURRELL; MORGAN, 2003, p.2).

A Metodologia é uma decorrência da postura que se adota com relação aos pressupostos anteriores, e diz respeito a como se investiga e se obtém conhecimento. As diferentes visões sobre a natureza do ser, do conhecimento e do homem empregam diferentes formas de investigação. Nas ciências sociais existem metodologias similares às utilizadas nas ciências naturais, que tratam o fenômeno investigado como objetivo, real e externo ao investigador, buscando os conceitos, as medidas e as leis universais que regem os fenômenos. Outras metodologias são coerentes com a visão de mundo subjetivista, enfatizando a natureza relativa do mundo social, que é sujeito e objeto ao mesmo tempo. Pelo exposto acima, deve-se levar em conta que diferentes visões de mundo implicam em distintas formas de tratar o conhecimento e o método.

Um exemplo bem didático é o resumo que pode ser visto na Quadro 1. Os extremos da tabela mostram, do lado direito, o pensamento objetivista e, do lado esquerdo, o pensamento subjetivista; e, entre eles, várias abordagens com sua coerência interna mostrada pelas colunas verticais.

	Abordagens subjetivistas à Ciência Social					Abordagens objetivistas à Ciência Social
	←					→
Pressupostos ontológicos essenciais	A realidade como projeção da imaginação humana	A realidade como uma construção social	A realidade como esfera do discurso simbólico	A realidade como campo de informação contextual	A realidade como processo concreto	A realidade como estrutura concreta
Pressupostos sobre a natureza humana	O homem como um ser com pureza de espírito e de consciência	O homem como construtor social, usuário do símbolo	O homem como ator, usuário do símbolo	O homem como processador de informação	O homem como adaptador	O homem como respondedor
Posicionamen to epistemoló- gico básico	Obter <i>insight</i> fenomenoló- gico, revelação	Compreender como a realidade social é criada	Compreender os padrões do discurso simbólico	Mapear contextos	Estudar a mudança de sistemas e processos	Construir uma ciência positivista
Métodos de pesquisa	Exploração da subjetividade pura	Hermenêutica	Análise simbólica	Análise contextual gestáltica	Análise histórica	Experimentos laboratoriais, levantamento de dados

Quadro 1 – Pressupostos básicos do debate Subjetivismo-Objetivismo

Fonte: Adaptado de Morgan e Smircich (1980, p. 492)

Apesar do debate e das controvérsias das distintas abordagens teóricas, o que o quadro ressalta é que deve haver coerência interna entre a visão ontológica, a epistemológica e a metodológica. Os autores acrescentam:

À medida que passamos de um pressuposto a outro ao longo do *continuum* subjetivismo-objetivismo, muda a natureza do que constitui conhecimento adequado. (MORGAN; SMIRCICH, 1980, p. 493, tradução nossa).

Os objetivistas consideram a realidade social como algo concreto, “lá fora”, passível de observação independente (e portanto o mundo existe independente do conhecimento que se tem sobre ele), enquanto que os subjetivistas pressupõem que a realidade é uma projeção da imaginação humana e o conhecimento do mundo (se é que este existe em forma objetiva), é filtrado pelo observador que, ao observar, cria o objeto observado.

Como poderá ser visto na Parte I, Revisão Bibliográfica, a literatura de inovação é predominantemente objetivista, enquanto que a ciência interpretativa é predominantemente subjetivista. Por este motivo, os estudos que levaram à elaboração deste trabalho, com dois conjuntos de literatura de princípios epistemológicos diferentes, se por um lado dificultaram a sua elaboração, por outro, permitiram maior riqueza de análise e uma possibilidade de contribuição ao estudo das organizações.

Concluindo a seção 1, define-se este trabalho como subjetivista e orientado por uma abordagem simbólico-interpretativa. Assim sendo, busca compreender a dinâmica do processo de inovação dentro de uma visão simbólico-interpretativa e apóia-se na Dinâmica da Cultura como disciplina integradora, o que pode permitir uma nova perspectiva para os estudos de inovação. Sendo o escopo deste trabalho a Teoria das Organizações, volta-se a Burrell e Morgan (2003, p. 401-402):

[...] os teóricos organizacionais nem sempre têm plena consciência das tradições a que pertencem [...]. É tempo da teoria organizacional assumir plena consciência de seu pedigree. É tempo da teoria organizacional refletir sobre a filosofia social que lhe serve de base. Em suma, é tempo da teoria organizacional assumir plena consciência de sua relação com os "grandes assuntos". Somente se estiver firmemente embasada no conhecimento do seu passado e dos caminhos alternativos para seu desenvolvimento, a teoria organizacional poderá realizar por completo o seu potencial. (BURRELL; MORGAN, 2003, p. 401-402, tradução nossa).

Pode-se dizer que um mesmo objeto, olhado sob óticas diferentes, dá a impressão ilusória de que é muitas realidades separadas. Este é um traço da humanidade, dividida em tribos que professam discursos próprios, disputando certezas. Aqui se recorre ao poeta Carlos Drummond de Andrade (2002):

Verdade

A porta da verdade estava aberta,
mas só deixava passar
meia pessoa de cada vez.

Assim não era possível atingir toda a verdade,
porque a meia pessoa que entrava
só trazia o perfil de meia verdade.
E sua segunda metade
Voltava igualmente com meio perfil.
E os meios perfis não coincidiam

Arrebentaram a porta. Derrubaram a porta.
Chegaram ao lugar luminoso
onde a verdade esplendia seus fogos.
Era dividida em metades
diferentes uma da outra.

Chegou-se a discutir qual a metade mais bela.
Nenhuma das duas era totalmente bela.
E carecia optar. Cada um optou conforme
seu capricho, sua ilusão, sua miopia.

2 Sobre a literatura

[...] mesmo quando em outros aspectos divergem radicalmente entre si, todos acreditam no poder das idéias para transformar a conduta e as instituições humanas (GIANNETTI, 1997, p. 21).

A revisão bibliográfica que serve de embasamento teórico a este trabalho reúne dois grandes conjuntos de literatura, de naturezas distintas.

A literatura específica sobre Inovação

Para efeito deste trabalho, optou-se por subdividir esta literatura em três grupos: Como primeiro grupo, reuniram-se os autores que conceituam inovação baseados nas ciências econômicas. Autores como Schumpeter e os neo-schumpeterianos Dosi e Freeman abordam o processo de inovação, sua difusão e importância na vida organizacional com o rigor da ciência econômica, inserindo a análise do papel da instituição e dos empresários no desenvolvimento. Seu enfoque é na busca de melhores ganhos, eficiência operacional e funcionalidade. A inovação é vista e estudada como um fenômeno objetivo, mensurável e voluntário, desejável por ser gerador de desenvolvimento, que impulsiona os ganhos da empresa, acelera seu crescimento, garante vantagem sobre os concorrentes. Este grupo de autores traz uma contribuição relevante para a compreensão da inovação como meio de agregar valor à organização e à sociedade. Faz parte deste grupo um conjunto de publicações com foco em Desenvolvimento de Produto, Desenvolvimento Tecnológico, Pesquisa e Desenvolvimento.

Como segundo grupo reuniram-se autores que de alguma forma, e cada um ao seu modo, revelam um aspecto paradoxal provocado por inovações. Eles apontam o conflito existente entre a necessidade de inovar e a resistência a inovar e analisam a dificuldade das organizações em gerar, desenvolver e implementar algo diferente daquilo a que as pessoas estão acostumadas. Eisenhardt e Brown, Van de Ven e

outros - na análise dos resultados do MIRP, o Minnesota Innovation Research Program -, March e Christensen abordam a questão da complexidade da inovação frente aos mecanismos rotineiros da vida organizacional e da dificuldade em implementar inovações radicais, face aos padrões já estruturados da vida cotidiana e, desta forma, são autores que figuram na revisão bibliográfica por esta contribuição específica.

Como terceiro grupo, existe uma variedade de autores que se debruçaram sobre o tema da inovação, sob o prisma gerencial, conceituando-a sob vários aspectos e definindo tipologias, fazendo deste um campo fértil de estudo que suscita cada vez mais novas pesquisas. Foram escolhidos, entre estes, Gaynor, Gundling, Lampel, Leifer, Rogers, Tushman e Wood, que fazem contribuições pontuais.

A literatura de enfoque subjetivista

Esta literatura abrange autores que, abordando a cultura e a dinâmica interna das organizações, trazem uma contribuição relevante na medida em que suas idéias e teorias parecem conseguir explicar a natureza das dificuldades que organizações encontram para implantar inovações. Esses autores não abordam exclusiva ou explicitamente o tema da inovação, mas seu trabalho abre novas direções de investigação e, portanto, aspectos da sua obra são apresentados como subsídio teórico deste trabalho, o qual também busca novas direções para o estudo do processo de inovação.

Dentre estes autores, há sociólogos, psicólogos sociais e teóricos das organizações, entre os quais ressaltam: Burrell (sociólogo, inglês) e Morgan (teórico das organizações, inglês), com sua obra sobre paradigmas e organização; o grupo internacional da Standard Conference for Organizational Symbolism – SCOS um marco nos estudos do simbolismo organizacional; Edgar Schein (psicólogo social, americano), com seu modelo de dinâmica da cultura; Peter Berger e Thomas Luckmann (sociólogos, alemães), com sua visão da construção social da realidade; Karl Weick (psicólogo social, americano), que tem desenvolvido o significado de “organizar”; Barbara Czarniawska-Joerges (teórica da organização, polonesa),

Pasquale Gagliardi (teórico e consultor, italiano) estudioso de símbolo, cultura e mudança organizacional; Mary Jo Hatch (teórica de organização, americana), que tem desenvolvido estudos e modelo da dinâmica da cultura organizacional.

Cabe ainda mencionar que existe um conjunto de publicações e produtos diversos, na forma de livros, revistas, brochuras, eventos, gurus, consultorias, que caracterizam um modismo: “a cultura do *management*”. São os chamados “*management fashion setters*” - ditadores de moda - muito bem descritos por Abrahamson (1996). A “literatura do *management*” traz o tema inovação em roupagem *fashion*, num tom de “se você não inova, fica para trás”. As abordagens são lineares, aparentemente fáceis de implementar, no estilo receituário, ensinando métodos e dicas que parecem resolver questões complexas de forma simplista (WOOD JÚNIOR, 2002). Não há interesse, nesta tese, em explorar esta literatura focada na “cultura do *management*”.

A título de ilustração, analisando a literatura em inovação, pôde-se observar um significativo crescimento do interesse no tema. Na base de dados bibliográficos Proquest, o tema inovação obteve crescimento expressivo em publicações na década de noventa, como pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 – Publicações sobre Inovação

Período	01/01/1970 a 31/12/1979	01/01/1980 a 31/12/1989	01/01/1990 a 31/12/1999
Publicações			
Scholarly Journals	663	3.110	7.078
Toda Natureza de Publicações	2.266	11.298	26.174

Fonte: Levantamento realizado no Proquest

Concluindo a seção 2, na revisão bibliográfica, serão vistos os principais autores que desenvolveram o tema da inovação, os quais são predominantemente objetivistas. Em seguida, a partir da constatação que a literatura objetivista não parece dar conta de fundamentar os aspectos mais complexamente subjetivos da inovação, vai-se buscar compreender como a ciência interpretativa gerou subsídios para uma série de autores que estudaram a natureza social das organizações, aprofundando o tema da sua dinâmica interna.

3 Sobre o cenário

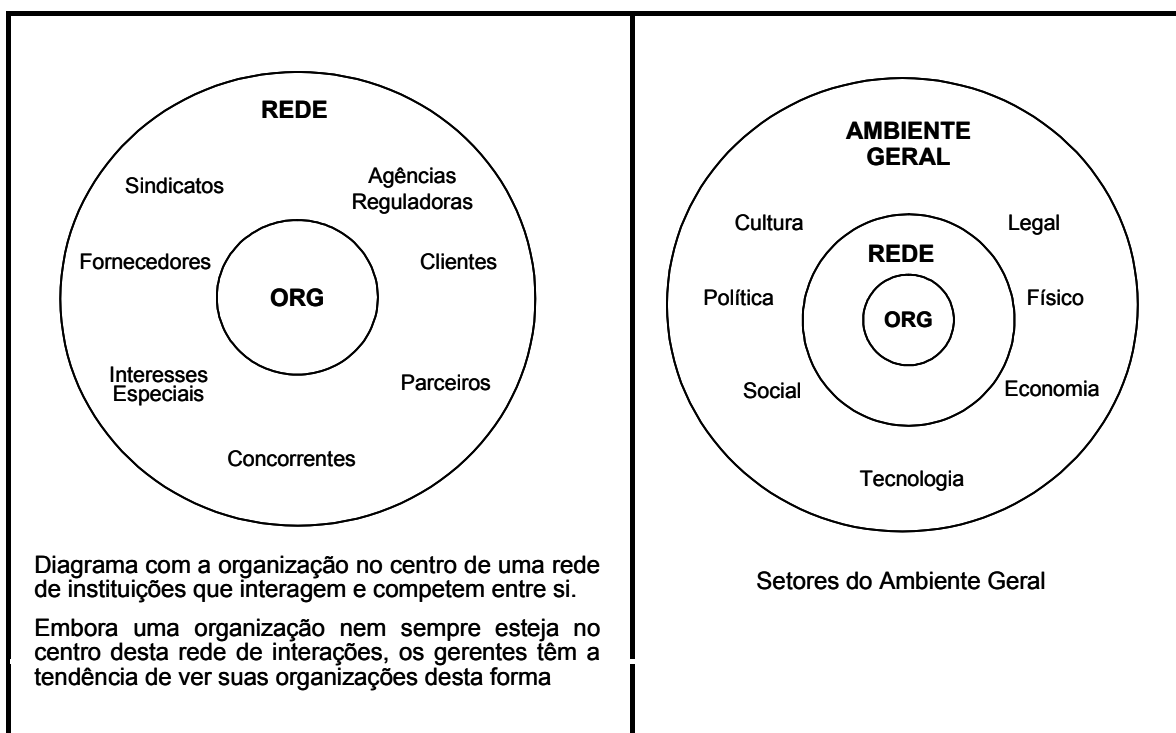
O mundo que vemos é produto da nossa mente.
(YUN¹, 2002, p. 37).

Esta seção visa contextualizar inovação dentro do cenário, face ao aparente crescimento dos níveis de complexidade e turbulência que os ambientes têm apresentado. Assim sendo, serão vistos alguns aspectos de cenário, sem o intuito de fazer uma revisão bibliográfica, mas de esboçar o atual entorno das organizações modernas, onde inovar tem se mostrado ser uma questão de sobrevivência. Inovação não pode ser dissociada do cenário, dada a possível relação de causa-efeito entre ambos. Inova-se dentro de um cenário e, possivelmente, por causa dele. E o cenário transforma-se pelas inovações que nele se inserem.

Para efeito deste trabalho, cenário é entendido como o meio global no qual vivem e com o qual se inter-relacionam as organizações, com os vários setores que o compõem, conforme o recorte que se faça: espaço físico, econômico, social, político, legal, a cultura etc. Sem dúvida pode-se optar por possíveis recortes menores, para outros fins, como o cenário interno, seja local, regional ou nacional.

A título de ilustração, podem-se representar os diferentes níveis de cenário com os Esquemas 1 e 2, em que a primeira representa a rede imediatamente circundante à organização e a segunda representa a organização e sua rede no espaço global de inter-relações (HATCH, 1997, p. 66).

¹ Mestre Hsing Yün, 48º Patriarca do Budismo Zen

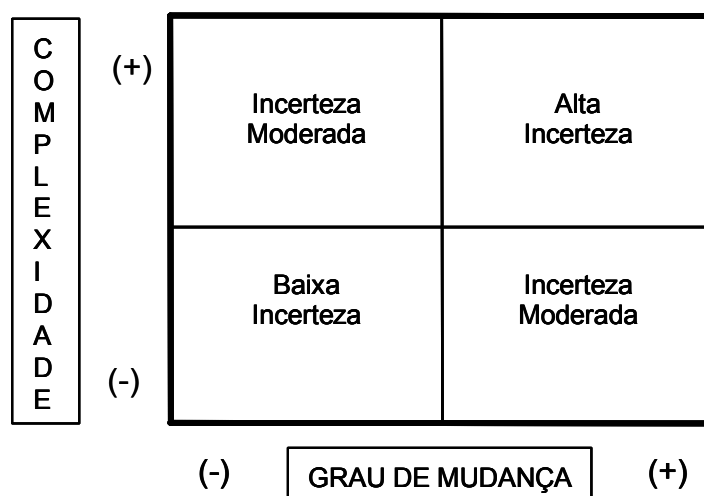


Esquema 1 – Diagrama da rede de interações
Fonte: Hatch (1997, p. 66)

Esquema 2 – Setores do ambiente geral
Fonte: Hatch (1997, p. 68)

O cenário global atual parece apresentar crescentes graus de complexidade, de mudança e de incerteza. Utilizando estas três variáveis (complexidade, mudança, incerteza) para esboçar as questões relativas ao cenário, podem-se resumir algumas das principais tendências teóricas sobre o assunto: **complexidade** diz respeito ao número e diversidade dos elementos que compõem o cenário, o que pode incluir coisas tão diversas como recursos de matéria-prima, água, energia, tecnologia, capital, informação, diversidade cultural, mercados, globalização, ambientalismo, instituições de controle ou cooperação governamentais e não governamentais nacionais e internacionais etc.; **mudança** diz respeito à intensidade e frequência com que estes elementos são criados, transformados, ou sofrem mudanças significativas, basicamente pela ação de inovações; **incerteza** corresponde ao quanto e como as pessoas lidam com o ambiente, seja como um problema a ser resolvido e controlado (visão objetivista, a realidade é objetivada), seja como percepção de desafio a ser explorado (visão interpretativista, a realidade é interpretada, o ambiente é *enacted* conforme o que se interpreta) (HATCH, 1997, p. 88).

No início do pensamento modernista considerava-se a incerteza um atributo do ambiente, resultante de duas forças: a complexidade e o grau de mudança. Como se viu, a complexidade se refere à quantidade e diversidade dos elementos do ambiente, enquanto o grau de mudança se refere à intensidade e frequência com que estes elementos mudam. Portanto, a incerteza pode ser expressa pela relação entre estas duas variáveis conforme o Esquema 3.



Esquema 3 – Níveis de incerteza ambiental
 Fonte: Duncan² (1972, apud HATCH, 1997, p. 89)

Para o momento, é suficiente caracterizar a relação cenário-organização como uma relação de tendências dinâmicas. Cenários percebidos como mais estáveis tendem a demandar padrões de resposta mais rotineiros, não havendo necessidade de esforços inovadores para assegurar a sobrevivência. Assim, em uma situação estável, e quanto mais longa for a sua duração, os padrões de trabalho tendem a ser mais sedimentados e repetitivos. Por outro lado, pressões ambientais percebidas como fortes tendem a provocar respostas mais agressivas na luta pela sobrevivência, isto é, turbulências ambientais que ponham em risco a sobrevivência do negócio podem ser desencadeadoras de inovações, servindo de alavanca para

² DUNCAN, Robert B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 17, n. 3, p. 313, Set. 1972.

romper um eventual estado de inércia. Portanto, organizações em ambientes turbulentos podem ter necessidade contínua de modificar seus padrões porque precisam responder ao mercado com rapidez. Isso não significa que inovações só ocorram em ambientes turbulentos; apenas parece aumentar a sua probabilidade de ocorrência.

Eisenhardt e Brown (1997) estudaram a indústria de tecnologia da informação, como referência de um setor que é, em sua natureza, de alta velocidade e exige rapidez de resposta. Esse setor, segundo as autoras, pode ser um protótipo para o aprendizado das questões enfrentadas pelas organizações modernas, com mercados intensamente competitivos e necessidade de respostas a situações cada vez mais complexas. O novo cenário tem traços de imprevisibilidade crescente, onde técnicas de planejamento e estratégia não mais funcionam. No livro *Competing on the Edge*, Eisenhardt e Brown (1998) definem o “*competing on the edge*”³ como uma estratégia de lidar com um cenário em mutação constante, caracterizado por imprevisibilidade e incontrollabilidade, em que a organização tem que lidar com surpresas externas e muitas coisas simultaneamente.

Hatch caracteriza a natureza do desafio com que as organizações atualmente se deparam:

À medida que os negócios se tornam mais adaptáveis e flexíveis em resposta às variações das demandas e oportunidades em seus mercados globalizados, os tradicionais entendimentos sobre estrutura organizacional se desfazem. [...] Antes, quando velhas noções de estrutura caíram por terra, tal mudança foi expressa através de termos como terceirização, deshierarquização, não-diferenciação e reengenharia. Agora, conceitos tais como redes e organizações virtuais desafiam as próprias noções tradicionais de organização. (HATCH, 1999, p. 75, tradução nossa).

As descrições tradicionais não permitem compreender o fenômeno organizacional com os conceitos habituais. Os últimos quinze anos estão repletos de relatos e publicações a respeito de re-conceituações e reinvenções organizacionais. Discursos típicos da década de oitenta, onde se tratava do “antecipar-se” às necessidades do cliente, foram substituídos, na década de noventa, por discursos

³ Tradução livre: “competindo na fronteira, na borda, no limite”.

sobre modelagem e liderança do setor (HAMEL; PRAHALAD, 1995; EISENHARDT; BROWN, 1998).

Para Hatch, autora interpretativista, há que distinguir duas questões. A primeira seria uma impropriedade de linguagem, pois o ambiente não sente incerteza, pessoas sentem. A segunda, é que toda incerteza não é uma realidade em si, mas são os atores organizacionais que a percebem como tal; um mesmo cenário pode ser percebido diferentemente por organizações diferentes (HATCH, 1997, p. 89). Com tudo isso, é natural que a academia, os centros de pesquisa, os dirigentes organizacionais ou os investidores, todos se debrucem sobre as várias maneiras de "recortar a realidade" ou definir as condições de contorno para compreender e decidir **o quê e onde** é mais importante focalizar, **onde e em quê** inovar.

Pode-se dizer que a visão e a atuação sobre o cenário também são afetadas pelo posicionamento epistemológico, o que permite pelo menos dois tipos de leitura. Para objetivistas, para quem a realidade é concreta e objetiva, a ação do ambiente sobre a organização deve ser minimizada e a incerteza é uma ameaça que deve ser evitada. Para subjetivistas, para quem a realidade existe como uma interpretação, a incerteza pode ser vista como ameaça ou como desafio, dependendo de quem interpreta.

Concluindo a seção 3, pode-se dizer que o posicionamento epistemológico é afetado pela visão (objetivista - subjetivista) e, portanto, para efeito deste trabalho, a atuação sobre o cenário depende de como o ambiente externo é percebido e interpretado pelos atores organizacionais.

PARTE II

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Como em uma colagem, juntei pedaços de outros trabalhos em um novo quadro, cuja composição forma a base para um novo insight. Eu não nego que as teorias objetivistas e subjetivistas se fundamentam em incomensuráveis pressupostos. Ao contrário, eu aceito ambas como visões teóricas da realidade, reconheço suas diferenças, justaponho suas contribuições, analiso e tiro implicações a partir dos resultados (HATCH, 1993, p. 683, tradução nossa).

Esta parte consta de cinco seções e visa fazer uma revisão crítica da literatura referente às teorias e conceitos que fundamentam a pesquisa de campo. A ordenação das seções têm o intuito de propiciar a compreensão de que os estudos correntes sobre inovação podem ser acrescidos de uma visão simbólico-interpretativa e que o processo de inovação pode ser inserido dentro da Dinâmica da Cultura, vista como uma disciplina.

A seção 4, “Inovação”, faz uma revisão dos principais autores que discorrem sobre inovação, de acordo com sua origem na economia e na administração.

A seção 5, “Cultura em teoria das organizações”, discute a inserção do conceito de cultura nos estudos organizacionais, define a opção por “organização é uma cultura” e apresenta o modelo de dinâmica da cultura de Schein.

A seção 6, “A Ciência interpretativa”, mostra como se desenvolveu o paradigma interpretativo nas ciências humanas, de modo geral.

A seção 7, “Símbolo e interpretação na teoria das organizações”, define as vertentes interpretativas em teoria das organizações e situa símbolo e interpretação dentro desta disciplina.

A seção 8, “Síntese simbólico-interpretativa”, apresenta o modelo de dinâmica de cultura de Hatch e a questão da estabilidade e da mudança na cultura.

4 Inovação

O contexto imediato para a maioria das inovações é a própria organização (VAN DE VEN, 1999, p. 201, tradução nossa).

Esta seção visa apresentar alguns dos principais autores que discorreram sobre inovação, utilizando-se uma divisão em três grupos, de acordo com sua origem nas ciências econômicas e administrativas.

No primeiro grupo, situam-se os autores que advêm das ciências econômicas: a Escola Austríaca, Joseph Schumpeter e alguns autores neo-schumpeterianos, todos com uma abordagem econômica desenvolvimentista.

No segundo grupo, situam-se alguns autores das ciências administrativas que estudam a inovação trazendo a questão do paradoxo que estas podem gerar devido à sua complexidade. Estes autores enunciam o impacto das inovações diante das práticas consagradas e colocam questões de ordem cultural.

Em um terceiro grupo, reuniram-se vários autores que exploram uma variedade de definições, conceitos e categorizações de inovações, permitindo observar a complexidade e a contemporaneidade do tema, campo aberto à pesquisa.

4.1 Inovação e sua origem nas ciências econômicas

Segundo o Novo Aurélio (FERREIRA, 1999), percebe-se que inovação pode ser um “ato”, um “efeito”, um “processo” ou uma “intervenção consciente”.

inovação. (do latim tardio *innovatio*) 1. Ato ou efeito de inovar. 2. novidade. 3. Forma resultante de mudança lingüística. 4. Processo de mudança lingüística que conduz ao aparecimento de novas formas na língua. 5. Cada um dos erros e intervenções conscientes de um copista.

innovar. (Do latim innovare.) 1. Tornar novo; renovar. 2. Introduzir novidade em. (FERREIRA, 1999, p. 1115)

Os primeiros estudos que tratam da inovação se originam nas ciências econômicas, com a Escola Austríaca e com Joseph Schumpeter (1883-1950). Até então a análise microeconômica tradicional não tratava a indústria como objeto central, o conhecimento era considerado perfeito e a ação empresarial não seria necessária, assim como nenhum processo competitivo.

A Escola Austríaca trouxe uma abordagem radicalmente distinta da tradicional. Em primeiro lugar, rejeita o pressuposto de que os agentes econômicos têm perfeita informação, assumindo que o conhecimento é apenas parcial. Em segundo lugar, rejeita qualquer postulado de equilíbrio e suas propriedades, sendo que a economia deve ser entendida como um fluxo contínuo. Em terceiro lugar, rejeitam o posicionamento de que o conhecimento é perfeito e de que não há competição. Ao contrário, para a Escola Austríaca, a principal causa do avanço econômico é o processo competitivo, focalizando os estudos em como a economia se comporta no tempo e em como as decisões são tomadas em condições de incerteza e de informação limitada (HASENCLEVER, 1991, p. 10).

É em meio a este debate que Schumpeter, o reconhecido economista americano (nascido na Europa central e que estudou em Viena), destacou, com antecedência, em 1934, a importância da inovação para o desenvolvimento econômico e apontou aspectos hoje confrontados pelas organizações. Seu enfoque abrangente abordou também as questões de ordem social e institucional e colocou ênfase na inovação como fonte do desenvolvimento do capitalismo. Para o autor, a concorrência estimulava a busca de novos produtos, de novas tecnologias e obrigava as organizações a serem capazes de gerar baixos custos e alta qualidade. A isto, denominou "processo de mudança" e definiu três estágios desse processo: invenção, inovação e difusão. Schumpeter distinguiu "inovação" de "invenção", sendo que uma invenção se torna relevante se traz resultados e se difunde, o que a torna uma inovação. Sua teoria aponta a importância do empreendedor no negócio, enfatizando o papel deste em estimular o investimento em inovações, promovendo a "destruição criativa", que ocorre quando uma inovação torna obsoletas as presentes

tecnologias. Na citação abaixo, ele caracteriza inovação como o esforço de combinar diferentemente os muitos elementos envolvidos na geração de riqueza.

Produzir meios para combinar materiais e forças ao nosso alcance. Produzir outras coisas, ou as mesmas, por um método diferente, significa combinar tais materiais e forças de maneira diferente. Tendo-se em vista que uma 'nova combinação' pode, com o tempo, nascer da antiga pelo ajuste contínuo e gradativo, sem dúvida haverá mudança, possivelmente crescimento, mas nem um novo fenômeno nem desenvolvimento tal como o entendemos. Tendo-se em vista que não é este o caso, e que as novas combinações surgem descontinuamente, emerge, então, o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento. [...] O desenvolvimento, para nós, é então definido pela realização das novas combinações. (SCHUMPETER, 2000, p. 51).

O autor caracteriza as condições que criam o contexto de inovação: a introdução de novos produtos; a introdução de um novo método de produção; a abertura de novo mercado, ainda não desbravado ou ainda não existente; a conquista de uma nova fonte de suprimento, existente porém não explorada ou absolutamente nova; uma nova composição organizacional. Todas essas condições são os meios fundamentais para o desenvolvimento, mas nem sempre são conduzidos pelas mesmas pessoas que controlam o processo produtivo e comercial vigente. Se assim fosse, o fabricante de "diligências construiria estradas de ferro" (SCHUMPETER, 2000, p. 52). O autor enfatiza que a inovação faz ressaltar a importância das ações empresariais em oposição à necessidade de avanços científicos para que as inovações ocorram. Schumpeter considerou também as inovações como fonte do dinamismo no desenvolvimento do capitalismo.

Freeman, considerado um autor neo-schumpeteriano, assim escreve sobre Schumpeter:

Dentre os méritos do trabalho de Schumpeter estão sua ênfase consistente na inovação como a fonte principal do dinamismo no desenvolvimento capitalista, seu senso de perspectiva histórica, seu reconhecimento da importância das distinções conceituais entre invenção, inovação e difusão de inovações, e também seu reconhecimento da importância vital da ligação entre inovações organizacionais, gerenciais, sociais e técnicas. Tudo isso o levou [...] a uma teoria unificada de ciências sociais díspares e à teoria geral do desenvolvimento global. (FREEMAN, 1988, p. 5, tradução nossa).

Uma linha de autores neo-schumpeterianos, como Dosi, Freeman, Nelson e outros, avançam nos estudos de Schumpeter, acrescentando novas interpretações que permitem sua compreensão por meio de uma abordagem mais dinâmica.

O resultado da introdução de inovações pode ser distinto para firmas diferentes. Isto estimulará as empresa a perseguirem constantemente a “busca” de métodos mais eficientes de produção. Esta busca tomará a forma de pesquisa e desenvolvimento (P&D), tanto para descobrir novos processos de produção e produtos quanto para adquirir capacidade de imitação de seus rivais. (HASENCLEVER, 1991, p. 18).

Dosi (1988, p. 222) considera que "inovações dizem respeito à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos produtivos e novas técnicas organizacionais." .

Freeman (1988) aponta o "ajuste dinâmico" que ocorre no relacionamento entre a mudança tecnológica e a institucional, estabelecendo o quanto elas estão entrelaçadas. A mudança tecnológica é fundamental e tem o poder de estabelecer padrões para a transformação da economia.

- (a) A mudança tecnológica é uma força fundamental para moldar os padrões de transformação na economia”.
- (b) Há alguns mecanismos de ajuste dinâmico que são radicalmente diferentes em sua natureza se comparados aos mecanismos de alocação postulados pela teoria tradicional.
- (c) Estes mecanismos têm a ver tanto com a mudança tecnológica quanto com a institucional, ou com a falta de mudança....
- (d) A estrutura social-institucional sempre interfere e pode, por vezes, facilitar ou retardar os processos da mudança tecnológica e estrutural, da coordenação e do ajuste dinâmico. Os efeitos de tal aceleração ou retardamento se relacionam não apenas com “imperfeições” do mercado, mas com a natureza dos próprios mercados e com o comportamento dos agentes (ou seja, as instituições são uma parte inseparável do *modus operandi* dos mercados). (FREEMAN, 1988, p. 2, tradução nossa).

Ambos autores ressaltam a importância da dinâmica social da instituição (organização) como variável influente na mudança tecnológica, mas confessam a dificuldade que encontraram em fazer a união epistemológica entre as mudanças econômicas e as mudanças institucionais, considerando uma limitação do texto não

tratar dos processos de aprendizagem sociais e institucionais envolvidos no processo de mudança (FREEMAN, 1988, p. 3).

Freeman e Perez desenvolvem uma taxionomia das inovações. "Inovações incrementais" são aquelas que ocorrem de forma quase contínua na indústria ou serviço, em graus e quantidades distintas, dependendo das pressões da demanda, fatores sócio-culturais, oportunidades na tecnologia, como produto de invenções e melhorias propostas pelos engenheiros engajados na produção. "Inovações radicais" são aquelas provenientes de descontinuidades geradas de forma deliberada, geralmente como resultante de pesquisa. São geradas por uma intenção e não conseguiriam emergir no dia-a-dia de uma produção. Representam impacto dramático e podem estar relacionadas ao surgimento de novas indústrias e serviços. "Mudanças de sistema tecnológico" são mudanças de grande espectro que geram impacto em setores da economia, dando berço a novos setores. São produto da combinação de inovações incrementais, radicais, organizacionais e gerenciais que geram impacto em mais de uma organização. "Mudanças no paradigma técnico-econômico" são algumas mudanças de sistemas tecnológicos tão significativas que influenciam o comportamento de toda uma economia e em outras tantas dimensões da sociedade (FREEMAN E PEREZ, 1988, p. 45).

4.2 Inovação e as ciências administrativas

Foram aqui agrupados alguns autores, selecionados pela sua marcante contribuição ao tema da inovação nas organizações, cuja característica é apontar aspectos que denotam um paradoxo, ou seja, a necessidade de inovar e a dificuldade ou complexidade em fazê-lo, no contexto das organizações modernas.

Eisenhardt e Brown publicaram importante trabalho acadêmico em 1997, que na sequência se tornou o livro *Competing on the Edge* (1998), em que apresentaram estudo em seis empresas de tecnologia da informação. Nesta pesquisa, identificaram quais fatores estavam presentes nas organizações mais bem sucedidas em inovação contínua de produtos, tendo como medida o sucesso da

empresa no mercado. Utilizaram o setor de tecnologia da informação pela sua alta turbulência e intensa demanda por inovação em produto, como protótipo de um mercado em alta velocidade. Uma das suas conclusões importantes, extraídas da pesquisa, foi a relação que estabeleceram entre a capacidade de inovar em produtos com organização e gestão, mostrando que as organizações que possuem estruturas simples permitem liberdade para criar e maior autonomia no trabalho (EISENHARDT; BROWN, 1997).

Em *Competing on the Edge*, as autoras trazem o conceito de sistema complexo adaptativo, com equilíbrio dinâmico necessário para que a organização não caia nas armadilhas dos extremos: a burocracia ou o caos. Identificam, por exemplo, que a gestão bem sucedida combina uma estrutura limitada com interação e comunicação extensiva, foco e prioridades, liberdade para projetar e improvisar dentro do próprio projeto, com alto grau de flexibilidade. Em um extremo, apontam o paradigma das organizações burocráticas, consideradas quase estáticas, onde velocidade e flexibilidade são menos relevantes e necessárias (característica dos anos setenta), como modelo não viável para acompanhar a demanda dos mercados atuais. No outro extremo, o caos pode ser definido pela ausência de ordem, perda de regras, de responsabilidade, de prioridade e foco. As autoras propõem que o novo paradigma, requerido para sobreviver em setores como o da tecnologia da informação, é o da organização que opera à “beira do caos”.

A beira do caos se situa em uma zona intermediária, em que as organizações nunca chegam a se colocar em um equilíbrio estável, mas tampouco nunca se fragmentam [...] um estado natural entre a ordem e o caos, um acordo solene entre a estrutura e a surpresa. (EISENHARDT; BROWN, 1998, p. 11-12, tradução nossa).

Eisenhardt e Brown constatarem que o modelo organizacional com certos atributos é fator importante para criação de um ambiente inovador, entretanto sua abordagem é descritiva e normativa, não toca na gênese das condições que permitem o ponto de equilíbrio entre os dois extremos. Em outro artigo, Eisenhardt expressa com clareza a presença do paradoxo inerente ao processo de mudança organizacional, como um processo que traz em si a coexistência de pares de opostos, o que ela denomina *paradoxo*:

[...] o paradoxo é a existência simultânea de [...] inovação e eficiência, colaboração e concorrência, ou do novo e do velho. [...] organizações, grupos e indivíduos vibrantes mudam ao conciliarem os dois estados simultaneamente. Tal dualidade de tensões coexistentes cria a beira do caos [...].(EISENHARDT, 2000, p. 703, tradução nossa).

Neste mesmo artigo, a resistência à mudança é vista como fenômeno complexo e multidimensional, mas a autora não explora suas causas

[...] a resistência à mudança tem que ser conceituada por meio de múltiplas dimensões, de modo a capturar a verdadeira complexidade do fenômeno. Dada a ambivalência que emerge entre líderes e seus empregados, a resistência dentro das organizações e entre as pessoas não é uma força unidimensional, como na física. Ao contrário, a ambivalência gera tanto resultados desejáveis como indesejáveis, podendo criar o diálogo e o desaprendizado que estimula a mudança. Seria sábio, por parte dos gerentes, levar a sério as boas intenções daqueles que resistem, à medida que elas se apresentam. (EISENHARDT, 2000, p. 705, tradução nossa).

O Minnesota Innovation Research Program (MIRP), (VAN DE VEN et al., 1999, 2000), programa de pesquisa realizado de 1983 a 1999, sobre a gestão de inovação, foi desenvolvido para averiguar a generalidade dos fatores habilitadores de inovações. Com porte e estratégia inéditos, envolvendo cerca de 30 pessoas durante cerca de 17 anos, o programa pesquisou em tempo real inovações variadas (em produtos, processos e administrativas), em empresas de diferentes setores produtivos. Os resultados foram estruturados em cinco conceitos, que compõem a definição de processo de inovação. Segundo o MIRP, inovação pode ser definida como:

Novas idéias, que são desenvolvidas e implementadas para atingir resultados desejados, por pessoas que se empenham em transações (relações) com outros, para mudar contextos institucionais e organizacionais. (VAN DE VEN et al., 1999, p. 6).

Na mais extensa análise do MIRP, no livro intitulado *Innovation journey* (VAN DE VEN et al., 1999), os autores salientam que os muitos tipos de inovação podem ser divididos em duas categorias, que são: inovações que estão focadas no negócio (novas tecnologias, modelos de negócio, produtos, serviços) e inovações de natureza administrativa e gestão (nova organização, modelo de gestão). Para os

autores, fazer tal divisão pode gerar uma fragmentação do processo de inovação, pois muitas inovações possuem aspectos tecnológicos e aspectos administrativos intrinsecamente relacionados e interdependentes. Também apresentam pesquisa de Ruttan e Hayami, que identificaram que muitos avanços tecnológicos nas organizações agrícolas não teriam sido possíveis se arranjos organizacionais não as tivessem precedido. Damanpour e Evans também identificaram uma relação temporal entre a adoção de inovações tecnológicas e administrativas, pois perceberam que inovações administrativas estimulavam a geração de outras inovações. Van de Ven et al. (1999, p. 9) também consideram importante a percepção subjetiva do “novo”.

[...] uma idéia percebida como nova pelas pessoas envolvidas é uma ‘idéia inovadora’, mesmo que pareça a outros uma “imitação” de algo que já existe em outro lugar. (VAN DE VEN et al., 1999, p.9).

É interessante mencionar que a pesquisa do MIRP, iniciada em 1983, terminou em 1999, com resultados surpreendentes para a época:

O senso comum tratava uma inovação como um simples projeto, que mantinha uma identidade estável durante o seu desenvolvimento [...]. As observações de campo mostraram uma realidade muito diferente [...]. Em vez de uma trajetória única, simples e progressiva, registramos muitos caminhos [...]. A identidade do projeto de inovação perdia sua nitidez. (VAN DE VEN et al., 2000, p. 7).

Também da equipe do MIRP, Angle desenvolve uma análise que ressalta a importância do contexto social e organizacional como fonte propulsora ou inibidora do processo de inovação. Angle formula vinte proposições que caracterizam os atributos das organizações que inovam, as quais podem ser resumidas e agrupadas da seguinte forma: quanto a pessoas, a presença de algumas qualidades como compromisso e comportamentos inovadores; um nível moderado de rotatividade (*turnover*) e um clima de coesão e de resolução de conflitos; quanto ao contexto organizacional, um ambiente interno que permite e motiva para a inovação (na ausência, serve de obstáculo à inovação); existência de sistemas de recompensa extrínsecos e intrínsecos para estimular a geração e implementação de inovações; motivação intrínseca e extrínseca; comunicação intensa; profissionais de *status* são mentores de inovações; mecanismos que estimulam a mudar; aceitação de

comportamentos inovadores; gestores balanceiam compromisso com inovação e interesses do dia-a-dia da empresa; quanto ao ambiente externo, em ambiente com algum nível de incerteza, a resposta frente à incerteza é melhor nas organizações “orgânicas” do que nas “mecânicas” (ANGLE, 2000, p.135).

Angle faz sugestões sobre o que permitiria à organização criar condições para inovar, porém não elabora as condições do contexto cultural, o que faz sua análise ser descritiva e insuficiente para a compreensão da complexidade da inovação.

March (1999), em seu livro *The pursuit of organizational intelligence*, trata do relacionamento entre “explorar” (procurar descobrir, desenvolver, empreender novas possibilidades) e “explotar” (tirar proveito daquilo que a organização já possui). Para este trabalho, será considerado o conceito de “explorar” como similar ao de inovar.

A exploração está relacionada com busca, assunção de riscos, experimentação de coisas novas, enquanto que a exploração envolve refinamento, produção, eficiência, implementação e execução de aspectos conhecidos. O autor defende um equilíbrio entre explorar e explorar, pois ambos são essenciais para a organização, mas competem pelos mesmos recursos.

March também ressalta a relevância da tomada de decisão no processo de utilização dos recursos: no caso da exploração (inovação) a decisão é explícita, com análise de investimento e retorno, ao passo que na exploração a tomada de decisão é implícita e se manifesta nos procedimentos, hábitos, costumes, regras e metas previamente definidas pela organização. Esse mecanismo de disputa de recursos torna as inovações vulneráveis, pois, à primeira vista, elas sofrem a desvantagem da incerteza de retornos, com resultados mais distantes no tempo, complexidade de viabilização, efeitos difusos; o que pode ser bom no longo prazo pode significar custos no curto prazo, o que pode ser bom para uma parte da organização pode não o ser para uma outra. Ao contrário, a exploração não é vulnerável, pois faz parte da vida cotidiana da organização, sendo decidida no dia-a-dia, sem rituais especiais, pois aparentemente não representa risco. Dessa forma, o paradoxo fica implicitamente enunciado: inovar pode ser necessário, porém se defronta com os naturais mecanismos do funcionamento das entranhas organizacionais.

March avança no tema quando descreve como as organizações aprendem, e explica os mecanismos de como a função “explorar” pode ficar comprometida. Para o autor existe um processo de aprendizagem mútua, o das organizações e o dos indivíduos, sendo que estes dois tipos de aprendizagem ocorrem de forma simultânea. As organizações armazenam conhecimento em seus procedimentos, normas e regras, ou seja, através do tempo vão sendo estabelecidos padrões de como decidir e resolver, os quais vão sendo inseridos nas maneiras formais de trabalhar. Os indivíduos, por seu lado, aprendem uns com os outros os padrões da organização, compartilhando entre si tais padrões em seu processo de aculturação dentro da organização. Assim sendo, conhecimentos, valores e crenças estão difundidos nos indivíduos que participam da organização. Ao mesmo tempo, por ser um processo simultâneo, o código da organização é adaptado ao sistema de crenças dos indivíduos e estes modificam suas crenças como consequência da aculturação ao código organizacional – influenciam e são influenciados. As crenças dos indivíduos e o código organizacional, se não sofrerem outras influências através do tempo, tenderão a convergir e a ser mais homogêneos. No entanto, segundo o autor, essa estabilidade pode ser rompida, podendo ampliar-se a exploração pela presença de duas variáveis: a rotatividade de pessoas e a turbulência ambiental (MARCH, 1999).

A importância do trabalho de March está em apresentar uma lógica da dinâmica interna das organizações que interfere no ato de inovar, retirando das decisões estratégicas sua pretensão de qualidade implícita e exclusivamente racional.

Christensen (1997), em seu livro *The innovator's dilemma*, descreve a dificuldade, e até mesmo o fracasso, de organizações tidas como competentes que, ao se defrontarem com a necessidade de inovar, não conseguem fazê-lo ou encontram grandes obstáculos. Portanto, enfrentam o “dilema” de ter que inovar para competir e a dificuldade de se mobilizarem para tal, podendo isso ser considerado um paradoxo.

O autor argumenta que organizações grandes, com mercados estabelecidos, encontram dificuldade em identificar a necessidade de inovações advindas de rupturas em tecnologia, o que pode levá-las ao fracasso. O autor aponta que

competências desenvolvidas para atender mercados conhecidos se tornam fonte de incompetência para atuar em mercados com demandas muito diferentes do seu nicho atual. Essa incapacidade não está relacionada a pessoas, mas à organização em si: pode-se selecionar o melhor profissional, com os requisitos necessários, conhecimento, capacidade de julgamento etc., mas a organização pode não estar preparada para utilizá-lo.

[...] alguns gerentes não analisam tão rigorosamente a capacitação de suas organizações para executarem com sucesso tarefas que lhes podem ser atribuídas. Frequentemente, estes gerentes imaginam que se as pessoas envolvidas no projeto tiverem, individualmente, as capacidades necessárias para fazer um bom trabalho, então a organização em que trabalham terá a mesma capacitação [...]. (CHRISTENSEN, 1997, p. 161, tradução nossa).

O autor avalia três categorias de fatores da vida organizacional que são relevantes para o sucesso ou fracasso na implementação de inovações e caracteriza-os como cruciais para a tomada de decisão de inovar: “recursos” são os aspectos mais visíveis e materiais e envolvem toda a natureza de recursos requeridos para se estabelecer um projeto de inovação, sendo que estes mesmos recursos para organizações diferentes geraram resultados diferentes; “processos” são as maneiras pelas quais o trabalho é realizado; *valores* dizem respeito a como as organizações estabelecem suas prioridades e tomam suas decisões. Valores têm um significado mais amplo, pois é através deles que as pessoas nas empresas estabelecem prioridades, formam julgamentos, definem o nível de importância dos clientes e decidem se uma idéia é boa ou não. Também são os valores que modelam decisões de investimento em produtos, serviços, processos.

Christensen amplia o conceito de processo quando menciona a dimensão implícita de como o trabalho é executado, ou seja, a dimensão inconsciente de como “habitualmente” as pessoas simplesmente fazem o que fazem. Processos em negócios estabelecidos, amadurecidos, com escala, que tratam de dimensões já conhecidas e rotineiras para a organização, tendem a tornar-se burocráticos e ineficientes quando utilizados para executar atividades inovadoras, que têm muito de experimental, de criação, de tentativa e erro. Segundo Christensen (1997, p. 164,

tradução nossa), “Isto significa que os próprios mecanismos com os quais as organizações criam valores são intrinsecamente antagônicos à mudança” .

O trabalho de Christensen é relevante no que apontou para uma questão complexa: dificuldade de inovar e suas implicações na dinâmica interna das organizações. Entretanto, ele não se aprofunda numa fundamentação que permita compreender os aspectos envolvidos.

4.3 Alguns Outros Autores e Conceitos

Gaynor (2002) apresenta uma extensa categorização de inovações, que podem ser: incrementais (melhorias, refinamentos e simplificações de produtos, processos, produção); descontinuidades (as que tornam obsoletas as competências, processos e tecnologias instaladas); arquiteturais (as que provocam reconfigurações de sistemas alterando em profundidade o escopo, sem contudo haver perda no conceito do produto); de sistemas (caracterizadas por investimentos de setores diferentes, inclusive o governo, como os sistemas de comunicação por satélite); radicais (novos produtos e mercados que acabam por se transformarem em novos negócios); de ruptura (inovações que trazem algo completamente novo, demandam novos hábitos, demoram para se instalar); *breakthrough* (as que transformam a história da humanidade).

O autor faz uma diferenciação interessante, mas com um número razoável de matizes que estão muito relacionados às especificidades das inovações tecnológicas, seu foco principal.

Gundling (2000, p. 23, tradução nossa) afirma que inovação é “uma idéia mais ação ou implementação que gera resultado, entendido como melhoria, lucro, ganho”. O autor caracteriza a inovação como a idéia que, ao ser implementada, gera impacto; portanto, inovação é um meio para atingir fins desejados. Gundling classifica as inovações pelo grau de novidade e pelo grau de intensidade, na seguinte tipologia: as de tipo A são radicais ao extremo, extrapolam a necessidade do consumidor e

originam indústrias novas; as de tipo B são também radicais, mudam a base da competição na indústria existente, originam-se em pesquisa antes de serem confrontadas com as necessidades dos consumidores; as de tipo C são estritamente alinhadas com a necessidade do consumidor, sendo uma extensão do produto existente, ampliando a linha de produtos mediante mudanças na tecnologia e no processo de comercialização e distribuição. Para o autor, o surgimento de inovação em um determinado nível provoca inovações nos níveis seguintes. Gundling contesta a idéia corrente de que práticas inovadoras podem ser prontamente importadas para outros ambientes, o que as faz assemelhar-se àqueles "tristes animais em zoológicos, que podem ser exibidos, mas falham na capacidade de procriar em cativeiro." (GUNDLING, 2000, p.183, tradução nossa).

Lampel (2000) comenta que o sucesso de uma inovação está freqüentemente ligado à capacidade de persuasão sobre seus méritos, tanto de pessoas que não são *experts* quanto de investidores e potenciais clientes. Para isso, há a necessidade de se realizar um espetáculo, no qual o ator principal é a nova tecnologia ou inovação. O autor explica que existem duas formas predominantes de avaliação de uma inovação: a avaliação crítica (baseada nos problemas e limitações da inovação) e a avaliação confiante (baseada no potencial de realizações futuras). Uma vez que a avaliação de investidores e clientes é geralmente centrada em uma avaliação crítica, a organização pode utilizar-se de uma linguagem dramática para que haja uma mudança na postura das "partes interessadas".

Na obra *Radical innovation* (LEIFER et al., 2002, p. X), desenvolvem quatro questões que consideram chave para tratar inovação:

- (1) Quais são as características do ciclo de vida da inovação radical, que requer abordagens gerenciais diferentes das efetivas na inovação incremental?
- (2) Como as empresas podem lidar com o conflito fundamental entre as principais unidades de operação (com sua ênfase nos projetos de inovação incremental e resultados de curto prazo) e os setores da companhia que estão envolvidos na inovação radical?
- (3) Quais são os maiores desafios que as companhias devem enfrentar de maneira eficaz para uma inovação radical ter sucesso, e quais as competências, os recursos e as abordagens gerenciais / organizacionais podem ser utilizadas para superar tais desafios?

(4) Como as empresas podem construir e sustentar a competência para o gerenciamento de projetos de inovação radical ao longo do tempo, de modo a dar suporte a um crescimento continuado?

Os autores distinguem diferentes padrões de gestão requeridos no trato de tipos diferentes de inovações – radical e incremental; enunciam uma natureza de conflito existente entre a dinâmica de inovações incrementais e a dinâmica de inovações radicais; abrem a questão de que os dois diferentes tipos de inovação demandam competências, recursos, gestão e organização distintas; apontam a possibilidade de existirem organizações capazes de gerar contínua e sistematicamente as condições de inovações radicais.

O seu mérito está no fato de abrirem essas questões, fazendo uma ponte entre seus conceitos e os de March. No entanto, o enunciado de um conjunto de recomendações que não contemplam aspectos dos mecanismos intrínsecos da dinâmica organizacional deixa uma lacuna.

Rogers (2003) considera que algo é uma inovação se é percebido como tal. Em seus estudos sobre a adoção de inovações por parte de sistemas sociais, percebeu que existe um tempo para que a percepção a respeito da inovação se instale, ou seja, ele denomina difusão o processo pelo qual uma inovação é comunicada por certos canais, durante um dado período, entre os membros de um sistema social. A taxa de adoção (*rate of adoption*) é a velocidade com que uma inovação é adotada, existindo os que logo a adotam (*early adopters*) e os que tardam a adotá-la (*laggards*). A contribuição de Rogers reside na identificação do papel da percepção na aceitação da inovação e no estudo da difusão de inovações no sistema social.

Uma inovação é uma idéia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção [...] A percepção de nova idéia para o indivíduo determina a sua reação à inovação. Se a idéia parece nova ao indivíduo, é uma inovação. (ROGERS, 2003, p. 12, tradução nossa)

Em sua obra, Rogers enfoca a percepção da inovação, bem como os estágios pelos quais inovações atravessam em seu processo de aceitação ou de rejeição.

“O processo de decisão da inovação é um processo pelo qual um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) passa do

primeiro conhecimento da inovação para a formação de uma atitude para com esta inovação, para uma decisão de adotá-la ou rejeitá-la, de implementação e uso da nova idéia, e a confirmação desta decisão”. (ROGERS, 2003, pág. 20, tradução nossa).

Tushman e Moore (1988) desenvolvem uma série de propostas para uma melhor gestão das inovações. Para os autores, a dificuldade em inovar não se limita a questões tecnológicas, mas se estende aos aspectos de mercado e ao fato de que as organizações, como hospedeiras das inovações, possuem patologias.

Assim sendo, a resolução de problemas acaba por ter diversas naturezas. As inovações imprimem impactos diferentes no ciclo de vida do produto, demandam formas diferenciadas de gestão e devem estar corretamente vinculadas à estratégia organizacional. Portanto, inovações demandam relacionamento funcional bem gerenciado e sincrônico para assegurar que haja uma correta gestão desde a geração de idéias até a comercialização, principalmente quando se trata de inovações radicais que proporcionam rupturas. Essas rupturas acabam por afetar a história organizacional, pois influenciam nos aspectos estruturais e de liderança.

A gestão de inovações implica na mediação entre as forças externas de mudança e as forças internas de estabilidade. Toda a complexidade da gestão de inovações imprime na organização uma necessidade contínua de **aprendizagem**, que deve ser modelada e liderada pela direção e pelos gestores.

Wood Júnior (2001), na mesma linha de Lampel, descreve em seu livro, Organizações espetaculares, a espetacularização da organização como resposta a um ambiente caracterizado por complexidade, aceleração, fragmentação, excelência, abstração e simulação. O papel da mídia torna-se crescente, a imagem da organização é manipulada e esta manipulação se dá através do distanciamento do objeto. Isso é uma consequência de uma sociedade comandada pelo mercado, onde as relações entre as pessoas se dá através da imagem, da interpretação de papéis, como em uma representação.

As organizações espetaculares, segundo Wood Júnior, têm uma cultura de cooperação entre os indivíduos; sua estrutura é pouco hierarquizada e o trabalho em

grupo é uma constante. Além disso, a capacidade das organizações de inovar tem sido bastante valorizada em virtude da pressão da crescente competição. No que tange à inovação, a organização do espetáculo tem elevada carga dramática, no intuito de diluir a resistência dos indivíduos, para que aceitem novas idéias e soluções que são vistas como oportunidades de negócios (WOOD JÚNIOR, 2001).

Não se poderia deixar de mencionar aqui o Fórum de Inovação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, entidade de cooperação entre empresa e instituição de ensino e pesquisa, cujo trabalho é apresentado no livro *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*, organizado por Barbieri e publicado em 2003. Essa publicação apresenta dois estudos de caso utilizando a metodologia do Minnesota Innovation Survey (MIS), levantados em duas empresas brasileiras vistas como inovadoras em seu setor, mas totalmente diferentes, a Copesul e a Brasilata. Os estudos constataam, pelo mapeamento da Linha de Tempo, que existe uma relação direta entre inovar e a modernidade da gestão. A conclusão do estudo convida a “pensar a respeito de uma teoria ecológica da inovação nas empresas” (BARBIERI, 2003, p. 157). O Fórum de Inovação da EAESP-FGV busca “aprofundar o entendimento sobre de que forma as organizações brasileiras inovam e quais os fatores presentes, de modo a caracterizar uma identidade brasileira” (ÁLVARES et al., 2003, p.183).

A autora deste trabalho, como integrante do Fórum, visa com esta pesquisa trazer sua contribuição para corroborar este compromisso, julgando oportuno agregar novas perspectivas ao estudo da inovação.

Concluindo a seção 4, a inovação tem sua origem nas ciências econômicas e se projetou nas ciências administrativas. No entanto, para esta autora, inovar em organizações desperta diversos mecanismos, de ordem não só econômica, de gestão, de tecnologia etc, mas de ordem sócio-cultural, pois toca nas questões complexas de construção e sobrevivência do grupo social, tais como as crenças e os temores diante da incerteza. Assim, percebe-se que a literatura apresentada discorre sobre questões relevantes, mas deixa uma lacuna.

Nas próximas seções, 5, 6, 7 e 8, vai-se buscar uma fundamentação teórica cujo intuito é preencher tal lacuna.

5 Cultura e teoria das organizações

[...] a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos. (AKTOUF, 2001, p. 47)

Esta seção visa apresentar a evolução dos conceitos de cultura dentro da teoria das Organizações, assim como distinguir as duas principais posturas conceituais de cultura organizacional, “o ter ou ser uma cultura”, esclarecendo o posicionamento adotado para este trabalho, de que a “organização é uma cultura”.

A seguir, apresenta-se a definição e o modelo de dinâmica da cultura de Schein, com suas principais idéias a respeito dessa dinâmica.

5.1 Cultura organizacional

A Encyclopaedia Britannica registra como a mais antiga definição de cultura a do antropólogo inglês Edward Burnett Tylor, em 1871:

Cultura [...] é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. (THE NEW Encyclopaedia Britannica, v. 16, p. 874, tradução nossa).

O conceito de Cultura começou a tomar forma a partir do avanço das ciências humanas, particularmente da Antropologia e da Sociologia, há mais de um século, e estabeleceu-se dentro de uma vasta literatura. A noção de cultura foi proposta originalmente de forma muito genérica, como uma forma de responder à questão “o que nos diferencia como humanos?”, no interesse de estabelecer as características de similaridade. A evolução da pesquisa de campo fez o conceito se alterar, em vista

do interesse se concentrar não mais nas similitudes, mas nas diferenças entre os grupos humanos como culturas próprias (HATCH, 1997, p.202-203).

Para efeito deste trabalho, pode-se escolher no dicionário de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1999, p. 591) duas definições de cultura, entre várias.

[...] Conjunto de características humanas que não são inatas, e se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”. [...] nas ciências humanas ... está associada a uma capacidade de simbolização considerada própria da vida coletiva e que é a das interações sociais]”. [...]

[...] *Antrop.* O conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, norma de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais etc. [...] cultura pode ser tomada como patrimônio próprio e distintivo de um grupo ou sociedade específica[...]

Este foco em “grupo social” abre as portas para o estudo da cultura organizacional, pois as organizações são grupos sociais. Entretanto, a cultura organizacional é provavelmente um dos mais difíceis conceitos organizacionais a definir. Nas décadas de 1940 e 1950, surgem estudos que abordam a natureza cultural dos costumes e tradições do trabalho organizado. No entanto, estudos mais robustos sobre cultura organizacional começam a aparecer na década de setenta com alguns trabalhos, onde se destaca Pettigrew, publicado em 1979 continuando na década de oitenta com um novo grupo de teóricos das organizações, onde se destaca Edgar Schein (HATCH, 1993, p. 657).

Freitas, em seu livro *Cultura Organizacional* (1991, p. xxii), rastreia o tema de cultura organizacional em publicações e eventos nos Estados Unidos entre 1913 e 1988, demonstrando que, particularmente na década de oitenta, o assunto entra maciçamente na área de estudos da teoria das organizações. Freitas desenvolve um estudo sobre a função de controle exercida pela cultura organizacional.

A esta altura, é necessário esclarecer que existem duas grandes linhas de abordagem nos estudos sobre cultura organizacional, de acordo com a postura

epistemológica adotada. Uma delas é a "organização tem uma cultura", portanto a cultura é uma variável da organização. A outra é a "organização é uma cultura", ou seja, a organização é vista como uma cultura (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Quando se adota a premissa "a organização tem uma cultura", esta é observada e estudada como uma variável organizacional, um subsistema dentro do sistema maior, ou seja, assume-se como premissa que existe uma realidade passível de ser observada de fora, onde a cultura se insere como um elemento. Esta abordagem é característica dos objetivistas, predominantemente descritiva, pragmática, funcional, que privilegia métodos quantitativos, buscando o rigor de análise para tratamento universal e possibilidade de replicação (MOTTA; VASCONCELOS, 2002; MORGAN, 1996).

Não cabe nesta tese uma extensa revisão bibliográfica a respeito de cultura organizacional. No entanto, é necessário mencionar o reconhecido artigo de Smircich (1983b) na *Administrative Science Quarterly*, que colocou em ordem as questões de conceituação e metodologia para o estudo da cultura na teoria das organizações, o que antes estava difusamente distribuído na área da Antropologia. Comentando as metáforas que serviram para conceituar organizações, a autora esclarece que a inserção de cultura como metáfora (metáfora porque a palavra advém de "cultivo" na agricultura) representa um salto sobre a visão instrumental derivada da organização como "máquina" e da visão adaptativa derivada da organização como "organismo". Afirma, ainda, que alguns autores deixaram para trás a visão de que a organização "tem uma cultura, em favor de que é uma cultura" (SMIRCICH, 1983b).

A cultura, como uma metáfora de raiz, promove uma visão das organizações como formas e manifestações expressivas da consciência humana. As organizações são entendidas e analisadas não de modo precípua em termos econômicos e materiais, mas em termos de seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos. (SMIRCICH, 1983b, p. 347, tradução nossa).

No mesmo artigo, Smircich expõe a correspondência entre os conceitos de cultura nas diversas correntes antropológicas e os conceitos de organização na teoria das organizações, conforme Quadro 2.

CONCEITOS DE 'CULTURA' EM ANTROPOLOGIA	Temas de Pesquisa sobre Organização e Gerenciamento	CONCEITOS DE 'ORGANIZAÇÃO' EM TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES
A cultura é um instrumento a serviço das necessidades humanas, biológicas e psicológicas. Por ex. o funcionalismo de Malinowski	Intercultural ou Gerenciamento Comparativo	Organizações são instrumentos sociais para realização de tarefas. Por ex: teoria do gerenciamento clássico
A cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Une os indivíduos em estruturas sociais. Por ex: o funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por processos de troca com o ambiente. Por ex: teoria do contingenciamento
A cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras. Por ex: a etnociência de Goodenough	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. A "organização" se apóia em uma rede de interações de significados subjetivos, compartilhados pelos membros da organização em graus diferentes, que parecem funcionar como regras. Por ex: teoria organizacional cognitiva
A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser compreendida. Por ex: a antropologia simbólica de Geertz	Simbolismo Organizacional	Organizações são padrões do discurso simbólico. Uma "organização" é mantida por modos simbólicos, como a linguagem, que facilita os significados compartilhados e as realidades compartilhadas. Por ex: a teoria organizacional simbólica
A cultura é uma projeção da infra-estrutura inconsciente da mente. Por ex: o estruturalismo de Levi-Strauss	Processos e Organização Inconscientes	As formas e práticas organizacionais são as manifestações de processos inconscientes. Por ex: a teoria organizacional transformacional

Quadro 2 – Intersecções entre Teoria da Cultura e Teoria das Organizações
Fonte: Smircich (1983b, p. 342)

Para este trabalho, seria impossível não adotar a premissa "a organização é uma cultura", em vista do posicionamento teórico aqui definido, de base simbólico-interpretativa, que corresponde no Quadro 2 ao "simbolismo organizacional". As seções que seguem fundamentam essa postura.

5.2 O modelo de dinâmica da cultura de Schein

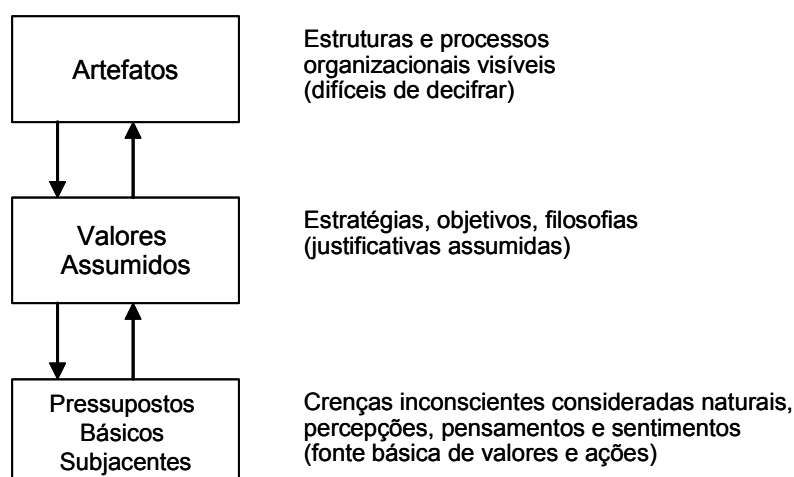
Visto que o modelo de dinâmica da cultura de Hatch, inspiração teórica desta tese, baseou-se no modelo de Schein, acreditou-se oportuno apresentar um resumo do seu trabalho, que se justifica também pela envergadura da sua obra.

Edgar Schein (1984) construiu uma definição de cultura organizacional que serve de base a um modelo dinâmico de análise e intervenção na realidade. Sua definição é a seguinte:

A cultura organizacional é o padrão dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos, e, por conseguinte, para serem ensinados aos novos membros como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1984, p.3, tradução nossa).

Para Schein, não é possível compreender cultura sem seu aspecto dinâmico, como é aprendida, passada adiante e transformada, o que faz compreender cultura como um contínuo processo de formação e mudança que está presente em todos os aspectos da experiência humana (1984, p. 3).

Schein apresentou seu modelo sem a pretensão de que constituísse uma disciplina à parte. Este modelo surgiu de uma definição original e dinâmica, que permitiu destacar três níveis de elementos da cultura, os quais vão do mais aparente (e consciente) ao mais oculto (e inconsciente), conforme se observa no Esquema 4. Schein propõe que o pesquisador penetre abaixo da superfície dos aspectos visíveis para compreender onde estes se originam e se enraízam. Ele utiliza o termo *uncovering* para este movimento de descobrimento progressivo (SCHEIN, 1984, p. 17). A seguir, define cada um dos elementos, começando dos mais aparentes (artefatos), passando pelo nível intermediário (valores) e aprofundando até os mais ocultos (pressupostos básicos).



Esquema 4 – Os Níveis da Cultura, de Schein
 Fonte: Schein (1997, p.17)

Artefatos é o nível mais superficial e consciente onde estão todos os fenômenos visíveis, tangíveis e audíveis que ocorrem como manifestação das camadas mais profundas (valores e pressupostos). São todos os elementos visíveis - ambiente construído, arquitetura, *layout* dos escritórios, tecnologia, produtos, logotipo, materiais de comunicação, comportamentos, estilo (por exemplo, hábitos de vestir), mitos e histórias contadas que fazem parte da tradição da organização, documentos públicos (por exemplo, lista dos valores, missão, visão e documentos diversos), linguagem escrita e falada, cerimônias e rituais, costumes, recompensas e punições, bem como processos organizacionais que se manifestam em rotinas. Esta camada é "fácil de ser vista, mas difícil de ser decifrada" (SCHEIN, 1997, p.17). O autor considera que os membros de uma mesma cultura não conseguem analisar corretamente o "por quê" de seus artefatos, e que estes seriam mais perceptíveis e decifráveis por um pesquisador oriundo de outra cultura.

Valores é o nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente, e são os conjuntos de princípios que definem os artefatos. Valores são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou seja, o código ético e moral do grupo (HATCH, 1997, p. 214). Portanto, os valores influenciam as escolhas do grupo. Schein utiliza o conceito de Argyris e Schön, de 1978, de *espoused values*, que são os valores explicitados e manifestos, os quais permitem predizer aquilo que

as pessoas “dirão” mas não servem para compreender o que realmente “farão” (SCHEIN, 1997, p. 21). Isso porque a incongruência entre o que as pessoas dizem e o que realmente fazem só se explica através do nível mais profundo e mais inconsciente, os pressupostos.

1. A natureza da realidade e da verdade	Os pressupostos compartilhados que definem o que é real e o que não é; o que é um fato de natureza física e de natureza social; como, na sua essência, a verdade deve ser determinada; se a verdade é revelada ou descoberta.
2. A natureza do tempo	Os pressupostos compartilhados que definem o conceito básico de tempo no grupo; como o tempo é definido e medido; quantos tipos de tempos há; a importância do tempo na cultura.
3. A natureza do espaço	Os pressupostos compartilhados sobre o espaço e sua distribuição; como o espaço é alocado e apropriado; o significado simbólico do espaço ao redor das pessoas; o papel do espaço na definição dos aspectos de relacionamentos, como por exemplo o grau de intimidade ou definições de privacidade.
4. A natureza da natureza humana	Os pressupostos compartilhados definem o que significa ser humano e quais atributos humanos são considerados intrínsecos ou básicos. A natureza humana é boa, má, ou neutra? Os seres humanos são passíveis de perfeição ou não?
5. A natureza da atividade humana	Os pressupostos compartilhados que definem a coisa certa a ser feita pelos seres humanos em relação ao seu meio ambiente, com base em pressupostos anteriores sobre a realidade e a natureza da natureza humana. Na orientação básica da vida, qual o nível adequado de atividade ou passividade? No nível organizacional, como a organização está relacionada ao seu meio ambiente? Qual a linha divisória entre o trabalho e o lazer?
6. A natureza dos relacionamentos humanos	Os pressupostos compartilhados que definem qual a conduta básica adequada para os relacionamentos, para a distribuição de poder e para o amor. A vida é colaborativa ou competitiva, individualista, de colaboração em grupo ou comunitária? Qual o contrato psicológico adequado entre empregadores e empregados? A autoridade se baseia, por princípio, na autoridade tradicional e linear, no consenso moral, na lei ou no carisma? Quais os pressupostos básicos para fundamentar os conflitos a serem resolvidos e as decisões a serem tomadas?

Quadro 3 – Lista de Pressupostos da Cultura de Schein

Fonte: Schein (1997, p. 95)

Pressupostos é o nível mais inconsciente e invisível, que vai determinar por que razões um grupo percebe, pensa e sente da maneira como o faz. Os pressupostos básicos são as respostas que deram certo, referentes às questões mais cruciais da sobrevivência do grupo que, conseqüentemente, tornaram-se valores e determinaram artefatos e, ao tomar o caminho inverso, estão fora de questão. Um conjunto de pressupostos inter-relacionados forma um paradigma cultural. Schein utiliza as categorias de estudo da cultura comparada em Kluckhohn e Strodtbeck (SCHEIN, 1984, p. 6), conforme o Quadro 3, que é auto-explicativa.

As principais idéias de Schein podem ser resumidas como segue:

Sobre a **força da cultura**, Schein diz que pode ser observada pela homogeneidade e estabilidade dos elementos, pelo compartilhamento extensivo e intensivo destes elementos e pela existência de experiências fortes e intensas que serviram para construir a cultura. Portanto, quanto mais compartilhados e sedimentados os

elementos de uma cultura (artefatos, valores, pressupostos), mais forte ela será. A força da cultura é proporcional à quantidade e intensidade das experiências compartilhadas e pela capacidade coletiva desenvolvida em resolver problemas.

Sobre o **processo de aprendizagem** em uma cultura, Schein aponta duas formas. A primeira é a capacidade desenvolvida em resolver problemas, intimamente ligada à capacidade de sobreviver. A segunda é a evitação da ansiedade, que faz desenvolver uma resposta padrão, sendo esta inconsciente. Uma vez que esta resposta é bem sucedida em evitar ansiedade, é aprendida e repetida por diversas vezes tornando-se tão habitual que fica natural. Quando um novo membro entra na organização, talvez este perceba o padrão, mas sua sobrevivência e aceitação como integrante desta cultura está ligada diretamente ao quanto aprende e cumpre seus preceitos (aculturação) e, conseqüentemente, ao quanto é aceito pelos outros membros.

Sobre **mudança cultural**, Schein diz que as forças que poderiam alterar a cultura são: o papel ambíguo exercido pela liderança, que ora reforça os padrões estabelecidos, ora incentiva rompê-los; uma fraca sedimentação da cultura, pela heterogeneidade no compartilhamento de significados, valores e pressupostos, devido à presença de sub-culturas (culturas profissionais, setoriais, nacionais etc); presença de *turnover* significativo que tenha o poder de aportar novos significados.

Sobre **estabilidade ou mudança**, Schein afirma que uma organização que atinge maturidade ou declínio, apresentando excessiva estabilidade interna, enfrenta dificuldade em inovar ou fazer mudanças que colidam com seus pressupostos, o que torna a mudança um processo doloroso. Em um processo deste tipo, um grande número de pessoas precisaria ser trocado. No entanto, a cultura pode ter traços tão fortes que nem mesmo um excessivo *turnover* pode alterar a cultura quando esta tem um processo de assimilação, compartilhamento e aculturação suficientemente fortes que neutralizem todas as características novas que estão sendo importadas.

Sobre o **papel da liderança**, Schein afirma que o líder é um gestor de significados. O líder deve prover orientação aos grupos no sentido de encontrarem soluções para

as questões de sobrevivência externa. Entretanto, quando essas soluções são novas formas de se resolver problemas, o líder deve gerenciar um binômio paradoxal - apontar e apoiar novas formas de resolver os problemas enfrentados, assegurando a sobrevivência externa, e, ao mesmo tempo, promover a coesão interna e administrar a ansiedade advinda de ter que abrir mão do habitual e seguro, porém ineficiente. Schein (1997, p.1), afirma que “liderança e cultura são dois lados da mesma moeda”, quando ressalta o papel dos líderes na dinâmica da cultura.

Sobre as **sub-culturas**, Schein diz que é preciso considerar que uma cultura pode ter diversas “portas” de intercâmbio com nichos culturais onde está inserida, como o meio geográfico, o setor onde opera, as categorias profissionais que fazem parte dela etc, importando pressupostos que, coexistindo na mesma organização, formam sub-culturas, podendo implicar em conflito. Também, em um processo histórico, na convivência diária, sub-culturas podem surgir pela experiência departamental, onde áreas da organização se fecham em sub-culturas próprias com suas crenças compartilhadas específicas. No entanto, havendo uma cultura corporativa comum, esta pode sobrepujar as outras, assegurando um elemento importante, a sua “força”, que é caracterizada pelo nível de homogeneidade e estabilidade do grupo e pelo grau de profundidade e amplitude do compartilhamento das experiências comuns (SCHEIN, 1984, p. 7).

Segundo Motta, apesar de Schein ter apontado os pressupostos como elementos de natureza inconsciente na cultura organizacional, não explorou a questão do inconsciente que o remeteria aos estudos na Psicanálise, pois o inconsciente trata-se de “objeto privilegiado” desta disciplina (2001, p. 90).

[...] não sendo Schein um psicanalista, mas um psicólogo organizacional, sua preocupação em desvendar a estrutura inconsciente dos pressupostos básicos mantém-se no nível descritivo, o que significa não explorar todo o potencial analítico que aí reside. (MOTTA, 2001, p. 90)

O trabalho de Schein, aqui apresentado, pode ser discutido por ser objetivista, por ter uma ótica de estabilidade, apresentar lacunas e ambigüidades. Contudo, se estabeleceu como uma referência (HATCH, 1997). Schein trouxe para a teoria das organizações uma rica contribuição, na medida em que importou conceitos de

outras ciências humanas, como a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia e a Política (SCHEIN, 1996, p. 229), integrando-os e discutindo-os dentro do escopo da organização: grupo social, sub-culturas, aculturação (adaptação), papel, liderança, coesão e integração social, estabilidade *versus* mudança, homogeneidade *versus* heterogeneidade, força e disseminação da cultura (SCHEIN, 1984, 1988, 1996, 1997).

Concluindo a seção 5, este trabalho opta pela premissa de que a organização, como grupo social, é uma cultura, com todos os seus elementos e sua dinâmica assegurando que o tema seja tratado em sua inteireza, evitando banalizações e simplificações. Também viu-se como a teoria das organizações se enriqueceu pela contribuição de outras ciências sociais, particularmente o conceito de cultura, oriundo da Antropologia, como também se vale do trabalho de Schein, necessário à compreensão do modelo de Dinâmica da Cultura de Hatch, que trata a organização como uma cultura e é base teórica escolhida, sendo apresentado na seção 8.

6 A ciência interpretativa

O paradigma interpretativo [...]. Busca explicação nos domínios da consciência e da subjetividade individual, dentro do quadro de referências do participante, visto como oposto ao do observador da ação. (BURRELL; MORGAN, 2003, p. 28, tradução nossa).

Esta seção visa apresentar os fundamentos da ciência interpretativa.

Apresentam-se suas origens e pressupostos, a partir da Filosofia e das Ciências Sociais. Em seguida, as correntes epistemológicas mais importantes. Discute-se a hermenêutica como ciência e método interpretativo e faz-se, ao final da seção, menção à importância da Lingüística na ciência interpretativa moderna.

6.1 Origens e pressupostos

A abordagem interpretativa é encontrada em muitas das ciências sociais, incluindo os estudos organizacionais, e seus autores argumentam que o mundo social não pode ser compreendido da mesma maneira que o mundo natural e físico. Na história do pensamento, principalmente em Sociologia, a linha interpretativa veio opor-se ao Positivismo, cujos métodos provinham das ciências exatas, naturais ou “positivas”, que dominaram o pensamento científico até o início do século XX (BURRELL; MORGAN, 2003, p. 41-48).

O paradigma interpretativo teve sua origem na tradição idealista alemã, sobretudo na obra de Immanuel Kant (1724-1803), que postulou a existência de um conhecimento *a priori* que precede o entendimento dos dados da experiência empírica. Este conhecimento *a priori*, e independente da realidade externa, é produto da “mente” e do processo interpretativo que existe nela. Este é o pressuposto básico e

simplificado do idealismo alemão (HATCH; YANOW, 2003; BURRELL; MORGAN, 2003).

O pensamento de Kant ressurgiu tardiamente, sob a forma de neo-kantismo, num movimento que representa a ebulição intelectual dos anos 1890-1930, manifestada na obra de autores exponenciais que redescobriram e exploraram os aspectos do mundo “não-lógico”, “não-civilizado”, “não-racional”, privilegiando os aspectos subjetivos da consciência e da experiência individuais, autores tão diversos como Freud, Weber, Husserl (BURRELL ; MORGAN, 2003, p.228).

Como fonte do paradigma interpretativo, diversos autores apontam a importância de dois autores que foram contemporâneos: Dilthey (1833-1911), que desenvolveu a idéia de que, enquanto as ciências físicas buscam “explicar”, o propósito das ciências humanas é “compreender”, e Weber (1864-1920), com seus escritos sobre “*Verstehen*” (compreender), para quem os atos humanos e outros artefatos são as projeções do significado dado às coisas. Entretanto, como esses artefatos não são completamente externos ao mundo dos seus criadores, seus significados precisam ser compreendidos (ou interpretados) (BURRELL; MORGAN, 2003; SCHWANDT, 2000).

Outro pilar da filosofia interpretativa, Husserl (1859-1938), usou a palavra “mente” ou “consciência” para designar esta entidade que se interpõe entre a experiência e a compreensão (outros termos como “lente”, “filtro”, “paradigma”, visão de mundo, *framework* são aspectos da mesma idéia). Portanto, o conhecimento não pode ser considerado objetivo nem pode ser proveniente da observação direta. Não importando suas diferenças, autores neo-kantianos concordam em uma implicação central do pensamento de Kant, qual seja, o observador quando no ato da observação carrega um conhecimento *a priori* que modela ou filtra o que ele apreende (HATCH; YANOW, 2003, p. 66-67).

Como foi bem distinguido por Burrell e Morgan, o paradigma interpretativo busca compreender o domínio da experiência subjetiva:

O paradigma interpretativo é instruído pela preocupação de compreender o mundo tal como ele é, de compreender a natureza fundamental do mundo social no nível da experiência subjetiva. Busca explicação nos domínios da consciência e da subjetividade individual, dentro do quadro de referências do participante, visto como oposto ao do observador da ação. (BURRELL; MORGAN, 2003, p. 28, tradução nossa).

Para Hatch e Yanow, a interpretação busca o significado das ações sociais, que são subjetivas na sua natureza.

[...] os seres humanos produzem significados e, assim, as ciências humanas (ou sociais) devem ser capazes de tratar tudo aquilo que tem significado para as pessoas em uma situação social sob estudo. Isso requer compreender como os grupos – e os indivíduos nestes grupos – desenvolvem, expressam e comunicam significados, coisas que a observação não-mediada e objetiva [...] não pode fornecer. (HATCH; YANOW, 2003, p. 65, tradução nossa).

6.2 As diferentes epistemologias interpretativas

De acordo com Schwandt, diferentes linhas ou escolas interpretativas possuem visão diversa sobre como uma ação social pode ser interpretada e seu significado apreendido. Existem três diferentes linhas epistemológicas interpretativas (SCHWANDT, 2000, p.191):

- a) **Intencionalismo:** postula que é possível compreender a intenção da ação realizada pelo ator, admitindo ser possível "entrar na cabeça" do outro para compreender-lhe os motivos, as crenças, os desejos, os pensamentos;
- b) **Sociologia Fenomenológica:** busca compreender o dia-a-dia da ação social, como o mundo subjetivo é constituído e expressado em linguagem. Dois conceitos são utilizados: o significado de uma palavra ou expressão é dependente do contexto onde está sendo utilizada e as expressões não são apenas a respeito de algo, mas também a respeito de "fazer algo", isto é, uma expressão verbal é parte constitutiva do ato do discurso;

- c) **Jogos de Linguagem** (expressão cunhada pelo filósofo alemão Wittgenstein): a linguagem traz em si um conjunto de elementos de comunicação governados por regras culturais (argumentos, hipóteses, ordens, cumprimentos etc.). Estes "jogos de linguagem" adquirem significado dentro do contexto cultural em que são utilizados para aqueles que os utilizam.

As três linhas interpretativas acima descritas são similares em considerar a ação humana um elemento que possui significado. Do ponto de vista epistemológico, dão ênfase à contribuição da subjetividade humana para o conhecimento, sem abrir mão da objetividade do conhecimento, isto é, acreditam que é possível compreender a subjetividade de forma objetiva (SCHWANDT, 2000, p.193).

6.3 A moderna Hermenêutica

Uma quarta escola interpretativa, a Hermenêutica, é ainda objeto de debate sobre se é um método ou uma filosofia *per se*. Era definida, tradicionalmente, como um método de interpretar os textos das Sagradas Escrituras. Modernamente seu foco de aplicação nas ciências sociais tem sido na interpretação de artefatos humanos tomados como textos, a exemplo da linguagem (escrita ou oral), arte, arquitetura, cinema. Em tempos mais recentes, refere-se também à interpretação da ação humana como se fossem textos.

A Hermenêutica trata de interpretar e compreender os produtos da mente humana que caracterizam o mundo social e cultural. (BURRELL; MORGAN, 2003, p. 235, tradução nossa).

O conceito central da Hermenêutica como método é o "círculo hermenêutico", pelo qual o pesquisador (quem interpreta) é aquele que se engaja na análise crítica de uma ação humana utilizando um método circular interpretativo, ou seja, para entender a "parte" (palavra, frase, expressão, ação, etc.), precisa compreender o "todo" (intenções, crenças, desejos, contexto cultural, visão de mundo etc.) e vice-versa. Schwandt apresenta uma descrição do entendimento etnográfico, feita pelo

antropólogo americano Clifford Geertz como um retrato do conceito do "círculo hermenêutico".

[...] um ponto de contato dialético e contínuo entre o detalhe local mais local possível e a estrutura global mais global possível, de forma a trazer ambos ao campo de visão simultaneamente [...]. No movimento de idas e vindas entre o todo concebido pelas partes que o tornam real, e as partes concebidas pelo todo que as motiva, buscamos transformá-los – por uma espécie de movimento perpétuo intelectual – em explicações recíprocas". (GEERTZ⁴, C apud SCHWANDT, 2003, p. 193, tradução nossa)

A Hermenêutica moderna adquire *status* de escola filosófica a partir do filósofo alemão Martin Heidegger (1889-1976), que influenciou a obra de seu contemporâneo Hans-Georg Gadamer (1900-2002), para quem a experiência, a cultura e o conhecimento prévio do pesquisador tornam impossível o ideal científico de objetividade. O pesquisador não seria o único detentor do ato de compreender, pois esta seria a verdadeira condição humana, uma vez que o homem está sempre tomando algo *por* algo. Para alguns autores, a contribuição de Gadamer seria que, para compreender fenômenos sociais ou culturais, o observador precisaria entrar em um diálogo com o assunto que estuda. Só assim a compreensão pode se produzir como fruto do "encontro", através de participação e diálogo, não como algo "reproduzido" através da interpretação do observador, mas "produto" da interação. (HATCH; YANOW, 2003; SCHWANDT, 2000). Nesse processo é central o papel da linguagem como expressão concreta da intersubjetividade. A linguagem assume *status* ontológico, torna-se mais do que um sistema de símbolos para designar o mundo externo: torna-se a expressão do "ser no mundo". (BURRELL; MORGAN, 2003, p. 238).

A filosofia Hermenêutica discute que os condicionamentos humanos (da tradição histórica, por exemplo) não são algo externo nem objetivo, ao contrário, trata-se de aspectos intrínsecos ao homem, atuando e determinando as suas interpretações, não sendo algo deliberado; caso contrário, todos os condicionamentos instalados (como os prejulgamentos) seriam removíveis mediante o simples exercício da vontade (SCHWANDT, 2000).

⁴ GEERTZ, C. From the native's point of view: on the nature of anthropological understanding. In: RABINOW, P; SULLIVAN, W. M. (ed.). *Interpretive social science: a reader*. Berkeley: University of California Press, 1979.

Assim sendo, compreender não é colocar-se "de fora" e observar; pelo contrário, compreender requer engajar-se, o que coloca a Hermenêutica numa posição muito peculiar entre o objetivismo (as objetificações da mente humana, os artefatos) e o subjetivismo (do observador), no meio do caminho entre o idealismo objetivista (de Weber) e o idealismo subjetivista (de Husserl) (BURRELL; MORGAN, 2003, p.229-234).

6.4 A contribuição da Lingüística

A compreensão de que a linguagem não é uma simples representação de um mundo previamente existente, mas tem uma participação na criação e na construção desse mundo, constitui o que pode ser chamado de "a virada lingüística". Os filósofos, que usavam a linguagem para descrever o mundo, em vez disso começaram a observar a própria linguagem. Neste ponto, o trabalho pioneiro do lingüista suíço Ferdinand de Saussure (1857-1913), com sua obra Curso de Lingüística Geral, foi a base desta nova postura.

A primeira compilação completa do curso de Saussure foi editada em 1915, e traz seus conceitos básicos, que podem ser resumidos brevemente, como segue.

O **signo lingüístico** é composto de um significante material (a palavra escrita ou falada), um significado (conceito mental), ambos diferentes do referente "real". A **estrutura**, ou contexto, é que estabelece o significado, ou seja, o significado da palavra é devido à posição que ocupa na frase, o da frase depende da posição na sentença maior, ou estrutura lingüística maior. Desse modo, é a relação entre todas as palavras que estabiliza o significado, ou seja, um elemento sem significação torna-se significativo somente em virtude de uma estrutura total. O **sistema de signos**, constituído de significantes e significados, é arbitrário, isto é, é baseado no consenso do grupo, nascendo das relações sociais. As **idéias** não precedem a linguagem, ao contrário, a linguagem modela as idéias e dá-lhes expressão, o que equivale dizer que não existe pensamento sem linguagem (SAUSSURE, [19--]).

A lingüística, ou ciências da linguagem, deveria, segundo Girin, (1996), servir de papel para embasamento das ciências administrativas, pois o caráter interdisciplinar da administração é um fato (GIRIN, 1996, p. 23-66).

A constatação da presença, e de uma presença maciça, da linguagem no funcionamento da organização é de tal modo evidente que não se deve ter escrúpulos em reconhecer que, até recentemente, os pesquisadores não prestaram grande atenção neste fato. [...], reagimos como se estivéssemos desarmados diante da incredulidade que podemos provocar ao pretender que, em nosso campo de pesquisa, os fatos da linguagem constituam um objeto digno de estudo. (GIRIN, 1996, p. 24-25)

Czarniawska-Joerges e Joerges desenvolvem um artigo onde apontam a importância dos artefatos lingüísticos na modelagem da vida organizacional, utilizando terminologias como *descentralização*, *liderança*, *excelência* cujo significado poderia influenciar no controle social na organização (CZARNIAWSKA-JOERGES; JOERGES, 1992, p. 339-364).

Boje estuda o discurso das organizações visando compreender como os atores sociais dão sentido e significado à sua realidade organizacional, independente do discurso oficial. Analisa as conversações entre os atores, onde ocorrem relatos e se processa a significação, apontando que este processo se dá de forma dinâmica e contínua. Boje aborda as muitas 'vozes' que estão presentes no discurso organizacional e aponta a questão hegemônica de certas 'vozes' em detrimento de outras (BOJE, 1991 e 1995).

Concluindo a seção 6, é preciso compreender as ciências interpretativas não como uma oposição ao positivismo (já muito desenvolvido), mas por seu próprio mérito, pois se trata de ciências em expansão, que desenvolvem um sistemático modo de observação e compreensão da realidade social (HATCH; YANOW, 2003, p.79). Assim sendo, este embasamento permite estudar as organizações como sistemas interpretativos.

7 Símbolo e interpretação na teoria das organizações

As atitudes, crenças, valores, símbolos [...] são gerados, alimentados e sustentados pelos elementos materiais. Apenas os deuses e as imanências transcendentais conseguem impor ao homem simbolismos abstratos ou credos cuja essência é pura espiritualidade. É preciso render-se à evidência de que, nos negócios de nossa vida terrestre, um símbolo, um significativo - mesmo que carregado de forte conotação emotiva - só existem na medida em que remetem a um significado ligado a uma experiência concretamente vivida. (AKTOUF, 2001, p. 76)

Esta seção visa apresentar como a ciência interpretativa se desenvolveu na Teoria das Organizações, seguindo três vertentes distintas através do trabalho de autores que se preocuparam com a questão da insuficiência da ciência positiva.

Primeiramente, será apresentada uma visão geral dessas vertentes que se desenvolveram na área. A seguir, a origem das preocupações com o tema e algumas definições e funções de símbolos. Finalmente, apresenta-se a teoria da construção social da realidade e as organizações como sistemas interpretativos.

7.1 Visão geral

O antropólogo americano Clifford Geertz é considerado um expoente para a teoria simbólico-interpretativa, particularmente por sua definição de cultura, que se tornou um marco.

Acreditando, com Max Weber, que o homem é um animal suspenso em teias de significados que ele mesmo teceu, vejo a cultura como estas teias e, por conseguinte, a análise de uma cultura não como uma ciência experimental em busca de leis, mas uma ciência interpretativa em busca de significado. (GEERTZ, 1973, p. 5, tradução nossa).

O interesse por uma perspectiva interpretativa nos estudos organizacionais se desenvolveu nos anos setenta e amadureceu nas décadas seguintes. Hatch (2003) aponta três vertentes principais, que se justapõem: estudos de cultura organizacional, simbolismo e estética; teoria interpretativa baseada em processo; análise de escritos, histórias e narrativas das realidades organizacionais:

- a) **Cultura organizacional, simbolismo e estética** corresponde à vertente de onde vieram os primeiros estudos da perspectiva interpretativa, que levaram à construção de métodos qualitativos de pesquisa, particularmente a *grounded theory*. Explorou-se a questão do contexto cultural e do significado dos artefatos e demais elementos da cultura. Trataram-se vários aspectos associados à cultura como ordem e conflito, poder e dominação, consenso e coerção, mudança e estabilidade, as sub-culturas, etc. Abriu-se o estudo do que seria o conhecimento tácito no compartilhamento do significado e nos modos “silenciosos” do discurso organizacional. Destaca-se neste grupo o papel pioneiro do manifesto da SCOS - Conferência sobre Simbolismo Organizacional, de 1979, que rendeu reconhecida publicação de 1983, gerou toda uma escola simbólico-interpretativa da cultura organizacional, em que se destacam Morgan, Pondy, Dandridge, Mitroff e Smircich, entre outros. Outros autores desta vertente são Gagliardi, Hatch, e Czarniawska-Joerges (que posteriormente se voltaria para a vertente narrativa).
- b) **Teoria interpretativa baseada em processo** trata de uma ampliação das idéias, pesquisas e teorias sobre o significado (*meaning*). Em trabalho fundamental, Burrell e Morgan (1979) analisaram os quatro paradigmas sociológicos que influenciavam a análise organizacional, incluindo o paradigma interpretativo. Berger e Luckmann (2002) delinearam uma teoria de conhecimento em que a construção social é um processo, abrindo um caminho que seria trilhado por Karl Weick (1989, 1995, 2001), que aprofunda o estudo da natureza processual da construção social, mudando o foco da “organização” para “organizando”, na medida em que a realidade é construída em um processo.

c) **Narrativas**, pela influência da teoria literária, passaram a ter papel importante para autores interessados em artefatos lingüísticos e significação. Atenção foi dada ao papel das metáforas na formação da percepção dos atores organizacionais, e o estudo "lingüístico-retórico-narrativo-reflexivo" se direcionou para a narrativa de histórias, ou *storytelling* (HATCH; YANOW, 2003, p. 76). Van Maanen (1988), com seu livro *Tales of the field*, põe em debate metodologia que cria a base para a pesquisa por *storytelling*. Destacam-se, além de Van Maanen, Czarniawska e Joerges (1998) e Boje (1991, 1995).

7.2 Origens

A introdução de *Organizational symbolism*, editado em 1983 por Pondy, Morgan, Frost e Dandridge, considerado um marco editorial no assunto, começa com o seguinte relato:

Este volume nasceu de um encontro informal sobre simbolismo organizacional realizado de 4 a 6 de maio de 1979 na casa de Lou Pondy, em Urbana, estado de Illinois, que reuniu um grupo de pessoas interessadas em explorar as implicações do simbolismo no estudo das organizações. Os presentes tinham formação acadêmica variada, e vieram à reunião por uma série de razões diferentes. (PONDY et al., 1983, p. XV, tradução nossa).

A reunião estabeleceu alguns compromissos entre os presentes e levantou várias questões que se comprovariam de importância central para os futuros estudos das organizações. Percebeu-se que o simbolismo organizacional era enfocado muito diversamente, como: o uso de símbolos na organização (logos, símbolos de *status*), as atividades simbólicas (rituais e cerimônias), o imaginário simbólico (expressado na linguagem, histórias, mitos, sagas e ideologias) e a idéia de que a organização é, em todos os aspectos, uma atividade simbólica de profundo significado psicológico (PONDY et al., 1983).

O resultado da reunião é o volume de 1983 que reúne vários artigos que se tornaram referência para os estudos que se seguiriam. Logo no primeiro artigo, os autores afirmam que a teoria tradicional de organizações tem fracassado em tocar o verdadeiro significado da dimensão simbólica da vida organizacional porque seus modelos de compreensão, através das metáforas de máquinas ou organismos, são simplistas ao focar apenas os aspectos formais e intencionalmente racionais. Entretanto, as organizações manifestam padrões complexos da atividade cultural humana, atividade esta que é eminentemente revestida de caráter simbólico, portanto muitas questões não são respondidas.

Esta capacidade simbólica (dos humanos) é intensificada pelo fato destes se associarem em organizações formais, de modo que as instituições desenvolvem uma história, um ponto de vista comum e uma necessidade de processar tal complexidade simbolicamente. As organizações são, por sua própria natureza, entidades simbólicas, e uma teoria das organizações, para ser totalmente adequada, necessariamente também deve ser simbólica em seu conteúdo. (MORGAN; FROST; PONDY, 1983, p. 4, tradução nossa).

Nesta mesma publicação, Daft (1983, p.200) aponta o trabalho pioneiro de Pondy e Mitroff de 1978, em que estes autores referem-se à escala de Boulding, de 1956, que mede o nível de complexidade de sistemas descrevendo nove níveis de complexidade, conforme se vê no Quadro 4. Eles observaram que os sistemas organizacionais estão no nível 7 ou 8 da escala, denotando alta complexidade. Eles concluem que, entretanto, as teorias organizacionais estudam o fenômeno organizacional com uma perspectiva de nível 4 da escala de Boulding. Além disso, as pesquisas empíricas, com seu "referencial simples e estático", que analisam as propriedades estruturais, aspectos quantitativos e de frequência, são de nível 1 na escala.

NÍVEL	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
1. Estruturas	- rótulos e terminologia - sistemas de classificação	anatomias, geografias, listas, índices, catálogos
2. Tempo	- eventos cíclicos simples, com movimentos regulares (ou regulados) - estados de equilíbrio ou de balanceamento	sistema solar máquinas simples (relógio ou polia) sistema de equilíbrio da economia
3. Controle	- autocontrole - <i>feedback</i> - transmissão de informação	termostato homeóstase piloto automático
4. Aberto (vida)	- auto-manutenção - produção abundante de material - <i>input</i> energético - reprodução	célula rio chama
5. Genético	- divisão de trabalho (células) - partes diferenciadas e interdependentes - crescimento segue “modelo”	planta
6. Animal	- mobilidade - autoconsciência - receptores sensoriais especializados - sistema nervoso altamente desenvolvido - estruturas de conhecimento (imagem)	cachorro gato elefante baleia ou golfinho
7. Humano	- autoconsciência - capacidade de produzir, absorver e interpretar símbolos - percepção do passar do tempo	tu eu
8. Organização social	- sistema de valores - significado	negócios governos
9. Transcendental	- “não-conhecimentos inevitáveis”	metafísica, estética

Quadro 4 – Escala de Hierarquia de Sistemas de Boulding
 Fonte: Boulding⁵ (1956, apud HATCH, 1997, p. 36)

Entre os muitos aspectos e variáveis consideradas por Boulding na construção da sua escala, percebe-se que o que torna os sistemas sociais mais complexos são as capacidades humanas de: consciência de si, capacidade de produzir, absorver e interpretar símbolos, sentido do tempo, sistema de valores, dar significado. Além disso, os membros de uma organização usam a linguagem; produzem e interpretam metáforas; atribuem significados a eventos, comportamentos e objetos; compartilham estes significados; têm consciência da sua própria consciência;

⁵ BOULDING, K. E. General systems theory: the skeleton of a science. Management Science, 2, p. 197-207, 1956.

buscam significado em suas vidas – em suma, agem simbolicamente. Essas capacidades humanas, assim descritas, servem para reforçar a importância da compreensão dos elementos simbólicos, sua significação e interpretação na vida organizacional, através de um embasamento teórico consistente (DAFT, 1983, p. 200).

Smircich (1983) afirma que organizações são formadas por um conjunto de pessoas que compartilham muitas crenças, valores e pressupostos que as levam a construir interpretações dos seus próprios atos e dos atos de outros, interpretações essas que os encorajam a agir conforme modos que possuem relevância mútua. A autora aborda a interpretação pela ótica da estabilidade, ou seja, a estabilidade de um grupo social está relacionada a um certo modo comum ou habitual de interpretar e compartilhar as experiências. O compartilhamento no dia-a-dia fará com que uma rotinização das atividades ocorra e estas se tornem fora de questão. A repetição desse processo faz com que o grupo constitua o seu próprio *éthos*, seu caráter distinto, que se expressa por padrões e crenças (ideologia), por atividades guiadas por normas de conduta, por linguagem comum e por outras formas simbólicas. Todos esses fatores unidos são produto de uma história comum e, mesmo que haja a saída de muitos dos atores, esse "caráter" permanece (SMIRCICH, 1983, p. 55-65).

7.3 Símbolo

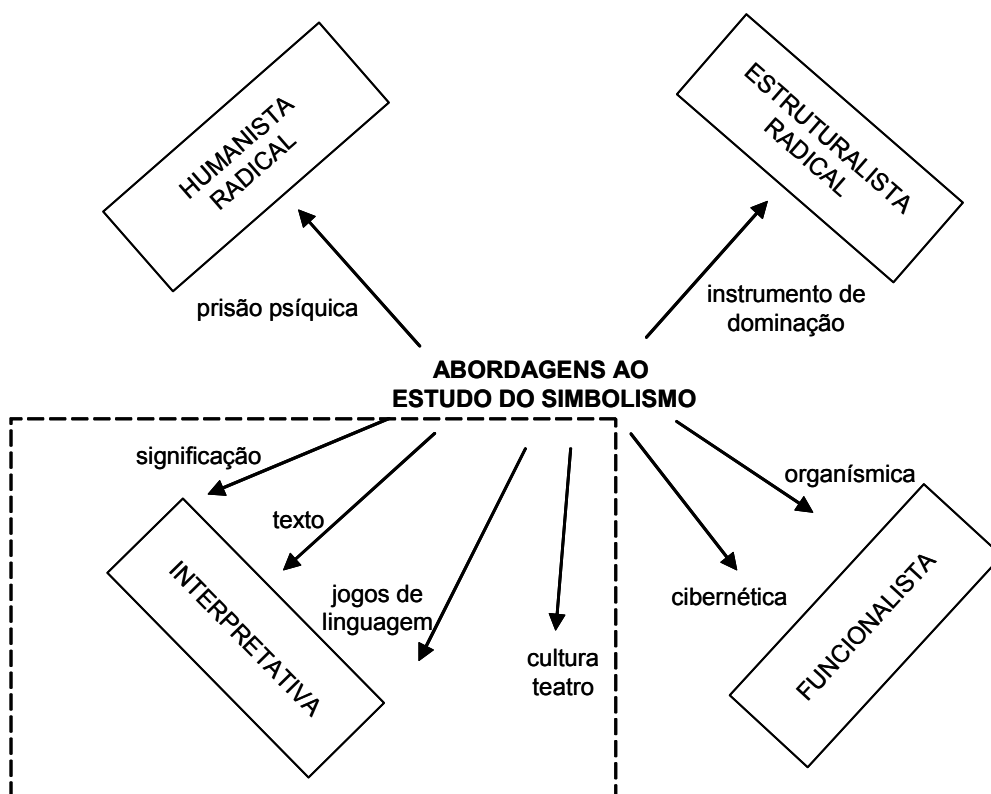
O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (HOUAISS, 2001, p. 2573) apresenta uma ampla definição de símbolo:

símbolo [do gr. *súmbolon* adap.do lat. *symbolon*.] **1** aquilo que, por um princípio de analogia formal ou de outra natureza, substitui ou sugere algo **1.1** aquilo que, num contexto cultural, possui valor evocativo, mágico ou místico **1.2** elemento descritivo ou narrativo, ao qual se pode atribuir mais de um significado **1.3** pessoa ou personagem que se torna representativa de determinado comportamento ou atividade **1.4** sinal indicativo; signo **2** aquilo que, por pura convenção, representa ou substitui outra coisa **2.1** objeto, som, ato que, por convenção arbitrária, representa uma realidade

complexa 2.2 representação convencional de algo; emblema, insígnia 3 palavra ou imagem que designa outro objeto ou qualidade por ter com estes uma relação de semelhança; alegoria, comparação, metáfora.

A divisão estabelecida por Burrell e Morgan, em seu livro *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, cuja primeira edição é datada de 1979, é utilizada pelo grupo da SCOS para definir as possíveis abordagens para o estudo do simbolismo, conforme a postura teórica adotada (vide Esquema 5).

[...] sempre que um cientista social estuda o mundo social, ele faz com base em pressupostos que, embora geralmente implícitos e considerados naturais, moldam o tipo de perguntas a serem feitas, e definem o modo de investigação adotada. Os paradigmas funcionalista, interpretativo, humanista-radical e estruturalista-radical privilegiam diferentes tipos de metáforas como base para a construção teórica, colocando diferentes tipos de questões de pesquisa e gerando diferentes tipos de reflexões. (MORGAN E OUTROS, 1983, p. 17, tradução nossa).



Esquema 5 – Paradigmas e Metáforas: possíveis abordagens ao estudo do simbolismo

Fonte: Morgan, Frost e Pondy (1983, p. 18)

No esquema 5 podem ser vistos os quatro paradigmas identificados por Burrell e Morgan (2003), no entanto o enfoque deste trabalho fica circunscrito ao paradigma interpretativo conforme destacado.

O papel dos símbolos e do simbolismo na esfera do sagrado e dos rituais é bem reconhecido. No entanto, o que é menos reconhecido é que símbolos também pervagam a esfera secular e influenciam praticamente todos os aspectos da existência humana. Símbolos são criados e recriados sempre que os seres humanos recobrem os elementos do seu mundo com um padrão de significado que se estende além do seu conteúdo intrínseco (MORGAN; FROST; PONDY, 1983).

Um símbolo é um signo, um sinal, no seu sentido estrito e também é uma ampliação deste sentido, que denota algo maior, que traz uma significação consciente ou inconsciente. O que difere um símbolo de um signo é o fato de que um símbolo é revestido de um significado subjetivo, enquanto que os signos significam o que representam (por exemplo, os sinais de trânsito). Símbolos são signos, porém nem todo signo se transforma em um símbolo. Os símbolos são um conceito-chave na dinâmica social porque representam o produto da integração cultural e do compartilhamento de significados dos membros de uma cultura (MORGAN; FROST; PONDY, 1983).

A partir de uma perspectiva interpretativa, os símbolos são vistos como o meio essencial pelo qual os indivíduos criam seu mundo, e a teoria e a pesquisa se voltam para compreender os processos pelos quais isso ocorre. (MORGAN; FROST; PONDY, p. 17, tradução nossa).

Dandridge, Mitroff e Joyce, em artigo de 1980, contribuem para a compreensão do simbolismo organizacional. Segundo estes autores, símbolos podem ser categorizados e exemplificados da seguinte forma: materiais, objetos tais como bandeira, logomarca, pomba da paz etc.; ações ou atividades, que incluem ritos, aperto de mãos, festas, cerimônias etc.; expressões verbais, como um canto, um grito de guerra, mitos, histórias, piadas, boatos (DANDRIDGE, MITROFF E JOYCE, 1980, p. 77-82)

Dempster (2003), em artigo recente, reconhece o trabalho destes autores e resume os atributos dos símbolos da seguinte forma:

Um símbolo é, em geral, algo *pequeno* que representa algo *grande*; algo *simples*, para representar algo *complexo*; algo *concreto*, que expressa algo *abstrato*; algo de fácil invocação, ou *substantivo* e *tangível*, usado para representar algo difícil de definir, *intangível* e *amorfo*. Acrescenta-se uma camada de complexidade ao se considerar que os símbolos podem representar tanto um indivíduo como um objeto ou um processo. (DEMPSTER, 2003, p. 4, tradução nossa).

Os símbolos nas organizações exercem função de aglutinar as pessoas em torno de "coisas" e prover uma expressão da organização para seus membros. São três funções básicas: descritiva, quando os símbolos servem para definir quem são e a que se propõem; controle de energia, quando têm função de atrair, inspirar ou repelir, facilitar a experiência de um sentimento ou servir de válvula de escape às emoções; manutenção do sistema, quando têm por função manter coerência, ordem, estabilidade, diferenciar relações hierárquicas, integrar, prover padrões aceitáveis para mudança (DANDRIDGE, MITROFF; JOYCE, 1980, p. 79; DANDRIDGE, 1983, p. 69-79).

Assim, os símbolos revestem-se de várias formas, podendo apresentar-se como objetos (coisas), eventos (cerimônias, rituais), atitudes, comportamentos, expressões verbais, e possuir um ou mais significados, até contraditórios entre si, dependendo do grupo ou indivíduo que interpreta. É em torno de um conjunto de significados comuns compartilhados que se forma um grupo social e estabelece-se uma cultura (DANDRIDGE, MITROFF; JOYCE, 1980, p. 77-82).

Símbolos estão circunscritos ao contexto onde estão inseridos e onde o significado lhes é dado, ou seja, para um símbolo existir é preciso um reconhecimento da comunidade, da cultura que o traz à existência, que lhe dá significado. Símbolos envolvem camadas de significado que não necessariamente são explicitados, mas estão presentes em uma cultura, são adaptáveis e sobrevivem ao tempo. Símbolos dão margem a diferentes significados e são interpretados de formas diferentes, mas de modo geral refletem os valores e pressupostos dos membros da cultura. Dessa forma, as interpretações também são realidades socialmente construídas e

determinadas pelos padrões pré-existentes, que também não podem ser dissociadas dos símbolos, pois são quase simultâneas ao processo de simbolização (MORGAN; FROST; PONDY, 1983, p. 3-35; DANDRIDGE; MITROFF; JOYCE, 1980, p. 77-82).

Uma outra contribuição relevante ao estudo dos símbolos nas organizações, sob um outro enfoque, vem do autor italiano Pasquale Gagliardi, que aborda os artefatos e sua simbolização. Para o autor, artefatos são caminhos da ação na medida em que limitam os atores organizacionais a moverem-se dentro de certos limites, definindo um campo ao mesmo tempo físico e simbólico, que compreende os arranjos institucionais, as rotinas, os referenciais cognitivos e o imaginário da empresa. Para este autor, as instalações físicas (*setting*) influenciam o comportamento dos autores, pois a primeira coisa que fazem é “estruturar a experiência sensorial”. Para Gagliardi, o potencial simbólico dos artefatos - sua capacidade de, como símbolos, suscitar sentimentos e impulsionar para a ação - é tanto maior quanto o símbolo for capaz de engendrar sensações. (GAGLIARDI, 1990, p. 16-18).

7.4 Interpretação

O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (HOUAISS, 2001, p. 1636) define interpretação como o ato de interpretar, ou seja, “determinar o significado preciso de texto, lei etc.; adivinhar a significação de algo por indução; dar certo sentido a; entender; julgar; traduzir ou verter de uma língua para outra”.

A interpretação, na teoria das organizações, não se refere apenas ao significado dos símbolos, mas se amplia bastante com a obra de Karl Weick, por sua vez precedida do trabalho fundamental de Berger e Luckmann sobre a construção social da realidade.

7.4.1. A construção social da realidade

Peter Berger e Thomas Luckmann, ambos sociólogos alemães, em *A Construção Social da Realidade* (2002), cuja primeira edição é de 1966, investigam a sociedade como construção objetiva e subjetiva, propondo uma teoria social do conhecimento que associa estas duas visões teóricas sobre a sociedade, a de Durkheim (1858 - 1917), que “considera os fatos sociais como coisas” (DURKHEIM⁶, 1950 apud BERGER; LUCKMANN, 2002, p. 33) e a de Weber (1864 - 1920), para quem “o objeto de conhecimento é o complexo de significados subjetivo da ação” (WEBER⁷, 1947 apud BERGER; LUCKMANN, 2002, p.33). Segundo Berger e Luckmann (2002, p. 34), “estes dois enunciados não são contraditórios. A sociedade possui na verdade facticidade objetiva. E a sociedade de fato é construída pela atividade que expressa um significado subjetivo.”.

Berger e Luckmann propõem que a ordem social é produzida por negociações interpessoais e entendimentos implícitos construídos pelas experiências compartilhadas, as quais são interpretadas e formam padrões de significados. Os atores sociais tomam essas interpretações como sendo “a realidade objetiva”, ou seja, através de interpretações, os membros de um grupo social criam padrões de significado sobre suas atividades e sobre o mundo, e então assumem que esses padrões criados existem separadamente das interpretações que os produziram.

O construcionismo social reconhece que as categorias de linguagem usadas para o entendimento da organização (ambiente, estrutura, cultura etc.) não são reais, mas, sim, produto das crenças dos membros daquele grupo social, ou seja, os atores sociais inventam e sustentam os significados dos termos que usam para compreender o mundo (HATCH, 1997, p. 41 e 218).

⁶ Durkheim, Emile. *The rules of sociological method*. Chicago: Free Press, 1950, p.14.

⁷ WEBER, Max. *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press, 1947, p.101.

7.4.2 Organizações como sistemas interpretativos

Para Weick, psicólogo social americano, o processo de interpretação nas organizações não é nem simples nem bem compreendido. Interpretação é o processo de traduzir o que ocorre, desenvolver modelos de compreensão, constituir significado e reunir esquemas conceituais entre os atores que participam e compartilham da organização (WEICK, 2001, p. 244).

Weick afirma que o ato de criar um conceito faz com que como consequência o fenômeno seja criado. Portanto, o ato de uma organização analisar o seu "ambiente", implica em que o fenômeno "ambiente" se crie e o que se vê do ambiente é consequência de como se buscou a informação sobre o mesmo. De acordo com Weick, o ato de criar um conceito como "organização", por exemplo, faz com que o fenômeno "organização" seja criado. Para Weick, a forma como se busca estabelece o que se busca, isto é, pode estabelecer uma linguagem de leitura daquilo que se busca (WEICK, 2001, p. 179).

[...] Mencionei, em outro lugar, que 'a realidade é uma metáfora' (Weick, 1969a). Com isso eu quis dizer que falar de 'uma realidade' é simplesmente uma maneira que as pessoas tentam para encontrar sentido no fluxo de experiências que corre ao seu redor. Dizer que existe uma realidade, um ambiente, e a partir daí procurar e descobrir padrões subjacentes nas estruturas sobrepostas é uma maneira de dar sentido àquele fluxo. [...] No sentido literal, inserir uma ação (to enact) em um ambiente pode significar 'criar a aparecimento de um ambiente' ou 'estimular um ambiente como consequência da representação. (WEICK, 2001, p. 188, tradução nossa).

Esse processo pode gerar a reificação (do latim, *res*, coisa) ou "coisificação" do objeto estudado, trazendo uma sensação de que este é "real" e "está lá". O fato de se falar e agir sobre uma "realidade" é o que a torna "real". A isso, o autor chamou de *enactment*, e deve ser entendido como um conceito fundamental na sua teoria, que estuda a origem subjetiva da realidade social. *Enactment* é de difícil tradução para o português. Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (HOUAISS, 2001, p.1129), o prefixo **en** - é uma variante do prefixo latino *in*, que indica introdução, transformação, no interior de, etc. Portanto *enactment* pode significar uma espécie de "inserção da ação" no ambiente.

Weick apresentou a teoria de *enactment* em 1969, no livro *The Social Psychology of Organizing*. Sucederam-se vários artigos nos anos seguintes, até que em *Making Sense of the Organization* (2001) reserva todo um capítulo sobre interpretações, cujo título é *Towards a Model of Organizations as Interpretation Systems* (p. 241), em que constrói os pressupostos que sustentam uma teoria que propõe compreender como organizações interpretam coletivamente. Segundo o autor, ao interpretarem, os membros de uma cultura definem padrões e significados que depois são assumidos como que fossem uma realidade objetiva, à parte das suas próprias interpretações, e passam a agir a partir dessas interpretações.

Esse fenômeno descrito por Weick tem algumas características. O processo de reificação tem o poder de fazer com que o fenômeno "seja visto" - por exemplo, no caso do ambiente, este se torna "tangível" e "real" para aqueles que o criaram, sem que tenham consciência disso. Além disso, o fenômeno não é individual e, sim, coletivo, havendo uma espécie de acordo tácito compartilhado pelo grupo. Dessa forma, pode-se explicar o fato de organizações em um mesmo setor, com ambientes similares, terem percepções de ambiente distintas e até opostas. O aspecto coletivo gerado a partir do compartilhamento cria a "realidade", ao passo que, quando esse fenômeno ocorre individualmente, parece aos outros uma espécie de anormalidade do indivíduo (WEICK, 2001, p. 241; HATCH, 1997, p. 41).

Como consequência desse processo, a partir do campo de percepção construído, são geradas as decisões e originadas as ações, em perfeita correlação com a percepção criada-gerada, reforçando esta, propiciando uma espécie de confirmação da "realidade", que Weick relaciona com a conhecida expressão "profecia auto-realizável" (WEICK, 2001, p. 170).

Para construir um modelo de "organizações como sistemas interpretativos", Weick parte de um conjunto de pressupostos:

- a) **Organizações são sistemas sociais abertos e complexos** (ele também recorre à escala de Boulding, vide quadro 4), que processam dados do

ambiente, desenvolvem padrões de interpretação de tais dados e, como decorrência, tomam decisões;

- b) **Organizações têm seus sistemas cognitivos**, isto é, embora seja no indivíduo que se dá o processo de receber dados, interpretar, transmitir e compartilhar as interpretações, a passagem para a dimensão organizacional vai além da dimensão individual; organizações têm seus mecanismos e sistemas de memória que registram e preservam conhecimento, comportamentos, mapas mentais, normas, valores. O compartilhamento é o fenômeno coletivo que sustenta esse mecanismo organizacional, permitindo que ele transcenda a dimensão individual, isto é, pessoas podem ser admitidas ou demitidas, quadros podem aumentar ou reduzir, mas as características coletivas tendem a permanecer. Isso não significa que haja unanimidade em tudo que se interpreta, mas há coerência que permite uma lógica interpretativa coletiva;
- c) **O nível de gerenciamento estratégico** da organização tende a gerar as interpretações, que depois se espalham por outros níveis, bem como nichos da organização que se inter-relacionam com diferentes aspectos do ambiente fazem suas interpretações específicas. A direção da organização exerce o papel de integrar todas essas interpretações;
- d) **As tomadas de decisão são diferentes**, pois organizações têm modos diferentes de processar os dados do ambiente e, por conseguinte, gerar interpretações, cada uma desenvolvendo seus próprios estilos e mecanismos para compreender a ambiência onde está inserida. Esse processo, que não é randômico, está baseado nas características da organização e do ambiente, influenciando a estratégia, a estrutura e a tomada de decisão.

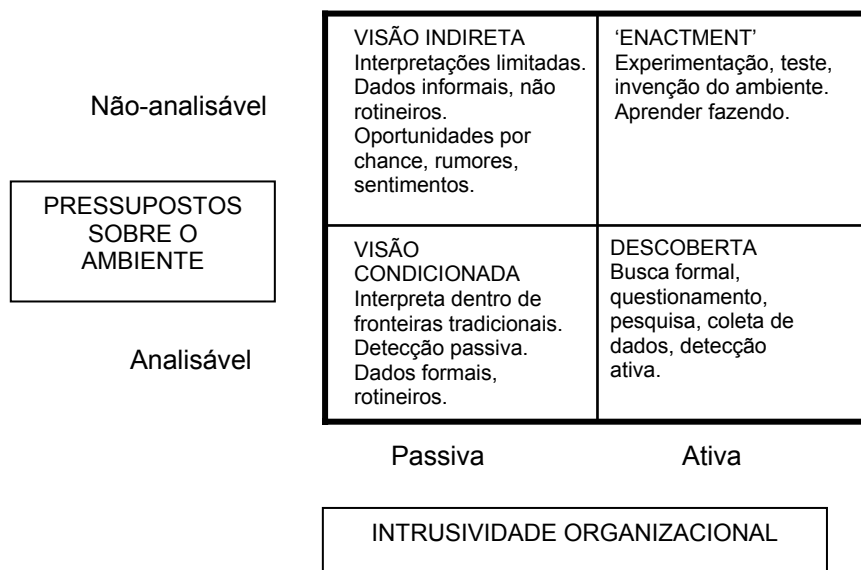
Weick propõe a existência de um processo de absorção, processamento e *feedback* de dados, de forma coletiva, organizacional, que se dá em três estágios:

- a) **Scanning** é o processo de coleta de dados do ambiente que pode ser formal ou através de contactos pessoais dos gestores;
- b) **Interpretação** é o ato de dar significado aos dados coletados, traduzindo as observações e os eventos em entendimento compartilhado;
- c) **Aprendizagem** é expressa pelas ações tomadas em resposta às interpretações geradas. O processo de aprendizagem, traduzido em ações, gera resultados que definirão novas informações para serem interpretadas, fechando, assim, um circuito que tende a se reforçar, seguindo uma lógica própria e específica da organização.

Os modos de interpretar o ambiente podem variar de acordo com as crenças que as organizações possuem, e influenciam o nível de intrusividade em relação ao ambiente. Weick (2001, p. 248) define duas variáveis para estabelecer como as organizações interpretam e se relacionam com o ambiente, conforme pode ser visto no Esquema 6.

Eixo horizontal: mostra o nível de intrusividade, ou seja, o quanto a organização tem uma postura ativa ou passiva em relação ao ambiente.

Eixo vertical: são os pressupostos a respeito do ambiente, se a organização percebe que este é analisável ou não analisável.



Esquema 6 – Modelo dos Modos de Interpretação Organizacional
 Fonte: Weick (2001, p. 248)

Os quadrantes são assim definidos por Weick (2001, p. 248):

- a) **Enacting:** representa uma estratégia ativa de se relacionar com o ambiente e a crença de que o ambiente não é analisável. Estas organizações constroem seus ambientes pelo fato de desenvolverem novos comportamentos, novos experimentos, testes, ignorando regras passadas. Operam na crença de que precisam ser altamente ativas para serem bem sucedidas e constroem mercados ao invés de esperar pela demanda;
- b) **Descobrimdo:** também representa uma forma ativa de se relacionar com o ambiente, mas buscando a resposta correta em vez de modelar a resposta, através de análises de dados obtidos por pesquisas de mercado, projeções, análises de problemas, visando identificação de oportunidades. Utilizam procedimentos de pesquisa conhecidos e formais, realizados por analistas;
- c) **Visão Condicionada:** este modo representa organizações que assumem que o ambiente é analisável, com uma postura passiva. A interpretação do ambiente fica circunscrita às fronteiras tradicionais da experiência que têm no setor. A organização percebe o ambiente como objetivo e benevolente e não empreende esforços no sentido de aprender sobre ele. Restringem-se aos procedimentos e fontes de informação já estabelecidos;

- d) **Visão Indireta:** trata-se de um modo com postura passiva e crença de que o ambiente não é analisável. Portanto, estas organizações não se fundamentam em dados objetivos e informações tradicionais, tendo suas fontes de informação assistemáticas e baseadas em contatos pessoais, chance e oportunidade.

A obra de Weick, embora fundamental para a compreensão do processo de significação da organização e da linguagem organizacional, não se refere explicitamente à interpretação dos símbolos na vida organizacional, embora aponte sua contribuição de forma indireta (WEICK, 1995, p.61).

Concluindo a seção 7, pode-se considerar que a inserção da perspectiva interpretativa nos estudos organizacionais veio incluir toda uma rica geração de teóricos que, com enfoques ou ênfases diferentes, seja nos aspectos simbólicos, seja na compreensão de significados coletivos mais complexos, permitiu abrir caminho para este trabalho, trazendo um conjunto de referências que permitirá uma compreensão de inovação como fenômeno organizacional.

8 Síntese simbólico-interpretativa

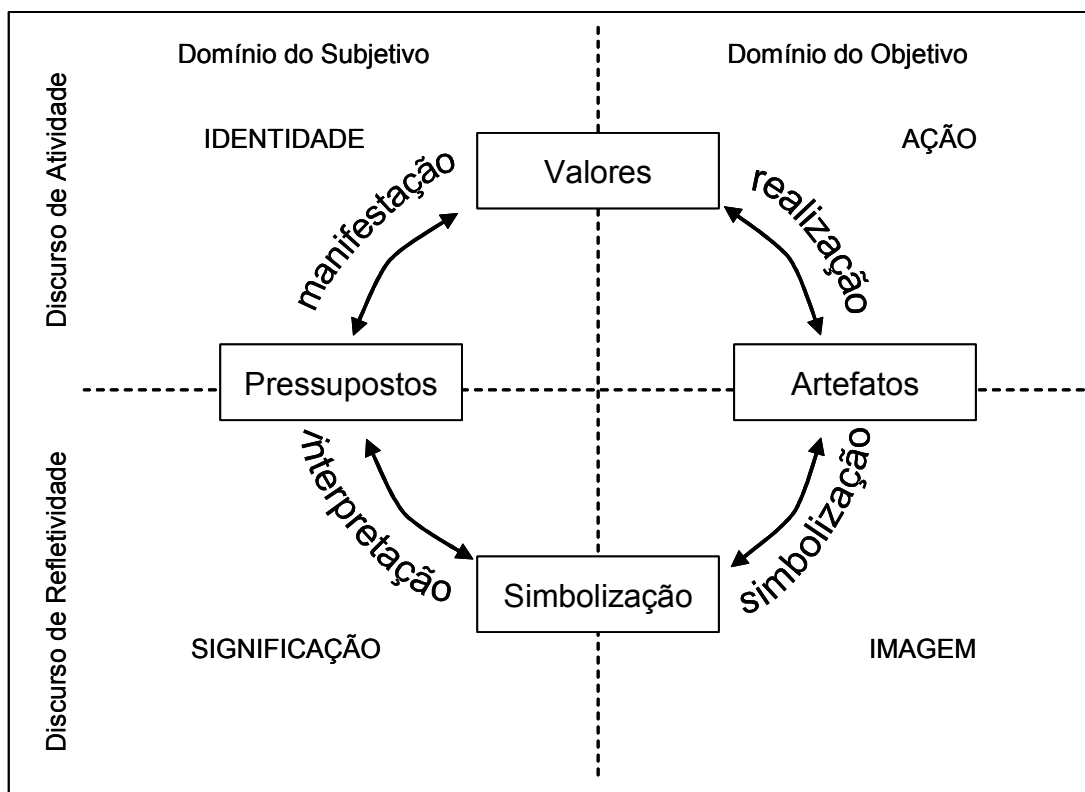
A Dinâmica da Cultura reúne, em um só modelo, idéias que têm permanecido tradicionalmente separadas na teoria das organizações. [...] Eu, ao contrário, aceito ambos (o subjetivismo e o objetivismo) como visões teóricas da realidade, reconheço suas diferenças, justaponto suas contribuições, analiso e tiro implicações a partir dos resultados. (HATCH, 1993, p. 683)

Esta seção apresenta detalhadamente o modelo de dinâmica da cultura proposto pela professora Mary Jo Hatch, como uma síntese de orientações teóricas diversas que justapõe subjetivismo-objetivismo, agrega símbolo ao modelo do Schein e acrescenta uma visão processual à dinâmica da cultura.

A seguir, discute aspectos de mudança e estabilidade no contexto organizacional, buscando-se fundamentos no próprio modelo.

8.1 O modelo de dinâmica da cultura de Hatch

O modelo de dinâmica da cultura de Hatch pode ser considerado uma síntese simbólico-interpretativa, construída a partir do modelo de Schein e enriquecida por outros conceitos e autores da teoria simbólico-interpretativa. Seu modelo se distingue por dois pontos básicos: pela inclusão de símbolos como um dos elementos da dinâmica da cultura e pelo fato dos elementos da cultura deixarem de ser o foco central, dando lugar aos processos que os interligam, conforme se vê no Esquema 7.



Esquema 7 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch

Fonte: Hatch (1993, p. 656)

Percebe-se um modelo circular, em que os processos ocorrem nos dois sentidos, horário e anti-horário, simultaneamente e de forma integrada, não havendo como ocorrerem de forma separada. Isso parece que permite tratar, compreender e analisar aspectos que sob outra ótica parecem contraditórios dentro da organização, como mobilidade *versus* estabilidade e inovação *versus* resistência, pois essas contradições passam a fazer parte da dinâmica.

Como já foi mencionado, Hatch busca fazer uma associação de posturas teóricas opostas (objetivistas e subjetivistas), inspirando este trabalho no esforço epistemológico de compreender a inovação dentro da realidade subjetiva das organizações.

“A Dinâmica da Cultura reúne, em um só modelo, idéias que têm permanecido tradicionalmente separadas na teoria das organizações. [...] Eu, ao contrário, aceito ambos (o subjetivismo e o objetivismo) como visões teóricas da realidade, reconheço suas diferenças, justaponho suas contribuições, analiso e tiro implicações a partir dos resultados”. (HATCH, 1993, p. 683)

Num primeiro nível de análise do modelo (Esquema 7), considera-se um eixo vertical, que divide as metades direita e esquerda, e um eixo horizontal, que divide as metades superior e inferior.

Eixo vertical: o lado direito representa o domínio objetivista e o lado esquerdo, o domínio subjetivista. A ambição explícita desse modelo é reconhecer e associar essas duas visões. Segundo a autora, Valores e Símbolos formam a ponte, os pontos de tradução entre as duas perspectivas.

Ou seja, estes conceitos têm a capacidade de representar as qualidades e as características dos dois domínios, e, portanto, valores e símbolos oferecem pontos de transformação / tradução entre estes ‘dois mundos’”. (HATCH, 1993, p. 684).

Valores e Símbolos se relacionam com Artefatos, no lado direito, e com Pressupostos, no lado esquerdo, o que representa o fato de que os artefatos, concebidos como exterioridades da cultura, têm sido mais bem teorizados pelos objetivistas e os pressupostos, por sua natureza abstrata, estão no domínio que foi mais bem teorizado pelos subjetivistas (HATCH, 1993, p. 684).

Eixo horizontal: divide a figura em metades superior e inferior. A metade superior representa uma dimensão de discurso de atividade, que se subdivide em Identidade (atividade subjetivada) e Ação (atividade objetiva), enquanto a metade inferior representa uma dimensão de discurso de refletividade, que se subdivide em Imagem (refletividade objetivada) e Significação (refletividade subjetiva).

Quanto aos dois tipos de discurso, Hatch assim os define: **discurso de atividade** é aquele que, no sentido pró-ativo (horário), constrói as expectativas e os artefatos e, no sentido retroativo (anti-horário), re-alinha valores e pressupostos quando novos artefatos oriundos de fora da organização são absorvidos por esta; e **discurso de refletividade** é aquele que, no sentido prospectivo (horário), cria e confere significação aos símbolos e, no sentido retrospectivo (anti-horário), permite decodificar pressupostos e símbolos através dos artefatos que os geraram. Pode-se distinguir como Valores se associam ao discurso de atividade e Símbolos ao discurso de refletividade.

Uma limitação do trabalho de Hatch, por enquanto, é não explorar e conceituar suficientemente esses dois tipos de discursos que diferenciam o que se faz, do que se diz que se faz, conforme já apontava Schein (1997, p. 21).

É importante destacar que a dinâmica da cultura, representada nesta figura circular, opera em dois sentidos, não como quatro processos separados, cada um com seus modos de operar para frente ou para traz, mas como duas rodas de processos interconectados, que giram em dois sentidos opostos (horário e anti-horário) simultaneamente. Para Hatch, essa imagem aponta uma direção para futuros estudos: o sentido horário constrói um mundo físico, na extensão ou no grau da cultura, não como a natureza a influenciar a realização. No sentido inverso, produz-se o contexto histórico com o qual os membros da organização desenham o significado que perpassa suas vidas (HATCH, 1993, p. 686).

Num segundo nível de análise do modelo (Esquema 7), definem-se os quatro processos identificados por Hatch.

Manifestação é o processo que ocorre entre os Pressupostos e os Valores e articula a passagem de uns para os outros, seja no sentido pró-ativo, seja no retroativo. Manifestação significa expressão, revelação (FERREIRA, 1999), ou "o revelar de alguma essência". No sentido pró-ativo, o processo de manifestação faz com que os Pressupostos se expressem (se revelem) através dos Valores e das expectativas produzidas via percepções, cognições e sentimentos, os quais modelam os valores.

A manifestação pró-ativa é o processo que gera valores e expectativas que podem organizar a ação e a experiência. Os valores, em si, são constituídos de percepções, cognições e emoções ativadas pelos pressupostos da cultura" (HATCH, 1993, p. 664).

É importante ressaltar que os pressupostos podem ser inúmeros, não havendo correspondência direta entre estes e os valores, de modo que valores são experimentados como um todo e se manifestam de forma inteira. Valores podem ser baseados em aspirações, ou assumidos como norma, no sentido de como a organização "deveria ser". No sentido retroativo, a manifestação pode conter duas possibilidades: a reafirmação dos pressupostos - quando há congruência entre

valores e pressupostos - ou o re-alinhamento de pressupostos - quando algum valor externo é importado e incorporado, servindo para re-alinhar os pressupostos básicos, caso contrário será ignorado.

O processo retroativo explica como os valores manifestados culturalmente reafirmam os pressupostos básicos e como os valores originados fora da cultura podem realinhar pressupostos básicos. (HATCH, 1993, p. 665)

O processo de manifestação é representado no setor superior esquerdo do Esquema 7 e corresponde ao domínio da atividade subjetivada através da qual o grupo constrói sua Identidade coletiva.

Realização é o processo que articula Valores a Artefatos. Realizar é "tornar algo real, trazer à existência" (FERREIRA, 1999). Esse processo pode ser definido como aquele que traz os valores à existência, transformando as expectativas em realidades sociais ou materiais (artefatos) e, inversamente, reafirmando ou alterando os valores quando novos artefatos são introduzidos. No processo de realização, valores tornam-se tangíveis sob a forma de artefatos e, no sentido inverso, valores podem ser realinhados quando novos artefatos são importados do exterior da organização, ou ainda quando indivíduos recém-chegados e não suficientemente aculturados agregam novos elementos ou inovações.

"[...] de onde viriam os valores não fundamentados na cultura? As possibilidades incluem contatos com outras culturas, ou com alguma força não-relacionada à cultura organizacional, como, por exemplo, indivíduos não-socializados que produzem variação ou inovação aleatória". (HATCH, 1993, p. 665).

Neste caso, o acesso ao modelo se faz por Artefatos, não por Valores. Segundo Hatch, o processo de realização pró-ativa possui as características da noção de *enactment* de Weick (seção 7.4.2) e do conceito de materialização de idéias de Czarniawska e Joerges⁸.

⁸ Este conceito é discutido por Czarniawska e Joerges (1998, p. 55), em artigo publicado originalmente em 1990 que explica que toda ação é precedida por uma "imagem da ação" (um "quadro mental de uma ação possível"), que se materializa através de um "ato de vontade" e um "plano de "ação", resultante do processo cognitivo, permitindo as condições de materialização da "idéia" inicial.

A realização pró-ativa dá substância às expectativas manifestadas nos valores, permitindo que as atividades se realizem como artefatos (objetos, eventos, discursos etc.).

A realização retroativa, da mesma forma que a manifestação, ocorre igualmente com duas possibilidades: artefatos mantêm e reafirmam os valores ou um artefato oriundo de fora desafia internamente e provoca realinhamentos na cultura. Hatch apresenta exemplo de um equipamento médico novo utilizado em um hospital que tem dois aspectos: por um lado, o novo equipamento, como artefato, imprime, através do seu uso, novas formas na realização de atividades que têm conseqüências nos valores do hospital, sendo assim uma realização retroativa. No entanto, o ato de escolher, decidir e comprar o equipamento foi um ato pró-ativo, onde os valores de alguma forma impulsionaram a ação, materializando-se na compra do artefato.

O processo de realização é representado no setor superior direito do Esquema 7 e corresponde ao domínio da atividade objetiva ou Ação propriamente dita.

Simbolização é o processo que ocorre entre Artefatos e Símbolos (Esquema 7). Para compreender o processo de simbolização, é preciso primeiramente distinguir Símbolo de Artefato. O símbolo, de acordo com os teóricos simbólico-interpretativos, é qualquer coisa que represente uma associação, consciente ou inconsciente, com algum significado ou conceito mais amplo e mais abstrato (vide seção 7.3). Nem todos artefatos recebem tratamento igual no campo simbólico. Embora todos tenham um potencial de simbolização, somente alguns são objeto de uma ampliação de sua significação e se tornam símbolos.

Simbolização prospectiva -- prospecção, segundo Ferreira (1999), olhar para diante -
- é a transformação de um artefato, da sua forma literal, em símbolo, onde adquire um ou mais significados que são compartilhados pelos membros da organização. No modelo de dinâmica da cultura, a simbolização prospectiva é o processo em que o significado literal do artefato adquire "significado adicional" como produto da interação dos membros da organização com os seus artefatos. Portanto essas

significações mais amplas são formadas coletivamente por consenso. O modelo sugere que símbolos aparecem primeiramente como artefatos e depois se tornam formas simbólicas pelo processamento cultural coletivo.

Simbolização retrospectiva -- retrospectiva, segundo Ferreira (1999), que se volta para o passado, como observação ou análise -- é a revisão do artefato, através da memória simbólica, para confirmá-lo ou não como símbolo. Por exemplo, o tamanho da mesa em uma organização **A** pode simbolizar o *status* do seu ocupante; no entanto, uma mesa, em uma organização **B**, pode nada significar. Quando alguém vai da organização **A** para a **B**, pode não compreender, de imediato, a diferença, pois tende a acionar sua memória simbólica para conferir àquele artefato um significado adicional.

O processo de simbolização é representado no setor inferior direito do Esquema 7 e corresponde ao domínio da refletividade objetivada através da qual o grupo constrói sua Imagem.

Interpretação é o processo subjetivo pelo qual o significado (de algo, evento, experiência, artefato) é estabelecido. O significado que a interpretação estabelece envolve tanto o aspecto literal como os significados adicionais dos artefatos. Hatch se vale do filósofo francês Paul Ricoeur para sugerir que existem duas instâncias de significação: a significação primária, que se aproxima do sentido literal do artefato, e a significação secundária, que reconhece o significado simbólico adicional dado ao artefato. As interpretações são coletivas, na medida em que o entendimento do símbolo ocorre coletivamente, em um processo de dar significado às formas simbólicas.

Hatch sugere que a ciência hermenêutica (vide capítulo 6.3) permite que interpretações se movam nos dois sentidos, dos pressupostos básicos “já conhecidos” para novas possibilidades de entendimento, a partir de novos símbolos. Portanto, chega-se a dois potenciais resultados de interpretação: um é a alteração da significação dos símbolos via interpretação retrospectiva; outro é a revisão dos pressupostos via interpretação prospectiva. Em outras palavras, interpretações

existentes já instaladas podem confirmar os símbolos e os pressupostos, enquanto que novas interpretações podem alterá-los.

O processo de interpretação é representado no setor inferior esquerdo do Esquema 7 e corresponde ao domínio da refletividade subjetiva, através da qual o grupo constrói seu Significado.

8.2 Aspectos de mudança e estabilidade

Inovações podem ser geradoras de mudanças, por terem algumas delas grande potencial transformador. Então, como se comporta a dinâmica da cultura frente a inovações? Pretende-se apresentar aqui algumas questões sobre os impactos das mudanças nas organizações e como estas podem influenciar os pressupostos.

O debate sobre se uma cultura muda ou não remonta à Antropologia e sua influência nos estudos de cultura organizacional (HATCH, 2004, p. 6). A questão da mudança e da estabilidade pode ser exemplificada na citação abaixo.

A mudança é uma constante na cultura humana. No entanto, deve sempre ser estudada tendo como seu pano de fundo a estabilidade cultural. Muito embora as mudanças pareçam ser muito abrangentes aos membros da sociedade onde ocorrem, raramente elas afetam mais do que uma parte relativamente pequena do arcabouço de costumes pelos quais um povo pauta sua vida. Os problemas da dinâmica cultural, portanto, tomam tanto um aspecto positivo quanto negativo. Isto é, a mudança deve sempre ser considerada em relação à resistência à mudança. (HERSKOVITS, 1948, p. 635).

Hatch aponta uma espécie de luto vivido por antropólogos em função das perdas de características de certas civilizações, suscitando indignação por parte de tais cientistas. Este mal-estar gerado na antropologia, ocorrido com maior frequência na década de cinquenta, acabou por influenciar os estudos de cultura organizacional que surgiram posteriormente.

Na década de oitenta o tema da cultura organizacional cresce, enquanto objeto de estudo, apresentando algumas vertentes. Para uma, a cultura é uma força de estabilidade, que pode mudar por intervenção gerencial. Para outra, o enfoque está na questão da resistência, do poder, da dominação e da alienação. Há também uma literatura interpretativa que tende a focar o significado e os aspectos simbólicos e estéticos (HATCH, 2004, p.2).

Para efeito deste trabalho, o foco teórico é em autores como Gagliardi (1986), Hatch (1993) e Czarniawska e Joerges (1998), para quem a cultura tem propriedades dinâmicas, sendo passível de mudança. Esses autores buscam explicar ambas, estabilidade e mudança, sob a ótica de processo, ressaltando o papel simbólico do líder (legitimação) e a origem interna ou externa da mudança, sem um julgamento de valor sobre o *éthos*, o qual seria imanente ao grupo (SMIRCICH, 1983a).

Gagliardi (1986), autor italiano, desenvolveu um modelo explicativo de como a cultura afeta a mudança e como esta afeta a cultura, partindo do modelo de Schein (seção 5.2). Vale lembrar que, para Schein, os pressupostos e valores são os fundamentos da cultura e a estratégia deveria ser projetada para proteger e manter estáveis estes pressupostos e valores. Gagliardi chama isso de "círculo virtuoso" (sucesso - valores - coesão - exercício de competências). Quando as organizações não conseguem lidar com os problemas, as mudanças requeridas podem ser impedidas por esse círculo, que se torna então "vicioso" porque a estratégia é embasada e limitada pelos pressupostos e valores. No entanto, o autor considera que estratégias com valores diferentes, mas não incompatíveis com a cultura, podem gerar mudanças bem sucedidas que incluem e adicionam novos pressupostos.

Gagliardi distingue três categorias de mudança (aparente, incremental e revolucionária), as quais inspiram alguns conceitos desenvolvidos mais adiante neste trabalho. O autor cria estas categorias pelo nível de impacto gerado pela mudança na organização, como pode ser visto no Quadro 5.

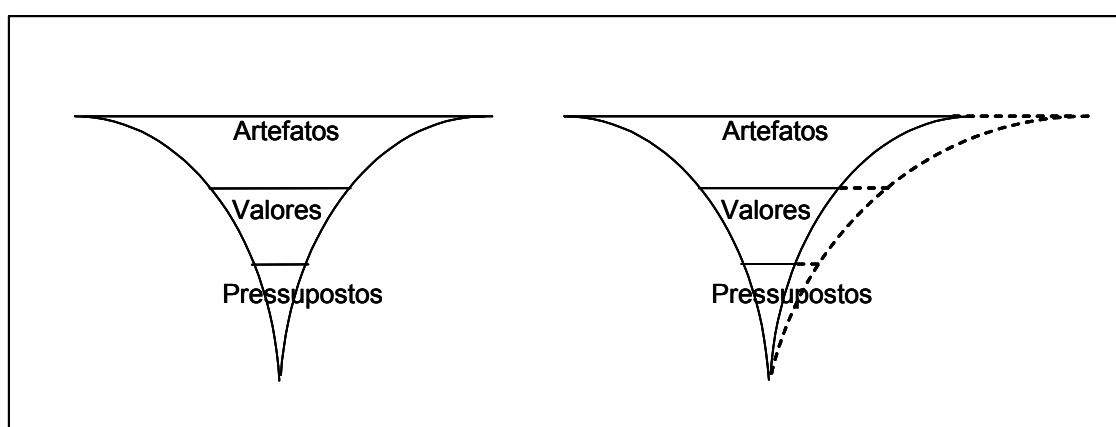
Tipo	Mantém Estabilidade?	Gera Mudança?	Descrição da Mudança
Aparente	Sim	Não	Superficial
Incremental	Sim	Sim	Profunda
Revolucionária	Não	Sim	Ruptura / Renovação

Quadro 5 – Tipologia mudanças de Gagliardi
 Fonte: Hatch (2004, p. 51), baseado em Gagliardi (1986)

Incremental é o tipo de mudança que realmente transforma a organização, penetrando em seu nível mais profundo, os pressupostos. Quando a mudança é bem implementada, e com sucesso, gera uma re-significação do corpo de interpretações da organização, gerando adição aos pressupostos (vide Esquema 8).

Aparente é a mudança dentro dos limites aceitos e conhecidos, mas que em nada altera a realidade. A cultura muda superficialmente de forma a permanecer a mesma.

Ruptura é quando há uma imposição de valores, geralmente trazidos de fora, ocasionando um choque: a morte do velho com a entrada do novo.



Esquema 8 – Representação das mudanças aparente e incremental.
 Fonte: Hatch (2003), correspondência particular, baseado em Gagliardi (1986).

Seu modelo se caracteriza pela possibilidade de agregar deltas de aprendizagem, que ele define como inovações incrementais. Essas inovações advêm da necessidade estratégica de sobrevivência, que sustentam e mantêm a cultura, sem rompê-la.

Czarniawska e Joerges também descreve momentos em que as organizações enfrentam mudanças, havendo uma re-significação.

Os grandes eventos provocam enormes quantidades significação e conduzem à mudança. As perspectivas de tempo das pessoas e das organizações se invertem; o curso da ação não é (apenas) construído com base em eventos e experiências do passado que formaram as expectativas do que seja 'normal', legal ou repetitivo. Paradoxalmente, o *sui generis*, o improvável, o inédito e até o impossível acontecem – ou são previstos e começam a guiar a ação. Épocas são fechadas (e, portanto, definidas), outros futuros são abertos (e, portanto, definidos por tentativas) ao se redimirem com o passado. Este é o contexto para transformar idéias latentes em projetos, pois envolve uma ampla redefinição de situações, uma extraordinária mobilização de recursos e o descongelamento de alocações institucionalizadas de recursos. (CZARNIAWSKA; JOERGES, 1998, p. 57).

Segundo Hatch (2004; 1993), a mudança pode ser originada internamente ou externamente. As tentativas das lideranças em mudar as organizações podem ser descritas como parte dos processos da dinâmica da cultura. Essas tentativas de introduzir mudanças geralmente começam no domínio da realização e da simbolização, quando a liderança (ou contato com outra cultura) introduz a nova idéia que então pode ser simbolizada e interpretada por aqueles que vão levá-la adiante ou negá-la.

O modelo de dinâmica da cultura sugere que o poder da liderança reside no próprio significado simbólico do líder, ou seja, conforme é simbolizado e interpretado pelo grupo ao qual pertence. Hatch (2004) acrescenta que os líderes têm tremenda influência nas organizações, mas sua habilidade de usá-la depende de seu conhecimento e seu relacionamento com a cultura. Hatch (2004) conclui que, independente da intervenção da liderança, os processos dinâmicos da cultura produzem contínua estabilidade e mudança.

Enquanto isso, independentemente dos atos da liderança e das intervenções de mudança, os processos dinâmicos de cultura produzem contínua estabilidade e mudança. Isso ocorre porque os processos da cultura estão em movimento constante. Além disso, o que parece ser estabilidade e mudança é uma interpretação dada aos eventos a partir do fato, e tal propensão de assim interpretar e rotular precisa ser parte da teoria da dinâmica cultural. (HATCH, 2004, p. 40).

Concluindo esta seção, o modelo de dinâmica da cultura de Hatch representa um desenvolvimento dos modelos de Schein e de Gagliardi, pois tem outros aspectos que podem facilitar a compreensão de várias questões organizacionais, como mudança e estabilidade, e talvez ainda dominação, resistência, consenso, dissenso, legitimação etc., à luz da dinâmica dos processos da cultura. Primeiramente, o modelo inclui o símbolo e o processo de simbolização, enriquecendo a leitura da organização e trazendo outra perspectiva aos modelos anteriores. Em segundo lugar, por ser um modelo circular, oferece a vantagem de permitir ver os diversos processos, sua interação e relação de causa e consequência. Finalmente, quanto à liderança, retira-se o foco gerencial do papel do líder para incluir o líder como parte do processo como um todo.

PARTE III

METODOLOGIA

Ter sensibilidade significa ter *insight* e ser capaz de dar significado aos eventos e acontecimentos contidos nos dados. Significa conseguir ver abaixo do óbvio para descobrir o novo. Esta qualidade do pesquisador ocorre à medida que ele trabalha com os dados, fazendo comparações, formulando perguntas e indo a campo coletar mais dados. (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 46, tradução nossa).

Na Parte I, foi apresentada uma literatura sobre inovação, que apesar da variedade de conceitos e tipologias, com suas similitudes e diferenças, faz entrever uma lacuna interpretativa. Também foi apresentada uma literatura sobre ciência interpretativa e sua aplicação em Teoria das Organizações, que aponta para ausência de estudos sobre inovação.

Esta parte visa fazer uma associação dessas duas literaturas, tecendo as considerações preliminares para chegar às condições de contorno de inovação e definir a escolha do método conforme os objetivos da pesquisa. Essa associação significa inserir inovação apropriadamente em uma base interpretativa, para permitir um outro nível de compreensão.

A seção 9, “Considerações de partida da pesquisa”, estabelece as considerações de partida para a realização do trabalho de campo.

A seção 10, “Metodologia”, visa elucidar as questões de método impostas pelos objetivos da pesquisa.

A seção 11, “O projeto de pesquisa”, apresenta as fases de execução da pesquisa.

9 Considerações de partida da pesquisa

Se as palavras são ferramentas para a construção da realidade, então é compreensível que adquiram uma 'existência material' por si mesmas. (CZARNIAWSKA-JOERGES; JOERGES, 1992, p.339, tradução nossa)

Nesta seção serão estabelecidas as considerações de partida para a realização da pesquisa de campo. Para isso formulam-se as questões iniciais e busca-se fazer algumas reflexões preliminares, visando dar direcionamento à pesquisa. Vai-se procurar enfocar o processo de inovação na organização, com base nos conceitos e processos da Dinâmica da Cultura, considerando o modelo de Hatch. Em seguida colocam-se as condições de contorno de inovação para efeito do trabalho, esboça-se uma definição de organização inovadora para ir ao campo e, finalmente, definem-se os objetivos da pesquisa.

9.1 Questões e reflexões preliminares

As seguintes questões se colocaram ao pesquisador:

- a) Como se processa uma inovação dentro da dinâmica da cultura?
- b) O que é uma organização inovadora? O que é uma cultura inovadora?
- c) Quais os fatores que estão presentes em uma organização inovadora?
- d) Como se relacionam esses fatores entre si? Existem relações de causa e consequência?
- e) Como seria uma "teoria da gestão da inovação" ?

Com as leituras empreendidas e as questões acima formuladas, o pesquisador faz algumas reflexões preliminares, que orientarão a construção dos objetivos de pesquisa. Adotou-se como ponto de partida o modelo de Dinâmica da Cultura de Hatch, por se acreditar que seja o que melhor ajudará a explicar o fenômeno

inovação dentro do contexto organizacional. Assim sendo, pretende-se ampliar alguns elementos de compreensão do modelo, com enfoque em inovação.

Os raciocínios iniciais que seguem abaixo são decorrentes da reflexão sobre a literatura e compõem a base para a construção dos objetivos de pesquisa:

- a) se toda organização é uma cultura, com seu sistema interpretativo singular, então, toda inovação é uma construção cultural, podendo inserir-se na dinâmica da cultura;
- b) parece existir um potencial de transformação da inovação que atua sobre a organização;
- c) tudo indica que toda inovação demanda mobilização;

A partir das questões e das reflexões apresentadas, vai-se buscar colocar inovações como construções culturais inseridas na dinâmica da cultura.

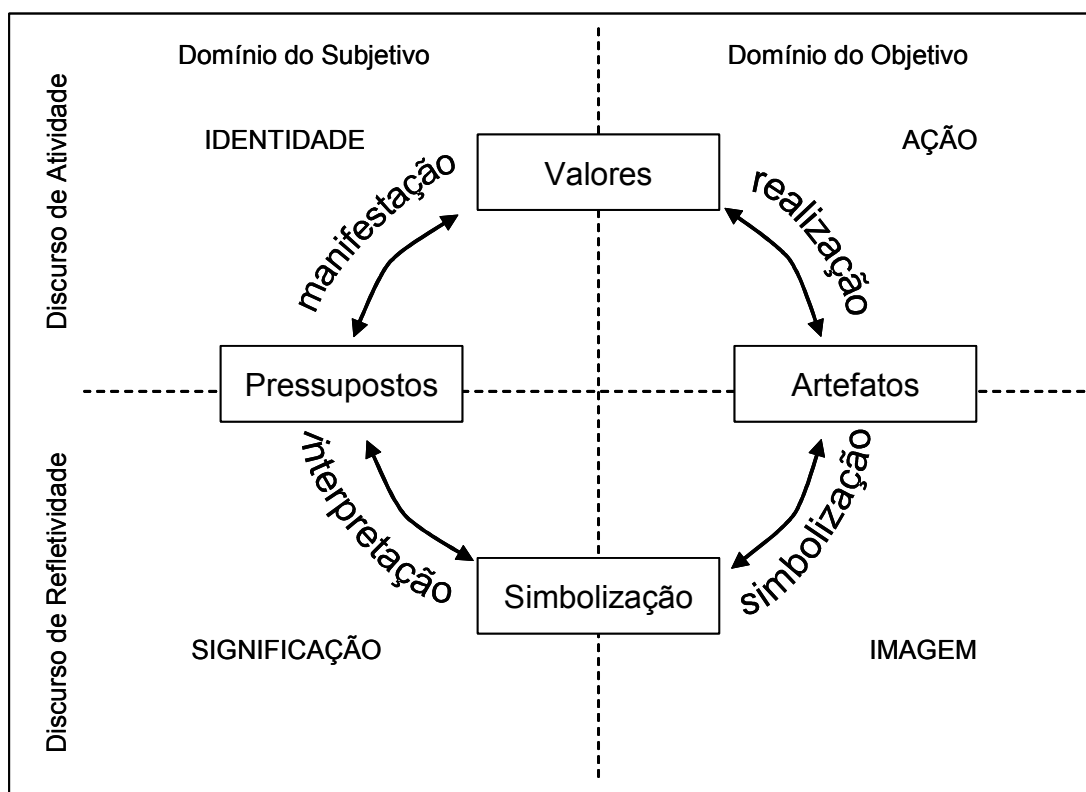
9.1.1 Inovação como construção cultural

Em primeiro lugar, considera-se que a organização é uma cultura. De acordo com o modelo de Dinâmica da Cultura de Hatch, todas as “realidades” organizacionais são artefatos; artefatos são a materialização de pressupostos e valores, através dos processos denominados manifestação e realização; artefatos adquirem significados ampliados através dos processos de simbolização e interpretação; valores e artefatos importados passam pelos mesmos processos para serem assimilados ou não. Uma vez que tudo que o que ocorre em uma organização transita por tais processos, depreende-se que inúmeros “elementos” transitam simultaneamente, mas somente as inovações são de interesse para este trabalho.

Em segundo lugar, pela definição, artefatos são todas as realizações perceptíveis, visíveis e concretas da organização, como: instalações, processos, produtos, tecnologia, modelo de gestão, sistemas, hábitos, comportamentos, estilos, linguagem, comunicações, práticas, ritos, histórias, cerimônias etc. Se todas as

manifestações perceptíveis em uma organização são artefatos, pode-se dizer, de forma simples, que inovações são **novos artefatos** que passam pelos processos da dinâmica da cultura e são percebidos como inovações (ressalva-se que nem todos os artefatos são inovações).

Entretanto, o foco deste trabalho não é na inovação enquanto artefato, mas no processo de criação e construção de um novo artefato que signifique inovação. Portanto, inovações não são “coisas” ou objetos, e sim processos que nascem no campo das idéias, materializam-se quando passam ao campo da ação e transformam-se em artefatos, os quais são simbolizados e significados como inovações. Esses estágios correspondem aos processos do modelo de Hatch - manifestação, realização, simbolização e interpretação - que, de alguma forma, guardam relação com as fases descritas pela literatura objetivista - geração, desenvolvimento, implantação, difusão –, que podem ser inseridas no modelo de Hatch (vide Esquema 7 originalmente na seção 8.1, reaplicada para fácil visualização).



Esquema 7 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch
Fonte: Hatch (1993, p. 656)

Em terceiro lugar, uma vez que uma inovação se implantou, ela deixa de ser uma inovação e passa a fazer parte da rotina. Uma inovação não vive perenemente como tal, como algo que é permanentemente uma inovação. Uma vez implantada, passa ao domínio público e deixa de ser “novidade”, podendo ter um ciclo de vida e cair na obsolescência.

Então, o que seria inovação? Inovação seria um processo que tem a duração do seu desenvolvimento e implantação, ou seja, é um processo com princípio, meio e fim, quando tomado literalmente como artefato. Então, onde estaria a perenidade da inovação? Quando se diz que a organização é “inovadora”, “faz” ou “tem muitas inovações”, talvez isso queira dizer que existem inovações em processo sendo geradas, desenvolvidas ou em fase de implementação. Nesse caso, inovações feitas no passado tornaram-se símbolos do “novo” e passaram a fazer parte do domínio da significação da organização. Ou seja, vivem na linguagem, nos relatos dos feitos, nos *cases*, como símbolos ou como um corpo de interpretações; talvez não vivam como uma realidade objetiva. Portanto, inovações são processos transitórios, pois em algum momento são assimiladas no dia-a-dia, caem no domínio público e deixam de ser inovações. Só a simbolização e a significação podem atribuir-lhes o *status* de permanecerem como inovações.

Em quarto lugar, inovações podem se originar interna ou externamente. Quando sua origem é interna, como já se viu, nascem dos pressupostos e valores, materializam-se em artefatos e são significadas como tal. Quando sua origem é externa, podem ser valores ou artefatos importados, como: idéias, pessoas, aquisições, parcerias, demandas de mercado, novos padrões no setor etc. O que as diferencia é que, quando a origem é interna, nascem dos anseios e expectativas organizacionais, enquanto que, quando vêm de fora, precisam ser cotejadas e alinhadas aos valores e pressupostos, para serem assimiladas pela organização. Neste segundo caso, em algum ponto da dinâmica da cultura, ocorreria a “permissão” coletiva para tal inovação ser adotada e assimilada.

9.1.2 Potencial de transformação da inovação

Segundo vários autores vistos na revisão bibliográfica, inovações podem ter diferentes características e envergaduras. Vários autores, como Gagliardi (1986), Tushman (1988), Rogers (1995), Eisenhardt (1997), Christensen (1997), March (1999), Van de Ven e outros (1999), Gundling (2000), Lampel (2000), Wood (2001), Gaynor (2002), Leifer (2002), cada um a seu modo, estabeleceram a relação entre o porte da inovação e seu impacto na organização. No intuito de aprofundar o conceito de impacto, estabeleceu-se o “potencial de transformação de uma inovação”, como proposição a ser observada em pesquisa.

Cada inovação possui algum tipo de porte ou envergadura que, possivelmente, ocasiona impacto nas várias esferas organizacionais, com graus de intensidade diversos. Assim sendo, o potencial de transformação de uma inovação pode ser definido como a possibilidade potencial que uma inovação tem de gerar transformação no contexto interno (organizacional) e por vezes externo (ambiente ou cultura maior).

A importância de definir o potencial de transformação de uma inovação pode ser chave na compreensão da possível aceitação ou rejeição de inovações, por parte das pessoas envolvidas por seu impacto. Além disso, o potencial de transformação talvez possa variar durante o processo de inovação, afetado por outras interferências.

Essa investigação será objeto da pesquisa de campo.

9.1.3 Inovação e mobilização

Mobilização é a alocação prioritária, intencional e visível de recursos (tempo, investimentos e, fundamentalmente, pessoas) em atividades que não são rotineiras, que são novas (MARCH, 1999). Parece importante estudar a mobilização como um

possível elemento-chave na viabilização da inovação. Pode haver uma relação direta entre o nível da mobilização e o potencial de transformação.

Esta investigação será objeto da pesquisa de campo.

9.2 Condições de contorno para inovação

Na revisão bibliográfica foram vistas diversas definições de inovação. Entretanto, as definições revistas se mostraram insuficientes, fazendo-se necessário, neste momento, estabelecer as condições de contorno do que é inovação, para efeito da pesquisa. São estas as condições:

- a) **Inovação que seja simbolizada e interpretada como inovação** pelo grupo social ou organização que a empreende e a que se refere, pois seu significado, pelo menos inicialmente, só existe dentro do grupo que a originou;
- b) **Inovação que represente um novo padrão**, ou seja, a inovação deve ser representada por um artefato que a organização realiza (ou acolhe via aquisição), que foge do escopo rotineiro daquilo que a organização já faz e conhece;
- c) **Inovação que tenha amplitude e intensidade, afetando uma ou várias esferas organizacionais**, ou seja, inovações ocorrem em uma ou mais esferas da organização: a administrativa (gestão e estrutura); a tecnológica (produto e processo); a de negócio; a de mercado. Possivelmente ocorrem com intensidades diferentes nessas esferas;
- d) **Inovação que seja reconhecida pelos resultados que traz**, isto é, agrega valor - ganho ou lucro - à organização;
- e) **Inovação que tenha sustentabilidade**, isto é, trata-se da geração, desenvolvimento e implementação de idéia que produz alguma forma de resultado, desde que sustentável;

- f) **Inovações de ruptura**, que alterem significativamente paradigmas no setor, são desejáveis, mas não representam condição necessária para esses contornos.

Estão excluídas dessas condições de contorno as seguintes categorias de esforços:

- a) aquilo que não é interpretado e simbolizado como inovação, apesar de ter potencial de transformação;
- b) o “discurso sobre” inovação que sustenta a imagem e é tipicamente característico da “cultura do *management*”;
- c) as melhorias e esforços menores que representam a manutenção da realidade existente;
- d) as mudanças não inovadoras que não preenchem as condições de contorno acima. Inovação é uma mudança, mas nem toda mudança é uma inovação;
- e) ferramentas gerenciais como ERP, CRM, BSC e outras ferramentas implantadas, mesmo com esforços, podem ou não ser consideradas inovações, dependendo de como são aplicadas. Retirá-las elimina a dubiedade, que pode trazer complicações conceituais.

9.3 Organização inovadora: definição inicial

Com as reflexões apresentadas e as condições de contorno estabelecidas, pode-se esboçar uma definição de “organização inovadora”, dentro de uma perspectiva simbólico-interpretativa, que servirá de pano de fundo para a pesquisa: organização inovadora é aquela cujos pressupostos e valores lhe permitem realizar, sistemática e continuamente, operando com alta mobilização, artefatos com alto potencial de transformação, artefatos estes que podem ser simbolizados e interpretados interna e externamente como inovações. Esta organização é capaz de importar e assimilar inovações externas, re-alinhando valores e adicionando novos aspectos aos seus pressupostos.

9.4. Objetivos da pesquisa

O trabalho de campo tem dois objetivos complementares: primeiro, verificar como se comportam as proposições de pesquisa no campo e, segundo, esboçar as bases para uma teoria.

9.4.1. Primeiro objetivo

O primeiro objetivo é confirmar ou refutar as proposições, abaixo apresentadas, nascidas da reflexão sobre a revisão bibliográfica em geral, e sobre o modelo da Dinâmica da Cultura de Hatch, em particular, buscando identificar quais os fatores que estão presentes em uma organização inovadora.

Proposição 1 – Quanto à aplicabilidade do modelo de Hatch:

- 1.a. o modelo de dinâmica da cultura de Hatch parece facilitar a compreensão de inovação nas organizações, seus fatores determinantes, seu processo e suas implicações. Portanto, todas as demais proposições devem ser passíveis de demonstração pelo modelo.

Proposição 2 – Quanto ao Processo de Manifestação:

- 2.a. organizações inovadoras tendem a ser culturas fortes, com manifestação de alinhamento das pessoas;
- 2.b. organizações inovadoras manifestam pressupostos que permitem e estimulam a prática de inovação sistemática;

Proposição 3 – Quanto ao Processo de Realização:

- 3.a. o potencial de transformação de uma inovação pode ser um fator de interferência na aceitação da inovação;
- 3.b. o potencial de transformação de uma inovação pode variar no transcorrer do processo, podendo se iniciar com baixo potencial e se expandir, e vice-versa;
- 3.c. o nível de mobilização está diretamente associado ao potencial de transformação;

- 3.d. organizações inovadoras possuem estruturas organizacionais simples, com poucos níveis hierárquicos que permitem autonomia e rápida tomada de decisão;
- 3.e. gestores têm papel de fomentar inovações.

Proposição 4 – Quanto ao Processo de Simbolização:

- 4.a. inovação só é reconhecida como tal quando se torna um símbolo, ou seja, quando já existe um vislumbre de seus resultados, ao final do processo de realização, e quando começa a ser absorvida pela rotina e incorporada à história.

Proposição 5 – Quanto ao Processo de Interpretação:

- 5.a. organizações inovadoras interpretam fracassos e erros de forma a extrair lições aprendidas;
- 5.b. ocorre adição de pressupostos quando algum elemento externo adentra a organização e acaba por ser interpretado coletivamente de modo a ser assimilado.

9.4.2. Segundo Objetivo

Construir um esboço para uma “teoria de gestão de inovação”, a partir da caracterização dos atributos presentes em uma organização inovadora, e da dinâmica entre eles.

10 Sobre o Método

Uma vez encontrado um primeiro paradigma com o qual conceber a natureza, já não se pode mais falar em pesquisa sem qualquer paradigma. Rejeitar um paradigma sem simultaneamente substituí-lo por outro é rejeitar a própria ciência. (KUHN, 2000 , p. 110).

Esta seção visa elucidar as questões de método impostas pelos objetivos da pesquisa. Para isso, há que se percorrer o seguinte caminho: definir os critérios para escolha do método adequado à pesquisa que se quer empreender; cotejar as abordagens quantitativa e qualitativa, escolhendo a mais adequada aos critérios definidos; detalhar a abordagem escolhida; verificar e definir os eventuais métodos complementares.

10.1 Critérios de escolha do método

A escolha do método decorre dos pressupostos sobre a natureza do fenômeno a ser estudado, pois o método deve ser consoante com a visão ontológica, da natureza humana e epistemológica sobre o objeto pesquisado (vide Seção 1, Quadro 1). Portanto, essa escolha deve contemplar o método que melhor garanta a obtenção do conhecimento pretendido (MORGAN; SMIRCICH, 1980, p. 491).

Numa escolha de método sempre há, simultaneamente, um ganho e uma perda, podendo esta ser minimizada pelo esforço de melhor adequar o método aos objetivos de pesquisa e pela combinação de mais de uma técnica. Assim, é necessário estabelecer os critérios que permitam determinar a escolha do método (YIN, 2001; BRYMAN, 1989; WHETTEN, 2003; SUTTON; STAW, 2003).

Adequação aos objetivos de pesquisa: os objetivos da pesquisa exigem pesquisa em profundidade, que permita analisar como a realidade é criada e que possibilite capturar a dinâmica da cultura, em sua dimensão subjetiva e objetiva (MORGAN; SMIRCICH, 1980). Assim, o método escolhido precisa adequar-se a estas exigências.

Validação dos conceitos: o método utilizado deverá permitir que os dados levantados propiciem a validação dos conceitos que se quer pesquisar. Portanto, como a pesquisa que se pretende desenvolver implica em compreender inovação em sua dimensão simbólico-interpretativa, o método escolhido precisará permitir que a dimensão simbólica, a interpretação e o significado sejam capturados. Portanto, o método escolhido deverá ser capaz de tratar dados de difícil quantificação.

Validade interna: o método utilizado deverá permitir compreender o fenômeno e as relações causais entre os conceitos. Neste trabalho, a pesquisa pretende identificar os fatores que estão presentes e que possam ser causa de inovações em organizações que inovam sistematicamente.

Validade externa: o método escolhido deverá permitir produzir generalizações além das fronteiras dentro das quais o estudo foi desenvolvido, na medida em que forneça elementos para a compreensão de fenômenos em universo mais amplo. É importante replicar a pesquisa em mais de uma organização, visando a obtenção de dados suficientemente representativos para que seja possível fazer as generalizações e, conseqüentemente, o esboço de uma teoria.

Confiabilidade: o método deverá assegurar que, em havendo outras pesquisas, com outros pesquisadores que utilizem o mesmo método, estes novos pesquisadores possam chegar às mesmas descobertas. Portanto, a pesquisa deve ser claramente operacionalizada, ter boa documentação e permitir fácil aplicação e replicação. Um bom método, bem conduzido, visa eliminar erros, visões parciais e tendenciosas na pesquisa.

Com estes critérios de escolha definidos, parte-se para cotejar as abordagens disponíveis e , em seguida, escolher a que melhor atenda a esses critérios.

10.2 As abordagens quantitativa e qualitativa

As ciências positivas ou naturais, tradicionalmente, buscam, através de métodos quantitativos de pesquisa, a explicação dos fenômenos e a validade teórica. Conseqüentemente, existe uma postura de que deve ser dado às ciências sociais tratamento similar ao das ciências naturais, postura que está fundamentada na crença de que o comportamento do homem é resultante de fatores externos. Os pesquisadores que utilizam a abordagem quantitativa empregam seus métodos visando objetividade, distanciamento e controle de variáveis, pois acreditam ser a forma de conduzir pesquisa em ciência com a correta neutralidade (MOREIRA, 2002; HATCH E YANOW, 2003; SCHWANDT, 2000; BURRELL; MORGAN, 2003).

Seria um engano imaginar que as diferenças entre as abordagens qualitativa e quantitativa se resumam à existência de quantificação na pesquisa. Tanto a pesquisa qualitativa não é avessa à quantificação, como na abordagem quantitativa pesquisadores coletam dados qualitativos. A questão central que as diferencia reside no fato de que a pesquisa qualitativa tem seu enfoque na perspectiva do indivíduo e suas interpretações, enquanto que, na abordagem quantitativa, há um enfoque sistemático na investigação prévia das questões teóricas, na formulação de hipóteses a serem testadas, visando sua comprovação.

Estudos quantitativos dão menos atenção ao contexto, pois focam nos parâmetros, consideram variáveis abstratas, definem amostras e constroem meios, visando o controle nos resultados. (BRYMAN, 1989, p. 24, 139, 158, 175). Diferentemente, a abordagem qualitativa busca a compreensão dos fenômenos, não utilizando, necessariamente, procedimentos estatísticos e outros meios de quantificação (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 11). A pesquisa qualitativa tem evoluído nos últimos anos, não atingindo ainda os padrões historicamente desenvolvidos pela pesquisa quantitativa, mas tem sido cada vez mais intensa a sua utilização (HATCH; YANOW, 2003, p. 79).

O nome pesquisa qualitativa foi dado durante um movimento reformista ocorrido no início da década de setenta na academia, o qual promoveu o debate sobre a natureza epistemológica, metodológica, política e ética da pesquisa, pois havia até então um favorecimento da pesquisa experimental (SCHWANDT, 2000, p. 189). Segundo Moreira (2002, p. 44), perdura há pelo menos 100 anos um embate entre as posturas que caracterizam as pesquisas.

A viabilidade ou não de trabalhar com a pesquisa não-experimental qualitativa ou, mais simplesmente, pesquisa qualitativa, dando-lhe o caráter de ciência verdadeira, tem despertado muitas controvérsias. Há dez ou vinte anos, a tradição quantitativa condenava a pesquisa qualitativa como sendo “impressionista”, não objetiva e não científica. (MOREIRA, 2002, p. 43).

A controvérsia ainda está presente, tendo sido atenuada na última década. No entanto, apesar das abordagens interpretativas terem colocado as práticas positivistas em desconforto, ainda há predominância de uma postura objetivista e de métodos quantitativos nas ciências sociais (GREENWOOD; LEVIN, 2000, p. 92).

A pesquisa qualitativa busca “compreender” o fenômeno social, que é seu objeto de pesquisa, incluindo a subjetividade dos agentes sociais nos seus métodos, ao analisar a linguagem, os símbolos, os textos, os sons, os hábitos, os significados etc. O Interpretativismo (vide seções 1 e 6.2) advoga que o homem é um ser que atribui significado a tudo (MOREIRA, 2002; HATCH; YANOW, 2003; SCHWANDT, 2000; BURRELL; MORGAN, 2003). A pesquisa qualitativa, mais que um conjunto de técnicas, é uma linha de abordagem que se escolhe em função da natureza social do fenômeno que se deseja pesquisar.

Assim, a escolha do método para este trabalho fica submetida aos seus objetivos e requisitos, demandando abordagem metodológica que atenda às seguintes características:

- a) o objeto do estudo pertence às ciências humanas;
- b) o foco central é capturar como a realidade organizacional é criada;
- c) as variáveis são de difícil quantificação;
- d) investiga o campo dos pressupostos, interpretações e símbolos;
- e) demanda a presença física do pesquisador no campo;

- f) o método escolhido deve permitir inferir generalizações;
- g) exige estudo em profundidade em pequena amostra.

Portanto, em se tratando de um trabalho com essas características, uma abordagem qualitativa é recomendável.

10.3 Metodologia escolhida: *Grounded Research*

Para atender a todos os requisitos desta pesquisa, será aplicada a abordagem de *grounded research*.

Esta metodologia foi definida e apresentada pela primeira vez por Glaser e Strauss em *The discovery of grounded theory*, publicado em 1967, em um momento crítico da pesquisa em ciências sociais, representando uma revolução na pesquisa qualitativa como um todo. A força da *grounded research* reside no fato de que é uma abordagem para compreender o mundo empírico utilizando métodos flexíveis e estratégias heurísticas, em lugar de procedimentos formalizados (CHARMAZ, 2000, p.509).

A *grounded research* é uma metodologia de caráter indutivo, que constrói um sistema de coleta e análise de dados que permitem extrair do campo as condições para formar um quadro de referência (*framework*) propício à construção de teoria. O pesquisador vai a campo com um *framework* inicial, e, gradativamente, com as informações e dados levantados empiricamente, ele é livre para validar, retirar ou incluir elementos deste *framework*. Portanto, trata-se de processo de pesquisa em que se constrói um conjunto de questões, e que, através de casos múltiplos levantados no campo, analisados e compreendidos, visa chegar à construção de teoria. Segundo Eisenhardt (1989, p. 532), a abordagem de *grounded research* se assemelha ao teste de hipótese, no que se refere à definição do problema e validação de construtos. No entanto, difere quanto à lógica de replicação.

Nesse método, a coleta de dados, a análise e a teoria construída são elementos muito próximos entre si, com íntima ligação entre uns e outros. A pesquisa não se

inicia com idéias preconcebidas, a não ser que haja um propósito de elaborar e expandir uma teoria existente. O pesquisador começa com uma área de estudo e algumas proposições, em seguida vai ao campo e começa o levantamento de dados. Esse processo semi-estruturado permite que a teoria brote dos dados (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 12).

Essa metodologia agrega outras possibilidades ao campo da pesquisa empírica, por contemplar o relativismo das múltiplas realidades, por ser um tipo de pesquisa que estuda casos múltiplos visando extrair padrões comuns, e por reconhecer a existência da influência mútua entre o observador e o observado, admitindo a dificuldade de imparcialidade do pesquisador no ato da pesquisa.

A *grounded research*, como metodologia focada em desenvolver análise interpretativa de dados de pesquisa, sofreu críticas, principalmente dos pós-modernos, a respeito da sua sutil influência objetivista. Entretanto, a *grounded research* possibilita enfoque subjetivista, pois estuda os sistemas sociais em seus *settings* naturais, não gerando resultados rígidos nem prescritivos (CHARMAZ, 2000, p. 510). Assim, pode-se usar o método para desenvolver estudos de interpretação da subjetividade da organização, o que permite, para esta pesquisa, compreender inovação no seu significado cultural, sob uma ótica simbólico-interpretativa.

Um outro aspecto importante é que a *grounded research* tem seu foco na estratégia da pesquisa e não, necessariamente, nos métodos utilizados, podendo-se recorrer a diversas técnicas e métodos, no intuito de codificar aspectos que se mostram no campo, buscando a construção de teoria como produto da lógica de análise. Portanto, não há rigor quanto à escolha das técnicas, mas há rigor na estratégia de como realizar a pesquisa, a coleta de dados, o tratamento dos dados e a codificação.

A *grounded theory* se define pelos seguintes passos:

- a) **Coleta e análise de dados primários e secundários:** esta fase consta de coleta de dados através das fontes primárias (entrevistas semi-estruturadas, entrevistas de grupos e observações de campo) e fontes

secundárias (leitura de revistas e jornais, material institucional, relatórios, publicações, teses, vídeos etc.);

- b) **Processo de codificação:** começa após o dado ser coletado e permite uma nova perspectiva dos dados, podendo-se então fazer categorizações. Através da codificação a partir dos dados, criam-se categorias, que, ao serem refinadas, serão a base da teorização. A interação com os dados se dá atendendo a um binômio: por um lado, o pesquisador procura manter um distanciamento; por outro, deve questionar, intuir, ser criativo. O processo de codificação deve ser meticuloso no tratamento dos dados, palavra por palavra, para serem identificadas as categorias, bem como o relacionamento entre elas. O rigor da fidelidade aos dados garante sintonia com a visão subjetiva da organização (STRAUSS; CORBIN, 1998; CHARMAZ, 2000);
- c) **Análise do caso:** a análise dos dados é o coração da construção da teoria, não havendo um padrão para se fazerem essas análises. Pode haver tantas abordagens quantos pesquisadores, desde que se tornem familiarizados com cada caso como uma entidade em si. Este processo permite que os padrões únicos de cada caso possam emergir antes de se proceder à análise comparativa (EISENHARDT, 1989, p. 539);
- d) **Análise comparativa entre casos:** nesta fase a tática é selecionar categorias e olhar as similaridades e diferenças. Essas categorias podem ser sugeridas pelas questões da pesquisa, pela literatura existente ou por escolha do pesquisador (EISENHARDT, 1989, p. 540);
- e) **Formulação de hipóteses:** a idéia central é semelhante à de análise do caso, acrescida de várias análises comparativas entre os casos e da impressão geral. Empreendendo tentativas de formular temas e conceitos, as relações entre variáveis possivelmente começam a surgir. Portanto, um passo na modelagem das hipóteses é refinar a definição dos construtos e verificar sua evidência em cada caso, comparando constantemente os dados e o construto, de modo a convergir em um construto singular e bem

definido. Outro passo é verificar se as relações emergentes entre os construtos se evidenciam em cada caso (EISENHARDT, 1989, p 542);

- f) **Construção final da teoria:** trata-se do rigoroso processamento da massa de dados pesquisados no campo, que sai de uma fase bruta para a descrição do fenômeno, o ordenamento conceitual (organização dos dados) e, por fim, a construção da teoria, que é o esforço de formular idéias e conceitos em um esquema lógico, sistemático e explanatório (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 21).

10.3.1 Técnicas de coleta de dados

Na abordagem de *grounded research* podem ser utilizadas várias técnicas para coleta de dados, sendo algumas delas: entrevistas semi-estruturadas, entrevistas de grupos, análise de dados secundários, observações de campo (Eisenhardt, 1989, p. 535).

Entrevista semi-estruturada: o entrevistador pergunta a mesma série de questões, mas deixa margem para que ocorram respostas espontâneas e eventuais temas que tenham relação com o assunto explorado. Esta técnica fica entre a entrevista formal e a informal. Existem alguns cuidados a serem tomados: responder pelo respondente e deixar sentimentos pessoais do entrevistador influenciarem o entrevistado. Por outro lado, é recomendável o estabelecimento de uma relação "humana" com o entrevistado e o desejo de compreender, em vez de explicar (FONTANA; FREY, 2000).

Entrevista em grupo: é essencialmente uma técnica de coleta de dados qualitativa que se baseia em perguntas semi-estruturadas a vários indivíduos respondentes simultaneamente em um ambiente formal ou informal. O entrevistador dirige as perguntas de uma maneira estruturada ou não, dependendo do seu propósito, e atua como um moderador na interação entre as pessoas. O propósito pode ser

exploratório das experiências compartilhadas pelos membros do grupo (FONTANA; FREY, 2000).

Observações de campo: consideradas fundamentais para a pesquisa nas ciências sociais, as observações têm valioso papel. Até mesmo pesquisas baseadas em entrevistas se valem da observação de outros elementos, como linguagem não verbal, *setting*, ocorrências etc. visando trazer informações adicionais. Os cientistas sociais são observadores tanto das atividades humanas como dos *settings* nos quais tais atividades ocorrem. Em tempos recentes, a tecnologia tem exercido papel importante na acuracidade das observações das pessoas e eventos, mas deve-se ter em mente não privilegiar apenas o que capturado por uma gravação, vídeo etc, mas também privilegiar a experiência vivida (ANGROSINO; PÉREZ, 2000, p. 673, 696).

10.4 Método complementar de análise

A utilização da análise de conteúdo é fundamental quando se trata de dados coletados através da experiência viva da linguagem, ou seja em entrevistas. Pertencem ao domínio da análise de conteúdo todas as iniciativas que consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das entrevistas. Esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas referentes ao emissor e seu contexto. O pesquisador possui à sua disposição, desenvolve ou cria as categorias analíticas adaptadas à natureza do material e à questão que procura resolver, aspirando a uma interpretação final fundamentada. A análise vai procurar fundamentar impressões e juízos intuitivos através de categorizações que permitam interpretações confiáveis. Aparentemente, a Lingüística e a análise de conteúdo têm o mesmo objeto: a linguagem (BARDIN, 1995).

10.5 Postura do pesquisador

A *grounded research* admite a impossibilidade da total imparcialidade ou neutralidade do pesquisador, ou seja, o pesquisador atua, de alguma forma, com seu próprio olhar, seus paradigmas e suas interpretações, influenciando a pesquisa. Todo o dilema que o pesquisador enfrenta está bem apontado no texto de Freitas que segue:

O analista social interfere na realidade que estuda, não sendo mero espectador porque participa, se projeta, e se contempla no seu objeto de estudo. Ele redefine o que é observado, reconhece os limites de uma descrição interpretativa e assume que a leitura dos dados pode comportar interpretações diversas, [...]. É preciso optar, e é este o sentido dessa opção que registra o que existe de mais interativo entre o pesquisador e o objeto. (FREITAS, 2000, p. 9)

11 Projeto de pesquisa

[...] ao tentar revelar o objeto de estudo, o pesquisador revela a si próprio na intimidade da interpretação que ele formula. (FREITAS, 2000, p. 9)

Esta seção tem por objetivo apresentar o projeto de pesquisa, que foi desenvolvido seguindo os seguintes passos: critérios de escolha das empresas pesquisadas; definição do sistema de coleta de dados; as medidas de cuidado adotadas pelo pesquisador e o detalhamento do sistema de tratamento de dados.

11.1 Critérios de escolha das organizações pesquisadas

A escolha das empresas contemplou organizações que apresentaram características de organizações inovadoras (vide definição na seção 9.3), propiciando assim a possibilidade de aprendizado sobre o assunto que se buscava estudar. Para tanto, foram previamente definidos alguns critérios que determinaram a escolha:

- a) **Empresas percebidas como inovadoras:** empresas que fossem consideradas casos brasileiros, percebidas como inovadoras por terem desenvolvido operações diferenciadas; que fossem referência em inovações, sendo estudadas nacional e internacionalmente por universidades, com teses, artigos e livros escritos sobre elas;
- b) **Empresas com processo decisório no Brasil:** empresas brasileiras, com gestão localizada no Brasil, de modo que pudessem ser entrevistadas pessoas de todos os níveis, inclusive da direção. O que se procurava é que o processo decisório fosse no Brasil;
- c) **Empresas que atuassem em mercado competitivo:** empresas que estivessem em mercados que demandavam serem competitivas, inclusive internacionalmente (sendo este um requisito desejável); a exposição

internacional, quando não se dava pela competição, poderia ocorrer pelas parcerias;

- d) **Inovações de diversas naturezas:** empresas que apresentassem aspectos diferenciados e inovadores perceptíveis em: mercado, modelo de negócio, produto /serviço, tecnologia, gestão e processo, alguns destes aspectos únicos (desejável) no Brasil.

Com tais critérios, foram escolhidas três organizações que preencheram esses requisitos. Para efeitos deste trabalho, procurou-se assegurar o anonimato e aspectos confidenciais dessas organizações, que foram tratadas como Caso A, Caso B e Caso C.

11.2 Coleta de dados

Natureza das fontes: foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e entrevistas de grupos com profissionais da empresa (fontes primárias); leitura e análise de materiais fornecidos pela empresa como relatórios anuais, publicações internas diversas, DVD's, vídeos, assim como, materiais provenientes da mídia, e alguma outra forma específica de material gerado ou não pela organização, como livros com registros históricos, teses escritas, livros de depoimentos, casos registrados em universidades ou publicações internacionais sobre as empresas (fontes secundárias).

População-Alvo: foram entrevistados profissionais em todos os níveis da organização, desde membros do conselho, corpo executivo, gerentes, técnicos e operação. Os níveis mais altos foram entrevistados e os escalões médios e de operações participaram de entrevistas de grupo.

Sobre o roteiro das entrevistas: as entrevistas foram agendadas com antecedência, sem que o entrevistado soubesse, necessariamente, do que se tratava, ou que houvesse um questionário pré-aplicado. Foram efetuadas em salas apropriadas, com a privacidade necessária para se ter a ambiência correta e duraram, aproximadamente, uma hora e trinta minutos. O roteiro, elaborado com

base nos temas considerados relevantes para a pesquisa, não foi apresentado aos entrevistados (vide Apêndice D). Durante toda a fase de entrevistas a adequação do roteiro foi sendo avaliada, sendo também acrescentados eventuais novos temas que surgiram de forma espontânea durante a entrevista. Todas as entrevistas, individuais ou grupais, foram gravadas com a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas.

Condução das entrevistas semi-estruturadas individuais e coletivas: para realização das duas técnicas, foi aplicado o mesmo roteiro, visando assegurar a coerência da busca de informações em todas as populações pesquisadas (vide Apêndice D). A entrevista foi semi-estruturada para permitir que os entrevistados pudessem se manifestar espontaneamente sobre os temas. O clima das entrevistas foi informal, com algum nível de formalidade, pois havia um roteiro a ser cumprido. As entrevistas individuais e grupais foram gravadas e posteriormente transcritas, com a finalidade de assegurar que não houvesse perda de discurso. Um outro registro importante da pesquisa foram as eventuais interferências no curso das entrevistas, as metáforas, os jargões específicos, o anedotário, e quaisquer elementos que mostravam o “idioma” interno, revelando sutilezas da vida organizacional e eventuais contradições que existiam.

Observações de campo: todas as observações de campo, tais como observações do *setting* (espaço físico), comportamentos, atitudes, conversas informais, linguagem não verbal etc, foram consideradas relevantes e inseridas nas entrevistas, à medida que surgiram, visando-se compreender como aquilo era significado pelas pessoas da organização. Portanto, essas observações não foram interpretadas pelos pesquisadores, mas inseridas na pesquisa a partir do significado dado pelos próprios entrevistados.

11.3 Postura do pesquisador

Esta pesquisa, por ser de cunho subjetivista, incluiu o pesquisador como elemento não-neutro, ou seja, considerou-se que o pesquisador influenciaria a pesquisa com o olhar dele.

Procurou-se, contudo, assegurar alguns aspectos considerados importantes para minimizar a carga de "opiniões" do pesquisador:

- a) a autora deste trabalho possuía um relacionamento pregresso com duas das organizações, podendo suas percepções, advindas das experiências anteriores, "colorir" a leitura dos dados; assim sendo, outros pesquisadores foram incluídos;
- b) a pesquisa foi realizada por três pesquisadores, com a finalidade de se impedir o viés de uma única percepção;
- c) a gravação e a transcrição das entrevistas individuais e grupais tiveram por finalidade assegurar registro preciso, independente da experiência dos pesquisadores.

Apesar de todos esses cuidados, o olhar, o paradigma e o recorte, ao final, foram da autora.

11.4 Tratamento dos dados

Os dados coletados nas três organizações foram analisados da seguinte maneira: primeiramente, foi feita a análise individual de cada organização e, em seguida, realizou-se a junção dos casos, propiciando uma análise comparativa que visou extrair as similaridades e as diferenças.

11.4.1 Análise individual do caso

As transcrições das entrevistas de cada organização foram analisadas separadamente, como sendo um único estudo de caso. No tratamento dos dados em *grounded research* a codificação é elemento chave e será descrita a seguir.

Ao iniciar o processo de tratamento de dados, isto é, ao ler cada entrevista transcrita, palavra por palavra, estabeleceu-se a primeira rodada de categorizações, sendo que novas categorias surgiram, trazidas pelas falas de cada entrevistado. Cada entrevista foi inserida em uma planilha, com as eventuais inserções de novas categorias descobertas na leitura (vide Quadro 6).

Cada entrevista foi enquadrada nas categorias identificadas durante o processo de leitura, de forma a constituir uma planilha que desse uma visão vertical de cada entrevista e uma visão horizontal de cada categoria, permitindo uma análise comparativa entre as entrevistas, de modo que se pudesse observar a sintonia ou discrepância entre os discursos da organização. O mesmo procedimento foi adotado para as entrevistas grupais.

Após a análise da planilha, com seus recortes horizontal e vertical, formou-se uma visão geral da organização estudada, e pôde-se traçar um perfil de cada caso.

Categorias de Análise	Empresa: _____			
	Entrev. 1	Entrev. 2	Entrev. 3	Entrev. 'n'
X				
Y				
Z				
W				

Quadro 6 – Modelo de planilha: análise comparativa de entrevistas /empresa

A esses dados foram adicionadas as informações pesquisadas nas fontes secundárias, no intuito de se verificar relações e produzir inferências.

O tratamento em separado de cada empresa permitiu uma compreensão da dinâmica da cultura e de como a realidade organizacional era construída. Só a partir da análise de cada caso foi possível extrair variáveis que se mostraram em todos, de alguma forma constituindo um primeiro corpo de construtos que se refinou nos passos seguintes.

A **análise de conteúdo**, em cada caso, foi explicitada e sistematizada conforme as seguintes categorias:

- a) Por conteúdo: os conteúdos foram agrupados por processo da dinâmica da cultura e por tema, dentro de cada processo;
 1. No processo de manifestação, tudo o que permitisse inferir pressupostos e valores;
 2. No processo de realização, tudo o que dissesse respeito à materialização de artefatos;
 3. No processo simbolização, tudo o que significasse conteúdo simbólico dos artefatos;

4. No processo de interpretação, tudo o que dissesse respeito a como os entrevistados se percebiam e conferiam significado ao que viam, sentiam e faziam.

b) Por modo: nas seguintes sub-categorias: coerência do discurso, fluência do discurso, racionalidade /emocionalidade da expressão, liberdade de expressão.

11.4.2 Análise comparativa dos casos

A análise comparativa tomou o cuidado de não fazer comparações entre culturas, pois culturas não são comparáveis, são quase como "personalidades" próprias. Cada empresa pesquisada possuía sua história distinta. Apesar de que todas fossem brasileiras, não se tratou especificamente da cultura regional.

No tratamento dos dados, analisou-se aquilo que se repetia nas três organizações, ou em pelo menos duas. Também foram vistas as diferenças, conforme o Quadro 7.

Categoria de Análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Similaridades			
Diferenças			

Quadro 7 – Modelo de planilha: análise comparativa entre casos

Tendo feito toda a primeira fase da codificação, foi possível partir para a fase seguinte, criando os primeiros esboços de construção de hipóteses, visando identificar conceitos e relações de causa-conseqüência.

11.4.3 Formulação de hipóteses

Esta fase constou do refinamento das categorias, produto da análise individual do caso e da análise comparativa entre casos. Empreendeu-se a formulação dos conceitos e verificou-se se começavam a surgir relações entre eles.

Após os construtos serem estudados, refinados e validados, foram inseridos em cada processo do modelo de Dinâmica da Cultura de Hatch, visando testar os relacionamentos entre o todo e as partes, viabilizando ou não o esboço da construção de teoria.

Esta fase permitiu validar ou refutar as proposições, bem como inserir as descobertas em categorias já refinadas, conforme quadros 8 e 9.

Proposições	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Categorias por processo			

Quadro 8 – Modelo de planilha: proposições por processo da dinâmica da cultura

Descobertas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Categorias por processo			

Quadro 9 – Modelo de planilha: descobertas por processo de dinâmica da cultura

Todas as etapas do tratamento de dados foram concebidas para provocar novas percepções por parte do pesquisador durante cada etapa, fazendo com que, além da experiência das entrevistas, houvesse experiências específicas com cada novo recorte dos dados, impedindo que se estabelecessem conclusões apressadas e prematuras.

11.4.4 Construção de teoria

Esta foi uma fase em aberto, que se revelou possível à medida que as análises foram avançando. Em se encontrando os fatores que estavam presentes nas organizações pesquisadas, foi possível vislumbrar a possibilidade de esboçar uma teoria de gestão da inovação.

PARTE IV

A PESQUISA

[...] entendemos que a dimensão cultural deve ser analisada também nas organizações brasileiras natas e naturalizadas. Existe um pressuposto corrente de que o acesso a informações em tais organizações não costuma ser facilitado, principalmente no caso de pesquisas de caráter mais qualitativo e subjetivo. Resta perguntar se esse pressuposto seria confirmado, e se for, poderia o mesmo ser considerado um de seus traços culturais?. (FREITAS, 1991, p.132)

A primeira frase da epígrafe acima continua atual e este trabalho é um esforço nesse sentido. Quanto ao pressuposto citado, parece não se confirmar nesta pesquisa. Isto não significa que o comportamento das empresas brasileiras se reverteu, mas pode ser um sinal interessante para futuras pesquisas.

Esta parte apresenta a pesquisa de campo, com a análise de três casos. Valeu-se da metodologia proposta na Parte II, utilizando *grounded research* combinada com análise de conteúdo. Cada caso segue o mesmo roteiro, apresentando os temas estruturados por processo, segundo o modelo de Dinâmica da Cultura, seguido das principais descobertas extraídas do caso e considerações sobre proposições de pesquisa. Em seguida, é apresentada uma análise comparada dos três casos. Assim sendo, as seções estão assim estruturadas:

Na seção 12 trata-se da “Análise do caso A.”

Na seção 13 trata-se da “Análise do caso B.”

Na seção 14 trata-se da “Análise do caso C.”

Na seção 15 apresenta-se a “Análise comparada dos casos”, mediante três aspectos: análise das proposições de pesquisa, similaridades, diferenças.

12 Análise do caso A

Roteiro para análise do caso⁹

- Características Gerais
- Característica Particular
- Entrevistados
- Processo de Manifestação: de Pressupostos a Valores
 - Pressupostos e Valores Básicos
 - Inovar como Pressuposto
- Processo de Realização: de Valores a Artefatos
 - Organização
 - Gestores e Inovação
 - Parcerias
 - Processo de Inovação (geração-desenvolvimento-implantação)
 - Inovações em Curso
- Processo de Simbolização: de Artefatos a Símbolos
 - Artefatos Simbolizados
 - Inovação como Símbolo
 - Instalações
 - Cerimônias
- Processo de Interpretação: de Símbolos a Pressupostos
 - Auto-interpretação
 - Interpretação do Ambiente
 - Interpretação de Fracasso e Erro
 - Adição de Pressupostos
- Análise Geral do Discurso
- Descobertas Relevantes
- Sobre as Proposições

⁹ Pelo acordo feito com as empresas, ao início da pesquisa, evita-se identificar as inovações e os feitos históricos. Esta é uma limitação deste trabalho.

12.1 Características gerais

A gente não sabe se a gente é um pequeno gigante ou um grande anão. (Um entrevistado do caso A)

Empresa de serviços relacionados a infra-estrutura e telecomunicações, que acompanha ciclos econômicos, onde se posiciona como um "orquestrador" de uma rede de parceiros, com efetivo atual de seiscentas pessoas, das quais 86% com nível superior e pós-graduação, apresentando um perfil de alta expertise técnica.

Destaca-se o modelo acionário, onde todos os funcionários, se assim o quiserem, podem ser acionistas e, ao saírem ou se aposentarem da empresa, venderem suas ações; portanto, todo o capital da empresa é detido exclusivamente por seus funcionários.

[...] criou-se um modelo de organização pioneiro no Brasil. O capital da empresa foi aberto a todos os funcionários, que se tornaram seus únicos acionistas. Esse modelo tem sido um dos fatores fundamentais do êxito da A e de sua capacidade, não só de realizar, mas, sobretudo de re-inventar-se e adaptar-se às contínuas mudanças do cenário econômico. Prevalece na empresa, até os dias de hoje, uma filosofia baseada no conhecimento técnico e na experiência, mas também na criatividade e nos sonhos humanos. (retirado de material institucional da empresa, 2001).

12.2 Característica particular

O modelo acionário torna esta empresa única. Entretanto, as características do seu ambiente, o cultivo contínuo da cultura, através da disseminação e compartilhamento constantes do ideal de fundação, permeiam toda a empresa. Para efeito desta pesquisa, considerou-se que o modelo acionário é de suma importância, mas também parece estar presente um conjunto de fatores que caracterizam um

ambiente que permite compreender o que é uma organização que inova sistematicamente, a partir das descobertas relevantes do caso.

12.3 Entrevistados

Foram realizadas nove entrevistas individuais e duas entrevistas em grupo com sete e oito pessoas respectivamente, num total de vinte e quatro respondentes, entre dirigentes, gestores e profissionais técnicos e administrativos (vide Apêndice A).

12.4 Relato do Caso A

O relato que segue é produto do seguinte tratamento: cada entrevista - gravada e transcrita - foi analisada frase a frase; as frases que expressavam um contexto completo foram agrupadas por categorias (vide Apêndice A); em seguida, foi feita a leitura horizontal (vide seção 11.4) e análise por categoria, as quais foram distribuídas por processo da dinâmica da cultura (manifestação, realização, simbolização, interpretação). As frases que aparecem no transcorrer do relato foram consideradas representativas e selecionadas para sustentar a análise apresentada. Importante acrescentar que as reticências em algumas frases correspondem mais a pausas no fluxo do discurso do entrevistado do que elisões de palavras.

12.4.1 Processo de manifestação: de pressupostos a valores

Pressupostos e valores

A origem e a história da organização constroem nela um forte sentido de compromisso e de propriedade, com todo um conjunto de pressupostos, os quais se

manifestam em valores que modelam a forma de trabalharem. O espírito com o qual foi construído este modelo decorreu de forte crise.

A experiência de ameaça de morte e ressurreição, tipo fênix, foi uma experiência que cria um vínculo, um grude fortíssimo entre as pessoas, que também cria uma confiança e uma coragem que talvez sejam importantes para empreender outras coisas.

A empresa tem uma cultura de comunidade, com foco no igualitarismo, onde todos possuem benefícios iguais, onde se trabalha em equipe. A comunicação intensa e extensiva é fator chave para o sucesso do modelo; as decisões são bastante discutidas e compartilhadas, há envolvimento e participação de todos. Trata-se de uma cultura forte que, segundo eles, possui traços claros que “ou atraem ou repelem.”

Não é uma empresa comprometida com os indivíduos, mas comprometida com uma idéia que pretende lidar de forma moderna com o conflito de capital e trabalho... tem que sobreviver dentro da dinâmica capitalista... dentro deste contexto é intransigente com questões éticas e com seus princípios.

Na base estão princípios, crenças, ideais, uma coisa bem romântica, estava na visão dos fundadores que optaram, por ideologia, por construir um modelo diferente de empresa.

Tem gente que acha que somos uma empresa de malucos.

Se autodenominam uma Comunidade de Profissionais que valorizam o trabalho em conjunto, processos decisórios coletivos, relações interpessoais, discussões e debates exaustivos, comunicação intensa e igualitarismo. Além desses valores, afirmam cultivar independência externa, leveza, flexibilidade. Quanto à independência:

[...] queremos parceiros, não sócios; sócios são os funcionários... somos donos do próprio nariz,... as pessoas que trabalham aqui é que mandam, não tem matriz, não tem acionista de fora.

Quanto à leveza, citam o fato de intencionalmente não terem investimentos que os ancorem. Quanto à flexibilidade, definem-se como "surfistas" em relação aos negócios, com alta motivação para inovar e experimentar.

O passado deve ser uma referência, não um peso, e isto coloca as pessoas dispostas ao novo.

A motivação não está apenas na recompensa financeira; a melhor recompensa acabam sendo as atribuições de um novo desafio... há uma atração pela experimentação, pelo que é fora do padrão.

Conceituam fortemente seu padrão de trabalho como busca de excelência em tudo, pelo rigor de conteúdo e de forma, nos mínimos detalhes. Transparece nas entrevistas o orgulho de pertencer à empresa que pratica tal nível de rigor.

Improvisar não se faz aqui.

Não se admite carta com erro de português.

Preocupação com excelência técnica e absoluto rigor ético.

Inovar como pressuposto

Observou-se unanimidade entre os entrevistados quanto a conceituar o que é inovar como a capacidade da empresa de continuamente "se reinventar, se renovar, descobrir, experimentar, se atrever a umas coisas absurdas que podem dar certo ou não."

Temos inovação em buscar um olhar para o que acontece no mundo externo... fazer diferente o que já se fazia, buscar permanentemente novos negócios.

Inovar é colocar-se um objetivo que não existia e achar a forma de atingi-lo.

Manifestam uma atitude de se recriar continuamente como fator de sobrevivência. Consideram o "repensar-se" como sendo a fonte da inovação.

Inovar é como mantenho uma empresa destas a cada dia durante quarenta e cinco anos, esta é a preocupação, senão ela morre.

Importante salientar que, em todas as falas sobre o que é inovar, explicitam a questão da sobrevivência em um mercado cíclico e volátil, a importância do foco no cliente e a capacidade interna de se articular para responder a esse mercado. Portanto, a inovação para eles está na forma como trabalham e não no P & D ou na tecnologia, apesar de que tecnologia é parte fundamental do seu negócio. Consideram que sua grande inovação está no modelo de gestão, com alto nível de participação, comunicação, envolvimento, onde, em nome do interesse comum, o conhecimento é compartilhado. Consideram também que inovar é capacitar pessoas e acham que fazem isso muito bem.

O conhecimento não é um atributo individual, mas coletivo, e é compartilhado através de todas as formas de comunicação.

12.4.2 Processo de realização: de valores a artefatos

Organização

Conforme os entrevistados, a organização é "fluida", com apenas três níveis hierárquicos que falam entre si, com poucas definições de papéis, sem organograma. A estrutura é móvel, se configura e reconfigura conforme a necessidade dos projetos e demandas.

A empresa se experimenta muito, se remodela todo o tempo para sobreviver.

Não há organograma, tem um mínimo de regras, há uma ambigüidade intencional, direção sem papéis definidos.

É organizada por projetos e por centros de competências, que são departamentos virtuais a que todos estão associados, que cuidam da alocação e capacitação de pessoas. Existem também mentores que cuidam das carreiras.

Os centros de competência são departamentos virtuais, algo horizontal, matricial, que atravessa toda a organização, então, além do seu projeto, cada um tem outro chapéu.

Destaca-se a capacidade de mobilização da estrutura à medida das necessidades, principalmente de mercado. Times de trabalho formam-se e dissolvem-se, com competências específicas para atender um ciclo; quando um ciclo termina e surge outro, novas competências são desenvolvidas. Essas formações também contemplam os estudos das necessidades futuras, para antecipação de novos negócios.

O modelo de trabalho é participativo, percebe-se a associação direta entre o sucesso organizacional e o sucesso pessoal, tornando-os propensos a olhar sempre o interesse da empresa como seu próprio. Apresentam aceitação da mobilidade na troca de posições, conforme a necessidade da empresa. Uma atitude de dono é expressa em muitas ocasiões:

Sou gerente de projeto e tenho que tomar a melhor decisão como acionista.

Este comprometimento... ser aderente ao modelo... é um tipo de aposta; a gente quer valorizar as ações que nos pertencem.

A Diretoria é eleita pelos acionistas, em votação secreta, individual e auditorada. O voto é proporcional ao número de ações; os diretores eleitos são estatutários, com mandato de três anos.

A eleição confere uma autoridade muito grande, porque a legitimação é obtida pelo processo de votação.

A eleição é um processo de endosso, de afirmação de um nome que cresceu; não há campanha nem chapa.

O sentido de responsabilidade do dirigente aqui é maior do que em outras organizações, pois aqui se administra o nosso próprio dinheiro, dos funcionários que confiaram na empresa.

A tomada de decisão tende a passar por muita discussão, com grande envolvimento; no entanto, não se trata de uma democracia direta para todas as decisões. Existe

uma estrutura executiva que julga o mérito decisório e estes dirigentes precisam prestar contas à comunidade pelos resultados obtidos.

A liderança é tida por uma espécie de elemento catalisador da vontade das equipes; existe uma "política de portas abertas" e as pessoas têm condição de "navegar" pela estrutura para propor idéias. A comunicação é considerada intensa e natural, um fator crucial para a comunidade.

Se tenho idéias, vou ao chefe, vou ao mentor, vou ao presidente, e isto não é considerado by-pass.

Gestores e inovação

A alta direção é vista como uma liderança "carismática, visionária, acessível e estimuladora". Para alguns entrevistados, existem gestores que "põem fogo, e provocam as idéias." O papel do gestor, em geral, é o de estimular a autonomia e a criatividade da equipe.

É meio contraditório se falar de gestor em um processo como este. Acho que num processo que não se presta a se controlar, o principal papel do gestor seria ser o menos gestor possível.

Ele tem a responsabilidade de respeitar um orçamento, mas não de conduzir o fluxo de idéias. A equipe tem toda a autonomia para criar.

O chefe centralizador morre no meio do caminho, tem que ter outras qualidades excepcionais para ficar aqui.

Também houve comentários críticos sobre gestores mais conservadores, com a explicação de que, pelo fato da camada média de gestão estar mais presa à rotina e à entrega, não havia tanta disponibilidade para se lidar com inovação. Outra crítica é que, mesmo não havendo símbolos explícitos de poder, existem redes de relacionamento onde alguns têm mais voz do que outros.

Acabamos nos limitando às inovações das pessoas que conseguem navegar na estrutura; outros não conseguem ter acesso... depende mais do estilo do gestor do que do processo.

Parcerias

Consideram-se pioneiros em parcerias múltiplas, chegando a orquestrar 600 parceiros “em benefício do interesse do cliente”. Consideram que têm vantagem competitiva porque o modelo acionário, de contas abertas, empresta credibilidade.

É a empresa mais associativa da face da terra. A gente se fiou nesse modelo antes que fosse moda, sempre teve parceiros grandes, importantes e próximos.

A gente conversa e trabalha muito com os parceiros, ... tem que ter o melhor de cada categoria.

Tem que ter confiabilidade,... a confiança é para ser honrada.

Processo de inovação (geração – desenvolvimento – implantação)

Para os entrevistados, o processo de inovação não é formal, não se localiza em área específica; todos inovam, é uma atividade distribuída pela empresa.

“Há um incentivo permanente a olhar diferente do habitual, incentivo à admissão de hipóteses ou premissas,... admissão de padrões diferentes do que seria o natural.”

“Somos estimulados a olhar as oportunidades por diferentes ângulos; tem diversos papéis que podemos exercer.”

O processo de inovação é coletivo; as idéias são levadas aos chefes, aos mentores, ao presidente, sem nenhuma espécie de constrangimento hierárquico ou sentimento de *by-pass*. Quando questionados sobre as tradicionais etapas de um processo de inovação - geração, desenvolvimento e implantação -, consideram a geração de idéias a fase mais importante, porque as fases subseqüentes são consideradas naturalmente regidas “por disciplinas conhecidas”. Times de criação são feitos e desfeitos, conforme a necessidade.

Existem diversos métodos e rotinas instituídos para explorar idéias, analisar alternativas, estudar assuntos, tais como: fóruns temáticos de discussão; maneiras estruturadas de apresentarem, defenderem idéias, validá-las e comercializá-las, formando uma seqüência lógica de debate e aprovação; existência de mentores de

carreira que orientam e servem de eventual canal; o "puxa-empurra", "onde líderes desafiavam e idéias brotam"; "mastigando idéias"; encontros de tecnologia; portal; processos de planejamento estratégico de médio e longo prazo; encontros de lições aprendidas; na crise, utilizam o que chamam de "arca de Noé", que é recolher espécimes variados de competências e formar um núcleo para criar idéias.

No entanto, insistem em afirmar que "não pode ter regra, senão não acontece", e que há um ambiente estimulante para expressar e discutir idéias. Não é coisa de "gênio da lâmpada" e sim de trabalho em equipe. Dizem que existe uma forma de "navegar" pela empresa, de envolver as pessoas certas, do modo correto. Afirmam todo o tempo que é necessário buscar o consenso, na medida em que a grande maioria dos profissionais é acionista da empresa e todos se envolvem de uma forma ou de outra.

Chegaram a constituir uma empresa com a finalidade de "incubar" idéias e não deu certo. Acreditam que, além de possuírem uma quantidade de métodos disponíveis, é o ambiente de trabalho em equipe que faz as idéias acontecerem. As idéias partem de todos os níveis, "a gente está caraminhando o tempo todo", pois, "inovação é missão de todo mundo" e "estamos sempre repensando a nossa atuação." Os esforços organizacionais de se antecipar e sair na frente - pensar hoje o que serão as oportunidades futuras - sempre os caracterizou no mercado.

A empresa não criou tudo, mas busca antes de todos; é difícil ela vir a reboque, ela sempre vem antes da moda.

Para mim, inovação é o ambiente.

Uma dificuldade no processo de inovar - além da já mencionada quanto à média gestão - parecem ser as divergências internas quanto à assunção de riscos, entre grupos mais conservadores e grupos mais arrojados.

Coisas arriscadas podem detonar o patrimônio; os mais velhos são mais refratários a riscos; o jovem é mais disposto, talvez.

Quando você se aposenta tem que deixar de ser acionista... eu, que tenho mais vinte anos pela frente, quero mais é que cresça; investir com cuidado é claro, mas não estagnar.

Inovações em curso

Quando solicitados a falar de inovações em curso, comentam projetos que estão em fase de implantação, de alguma forma já inseridos na rotina da empresa, com resultados que começam a ser vislumbrados e, de alguma forma, já no domínio público. Portanto, os comentários sobre as inovações assumem uma característica de relato histórico de realizações, que aparecem carregadas de significado simbólico.

12.4.3 Processo de simbolização: de artefatos a símbolos

Artefatos Simbolizados

Na organização alguns artefatos, mais que outros são simbolizados e ressaltam por exercerem função de reforço da cultura e estímulo a inovar.

a) O documento

Existe um documento inicial da empresa que é considerado “a grande inovação”, que aparece como o símbolo maior, origem da comunidade de profissionais. Este documento explicita o modelo, os princípios e os valores. A referência a esse documento esteve presente em todas as entrevistas.

O documento é uma carta de princípios, é uma declaração de valores, é a nossa crença. A gente se chama uma Comunidade de Trabalho, tem um espírito de participação, que não é só um emprego.

b) A comunidade

A Comunidade de Profissionais, como se autodenominam, é o símbolo daquilo que são como coletividade, não apenas uma idéia em papel, mas algo que se realiza através do modo como trabalham pela sua perpetuação e pelo seu patrimônio.

c) O padrão A

Existem muitas referências ao Padrão A, que é um símbolo da excelência, rigor ético e estético com que pautam o trabalho. Referem-se a esse padrão como algo que inclui tudo: as atitudes, as publicações, o restaurante, o piano, os livros de arte editados etc. Esse padrão de excelência é uma marca presente também em em seus projetos.

Temos Mozart no intervalo do telefone.

Nosso espaço cultural tem o melhor piano de São Paulo.

d) O Fundador

As várias referências a esta pessoa indicam que é um símbolo de idealismo, visão arrojada, perspicácia, bom humor e bom gosto, tendo influenciado o estilo do padrão A.

Ele (o fundador) podia ser o único dono, mas preferiu que fosse de todos.

[...] é uma pessoa de visão arrojada, de um bom humor incrível, de bom gosto sem ostentação... a gente chama o presidente-arquiteto.

Inovação como símbolo

A organização tem um histórico publicamente reconhecido de pioneirismo em vários segmentos, o que a faz ser estudada internacionalmente. Quando relatam sua história, apresentam diversas inovações que consideram feitos históricos, mostrando o que criaram, como se anteciparam, ousaram, inovaram, agregaram valor. Essas

inovações vivem para esta comunidade como símbolos de seu arrojo e competência, conferindo-lhe significado, sentido de grupo e coesão.

Setting (espaço físico)

Observações de campo destacam instalações de um valor estético pouco comum em escritórios de empresas. São elementos de *design* contemporâneo, obras de arte, paisagismo de Burle Marx. Quando perguntados sobre como vêm esse espaço físico, falam de seus padrões de excelência, do apreço pelos menores detalhes, pelo cultivo da beleza e do rigor estético, como algo que deve fazer parte da vida de trabalho. Referem-se ao padrão A.

Nosso padrão se reflete em formato de carta, cores, identidade visual, rigor na aparência de vestuário... estilo dos andares, de modernidade e leveza.

Ambiente bonito para as pessoas ficarem felizes e dispostas... não dá para ter micro lento, canto espremido... a idéia é que as pessoas se sintam livres para ter idéias.

Cerimônias

As muitas referências das entrevistas permitem ressaltar dois eventos que atuam como símbolos de coesão do grupo:

- a) o processo anual de planejamento estratégico é uma sucessão de encontros de trabalho que simboliza a participação nas discussões e tomadas de decisão de caráter coletivo, em que são envolvidos cerca de 70% do efetivo;
- b) a festa de Natal é um símbolo que remete aos tempos da fundação, com alusões e brincadeiras conhecidas entre eles, sendo a importância da festa objeto de descrição em livro da história da empresa.

12.4.4 Processo de interpretação: de símbolos a pressupostos

Auto-interpretação

Ao serem estimulados a falar sobre como é o representante típico da empresa (se existe), a maioria das respostas apresenta um conteúdo coerente com os valores e os símbolos. As auto-interpretações apresentam, de variadas formas, a percepção de si como inovadores. Optou-se por apresentar algumas falas ilustrativas, em virtude da espontaneidade e de difícil sintetização.

Sobre seus principais atributos:

A gente não sabe se a gente é um pequeno gigante ou um grande anão.

É tipicamente uma pessoa com o espírito de 68, meio revolucionário... naquele momento havia uma esperança no mundo... uma pessoa com expertise em gestão e poder empresarial, com o coração em 68.

É um visionário, tem paixão, um bom humor incrível, com a crença de que faz acontecer. É um cara simples e de bom gosto, sem ostentação.

Jogar no gol, bater escanteio, tem várias possibilidades de atuar... ser flexível, dinâmico, não ficar esperando serviço.

(quando perguntado se o funcionário típico seria homem ou mulher)
É um tipo moderno, para quem a questão de ser masculino ou feminino é irrelevante, com uma elegância não produzida, educado, tem sofisticação.

Prefere um quarteto de cordas a uma orquestra, algo mais essencial.

São pessoas muito brilhantes, tem muita variedade, tem gente difícil. Há quem diga que é uma empresa de malucos, mas de qualquer forma o esporte aqui é coletivo.

Sobre o vínculo:

Aqui você aprende um estilo de vida, você pega os conceitos da cultura e leva para sua vida pessoal, como se fossem da sua personalidade.

Você sente que seu perfil se adequa à empresa, você se interessa pela história, a cultura, o modelo... Tudo te chama.

(se fosse comparar com um carro) Não faz sentido comparar com um carro. Um carro nasce e morre carro, a organização é viva. Primeiro, não queremos que morra. Segundo, durante sua vida ela se transforma, responde aos estímulos, evolui.

Há um sentimento das pessoas não serem apenas funcionários; há uma ligação emotiva entre colaboradores e empresa.

As pessoas se interessam umas pelas outras; este sentimento de pertencer... é forte.

Todos perseguem o sucesso da empresa, cooperando; não existem estrelas nem peões.

É uma preocupação constante em cultivar a próxima geração, a cultura, os valores, os sonhos, os projetos, porque esta geração vai comprar a empresa.

Em tudo que se faz existe esta preocupação de manter a cultura... pessoas-chave vão fazendo o papel de manter vivas estas coisas...

O que se rejeita:

Pensamento departamentalizado, ser individualista, não compartilhar informações.

Pessoas que não valorizam nossa cultura e se preocupam com a remuneração sob um aspecto imediatista.

Pessoas cínicas e céticas saem, a empresa repele as pessoas muito diferentes de seus valores.

Somos cruéis e intolerantes com incompetência, negligência, desinteresse.

Expressões recorrentes: são expressões características desta organização, presentes na maioria das falas, que adquirem relevância, pois parecem sustentar o significado coletivo que atribuem a si mesmos:

reinventar-se	comunidade	autocrítico
flexibilidade	independência	estilo
funcionário-acionista	românticos	humor
sofisticação	surfar a onda	equipes
elegância discreta	navegar	igualitarismo
risco	rigor	liberdade
debate	crítico	heróis
a carta (de constituição da empresa)	perfeccionista	brilhantes mutantes

Interpretação do ambiente

Acreditam que sua sobrevivência deveu-se, estes anos todos, à capacidade de atuar de forma ativa com relação ao ambiente, buscando identificar oportunidades ainda desconhecidas, conceituá-las, codificá-las num ato intencional e organizado, no que acabam por construir o ambiente onde querem atuar. Isso parece ter sido uma constante nesta organização, uma vez que, em sua história, ela migra para setores com modelos, tecnologias e conceitos diversos, o que está refletido nas ações do planejamento estratégico e nos grupos de trabalho, que estudam o ambiente com a antecipação de até dez anos.

Temos inovação em buscar um olhar para o que acontece no mundo externo, fazer diferente o que já se fazia... buscar permanentemente novos negócios.

O desafio atual é descobrir a estrela do momento; pode ser um novo negócio, uma nova parceria, uma nova tecnologia.

Interpretação de fracasso e erro

Percebe-se uma elaboração conceitual a respeito de um fracasso recente. Consideram que houve iniciativas mal-sucedidas ou porque estavam à frente do seu tempo, ou foram mal dimensionadas ou não maturadas. De qualquer forma, existe um discurso reflexivo sobre os eventos recentes, onde fica claro que geraram inovações ousadas, mas com alguns aspectos não alinhados com os pressupostos

da cultura. Ainda estão processando um aprendizado, ao mesmo tempo em que reconhecem alguns ganhos; há uma dubiedade, como se ainda estivessem aprendendo com a absorção dos fatos. Importante salientar que não há nenhuma acusação a pessoas.

Mesmo quando não deu certo, a gente acreditou em quem tomou a decisão; o risco faz parte do negócio.

A experiência de trazer pessoas estranhas à nossa cultura deu trabalho; eles não se encaixavam; acho que foi um aprendizado.

A inovação tem que ser de acordo com os valores da casa; hoje isto é claro.

A tolerância ao erro aparece como um fator importante para não inibir o arrojo em inovar; são orientados pelo incentivo e não pela punição. O erro é aprendizagem e, quando ocorre, há muita discussão a respeito, no sentido de gerar lições aprendidas. Há método para análise, não há "caça às bruxas"; o erro é coletivo e não personalizado, considerado inerente a uma cultura de inovação. Existem algumas posições de crítica a uma possível complacência frente ao erro.

O nosso maior sucesso em termos de empreendedorismo foi o projeto AA que tinha fracassado; tentamos novamente e foi um sucesso. Para ser inovador tem que experimentar, para experimentar tem que estar disposto a errar, para estar disposto a errar não pode ser punido.

Adição de pressupostos

A adição de pressupostos ocorre quando algum fator adentra a cultura e acaba por ser assimilado, adicionando pressupostos novos à cultura que acolhe, percebendo-se como resultante uma alteração no sistema de crenças e em alguns valores (vide seção 8.2).

Um novo negócio, com entrada de aspectos não condizentes aos pressupostos da cultura da comunidade, gerou conflito, sendo em parte rejeitado. Alguns símbolos exteriores à cultura não foram assimilados de imediato e ainda passam por um processo retrospectivo de resignificação. As frases abaixo denotam um processo de

assimilação e incorporação de valores a partir de uma experiência que inicialmente foi conflituosa.

Fizemos fusão com aquela moçada; era bicho para todo lado. Eles trouxeram uma leveza que não se perdeu. A gente conquistou uma nova mentalidade, desde os móveis, o visual, o “fun”. A gente trabalha pra caramba, mas tem que ter “fun”.

A empresa W criada mudou o paradigma. Éramos uma empresa formal, conservadora, cheia de padrões; teve uma criançada que entrou, teve conflito, teve ajustes...Acho que é um marco, tivemos que ficar mais ágeis.

Houve um choque cultural: a gente chegava de blazer e a moçada de bermuda e brinco; só faltava chamarem a gente de “tio”.

Acho que houve uma boa miscigenação; percebemos que não podíamos mais trabalhar no tempo (mais vagaroso) em que vínhamos trabalhando.

12.4.5 Análise geral do discurso

Coerência no discurso: o tom das várias entrevistas individuais e de grupo revela uma unidade significativa, como se fossem uma só pessoa. Entre uma entrevista e outra não havia descontinuidade de discurso, onde as mesmas expressões eram manifestadas. Contudo, transparece um tom genuíno, vivaz, não homogeneizado.

Fluência do discurso: todos os respondentes apresentam um discurso fluente sobre seus valores, o que permite inferir que existem formas de aculturação e disseminação da cultura. Talvez, este seja um reflexo de ações de sustentação da cultura. A fluência também pode ser atribuída ao fato da organização privilegiar, no processo seletivo, um perfil alinhado com os valores, mais do que conhecimento técnico, conforme alguns relatos.

Liberdade de expressão: os entrevistados referem-se a uma explícita liberdade para dar opiniões, fazer críticas, apresentar idéias. Demonstram uma visão clara e ampla da empresa, tanto do negócio como da organização, e esta clareza esteve presente em todas as entrevistas individuais e grupais. Falam do passado como algo

valioso e do futuro com suas perspectivas, em tom de entusiasmo ponderado; demonstram saber do que estão falando. Há transparência, trazem críticas abertas, não se detectaram falas veladas nem manifestações de queixas.

Conteúdo Racional / Emocional: as eventuais críticas são construídas com um arrazoado racional, em tom discreto, mas não velado. A expressão de sentimentos revela um vínculo afetivo entre eles e a empresa, e também entre si. Tratam-se com respeito mútuo, com valorização de si e do outro. Não se detectou tom de gozação, mas de humor.

12.5 Descobertas Relevantes

É oportuno lembrar que todas as descobertas de um caso foram aplicadas e investigadas nos demais casos, no sentido de se verificar sua universalidade como fator de inovação.

12.5.1 No processo de Manifestação

Inovar é pressuposto: manifesta-se em todas as entrevistas uma atitude que permeia de modo consciente e coerente todas as manifestações da organização, tanto as menos visíveis como as mais perceptíveis. A impressão geral transmitida ao pesquisador é de que a inovação está na essência da cultura e não em alguns fatores, os quais acabam sendo consequências, e não causas, de uma atitude essencialmente inovadora. Inovação, no caso A, parece ser um pressuposto, e essa essência está presente em todos os processos da vida organizacional. Não importando por qual elemento do modelo da dinâmica da cultura se adentre, encontra-se inovação.

Liberdade e autonomia: estes são valores percebidos pelo pesquisador como interligados. Os entrevistados referem explicitamente que têm liberdade e autonomia

para desenvolver idéias em todos os âmbitos e fazer experimentações ousadas, mas a plena responsabilidade pelo resultado coletivo os faz se comunicarem e buscar o consenso.

12.5.2 No processo de Realização

Sustentação da cultura: empreendem ações intencionais e contínuas no sentido de preservar as características da organização e da cultura, através do desenvolvimento das pessoas, do cultivo dos valores, do processo de seleção, onde importa mais o perfil de adequação aos valores do que o conhecimento. Na organização, existem os que podem ser chamados de "guardiões da cultura", pessoas antigas de casa que atuam nesse sentido.

Processo de inovação: o processo do caso A apresenta três características:

- a) existe liberdade de propor idéias em todos os níveis e setores, de forma espontânea, a respeito de novos negócios, condução de projetos, sugestões em tecnologia etc; liberdade é uma palavra nas entrevistas, como fator de viabilização de inovação;
- b) existe maior ênfase na fase de geração de idéias do que nas fases de desenvolvimento e implantação; consideram que a operacionalização, de modo geral, é regida por disciplinas conhecidas;
- c) existem métodos e ferramentas disponíveis para serem usados livremente.

Mobilização: a organização possui uma forma de trabalhar em rede, com fluidez, capaz de continuamente estar se mobilizando para os empreendimentos a que se propõe, não se percebendo a distinção entre as atividades rotineiras e atividades do processo de inovação, pois, em função do modelo, muitos "vestem mais de um chapéu." A capacidade de se mobilizarem está contida no seu conceito de trabalho.

Comunicação intensa e extensiva: este é considerado um fator crucial, pois funcionam em rede; relatam possuir a liberdade e o compromisso de detectarem eventuais "ruídos" e atuar rapidamente para eliminá-los.

Mecanismo anti-inércia: a organização desenvolve mecanismos de renovação contínua, impedindo que ocorram fatores de estagnação e inércia. Isso se deve ao ciclo de renovação dos funcionários-acionários, à ausência de cargos e ao funcionamento por programas. Esta investigação é feita nos demais casos.

Quando você se aposenta, tem que deixar de ser acionista. Eu, que tenho mais uns vinte anos pela frente, quero mais é que ela cresça, com cuidado é claro, mas não estagnar.

Ninguém tem cargo aqui, só se define para efeito externo, aqui as pessoas tem programas por um tempo, e você muda conforme a necessidade.

12.5.3 No Processo de Simbolização

Principais artefatos simbolizados: dentre os símbolos da organização, existem alguns que ressaltam como mais significativos para a coletividade. No caso A, são mencionados o documento, a comunidade, o padrão A, o fundador. Todos eles são interpretados coletivamente e apóiam o pressuposto de inovar.

12.5.4 No processo de Interpretação

Auto-interpretação: a auto-interpretação positiva pode ser um fator viabilizador de inovações. No caso A, os entrevistados se vêem inovadores, realizadores, bem sucedidos, inteligentes, arrojados etc, demonstrando auto-confiança.

Vínculo: o vínculo das pessoas com a organização é manifesto no compromisso explícito com a obtenção de resultados e pelo sentido de propriedade. O vínculo afetivo também é explícito.

Interpretação ativa do ambiente: a organização se posiciona em relação ao ambiente de modo ativo, intrusivo, no intuito de construir formas de prospectar oportunidades desconhecidas, sem fronteiras pré-estabelecidas, sendo capaz de se modelar internamente para atender a oportunidade. Isso corresponde ao quadrante *enactment* do modelo de Weick (vide seção 7.4.2).

Coerência no discurso: todas as entrevistas apresentam as mesmas características de discurso, com uma mesma interpretação sobre os temas relevantes da organização, o que pode ser o reflexo do alinhamento em torno de um mesmo conjunto de crenças e valores, denotando ser uma cultura forte.

Fluência do discurso: todos os respondentes apresentam um discurso fluente, bem articulado, com expressividade e espontaneidade, demonstração de afetos e um certo estilo comum. A fluência também pode ser atribuída ao fato da organização privilegiar, no processo seletivo, um perfil alinhado com os valores mais do que conhecimento técnico, conforme alguns relatos.

12.6 Sobre as proposições

As proposições serão tratadas na análise comparada dos casos, seção 15. 1.

13 Análise do caso B

Roteiro para análise do caso¹⁰

- Características Gerais
- Característica Particular
- Entrevistados
- Processo de Manifestação: de Pressupostos a Valores
 - Pressupostos e Valores Básicos
 - Inovar como Pressuposto
- Processo de Realização: de Valores a Artefatos
 - Organização
 - Gestores e Inovação
 - Parcerias
 - Processo de Inovação (geração-desenvolvimento-implantação)
 - Inovações em Curso
- Processo de Simbolização: de Artefatos a Símbolos
 - Artefatos Simbolizados
 - Inovação como Símbolo
 - Instalações
 - Cerimônias
- Processo de Interpretação: de Símbolos a Pressupostos
 - Auto-interpretação
 - Interpretação do Ambiente
 - Interpretação de Fracasso e Erro
 - Adição de Pressupostos
- Análise Geral do Discurso
- Descobertas Relevantes
- Sobre as Proposições

¹⁰ Pelo acordo feito com as empresas, ao início da pesquisa, evita-se identificar as inovações e os feitos históricos. Esta é uma limitação deste trabalho.

13.1 Características gerais

Ser inovador... é o simples fato de não se sentir confortável nem com aquilo que está bom. *(Um entrevistado do caso B)*

Empresa que projeta e constrói produto de alta sofisticação tecnológica, liderando uma rede de parceiros. Possui um contingente de aproximadamente 12 mil pessoas, sendo cerca de 800 no exterior. Segue-se um breve histórico.

A idéia de criação da empresa foi fundamentada num processo de planejamento estratégico, que não previa o sucesso comercial, mas, sim, que o país tivesse uma empresa com capacidade de conceber e construir produtos BBB. [...] nasceu da fórmula mais sólida possível, que é a capacitação das pessoas em função da escola técnica que já lidava com tecnologia de ponta [...]

[...] com a mudança de cenário registrada nos anos oitenta, a empresa percebeu a possibilidade de ser competidora global, mas, pelas condições da sua fundação, faltava-lhe agilidade, flexibilidade e competitividade. [...] Houve uma grave crise, mas a base sólida de competência tecnológica permitiu a adição de outras competências – financeiras, gerenciais e comerciais -, com a entrada de um novo presidente.

[...] aproveita a sua base tecnológica e parte para drástico corte de custos e uma forte ação de mercado. A partir desse momento, a empresa cresce com a implantação de uma nova cultura empresarial. (extraído e adaptado de material institucional da empresa).

13.2 Característica particular

A empresa do caso B é percebida como uma das mais bem sucedidas do país e seus resultados e crescimento parecem ser decorrência de inovações. Pelo fato de ter quadruplicado seu contingente em curto espaço de tempo, a organização como um todo parece estar em processo de ajustes. Para efeito desta pesquisa, escolheu-

se focar o grupo fundador, cuja presença marca a cultura geral da empresa. Pode-se afirmar que todas as inovações em produto, processo industrial, modelo de negócio, engenharia financeira etc. são oriundas desse grupo. É importante salientar que algumas pessoas foram agregadas a esse grupo em tempos mais recentes.

13.3 Entrevistados

Foram realizadas catorze entrevistas individuais e duas entrevistas em grupo cinco pessoas cada, num total de vinte e quatro respondentes, entre dirigentes, gestores, profissionais técnicos e de operação (vide Apêndice B).

13.4 Relato do Caso B

O relato que segue é produto do seguinte tratamento: cada entrevista - gravada e transcrita - foi analisada frase a frase; as frases que expressavam um contexto completo foram agrupadas por categorias (vide Apêndice B); em seguida, foi feita a leitura horizontal (vide seção 11.4) e análise por categoria, as quais foram distribuídas por processo da dinâmica da cultura (manifestação, realização, simbolização, interpretação). As frases que aparecem no transcorrer do relato foram consideradas representativas e selecionadas para sustentar a análise apresentada. Importante acrescentar que as reticências em algumas frases correspondem mais a pausas no fluxo do discurso do entrevistado do que elisões de palavras.

13.4.1 Processo de Manifestação: de pressupostos a valores

Pressupostos e valores básicos

A organização apresenta uma cultura formada pelo grupo fundador, o qual é constituído de pessoas presentes até hoje. Esse grupo de origem tem, em sua maioria, a mesma formação e veio em grande parte da mesma escola, muitos foram colegas e se conheceram ainda jovens. Essa origem comum, somada à experiência conjunta de vários sucessos e dificuldades, com risco de quase extinção da empresa, resultou em forte coesão entre eles.

Existe um grupo de outro tempo onde havia um respeito, admiração e amizade intrínseca. Nestas pessoas ninguém “mata” ninguém. Estão distribuídos e todo mundo sabe quem é quem. A amizade pode não ser pessoal e quando se cumprimentam, ficam felizes de se ver. Pessoas que viveram juntas coisas difíceis; tem uma tatuagem entre elas, irmandade entre elas, respeito pela dureza que todos nós passamos. Grupo heróico. A maneira que nos olhamos é diferente. Os novos não têm.

A empresa foi criada com o objetivo principal de produzir tecnologia avançada e inexistente no país, constituindo-se a partir de um conjunto de pressupostos básicos, tais como a crença na capacidade de ousar, superar adversidades do meio e de inovar, que se manifestam nos valores e, conseqüentemente, na forma de realizar o trabalho.

Primeiro inventa, projeta e depois vamos ver como vai dar para fazer. Este perfil corajoso vem dos engenheiros fundadores. Eles eram arrojados e tinham que provar capacidade técnica.

Este perfil de engenheiro: perfeccionista, sempre querer fazer um pouquinho mais, perfil do pessoal que começou a empresa e puxou esta cultura de inovar, querer fazer melhor.

Vejo uma ousadia saudável, uma coragem, pessoas brilhantes com capacidade de bater o olho e sacar, atitudes que são os alicerces da empresa.

Constitui-se uma cultura de competência onde, mais do que a hierarquia entre eles, o que importa é o conhecimento notório, de modo que quem tem mais saber lidera.

Trata-se de uma organização onde o perfil das lideranças não está necessariamente associado à capacidade de comunicação ou de gestão de pessoas, mas ao fato de serem reconhecidas como "mentes brilhantes", que se admiram mutuamente pela inteligência, arrojo e lealdade, denotando até algum corporativismo.

Cultura de competência, onde quem entende fala e quem não entende fica quieto, que, quando não aceita, marginaliza.

A presença da competência criando diferencial competitivo.

O relacionamento aqui é bom, você trabalha com alguém que é amigo, que trabalha há 20 anos; você tem história e nunca vai brigar com ele, mesmo com diferentes opiniões.

Aqui tem a maior concentração de pessoas inteligentes.

Todas as entrevistas citam alguns líderes que simbolizam os valores maiores da empresa, admirados pela competência, visão e uma contínua capacidade de resolver desafios. Nas entrevistas individuais e grupais essas pessoas são citadas.

O (nome citado) é um dos que mais pensa nessa organização. A gente viu depois o que ele via antes.

Quando você trabalha com uma pessoa como (nome citado), é muito fácil buscar a fronteira da inovação.

Estas coisas de ícones-pessoas, ícones-processos... é coisa de cultura muito antiga, centrada em pessoas que viveram uma história e concentraram competência tecnológica; então são ícones.

O grupo fundador não fica restrito a um nível ou área, mas está distribuído por toda a organização, sem uma ordenação específica, sendo que, com o enorme crescimento da organização, foi assumindo várias posições. De modo geral, estão mais concentrados na engenharia, no desenvolvimento, no comercial e na manufatura. Tornou-se um grupo hegemônico pelas circunstâncias históricas e a força de coesão. Entre eles existe mobilidade horizontal e vertical, comunicam-se informalmente e compartilham dos mesmos valores que reconhecem entre si.

[...] estão distribuídos e todo mundo sabe quem é quem.

Existe informalidade, você tem trânsito e consegue levar uma idéia para resolver. Você normalmente consegue falar com VP (Vice-presidentes).

Tem um grupo antigo que pode chegar nos VP's (Vice-presidentes)... são amigos, sempre estiveram na casa.

Possuem alguns valores de trabalho com características de alguma forma paradoxais: de um lado, o perfeccionismo e o compromisso com rigor técnico; de outro, a agilidade e o gosto pela invenção.

Não sei por onde começar; mas tem que fazer, vamos fazer.

Está na natureza das pessoas esta atitude de pesquisar, aprender, sacar; alguns visionários.

Primeiro vende e depois vai ver como vai dar pra fazer.

A gente é um relógio para entregar o que se comprometeu.

Há uma quase unanimidade de que se expõem a um baixo planejamento, quase como uma forma de ver sua capacidade sendo testada. Hoje, com a complexidade que a organização atingiu, este é um valor que tem sido repensado; no entanto, esse traço ainda é presente, com certo "orgulho" subjacente.

A gente precisa de catástrofe para reagir, gostamos de ser bombeiros, varamos a noite, corremos...

Característica bacana, meio dada a heroísmo.

Confiante demais na sua habilidade de resolver urgências.

Somos otimistas e dizemos que vamos fazer antes de qualquer análise.

Se a gente tivesse esperado todo o planejamento, o B não existiria.

Ainda na tentativa de explicar a manifestação deste valor, é recorrente mencionarem:

- a) o estereótipo nacionalista do brasileiro, como pessoa flexível, inteligente, esperta, capaz de resolver tudo;

- b) a capacidade de enfrentar desafios como uma das forças que possuem para virar o jogo;
- c) que se tivessem feito "arrumadinho", não teriam conseguido;
- d) que esta crença acaba por trazer flexibilidade e mobilidade, e tem sido vantagem competitiva.

Há alguns anos, a empresa enfrentou sua maior crise e viveu forte ameaça de extinção. Nesse período, diversas medidas foram tomadas, inclusive a entrada de um novo presidente. A partir de então, percebe-se que novos pressupostos foram incorporados e são manifestados em valores que não existiam anteriormente. Os entrevistados relatam a adição de novas competências, com enfoque em negócio, em mercado, em geração de resultados. O grupo fundador admite a importância da adição dessas novas competências, pois o resultado foi acima do esperado.

A empresa adquiriu uma visão de negócio com a entrada do (nome citado).

Adquirimos capacidade de ouvir o mercado, estamos atentos.

Ouvir o mercado, mais do que os concorrentes.

Habilidades de gestão aparecem como uma lacuna, como se não existissem nos pressupostos originais de fundação, mas é perceptível a preocupação de que é necessário adicionar essa competência. Relatam as dificuldades e os esforços para dar conta do crescimento rápido e absorver um contingente três vezes maior que o inicial.

Tem uma aura de cultura engenheirística, menos voltada para o humano.

Tem pessoas talentosas que não se sabe quem são.

Existem pessoas hoje que não compartilharam a cultura de liberdade, elas têm medo.

Antes os problemas eram menos complexos, havia incentivo. Hoje me preocupo com grupos, há os que quebram os ovos e fazem omelete e os que têm medo de fazer algo.

Portanto, percebe-se a coexistência de pelo menos duas culturas: a “antiga”, coesa e hegemônica; e a “nova”, difusa e aparentemente sem muita coesão. A pesquisa não permite fazer inferências e afirmações sobre essa nova sub-cultura. Seguem alguns depoimentos, a título de ilustração da presença da dualidade.

(Quanto a novas pessoas) Tem algumas que são puxadas por um “vácuo de compulsão”, mas temos casos de pessoas que não foram puxadas.

Tem um grupo que não tem amarração afetiva com os valores da empresa; vieram acreditando no crescimento, mas não nos valores. Os outros (os antigos) construíram a empresa, eles a viram crescer, quase só têm essa experiência.

Os jovens têm expectativa de carreira que fica frustrada, aqui a gente tem que amadurecer, sedimentar os conhecimentos para ter uma chance de ascensão. Eles têm orgulho, mas têm que se adaptar a isso.

A questão de ser da escola deles é relevantíssima. Eles dizem: Ah! Você fez a outra (escola considerada também forte), então tem chances.

O saudosismo dos tempos brabos dá a impressão que muita gente na empresa acha que não existe mundo lá fora, só aqui se passou por crise.

Inovar como pressuposto

O pressuposto de inovar se manifesta de modo *sui generis*. Não há uma manifestação distintamente uniforme, o que torna possível algumas leituras:

- a) de um lado, a história e os sucessos continuados indicam a presença de um pressuposto de inovação forte e arraigado na cultura de fundação:

Inovação sempre foi um traço na empresa.

A empresa é uma inovação no contexto brasileiro.

Inovação é um processo contínuo dentro da empresa, considerando a própria evolução... Cada linha de produto traz tecnologia nova, entra em mercado novo, você tem que se adaptar.

Falar de inovação é também falar de nossas percepções, da busca de superar limites, postura de inconformismo. Se estiver tudo dominado tem alguma coisa errada.

A inovação tecnológica aqui é fantástica... é a capacitação das pessoas e dos líderes que transformam o papel em algo real.

- b) apesar da empresa ter sido criada para desenvolver tecnologia de ponta em um setor que não existia no Brasil, algumas entrevistas revelam que não se consideram inovadores em tecnologia e, sim, seguidores, manifestando dessa forma um rigor autocrítico:

Não inventamos a roda; diferenciamo-nos em elementos agregados ao produto de forma única no seu tempo.

Percebo inovação estratégica, mais importante do que dizer que tem as melhores soluções técnicas.”

Não é uma empresa inovadora em seu segmento, ela é seguidora.

Não acredito que a empresa busque a fronteira da inovação, que ouse ficar à beira do abismo. Ela busca as soluções que existem nos processos, mas dentro de um contexto relativamente já trilhado por outros.

- c) acreditam que seu reconhecido histórico de sucesso deve-se mais à capacidade de detectar oportunidades e de se antecipar ao mercado com as combinações inovadoras, que consideram obra de “*insights*”, de “cabeças iluminadas” ou da “sorte”, mais do que de um processo sistematizado:

Não acho que a gente inove sistematicamente. A inovação aqui é consequência de uma matéria-prima abundante, que é inteligência, associada à necessidade. Isto puxa inovação.

Insights brotam das paredes.

A semente de uma idéia nasce de um iluminado, o (nome citado).

Sempre fomos inovadores na capacidade de percebermos o produto na hora certa; não sei de onde vem inovação, ela ocorre.

[...] pelos motivos errados, demos sorte.

Outra manifestação do pressuposto de inovar é observável na velocidade e entusiasmo com que a empresa se mobiliza para o novo. Pode-se perceber que o novo produto atua como símbolo da capacidade de realizarem, o que faz com que novos programas considerados maiores e melhores sejam fortemente valorizados, havendo uma dificuldade em alocar pessoas em programas menores ou já rotineiros. O próximo, o novo, é sempre o melhor.

Característica de buscar coisas novas, esquecia-se dos outros produtos.

Todo mundo quer trabalhar em programa novo.

Se você diz que vamos fazer um produto ainda maior, todos vão atrás.

Nunca fez um produto de tecnologia inferior após ter feito um mais avançado. Ela foi galgando degraus em tecnologia.

(A respeito de um produto considerado menor) É um 'estranho no ninho' na cultura da empresa... nasceu no meio do espaço dos outros, que eram mais importantes.

13.4.2 Processo de Realização: de valores a artefatos

Organização

As entrevistas deixam transparecer que dois modelos de funcionamento da organização coexistem e operam simultaneamente, sendo um formal e outro informal. O primeiro apresenta estrutura fortemente verticalizada, com muitos níveis hierárquicos, onde o poder é centralizado, onde a autoridade e o cargo prevalecem e a comunicação vertical é formal. O funcionamento informal, do grupo antigo e hegemônico, opera em rede, privilegia a cultura de competência; existe livre trânsito entre as pessoas, o conhecimento supera a hierarquia. A organização é basicamente gerida por esse grupo, que detém o poder das decisões e possui autoridade legitimada pela antiguidade e pelo saber.

Tem uma estrutura real e outra formal, e a real é a que está fazendo acontecer, é mais importante que a formal. Este é o ativo de maior valor.

Tem pouca gente decidindo; toda a decisão está concentrada no grupo dos antigos.

Em decisões a gente tem um processo moroso. Não sei se é essa estrutura hierárquica que a gente tem; as decisões são tomadas mais vagarosamente.

(Referindo-se aos novos) Tenho que delegar para alguém que não sabe fazer como eu faço, vai fazer pior que eu. Aqui temos muito receio disso.

Diante desse quadro, os entrevistados consideram importante repensar a organização; relatam que algumas iniciativas foram tomadas, mas percebem que ainda há muito a fazer.

A empresa fez mudanças organizacionais, formas de gestão; quem diria que o comercial está junto, hoje é integrado? As áreas se falam.

[...] algumas coisas ficaram difíceis, a comunicação fica comprometida, eu acho que a empresa está na hora de descentralizar.

[...] a descentralização resgata os valores, os princípios, as rodinhas todas que estavam se desorientando.

Com o crescimento da organização, os níveis hierárquicos aumentaram e se evidencia certo distanciamento e pouco acesso entre os níveis.

É preciso chegar a eles (alta liderança), caso contrário vai ser muito difícil uma idéia vingar.

Como que os novos têm acesso a chegar a quem decide? Engenheiro novo está frito, não consegue, dependendo da liderança.

Delegar coisas, deixar a organização fluir, isso ainda demora a mudar.

[...] daí me dizem: “rapaz você tem que amassar muito barro pra entender este negócio”, como se gestão fosse a coisa mais complexa deste mundo.

No caso B, não se pode relacionar diretamente a inovação com o todo da organização. Inovação tem sido prerrogativa de um conjunto de áreas integradas, sob a liderança do grupo fundador. Como já foi dito, essas pessoas se relacionam por competência, não por hierarquia.

Gestores e Inovação

Quando tratam do papel do gestor no incentivo à inovação, os entrevistados trazem duas naturezas de depoimento: existem alguns líderes que abrem portas para inovação, seja pelo estímulo, seja por dar acesso ao processo decisório; outros consideram o processo de inovação como o momento em que pessoas podem despontar, não tanto pelo líder, mas possivelmente pela competência demonstrada.

Quando você trabalha com uma pessoa como (nome citado), é muito fácil buscar a fronteira (de inovação). A inovação caminha quando você tem apoio, quando a liderança promove. Tenho autonomia para gerar idéias e aí levar para um daqueles três que decidem.

Depende do gestor, individualmente, que seja aberto e aceite idéias. O (nome citado) compra se for bem argumentado, ele tem acesso aos caras de cima. Nem todo mundo do nível dele tem essa afinidade; ele tem liberdade com (nome citado) desde criancinha.

É o processo de desenvolvimento de produto que faz com que a inovação apareça e não a atitude da liderança. As pessoas aparecem, mas não pela liderança. Não vejo a liderança como quem estimula a inovação.

Diante do crescimento da empresa, a gestão se tornou mais complexa. Percebe-se que há tentativas de mudança de postura, motivadas pela necessidade de assegurar integração, mas a inovação nas camadas médias acaba por não ser estimulada na mesma intensidade que em outros setores e níveis da organização.

Com o tamanho da empresa, o gestor investe tempo para que tudo se integre, se harmonize, que a comunicação seja preservada, que as pessoas se mobilizem para os objetivos corretos. Focam tanto nisso que esquecem o estímulo à inovação.

A empresa está num ponto de encruzilhada, para um futuro que se propôs, muito mais difícil. Exige coisas que não estamos conseguindo dominar ainda, precisa de outras idéias gerenciais.

A pessoa não é reconhecida pelo seu trabalho, mas porque trabalha com (nome citado). É uma pessoalidade. Isto faz com que a gente aproveite mal as pessoas, principalmente quando elas mudam de área.

Parcerias

A orquestração de parcerias no processo de desenvolvimento de produto tem sido inovadora e bem sucedida, tornando-se referência de mercado. No entanto, percebem que esse relacionamento é complexo e precisa de ajustes, pois o *status* de parceiro é diferente do de fornecedor, e isso é uma aprendizagem coletiva a ser feita. Também citam a emergência das diferenças culturais, uma vez que os parceiros são estrangeiros, na sua maioria.

As inovações vivem na forma como trabalhamos juntos com os parceiros.

Nossa cultura é muito flexível, esta flexibilidade confunde outras culturas que aqui interagem, pois elas planejam.

Acredito que a flexibilidade e esta vontade de trabalhar, de não planejar muito e no final correr para chegar no momento certo, isto é algo difícil para algumas culturas aceitarem.

Esperamos que eles sejam como nós, vamos lá e fazemos por eles... somos heróis.

Processo de Inovação (geração – desenvolvimento – implantação)

O processo de inovação se apresenta com duas facetas características: inovação é quase que unanimemente associada a desenvolvimento tecnológico; existem dois grupos distintos - um que tem a prerrogativa de inovar, em produto, processo e negócio, e outro ligado a melhorias na operação, com traço conservador, visando qualidade, confiabilidade, segurança.

Quando falam do processo de inovação, a ênfase é no recente processo de geração de idéia e no desenvolvimento, não se referindo à implantação, talvez pelo fato do desenvolvimento ser muito completo e detalhado. Pelos relatos, consideram que o processo precisa ser um livre debate, mas tem que ter seqüência e lógica. Recentemente fizeram uma alteração organizacional, construindo uma nova área

que, operando com outras, catalisa o processo de geração de idéias. A nova área tem o papel de induzir a troca de idéias e informações entre o mercado, o desenvolvimento, a direção da empresa e outras áreas que sejam necessárias.

Ocorrem duas lógicas de onde nascem as inovações: a cabeça do engenheiro e as áreas de mercado; há uma comunicação entre as duas.

É preciso que mais pessoas tenham tempo livre para especular em um nível alto, não os gestores de operação, mas o quadro executivo da empresa; que possa pensar de forma mais livre sobre coisas malucas.

A empresa estimula algumas pessoas na busca da fronteira; sempre a gente chegou perto do estado da arte. No que se refere à inovação não existe fronteira.

Pessoas associam inovação a desorganização. O processo pode ser organizado, o que não pode ser organizada é a discussão. Inovação é o debate, a discussão é livre.

Há livre pensar... tem estratégia de geração e desenvolvimento... tem grupo só para pensar o futuro, com permissão estruturada só para pensar.

O desenvolvimento é um processo inovador, com atributos de velocidade e tempo recorde, considerado *benchmarking* mundial no setor e explicitamente copiado pela concorrência.

[...] a forma de fazer o programa em tempo recorde, que nenhum competidor fez, e esse processo foi feito.

Somos *benchmarking* mundial... copiados até pelo ZZZ (maior concorrente).

No entanto, revelam que estão em ajustes e aprendizagem e, talvez pelo rigor que possuem para consigo próprios, apontam suas falhas, erros de percepção ou exageros.

Apontam algumas dificuldades no processo de inovar: o crescimento da organização tem comprometido a velocidade na tomada de decisão e na comunicação; há uma dicotomia no processo de inovação: por um lado, é preciso pensar livre e inovar; por

outro, é preciso ser conservador frente aos requisitos de segurança intrínsecos ao produto.

Com o crescimento (da empresa) ficou difícil o pessoal da inovação com o da operação; sempre que se tenta formatar não funciona.

As escolhas dentro do desenvolvimento adquirem um tom conservador pra correr menos riscos.

Existem duas realidades: uma que vê o futuro e vai, e outra que trata do futuro como um sonho. Estes dois mundos vivem em tempos diferentes.

De um lado é revolucionária, mas a grande maioria é conservadora; estou falando de dois grandes mundos.

Inovações em Curso

Os entrevistados falam animadamente sobre as inovações atuais, ou seja, os produtos em desenvolvimento, os conceitos tecnológicos, os processos, as parcerias, o novo processo de inovação etc. São realizações recentes, que já vislumbram ou mostram resultados. Percebe-se que as inovações em curso já são públicas, estão na mídia, fazem parte do dia-a-dia da empresa, algo já assimilado e simbolizado.

13.4.3 Processo de Simbolização: de artefatos a símbolos

Artefatos Simbolizados

Na organização alguns artefatos, mais que outros são simbolizados e ressaltam por exercerem função de reforço da cultura e estímulo a inovar.

a) O Produto

Pelas entrevistas, pode-se afirmar que o produto em si é *sui generis* e emblemático, passível de forte simbolização, o que produz um efeito de paixão e orgulho em todos, antigos e novos. Esse é um símbolo que atua como fator de coesão na organização.

Dependendo de onde se esteja você tem uma visão diferente, o que une é a paixão pelo produto.

É sempre uma obra de arte, tem este sentimento de eu ajudei a construir... dá uma satisfação pessoal para cada um que trabalhou no projeto.

O ambiente é de extrema motivação das pessoas em função do produto e do mercado onde a gente atua.

Os grandes orgulhos são os produtos. O produto motiva as pessoas.

O setor é bicho bem diferente; o profissional daqui tem uma parcela sentimental, apaixonada, não tem lógica, mas é o desafio intelectual.

b) O Grupo Fundador

Em todas as entrevistas, alguns nomes são citados em unanimidade. São pessoas que fazem parte do grupo fundador, ou pelo menos bastante antigas na casa. São citados por catalisarem a autoridade baseada na competência, visão e ousadia. Existe um segundo rol de líderes mencionados, que são aqueles que têm acesso aos anteriores. Assim como os admiram, também revelam que é importante ter acesso a essas pessoas, como uma espécie de “trilha privilegiada”.

O (nome citado) é um dos que mais pensa nessa organização, ele vê no horizonte. A gente viu depois o que ele via antes... Você ter um líder que enxerga faz muita diferença.

Pessoas brilhantes com líderes brilhantes.

[...] (nome citado) tem acesso a (nome citado) desde criancinha.

[...] são ícones-pessoas...

c) Um Símbolo Negativo

A organização criou um produto com características diferentes dos seus produtos habituais:

- 1) não é maior, nem mais tecnológico, o que aparentemente confronta um valor da casa;
- 2) exige um tratamento diferenciado, com aspectos de luxo que confrontam o valor "espartano" (vide adiante);
- 3) representa um desafio no modelo de comercialização e no processo de manufatura, exige novas competências, e poderia representar uma inovação em sua categoria se fosse simbolizado como tal.

No entanto, a resposta da organização foi morosa, o acolhimento interno do produto foi fraco, sendo chamado de "pato feio" e "estranho no ninho". Apesar da pesquisa não enfocar produtos específicos, achou-se relevante registrar um movimento de simbolização negativa, com mobilização fraca.

As pessoas preferem trabalhar no produto BBB a trabalhar no B (produto acima tratado).

Não pode ter ostentação. No início parecia extravagância; para o cliente do B foi criada uma sala melhor, um móvel melhorado. Foi chamada de Taj-Mahal.

O produto nasceu dentro da empresa como um "pato feio" parecia que as áreas faziam favor, a gente "passava o chapéu" pedindo favor... havia um sentimento negativo.

É uma mudança de mentalidade, uma mudança cultural, sai do que conhecemos, incomoda. É uma mudança de paradigma, sai da área de conforto.

Inovação como símbolo

A organização tem um histórico publicamente reconhecido de pioneirismo em construir produtos inovadores no contexto nacional. Os entrevistados relatam com orgulho uma história de realizações, em que citam inovações consagradas que, no entender do pesquisador, são para eles símbolos da ousadia e do sucesso. A empresa entrou no cenário mundial de maneira competitiva e tem sido estudada por

instituições acadêmicas no Brasil e no exterior. Portanto, as inovações têm forte carga simbólica, o que parece conferir significado ao grupo e reafirmar retrospectivamente o seu valor.

É importante mencionar que, no caso B, os entrevistados citaram dois produtos, que são inovações simbolizadas de forma negativa. Um, já mencionado (produto B), está implantado e sofreu internamente um processo de rejeição na sua trajetória por ser simbolizado como "menor". Outro, hoje aceito como aprendizagem, por muito tempo foi símbolo de erro.

Setting (espaço físico)

A empresa tem instalações simples, com bom padrão, sem indicar luxo ou decoração. O visual não foi assunto em nenhuma entrevista, exceto a área já mencionada, apelidada "Taj Mahal" (sem luxo, no parecer do pesquisador). Os "valores espartanos", associados ao valor intelectual, fazem com que não aceitem ostentações ou quaisquer manifestações de *status*.

Valores são espartanos, gastar pouco, ter aquilo que você precisa ter para trabalhar.

A gente vai trabalhar no exterior, viaja de classe econômica, aluga carro pequeno, come em lugar normal, quer economizar para a empresa.

Cerimônias

Existe uma grande cerimônia, que, historicamente, nasceu como a celebração de uma conquista, o final de um desenvolvimento. Com o crescimento da organização, adquiriu proporções maiores, sendo uma apresentação do novo produto à comunidade, ao setor, à imprensa etc, dia em que toda a empresa pára. Por coincidência, houve uma cerimônia dessas no período em que a pesquisa estava sendo realizada, sendo permitido o acesso do pesquisador. Pareceu bastante elaborada e pomposa, estende-se em rituais pelo dia inteiro, com inúmeros convidados. Foi perguntado aos entrevistados o que acharam do evento: todos estiveram presentes, "não tinha cabimento não ir", alguns se referiam como "não

perco um”, “choro em todos” etc. Há os que “adoram e não perdem um” e há os que “adoram e acham que já não é como antes”, referindo-se com saudosismo aos tempos em que o evento não possuía conotação mercadológica, o que permite afirmar que a cerimônia é um símbolo de forte significado afetivo e de conquista coletiva.

13.4.4 Processo de Interpretação: de símbolos a pressupostos

Auto-Interpretação

Quando os entrevistados falam sobre como é o representante típico da empresa (se existe), a maioria das respostas revela que têm orgulho de sua capacitação, forte vínculo com o produto e auto-imagem que se confunde com a da empresa. A forma como se auto-interpretam revela coerência com os pressupostos e valores presentes no grupo fundador. A pesquisa não captura a população nova. Em todos os casos optou-se por apresentar algumas falas ilustrativas, por serem auto-explicativas.

Sobre seus principais atributos:

Somos flexíveis e rápidos no atender o cliente.

É coisa do brasileiro; com rapidez nem sempre o final é arrumadinho; postura agressiva... em cinco erra uma, mas no final o resultado é bom.

Não fica embromando com indecisões, até informa demais.

Ser pragmático, focar no resultado, falar diretamente, se posicionar.

Ser inovador... é o simples fato de não se sentir confortável nem com aquilo que está bom.

É sóbrio, economiza para a empresa.

Somos vistos como afáveis, flexíveis, conquistamos a simpatia, somos prestativos e apoiadores.

Pessoa humilde, com inteligência, cabeça diferenciada, ágil, obsessiva pela perfeição, não se cansa nunca.

Tem que ser competente e ter opinião; se o cara é bom entra na corrente sanguínea.

[...] perfeccionista, quer fazer sempre o melhor.

Trabalha “pra caramba”, feito louco.

Bem educado, motivado, disposto a trabalhar sem barreiras....

[...] o compromisso com o resultado é meio viciante, você se identifica com o trabalho, o tempo passa, eu não vejo passar.

Sobre o vínculo:

Orgulho do país, do jeito de ser e competir lá fora; é um gosto maravilhoso, ver seu produto ganhando no primeiro mundo, não tem preço.

Sabe que está fazendo uma empresa de ponta no país.

É realizador do trabalho, do orgulho de estar fazendo um produto que não tem comparação.

Batalha pela empresa, é devotado por paixão, por coração de veterano.

É um apaixonado pelo produto, começa a falar e começa a se inflamar, é idealista, que põe a empresa em primeiro lugar, antes da família; é a dedicação de corpo e alma.

[...] é dedicado à empresa, vibra com a empresa.

[...] o grau de motivação, de vestir a camisa, integridade, herança do espírito da escola.

[...] é só falar o nome da empresa, principalmente nas fases de expansão, com novos produtos, contratos grandes; dão um orgulho, uma motivação.

Sobre o que se rejeita:

Não se recebe bem arrogância, pessoas com verdades absolutas, sem a humildade de perseguir a verdade; não se aceita politicagem e jogo.

Não é aceito arrogância, cara bonzão, ostentação.

[...] pega mal dar quinhentas voltas para abordar um assunto.

Custou caro para quem passou a crise, e não se aceita esse tipo de mentalidade de quem quer carreira rápida, de gastos desnecessários, pessoas imaturas. É preciso ajustar, educar.

Expressões recorrentes são expressões características da organização, presentes na maioria das falas, que adquirem relevância pois parecem sustentar o significado coletivo que atribuem a si mesmos.

competência	tecnologia	perfeição
orgulho	heroísmo	arrojo
brasileiro	bombeiro	personalismo
a escola	os antigos	os novos
depois da entrada do presidente	paixão	<i>insight</i>
o bicho (produto)	sorte	rapidez
o japonês	vai e faz	flexível
patriotismo	oportunidade	hierarquia

Interpretação do Ambiente

Acreditam que sua sobrevivência deveu-se, estes anos todos, à capacidade de atuar de forma ativa com relação ao ambiente, buscando identificar oportunidades, criando combinações tecnológicas avançadas e inéditas para o mercado, atuando com visão e, em geral, se antecipando. Atribuem isso a "sorte" e *insight*; no entanto é a marca de suas realizações há décadas. No tratamento de tais oportunidades, acabam por construir um ambiente de negócios com suas próprias características. Fazem esforços organizados de planejamento estratégico com perspectiva de longo prazo.

Tem uma razoável capacidade de identificar oportunidades, tivemos a felicidade de estar na crista de diversas ondas, isto manteve a empresa viva. Pelos motivos errados demos sorte.

Tem uma agilidade para orientar o esforço tecnológico ao mercado.

Interpretação de Fracasso e Erro

Quando perguntados sobre como lidam com fracassos, a resposta unânime é a experiência de um produto desenvolvido há mais de dez anos, que serve de símbolo sobre o que não se deve fazer. Foi, segundo eles, a má gestão desse programa que levou a organização à beira da extinção, o que significou uma lição aprendida. Há uma reflexão maciça sobre o episódio e este é o grande exemplo de aprendizagem com erro. A grande lição extraída é que tecnologia é meio e não fim, fazendo com que a estratégia da organização fosse redirecionada.

O produto era inovação total, para 20 anos depois, sem ser compatível com o mercado.

Havia sinais que algo não estava certo, mas não se valorizava... colocamos as visões pessoais acima do coletivo. Teve uma lição aprendida, hoje invisto 90 % do meu dia ouvindo as pessoas.

[...] gerou tecnologia que foi aplicada em programas subseqüentes, foi um grande aprendizado.

Quanto à conceituação do erro, as respostas variam muito, o que pode indicar um pressuposto não suficientemente compartilhado devido ao crescimento da empresa. Relatam três níveis de aprendizagem com erro, como uma gradação sem natureza conceitual:

- a) extraíram aprendizagem, geralmente de cunho tecnológico e de negócio;
- b) estão em processo de aprendizagem e ajustes com implantações recentes;
- c) identificam dificuldades e ainda não encontraram o caminho da aprendizagem, geralmente em gestão e pessoas.

Percebe-se que uma parte da organização experimenta maior tolerância ao erro, enquanto que as áreas que possuem um número maior de pessoas novas, mais operacionais, encontram menor tolerância ao erro. Em nenhuma entrevista houve uma conceituação de risco ou de incerteza como inerentes a inovar, havendo apenas opiniões sobre maior ou menor tolerância ao erro.

Consenso geral é de que é bom trabalhar aqui porque dá pra errar, aprende-se com os erros.

[...] não existe perseguição, você pode errar, fazer besteira; a companhia te perdoa se você foi atrás da perfeição.

Na operação não pode ter falha... Na medida que a empresa cresceu, com novos programas, a tolerância ao erro diminuiu e aí as pessoas passaram a se proteger mais e as decisões ficam concentradas nos executivos principais.

Adição de Pressupostos

A adição de pressupostos ocorre quando algum fator adentra a cultura e acaba por ser assimilado, de modo que pressupostos novos são adicionados à cultura que os acolhe, percebendo-se como resultante uma alteração no sistema de crenças e de alguns valores (vide seção 8.2).

Pelos relatos dos entrevistados, a entrada de elementos externos e de um novo presidente, trazendo novos valores, provocou um processo de assimilação, no início conflituoso. Observa-se, no caso B, que, em função do grande sucesso e retomada de crescimento ocorrido a partir de então, um conjunto de novos pressupostos e valores foram aceitos e adicionados. Os desafios do crescimento têm levado a organização a fazer uma análise retrospectiva de algumas de suas práticas e competências, no sentido de adicionar o que ainda lhe falta.

Sobre uma nova visão de negócios (pressuposto assimilado):

Houve um casamento da cultura de tecnologia, de liberdade e de inovação com a gestão para resultados.

Hoje a gente conhece o produto e o mercado.

Sobre a cultura globalizada e convivência com parceiros internacionais, a autocrítica indica que já existe um valor adentrando a cultura, ainda pouco sólido:

[...] nossa (vontade) de não planejar muito e correr no final, isto é algo difícil para outras culturas aceitarem, pois elas planejam...

[...] ainda somos meio caipiras, ainda não estamos internacionalizados.

Reconhecemos que existem pessoas boas que vieram e agregaram coisas positivas de outras culturas.

Sobre a gestão de pessoas, a autocrítica indica uma atitude reflexiva sobre a ausência de algo que ainda precisaria ser adicionado. Pelas entrevistas, pode-se perceber que há os que foram aceitos e incluídos pela cultura hegemônica por serem vistos como semelhantes e há os que são percebidos pela cultura hegemônica como diferentes ou desconhecidos.

Tem algumas (novas pessoas) que são puxadas por um “vácuo de compulsão”...

Tem um grupo que não tem amarração afetiva com os valores da empresa, vieram acreditando no crescimento, mas não nos valores.

[...] é um impacto violento na cultura, nos valores, e a história da empresa se dispersa... não é a mentalidade dos pioneiros, dos mais maduros.

O saudosismo... dá a impressão que muita gente na empresa acha que não existe mundo lá fora.

[...] não conseguimos na mesma velocidade espalhar os valores, não consigo identificar os traços e valores como conseguia há anos atrás.

[...] precisa de outras idéias gerenciais.

[...] delegar, deixar a organização fluir, (cultura) não se muda por decreto.

13.4.5 Análise geral do discurso

Coerência no discurso: as entrevistas individuais e grupais revelam um discurso espontâneo, afetivo e loquaz que, no entanto, sugere uma cultura hegemônica pouco fluente em comunicar seus valores, pouco compartilhada coletivamente. O discurso do grupo fundador apresenta muitos pontos de convergência e também muita diversidade de conteúdo e nuances de interpretação divergentes em algumas percepções. Parece ao pesquisador que não conceituam sua cultura e dirigem todos os esforços ao processo de realização.

Fluência do discurso: de modo geral, os respondentes são fluentes em aspectos descritivos e pouco fluentes em aspectos de conceituação de sua cultura. Talvez, este seja um reflexo de não existirem ações intencionais de alinhamento aos pressupostos, explicitação de valores ou conceituação. Essa lacuna, que aparece como autocrítica em algumas entrevistas, talvez seja um fator de dificuldade na aculturação e inserção da nova geração ao grupo fundador.

Liberdade de expressão: há duas naturezas de respostas: há os que dizem que existe liberdade de expressão e livre pensar; há os que dizem não haver liberdade de expressar idéias e opiniões. A organização parece viver pelo menos duas realidades diferentes, possivelmente fruto da sua expansão ainda não acomodada. No grupo fundador existe liberdade explícita de expressão, devido à confiança e paridade nas relações.

Conteúdo racional / emocional: há um conteúdo que vai da racionalidade rigorosa à sincera emoção, quando falam de si e da empresa. Essa gradação de conteúdo que oscila entre ambos extremos, ora de um jeito, ora de outro, pode ser responsável pela diversidade de percepções que aparecem no caso B. Contudo, em todas as manifestações aparece vínculo afetivo com a empresa. Há também admiração mútua, como se fossem heróis, uns para outros. Detectou-se tom irritado e crítico quando tratam de assuntos ainda não resolvidos, como a questão da gestão de pessoas.

13.5 Descobertas relevantes

13.5.1 No processo de Manifestação

Inovar é pressuposto: inovar está na origem da empresa, como pressuposto, pois ela foi fundada para gerar tecnologia de ponta em setor inexistente no país. No entanto, este pressuposto de inovar não permeia a empresa toda. É prerrogativa de

uma rede de pessoas que de alguma forma compartilha e convive com a cultura de competência, marca do núcleo fundador.

Liberdade e autonomia: observou-se que liberdade de expressão e autonomia decisória se correlacionam. Ambas são prerrogativas do grupo fundador e se apresentam como manifestação da cultura de competência, a qual legitima a autoridade pelo conhecimento e permite a viabilização de idéias.

13.5.2 No processo de Realização

Sustentação da cultura: a empresa não empreende ações intencionais e contínuas no sentido de preservar-se como cultura. O seu foco de realização principal é o produto.

Processo de inovação: o processo de inovação distingue-se por ser muito avançado, inovador e horizontal, com algumas características:

- a) envolve muitas áreas, pessoas, competências e tem um cunho estratégico, havendo uma conexão das áreas internas com o mercado;
- b) é um processo ordenado por uma lógica que inclui o livre debate, e a exploração de idéias;
- c) existem métodos e ferramentas tecnologicamente avançados disponíveis para as pessoas envolvidas;
- d) a comunicação flui em todo o processo, mas não envolve toda a empresa.

Mobilização: a organização se mobiliza com extrema rapidez no que se refere ao foco do seu interesse maior, que é desenvolvimento de produto e comercialização, desde que este atenda aos valores de maior, melhor, novo desafio (este parece ser um pressuposto).

Comunicação: a comunicação não é sistematizada ou organizada, mas se beneficia do forte vínculo entre as pessoas que fazem parte do grupo hegemônico. A

comunicação não é a competência mais forte da empresa, exceto no eixo horizontal do processo de inovação.

Mecanismo anti-Inércia: não foi identificado no caso B.

13.5.3 No processo de Simbolização

Principais artefatos simbolizados: dentre os símbolos da organização, existem alguns que ressaltam como mais significativos para a coletividade. No caso B, são mencionados o produto e o grupo fundador. Todos eles são interpretados coletivamente e apóiam o pressuposto de inovar.

13.5.4 No processo de Interpretação

Auto-interpretação: a auto-interpretação positiva pode ser fator de inovações. No caso B, os entrevistados se vêem realizadores, competentes, apaixonados pelo que fazem, diferenciados, inteligentes, corajosos, ágeis, capazes etc, demonstrando auto-confiança.

Vínculo: existe forte vínculo do grupo fundador com a organização, com a marca e com o produto, denotando uma cultura coesa. Esse vínculo se manifesta de forma visíveis, pois a organização ocupa lugar central na vida de todos os entrevistados. A pesquisa não fornece dados para fazer afirmações sobre a sub-cultura dos novos.

Interpretação ativa do ambiente: a organização se posiciona em relação ao ambiente de modo ativo, intrusivo, no intuito de construir formas de prospectar oportunidades inéditas em um ambiente analisável, com alguns componentes não analisáveis, sendo capaz de atender as oportunidades identificadas. Isso corresponde ao quadrante "descoberta", do modelo de Weick (vide seção 7.4.2).

Coerência de discurso: não há um claro alinhamento de discurso entre os entrevistados. Existem interpretações, elementos simbólicos e expressões comuns; entretanto, apresentam percepções diversas sobre várias questões.

Fluência do discurso: de modo geral, os respondentes são fluentes em aspectos descritivos e pouco fluentes em aspectos de conceituação de sua cultura.

13.6 Sobre as proposições

As proposições serão tratadas na análise comparada dos casos, seção 15. 1.

14 Análise do caso C

Roteiro para análise do caso¹¹

- Características Gerais
- Característica Particular
- Entrevistados
- Processo de Manifestação: de Pressupostos a Valores
 - Pressupostos e Valores Básicos
 - Inovar como Pressuposto
- Processo de Realização: de Valores a Artefatos
 - Organização
 - Gestores e Inovação
 - Parcerias
 - Processo de Inovação (geração-desenvolvimento-implantação)
 - Inovações em Curso
- Processo de Simbolização: de Artefatos a Símbolos
 - Artefatos Simbolizados
 - Inovação como Símbolo
 - Instalações
 - Cerimônias
- Processo de Interpretação: de Símbolos a Pressupostos
 - Auto-interpretação
 - Interpretação do Ambiente
 - Interpretação de Fracasso e Erro
 - Adição de Pressupostos
- Análise Geral do Discurso
- Descobertas Relevantes
- Sobre as Proposições

¹¹ Pelo acordo feito com as empresas, ao início da pesquisa, evita-se identificar as inovações e os feitos históricos. Esta é uma limitação deste trabalho.

14.1 Características gerais

Não é confraria, é alinhamento. Uma cumplicidade não de pessoas, mas com o que é certo. (Um entrevistado do caso C).

Empresa de engenharia e construção que presta serviços na área de infra-estrutura. A organização possui, hoje, um efetivo de aproximadamente 21 mil funcionários, dos quais mais ou menos 6.500 estão no exterior, distribuídos em dezessete países. Fundada como empresa familiar, em região economicamente adversa, passou por uma grave crise que a levou à quase extinção. Foi reerguida por um herdeiro, como uma missão pessoal, com um ideal de educação para o trabalho. A partir de então cresceu e expandiu-se, formando atualmente um conglomerado de empresas que está entre os maiores do Brasil.

14.2 Característica particular

No caso C, a pesquisa não registra nenhuma peculiaridade.

14.3 Entrevistados

Foram realizadas sete entrevistas individuais e uma entrevista em grupo com cinco pessoas, num total de doze respondentes, entre dirigentes, gestores, profissionais técnicos e de operação (vide Apêndice C).

14.4 Relato do Caso C

O relato que segue é produto do seguinte tratamento: cada entrevista - gravada e transcrita - foi analisada frase a frase; as frases que expressavam um contexto completo foram agrupadas por categorias (vide Apêndice C); em seguida, foi feita a leitura horizontal (vide seção 11.4) e análise por categoria, as quais foram distribuídas por processo da dinâmica da cultura (manifestação, realização, simbolização, interpretação). As frases que aparecem no transcorrer do relato foram consideradas representativas e selecionadas para sustentar a análise apresentada. Importante acrescentar que as reticências em algumas frases correspondem mais a pausas no fluxo do discurso do entrevistado do que elisões de palavras.

14.4.1 Processo de Manifestação: de pressupostos a valores

Pressupostos e valores

Os entrevistados relatam que a empresa foi construída sobre uma base sólida de princípios e valores, a partir da cultura de origem de seu fundador, que criou uma filosofia empresarial de gestão, "tão completa que tudo vem dela". Trata-se de uma filosofia implantada em muitos anos de prática e aperfeiçoamento, bem documentada e difundida.

A filosofia é muito forte, está impregnada, arraigada, e é muito fácil você se posicionar aqui dentro, você sabe o rumo. Se você quiser prosperar é fácil, está tudo no livro... você sabe como funciona.

A filosofia é mais forte que as pessoas, está além, mas a empresa sou eu, as pessoas formadas pela filosofia, elaborada há 50 anos, continua atual.

A cultura é um diferencial marcante da empresa; ela tem uma filosofia empresarial, que é uma filosofia escrita pelo fundador. Não vou dizer que todo mundo conhece, domina ou pratica, mas é como a gente funciona.

Nessa filosofia estão conceituados princípios fundamentais, os quais estão disseminados por toda a organização, como se constatou em todas as entrevistas. Trata-se de pressupostos fundamentais da cultura, que, de modo incomum, são conscientes, explícitos e compartilhados na forma de valores e práticas de trabalho.

E a gente fica traduzindo essas coisas (a filosofia). Isso se sustenta em cima de valores muito fortes e explícitos.

Existem princípios imutáveis: são os valores, é a confiança, é o homem, o cliente, o empresário, é a delegação planejada, é a parceria, a sinergia, isso é imutável.

O que se valoriza é o que a filosofia valoriza: foco nas pessoas, no cliente, delegação planejada, responsabilidade de fazer, diálogo. O diálogo líder-liderado ocorre o tempo todo e liberdade para inovar dentro da delegação.

Um pressuposto básico é sobre o Homem e o valor do trabalho. O Homem é visto como aquele que, em seu trabalho, se relaciona com os demais em bases de confiança mútua e interage com o ambiente de forma ativa na construção da riqueza.

Cultura muito complexa. O fundador cria uma obra de toda uma vida que visa a integração do homem ao trabalho, é rigorosamente anti-alienante, é a busca permanente da vida única, de trabalho e família, unindo plano de vida e plano de carreira.

Isto está na visão de mundo, de homem e de conhecimento. É um pensamento completo sobre o homem, sua missão, seu trabalho, o que tem a ver com a formação religiosa do fundador.

Coisas que não mudam: a confiança no homem e o princípio da delegação.

A cultura desenvolve as pessoas nas suas forças, não nas suas limitações... eu posso procurar o apoio onde eu sou limitado.

A empresa é uma ferramenta para fazer uma sociedade melhor, para gerar riquezas e benefícios para a sociedade... mas o importante é progredir em todos os setores da vida, profissionalmente e como ser humano, pois as coisas andam juntas.

Outro pressuposto é que o Homem é capaz de empreender, atuar sobre o meio, criar oportunidades, com autonomia e responsabilidade para tomar decisão. Este

espírito de empreender é uma expectativa que permeia toda a organização. Todos sabem que deles é esperada uma postura ativa frente à realidade.

Com um ano de casa eu percebi que o espírito da coisa é o negócio. Me deram minha delegação, meus limites e falaram: vá lá e traga.

A empresa espera que todo mundo que entra se transforme num grande empresário.

A característica principal da filosofia é a autonomia pra decidir e também o preparo para isso.

Uma empresa que dá desafios crescentes, perspectivas de realização, crescimento, e uma filosofia.

Tudo isso está vinculado à filosofia, à arte de fazer você ser dono sem ser o dono, tem a motivação da realização profissional.

É uma cultura arrojada em termos de suas iniciativas, é destemida. Pior que uma má decisão é uma não-decisão. É uma coisa da casa: decida.

Outro pressuposto explicitado é a atitude de servir, ou seja, servir ao cliente (pois é a fonte da riqueza) e às pessoas de modo geral (liderados, parceiros, sociedade), o que se realiza na prática através do trabalho.

A cultura é esse pano de fundo... ela que dá o embasamento, a atitude, a postura de ser apoio, ser alguém que está disponível a servir, que é contribuir para que o grupo supere seus desafios.

Nós procuramos o resultado para a empresa, para seus acionistas, mas nós preservamos os interesses do cliente, ele é a nossa razão de existir.

Tem frase do (nome do fundador): “não importa quem está certo, importa o que é o certo”, quer dizer, servir não é se colocar na posição superior de dizer o que deve ser feito, porque você acha que você está certo. Servir é contribuir para que o que é certo aconteça.

Delegar a responsabilidade passa a ser um valor fundamental de trabalho, a manifestação da confiança no Homem. Em contrapartida, assumir responsabilidades é a base para empreender, crescer e partilhar a riqueza.

A filosofia prega a descentralização, a delegação planejada e responsável, porque é só delegando que você alça novos vãos para níveis mais altos.

Eu tive que fazer um negócio jurídico durante o feriadão porque o jurídico estava fechado. Eu tinha que fazer, eu tinha um prazo. É melhor tomar uma decisão que não tomar decisão nenhuma... precisa é não deixar de comunicar, ir atrás de informação, não é sair inventando.

A gente vai atrás; não deu, a gente se vira.

Compartilhar a filosofia e os valores é uma prática mais que natural, pois decorre do pressuposto explícito de que a sobrevivência da cultura é fundamental. Portanto, compartilhar a filosofia de forma disciplinada tem feito parte da história da organização e atua como fator de sustentação da cultura. Essa postura consciente e intencional, baseada nos escritos do fundador, passou a fazer parte dos hábitos da organização, buscando assegurar que a filosofia se perpetue através das gerações.

Eu diria que os valores básicos são a sua postura, a capacidade de interagir, de se relacionar, a capacidade de educar, transmitir, formar gente, a sua conduta ética, a sua relação líder-liderado, como você se comunica.

Alinhamento com os valores da organização é o mais importante. Um eixo de variável de avaliação de uma pessoa é o quanto é alinhada aos valores da organização.

As pessoas que chegam via incorporação ou contratação percebem com clareza, desenvolvem rápido, porque tem comunicação, aprendizado, aculturação.

A conceituação coletiva e constante da cultura, como se fizessem um contínuo esforço de compreender o 'invisível', possivelmente tem por finalidade dirimir dúvidas, pois "o que não é bem conceituado arrisca de não ser bem compreendido"; cuidar da integridade da cultura, evitando "modismos" que possam gerar perda de alinhamento; examinar sua validade frente ao tempo, mudando ou integrando aspectos que forem úteis. Nesses momentos, discutem o tema até esgotar.

[...] essa força (da cultura) vem da contínua capacidade de conceituação... a gente conceitua muito, gera reflexão sobre as coisas, tem um olhar profundo sobre os processos, não vai raso.

Não caímos em nenhuma teoria de modismo, a gente sempre acreditou na nossa filosofia, mesmo quando teve aquela onda da qualidade total... foi uma confusão, tivemos que fazer um seminário da filosofia para esclarecer.

A empresa é aberta a discutir os conceitos da filosofia, interpretá-los, e é através daí que muda. Pode-se mudar pela análise da prática, de ver o que não está funcionando.

O importante é que os valores fundamentais têm uma interpretação única, embora haja uma capacidade adaptativa muito grande.

A educação para o trabalho e, segundo eles, para a vida, parece ter sido a primeira preocupação do fundador, no sentido de criar uma cultura de trabalho que desenvolvesse pessoas capazes de empreender. O método utilizado é o do exemplo pela presença. O instrumento é a comunicação intensa. A educação pelo exemplo é considerada o princípio que permite o crescimento profissional e pessoal. Essa cultura se perpetua através da sucessão de gerações formadas nesses princípios.

[...] o líder tem que dar o exemplo... assim, o (nome do fundador) diz que o líder tem que dar presença e vai passando a cultura, é um processo de passagem com reforço dos exemplos na prática.

Não se pode ter uma pessoa que gera resultados, mas não formou ninguém, não permitiu que conceituasse, não aplicou os valores da filosofia corretamente.

Como os jovens chegam com zero de cultura, temos que fazer um trabalho conceitual mais forte. A gente não fica verbalizando; isso é tão incutido na gente, mas a cultura precisa ser relembada, reforçada.

No nosso modelo, o conhecimento está nas pessoas, a gente diz para os jovens: não espere que o conhecimento vá até você... vá atrás, aprenda por sucção.

Eu sou nova, acho legal a responsabilidade assim de cara, te dá liberdade para ter criatividade. Você tem onde se apoiar, você pode recorrer às pessoas com experiência.

Quando questionados sobre a convivência com outras culturas, deixam transparecer que, apesar de serem uma cultura forte, as regras de convivência são baseadas no respeito.

No exterior a gente faz questão de não ser primeira do local para não gerar atrito... por ser estrangeira.

A organização comprou novas empresas, botou tudo junto e a cultura está lá, as pessoas estão absorvendo. Essa capacidade, digamos intangível, de não se impor.

A filosofia acaba prevalecendo sobre as outras culturas porque ela aproveita o que outras culturas têm de bom.

Vem gente do país todo, com aquelas diferenças de cultura, e a gente não trata diferente, trata dentro das normas internas da empresa. O cerne nosso é baseado na confiança do homem.

Inovar como pressuposto

A filosofia empresarial parece ser a fonte de todo o espírito inovador presente na organização. Inovar não é explicitado como pressuposto, mas é manifestado como um valor para servir o cliente, crescer e gerar riqueza.

Inovação é a ferramenta, é o instrumento de satisfazer o cliente, de crescer.

Inovação não é objetivo, é uma consequência da relação com o cliente, onde você procura se diferenciar, chegar na frente... está ligada a produtividade e competitividade.

A inovação dá a dinâmica do desenvolvimento, é o instrumento fundamental nesta luta de buscar o cliente satisfeito.

Falar de inovação tem que falar da cultura. Ela tem a grande arte de fazer você atuar sendo dono sem ser dono.

Um ambiente interno que estimula idéias é definido como "provocador", "que dá desafios." É comum associarem inovação a desafio e liberdade de criar.

O que eu vejo maior em termos de inovação é a necessidade imperativa do desafio. Eu vejo inovação como filho pródigo do desafio.

Quem não está desafiado não inova porque não é motivado a criar, a pensar, está na mesmice.

Somos estimulados ao binômio criatividade-inovação, uma postura de quem está sempre querendo enxergar diferente.

É também dar abertura para que as pessoas se expressem livremente, sendo ouvidas e apoiadas para trazerem novas formas de fazer.

Os entrevistados referem-se unanimemente à valorização de uma postura corajosa, de sair do tradicional e assumir riscos, pois o conceito de empreendedorismo está relacionado à contínua busca de novas soluções,

É identificação de novas oportunidades, nova forma de fazer ainda sem parâmetro no mercado e é preciso ter coragem e estrutura para fazer isso.

Fazer diferente, pioneirismo, buscar o novo, que pode dar certo ou errado.

É fazer o que muitos não tiveram coragem, com criatividade, objetividade, empreendedorismo.

Mexer com conceitos antigos e quebrar tabus. Correr risco de ir contra o que tudo mundo acha que é o certo, toda inovação tem embutido o risco material ou de imagem.

Se tem alguma coisa perfeita, tem que inovar mais... estar em constante renovação o tempo todo. A gente tira resultado do nada.

14.4.2 Processo de Realização: de valores a artefatos

Organização

A organização foi criada como um conceito, não como uma estrutura; é fluida baseada no talento das pessoas e na relação com o cliente. As entrevistas são claras ao descrever o modelo e, apesar de serem depoimentos de diversas pessoas em várias posições na empresa, são tão alinhados que parece um único discurso, como pode ser visto abaixo.

A filosofia desmistifica a visão processualista da organização, desmistifica a estrutura. É o empresário que une o acionista ao cliente, é um tripé: o empresário que sonha o sonho do cliente, o cliente e o crescimento. Esta organização só se sustenta no ambiente que permite o crescimento, expansão.

Os princípios de descentralização e delegação planejada suportam esse processo e essa teia vai crescendo. Ela não está condicionada a recursos materiais ou financeiros, mas ao talento dos empresários-parceiros.

As estruturas satélites são os mercados delegados a empresários e chamamos isso de 'a pequena empresa', que tem a responsabilidade de sobreviver a partir do seu primeiro negócio, e buscar seu desenvolvimento.

A grande empresa é a federação das pequenas; tem o papel de provocar o diálogo. Para que não ocorra dispersão, há troca e intercâmbio de idéias, estratégias e provocações mútuas.

A empresa opera com alta descentralização, o que permite aos empresários-parceiros um nível de autonomia incomum no Brasil. A filosofia assegura que, apesar da descentralização, não haja dispersão de valores, do foco estratégico e do alinhamento. A comunicação exerce o papel de amálgama dessa rede.

Cada empreendimento é como se fosse uma empresa independente... o diretor do negócio tem o nível de decisão, a autonomia total para se relacionar com o cliente, decidir como vai ser feito, o orçamento, o que vai custar, quanto vai cobrar, vai contratar, demitir, sub-contratar, comprar, vender.

Porque somos descentralizados, a gente tem que criar ferramentas e promover o compartilhamento de experiências e conhecimentos para não ficar um monte de ilhotinhas.

A rede é sustentada pela comunicação. Na nossa filosofia nós somos uma confederação, com acompanhamento de cada um pelo seu superior. Não é uma hierarquia de mando, mas um processo de parceria, se há hierarquia é na linha de gestão, não de mando. Então você tem uma linha direta, e em volta disso os apoios, não controles.

A linha de atuação é muito horizontal na hierarquia da empresa, não é assim vertical, a exemplo da pirâmide, a gente tem acesso a todos.

Centralizado mesmo é o RH, as pessoas são recursos estratégicos, acompanhados pelo RH.

A organização provê suporte às "pequenas empresas" sem exercer controle, mas apoiando a autonomia decisória de cada empreendimento.

Cada pessoa no empreendimento tem um apoio de área que corresponde a alguém na sede (qualidade, segurança, comercial etc)... só não tem advogado aqui (risos).

É uma grande empresa formada de muitas empresas. Cada diretor de contrato tem que administrar seu negócio com todos os problemas. Aqui você começa a decidir coisas simples até chegar às

mais pesadas. A decisão é nossa, em todos os níveis, óbvio que tudo é acompanhado.

Aqui não tem *controller*, todos provocam, mas deixam a decisão por tua conta, e te provocam sempre para você confirmar e saber se decidiu certo.

[...] a gente não se reporta a um escritório centralizado, não precisa consultar, tem autonomia pra decidir.

Gestores e Inovação

O gestor tem seu papel conceituado como um líder-liderado, de quem se espera ser exemplo vivo e referência para seus liderados, de forma que exerce seu papel de educador, construindo as próximas gerações. Ele atua como exemplo e 'provoca', 'desafia', ao mesmo tempo em que respeita autonomia e dá suporte.

A comunicação direta, o contato, o exemplo vivo são as formas cultivadas de assegurar que não se fique no discurso. Há o valor de que a expressão verbal, a ação, o exemplo asseguram que o que está escrito se é.

O que importa não é o que está escrito no papel, mas a atitude, algo que as pessoas vêem.

O líder deve dar resultados, seja no financeiro, seja no humano. É preciso formar pessoas para que a empresa possa crescer e perpetuar-se.

Você forma o seu substituto para ficar no seu lugar para você poder crescer.

Eu acho que a provocação é 100% do tempo. Eu tinha um diretor que me provocava das 6 às 23, mesmo se tava tudo bem, aí dizia: Porque você não gasta um pouco de tinta? Essa sala está uma vergonha de suja.

O presidente é um educador por natureza, ele é um exemplo; ele despende um grande tempo dedicado a ter certeza que as pessoas estão sendo bem desenvolvidas, que estamos criando novas gerações de empresários.

Parcerias

São muitas as parcerias, que de modo geral, podem aportar valor ou trazer dificuldades. A empresa tem tradição em gerir parcerias, os entrevistados referem-se

a três modalidades de parcerias e percebe-se que falam com clareza conceitual, apontando as dificuldades inerentes às diferenças culturais e de práticas de trabalho, mas o sentido geral é de rigor, transparência, esforço educacional e alguma "paciência" com as deficiências:

- a) o empreendedor-parceiro, membro da empresa, uma parceria amplamente conceituada, gerida por pacto:

O hino da igualdade define a parceria. A filosofia da empresa define a parceria como uma via de duas mãos, você quer resultados e vai agregar a sua parte. A palavra "parceiro" é forte porque significa estarmos juntos, o líder e o liderado.

- b) as outras empresas do segmento, que atuam juntas em um empreendimento:

A gente busca que o parceiro pratique as mesmas coisas. Com as grandes é mais difícil, pois elas têm cultura muito diferente, mas mesmo assim entenderam a necessidade de praticar o que nós praticamos há 50 anos.

As empresas parceiras têm filosofias diferentes, então nas obras a gente tem que criar rápido um jeito de interligar esses sistemas, achar um meio de campo pra tocar o barco. Mas discutimos bastante as práticas... tem até manuais de convivência.

Eu tenho autonomia, aí eu vou falar com o cara do meu nível, mas ele tem que se reportar ao superior dele e mais acima. Você já decidiu e tem que esperar, isso significa atraso, tem que ter paciência e saber administrar.

- c) os fornecedores qualificados e prestadores em geral:

A empresa é muito leal com os parceiros e a gente concorda porque vê que dá certo, são os princípios corretos.

Com prestadores a luta é muito grande, são empresas pequenas, a gente tenta ajudá-los a se estruturar melhor, nós somos muito exigentes na documentação e na prática da segurança. Alguns até preferem desistir.

A empresa trata bem seus parceiros, quer tornar as pessoas melhores, capacitar, aperfeiçoar. Se eu tiver que sair daqui, vou querer ser fornecedor.

Processo de Inovação (geração – desenvolvimento – implantação)

O processo de inovação não ocorre entre outras coisas, mas é como a empresa funciona, da geração de negócios à operacionalização, como um todo integrado. A característica mais geral no processo é que inovações, grandes ou pequenas, originam-se de toda a organização. As inovações de grande envergadura tanto podem nascer da direção da empresa, como também de idéias menores, nascidas dentro dos projetos, na medida em que podem crescer e tornar-se novos negócios. Essa fluidez ocorre, talvez, pelo processo exaustivo de conceituação, com comunicação intensa entre todos.

Nossa inovação não é necessariamente tecnológica, pois este setor é de tecnologia muito lenta. Agora, as grandes idéias não são no nosso nível aqui. Tem coisa do nível empresarial, dos dirigentes, mas às vezes de uma pequena idéia, como uma oportunidade, surge um ramo de negócio nosso.

O sistema de comunicações é muito permeável. Existe a inovação dentro dos contratos e existem as inovações macro, os grandes conceitos.

Qualquer pessoa pode e deve inovar... isso permeia toda a organização. Os esforços e iniciativa com resultados são reconhecidos. As pessoas têm a missão de trazer as idéias. Esse processo ocorre em todos os níveis.

A maioria das inovações surge da necessidade de custos ou prazos. Tem um desafio inicial que faz buscar soluções novas. No caso (citado) não foi vantagem em custos, mas de qualidade para o cliente. Foi um ganho de imagem pra empresa.

As idéias ocorrem a partir da interação com o mercado, cultivam uma habilidade de criar oportunidades ao enxergar o que não é óbvio, como um olhar educado para “olhar, ver e criar.” Está subjacente na relação entre as partes – empresário e organização – que existe expectativa mútua de que um traga as oportunidades e o outro apóie, respectivamente.

A melhor hora para chegar (no cliente) é no nascedouro das idéias.

O empresário está onde os acontecimentos estão... ele se antecipa aos fatos. Cada gerente está sentindo o que acontece no ambiente onde está e constrói oportunidades.

O empresário no ambiente olha e vê, fazendo associações de coisas e aí ele sai com um projeto. Sai da pessoa que está convivendo com informações... nasce a oportunidade, vem a criatividade.

Eu diria que tem a liberdade total de fazer e se ela for bem provocada ela acaba sendo um acontecimento. Existe uma expectativa de que se faça porque há liberdade.

É esperado que você seja provocador da organização e se espera que a organização te dê suporte nesse assunto.

Os entrevistados enfatizam o processo interno de venda, avaliação e validação da proposta inicial, o que se realiza com forte envolvimento das áreas e muito debate, no sentido de apurar a consistência das idéias e conceitos.

Uma inovação nem sempre é aceita facilmente; ela tem que estar embasada, tem que ter as forças certas de mobilização, eu diria que uma idéia sozinha não caminha. A idéia tem que ser comprada por várias partes para ter sucesso.

Você vai precisar de outras áreas e elas são autônomas. Você precisa do apoio da engenharia, do comercial, do jurídico. E aí o negócio não é mais seu, é de todos e fica mais fácil.

Houve n fases de decisão para chegar nesta que está definida hoje... existem as dificuldades normais até que se prove que a idéia é boa.

Tem um aprendizado em fazer a venda interna, porque precisa estar embasado. Eu exponho para algumas pessoas e recebo bombardeio. Vou responder as perguntas, ajusto o projeto até que fique em pé... aí está pronto pra ir pra vitrine. Cada um adota estilos diferentes, uns mais criativos, outros mais operacionais, ou mais gerenciais, não importa.

O risco é muito conceituado, considerado inerente ao processo de inovação. Associam risco e lucro em uma relação direta, sem disfarce da pressão advinda. Apresentam uma competência explícita em lidar com risco, como algo que não deve ser evitado, mas gerenciado. Para isso existe muito suporte interno, pois o risco é discutido em um processo extensivo de comunicação.

Toda nova idéia tem um risco, a partir do momento em que ela foi assumida, todos assumem. Se der errado, todos bancam juntos. Eu, como líder, assumi junto com a equipe toda vez que houve erro.

Nosso trabalho é de risco, explorar novo mercado, fazer um projeto, tudo isso tem risco embutido, risco de vida, de prazo, de custo. Então nosso trabalho é pressão.

Pratica-se o risco porque sem risco não há lucro. Remuneração e risco estão associados. O que não pode ter é risco sem remuneração.

A comunicação é o sustentáculo da rede, inclusive para estarmos atentos aos riscos que não estão sendo percebidos, o que lhe dá uma certa proteção.

Depois de um novo negócio ser muito bem conceituado, é gerado um plano de metas que será pactuado. Esse plano se torna o documento simbólico do compromisso entre as partes. É importante ressaltar que o pacto sempre busca mais vantagem para o cliente e melhores resultados, pois a riqueza gerada é compartilhada com todos.

Fazer tudo que é certo, da melhor forma, no menor prazo, no menor custo. Você participa nos resultados e é avaliado por isso. Assim a pessoa começa a se destacar na empresa, em qualquer nível. Do peão ao mestre, ao engenheiro e assim por diante.

Você tem a negociação do plano com suas metas... isso, pactuado, incita à criatividade, que traz a inovação como um elemento importante.

Aqui é fácil implantar uma idéia, é demonstrar o custo-benefício, trazer melhoria de prazo, de resultado. O pacto não engessa, você decide se usa o recurso ou não.

Vale mencionar que o processo de geração de idéias não é estruturado, mas é apoiado por iniciativas de suporte, estímulo e difusão de informação, tais como: programas de incentivo; premiação anual para inovação; fóruns temáticos; participação em feiras e eventos informativos internacionais; publicações internas.

Montamos fóruns, onde o pessoal convoca um comitê de colegas para criticar e contribuir no projeto deles. Quebra o paradigma de que “não posso parecer que não sei, não domino, posso ser mal avaliado, demonstro fraqueza”, o conhecimento é disponibilizado.

Não tem processo estruturado, ele ocorre; o prêmio é só um estímulo. Ninguém inova porque tem prêmio.

Na fase de desenvolvimento, os projetos continuam buscando gerar inovações, no sentido de superar requisitos e expectativas do cliente, bem como suplantar resultados. Existe uma constante busca de oportunidades *in loco*, no decorrer do projeto.

A necessidade é nossa mãe, você está sempre buscando como otimizar o projeto... então pode ter uma idéia, mas precisa checar em campo. Aí tem a equipe de apoio.

Seria mais confortável, mais fácil, a gente pegar o que era proposto no projeto inicial... era só executar, mas a gente estudou, fez esboço, teve desgaste político, desgaste com tudo para mudar o projeto... todo mundo participou.

Tem uma pessoa acompanhando todas as obras, ele tem muita experiência, ele é uma espécie de consultor interno.

Percebe-se que dão muita importância às formas de obtenção e de registro do conhecimento, através do intercâmbio das soluções encontradas em projetos anteriores ou simultâneos, com debates, disseminação e troca de informações, rodízio de pessoas, parceria com universidades.

E também a gente teve o apoio de outras experiências, de gente de outros projetos. Todo mundo dá palpite, o que não deu certo, o que ficou muito caro. Tem idéias boas que acabam mudando.

A mesma experiência que não deu certo num lugar pode dar aqui... em que ter a melhor decisão, não tem uma regra.

A inovação na empresa está sempre sendo difundida porque ela está sempre girando as pessoas e tem muito registro das invenções praticadas nos projetos, você não precisa mais reinventar a roda.

[...] sempre agrega consultores... aqui tem quatro ou cinco professores da universidade federal como consultores ou projetistas, que certamente trarão experiências e idéias.

Inovações em Curso

Quando perguntados sobre inovações em curso, voltam a dizer que a filosofia inovadora da empresa é o fator que faz inovar e gerar novos empreendimentos, ou

seja, atribuem à sua filosofia empresarial o fato de que cresceram e entraram em outras áreas de negócio, totalmente diversas do negócio original, transformando-se de pequena empresa em um dos maiores grupos brasileiros. Assim sendo, para um observador externo suas realizações podem parecer extraordinárias, mas para os entrevistados são consequência natural de sua filosofia empresarial.

O (nome citado) usa uma frase: “A nossa cultura tem uma base em um negócio que está em constante mutação sobre uma filosofia que nunca muda”.

14.4.3 Processo de Simbolização: de artefatos a símbolos

Artefatos Simbolizados

Na organização alguns artefatos, mais que outros são simbolizados e ressaltam por exercerem função de reforço da cultura e estímulo a inovar.

a) A filosofia empresarial

Considerada por todos como a grande inovação, a filosofia exerce na vida da corporação efeito de símbolo que representa um “tudo”, pois dá significado a todas as suas ações. É freqüente dizerem ...” está tudo lá.”

b) O pacto

O pacto ocorre através do plano de metas anual e, uma vez selado, faz com que ocorram delegação e autonomia. O pacto simboliza o compromisso mútuo entre líder e liderado, e também é símbolo de desafio, crescimento e superação.

Desde os anos 50 os funcionários são acionistas, já havia plano de metas pactuado, delegação planejada, descentralização e responsáveis por programas.

c) O Fundador

Pela frequência com que é citado, percebe-se que o fundador é um símbolo da cultura da empresa, como idealizador e praticante exemplar da filosofia empresarial.

O (nome citado) pegou uma empresa falida, e o desafio dele foi formar essa filosofia empresarial.

O (nome citado) é exemplo, referência, energia, força, vitalidade e coerência. É o carisma com os valores certos.

O (nome citado) diz que “é fácil saber onde você é ruim, difícil é saber onde você é bom, na hora em que a gente consegue identificar suas reais forças, consegue extrair o melhor de você”, que é o melhor para a empresa, o melhor para a sociedade.

Inovação como símbolo

No caso C, os entrevistados não se remetem ao passado para listar realizações inovadoras que atuam como símbolos. Parece ao pesquisador que a empresa é tida por eles como o símbolo de inovação *per se*, através dos símbolos citados acima: a filosofia empresarial, o pacto, o fundador.

Setting (espaço físico)

As instalações no escritório central são sóbrias, sem nenhum aspecto que ressalte, não tendo sido assunto trazido espontaneamente nas entrevistas. Nas instalações de projeto, as observações do pesquisador, assim como os próprios entrevistados, revelam cuidado na limpeza, segurança e sinalização. Parece ao pesquisador que as instalações de projeto simbolizam o empreendedorismo em ação, associado aos valores de respeito às pessoas envolvidas, inclusive à comunidade.

A empresa preza as normas brasileiras e internacionais, não dá pra pôr o operário queimando panela no canteiro, se você não pode por uma cozinha... se é para escravizar o funcionário, então é melhor não pôr a obra.

Cerimônias

A reunião anual é um evento que envolve cerca de mil pessoas e representa um símbolo de integração que existe na companhia há décadas. Estar na lista de convidados significa prestígio e *status*. O prêmio de inovação do ano é entregue neste evento.

A reunião de final de ano é um evento de mil pessoas, mas é uma coisa mais simbólica de comunicação e integração... esse é o grande ganho. Vão todos os três níveis da empresa... também tem o lado do *status*.

O prêmio anual de inovação é simbólico, as pessoas valorizam ir à cerimônia... não tem nada pecuniário.

14.4.4 Processo de Interpretação: de símbolos a pressupostos

Auto-Interpretação

Quando perguntados sobre como é o representante típico da empresa (se existe), na maioria das respostas descrevem-se como corajosos, voltados para a ação, compromissados com o que a empresa espera deles, que fazem acontecer. A forma como se auto-interpretam revela coerência com os pressupostos e valores presentes na cultura. Em todos os casos, optou-se por apresentar algumas falas ilustrativas, por serem auto-explicativas.

Sobre seus principais atributos:

Somos empresários e não engenheiros.

O perfil da casa é o que faz acontecer, acredita nos valores da empresa, acredita na própria competência.

É aquele cara que estremece a organização até que sua idéia seja aceita ou até levar um não.

Uma característica é a insatisfação permanente, vontade de fazer mais e melhor. Capacidade de educador é fundamental, porque a

relação líder-liderado é uma relação educadora. Ele é capaz de produzir acontecimentos.

Ele se diferencia da massa, encanta o cliente, gera fatos novos, é criativo, é inovador, insatisfeito, produz antes de qualquer coisa acontecimentos, identifica oportunidades pra gerar fatos.

É preciso ter uma liderança forte e eficaz. A liderança é a questão mais forte do perfil.

Tem capacidade de manter, criar relações em todos ambientes, fazer alianças, com equipe, pares e concorrente.

Estar sempre atualizado, estudando, pesquisando, viajando, buscando, não esperar que te entreguem as coisas. Tem que ser autodidata, a gente tem que aprender por sucção.

Sobre o vínculo:

Não é confraria, é alinhamento. Uma cumplicidade não de pessoas, mas com o que é certo.

É um sacerdócio, você se disponibiliza, não tem outra coisa para fazer. É uma causa que você abraça.

O nosso vínculo é baseado na confiança... se eu perder a confiança na empresa e ela em mim não adianta mais a gente andar junto, é melhor eu sair dela ou ela me demitir.

É uma empresa que te dá respaldo, é confortável, ela te dá costas quentes por competência, quer dizer, negociar em nome da empresa dá corpo ao seu desempenho, você faz com orgulho.

É uma paixão, estou aqui metade da minha vida... é um orgulho que vem brotando assim. Tem um vídeo até um pouco ufanista, mas eu acabo chorando, é contagiante, mostra a nossa história, os nossos feitos....

Tem uma magia. Os grandes empresários não saem da casa. Esses principais personagens continuam querendo trabalhar dentro, e não abrem seu negócio fora. Acho que é esse encantamento.

A empresa te ensina a ter maturidade, encarar as coisas de frente. O principal é que as pessoas têm caráter, te tratam de maneira séria, transparente.. é um bom ambiente de diálogo.

É essa cultura, é um modo de viver, é uma visão da vida, do crescimento, do significado do crescimento, da sua realização.

É uma visão de mundo, sua vontade de se realizar profissionalmente, quando você se pega praticando a filosofia em sua casa, a forma como você conversa com seus filhos, educa seus filhos....

Em 20 anos de empresa eu nunca vi ela virar as costas para um trabalhador que bateu à porta dela. A empresa tem uma filosofia de proximidade com o colaborador, é quase pessoal.

Sobre o impacto na vida pessoal (outro aspecto do vínculo):

O que me ressinto na vida é que me relacionei pouco com minha família, meus filhos, mas não tem como ser diferente.

A gente tem muita mobilidade, não faz amizades, não tem como interagir socialmente.

A gente não escolhe onde fazer as obras... normalmente em regiões inóspitas... então eu via pouco os filhos, isso não dá pra compensar.

Não é apenas conseguir fazer o teu trabalho, é vir sábado, domingo.

Te dão muita vantagem pra você ficar sozinho e se dedicar ao trabalho. A empresa tenta ver uma política para essa mobilidade, tem uma variável de salário. A gente pode crescer financeiramente.

As pessoas mais velhas gostam, eu acho estranho, mas estou vendo que eu vou acabar me acostumando....

O que se rejeita:

Impor e querer decidir pelo outro, comprometendo a decisão e a autonomia do outro. O que fere a filosofia não é aceito.

Se é acomodado, burocrata, é excluído. Ou mostra resultados ou não cresce, e sem ter essa expectativa ele não deve estar aqui, porque a empresa é pra crescer.

O que não dá certo aqui é não saber delegar, pessoas centralizadoras.

Acho que é a falta de agressividade, você tem sempre que estar subindo ou descendo, não existe parado. Parado significa descer.

Expressões recorrentes, são as expressões características da organização, presentes na maioria das falas, que adquirem relevância, pois parecem sustentar o significado coletivo que atribuem a si mesmos.

o nome do fundador	delegação	servir
a filosofia	descentralização	provocar
aprender 'por sucção'	conceituar	desafiar
empresário-parceiro	alinhamento	autonomia
o valor é o Homem	apoio e linha	comunicação
confederação de empresas	pequena empresa	educação
sobreviver-crescer-perpetuar	grande empresa	crescer
o acionista e o cliente	empresário	desafio
chegar cedo no cliente	acontecimento	pactuar
plano (nome do plano onde pactuam seus compromissos de negócio e gestão)	sonhar o sonho do cliente	o tripé

Interpretação do Ambiente

Pelas entrevistas, percebe-se que acreditam que uma postura ativa na interação como o meio externo lhes permite criar oportunidades ainda não exploradas, como a criação de novos empreendimentos e negócios. Com essa postura ativa sobre o ambiente, constroem negócios que ampliam o conceito do setor em que atuam, e também criam novos setores de atuação, gerando outras empresas. A auto-interpretação "somos empresários e não engenheiros" parece deixá-los abertos para criar o que for preciso, desde que produza resultados e esteja coerente com os valores.

Em função de uma postura empreendedora, possuímos um posicionamento ativo na prospecção do ambiente com os cuidados de estabelecer padrões de relacionamento cuidadoso com relação ao ambiente.

Interpretação de fracasso e erro

Não há relatos de experiências de fracasso, apenas algumas alusões a insucessos, embutidas no conceito de erro e associadas à questão do risco. A prática rigorosa da conceituação parece também estar presente no que se refere a erros. Percebe-se uma firmeza nas falas, consideram que o erro não é exatamente o problema, mas

deve-se encará-lo corretamente para compreender o que se passou e retirar aprendizado.

Trata-se o erro de forma dura, empresarial, não se vira a página, não se oculta o insucesso... aqui, a gente expõe e fala do insucesso, analisa-se por todos os lados.

A organização admite o erro, só não admite a não entrega de resultado. É um paradoxo, mas você tem que entender o erro, se recuperar, recriar e entregar.

Eu acho que esse é o aprendizado mais rico de todos. Agora, não se fica batendo em cima, bola pra frente.

A postura não é punitiva. Aprenda com sua decisão, porque o erro só tem uma função positiva, que é a educação.

O erro faz parte do negócio, não se pode é ser negligente, tem que ser analisado, ver as causas, cada caso é um caso, cada erro tem sua história.

Paralelamente ao conceito de erro desenvolvem o de risco, como algo inerente ao ato de inovar e empreender, que deve ser tratado de frente, estudado e administrado. Ao mesmo tempo admitem que erraram algumas vezes por excesso de otimismo, perdendo a visão da hora de parar.

O empresário não tem delegação para fazer errado, mas tem risco. A gente procura administrar o risco, tem análise muito embasada, muita discussão para mitigar erros. Devia até ter maior formalidade nos processos menores, como tem nos grandes, mas não temos grandes problemas, não.

Alguns insucessos nos últimos anos... não é que ninguém soubesse identificar, mas tivemos um excesso de otimismo, de achar que dava para virar, mas às vezes a gente pega uns programas desqualificados.

Vários negócios foram feitos, não foram bem sucedidos e aprendemos em que negócios e em que regras podemos entrar. O nosso conglomerado C (grupo de empresas) é um resultado disso.

O fato de dar certo ou errado é ótimo porque por trás tem o aprendizado. Então a gente tem o aprendizado pelo insucesso ou sucesso. Pioneirismo tem preço.

Na conceituação de erro expõem com clareza os limites admissíveis, as circunstâncias e o foco na aprendizagem: erros de caráter são inadmissíveis; erros

técnicos são admissíveis, como fonte de aprendizado; errar duas vezes é inadmissível; assumir responsabilidade sobre seus erros é uma regra de caráter; a tolerância é admitida como fator não inibidor da formação dos jovens empresários; lições aprendidas devem ser sistematizadas e difundidas.

Não existe tolerância para erros de caráter, mas para erro técnico... tem uma tolerância bem razoável para aprender, não pode é ficar repetindo o mesmo erro.

É difícil incorrer duas vezes no mesmo erro, tudo fica registrado...tem comunicação, a gente aprende muito.

Uma coisa que eu faço no dia-a-dia, como eu estou percorrendo todos os projetos, é espalhar as boas experiências... e também as negativas para que não ocorram em outros ambientes.

Se você decidiu errado tem que arcar com as conseqüências. Você é responsável, tem que justificar, tem que falar “erreí”. Não existe castigo, mas tem que ver as causas, estudar e eliminá-las.

Aqui há um estímulo a não ter medo de errar, desde que a pessoa tenha humildade e saiba aprender com o erro.

Se a gente não for tolerante ao erro, vai inibir a inovação, a formação dos jovens para aprender.

Adição de Pressupostos

Existe o cultivo constante da cultura, com um empenho contínuo de conceituação, incluindo aí um duplo esforço, seja de proteção da cultura, seja de examinar a sua validade perante o tempo. No entanto, não se detectaram adições de pressupostos de qualquer natureza.

A empresa é aberta a discutir os conceitos da filosofia, interpretá-los, e é através daí que muda. Pode-se mudar pela análise da prática, de ver o que não está funcionando.

14.4.5 Análise geral do discurso

Coerência no discurso: existe forte coerência no discurso em todos os níveis. Na sucessão de entrevistas não se percebe discrepância de conteúdo, o que dá ao

pesquisador uma experiência de unanimidade e coesão. Percebe-se com clareza uma cultura homogênea, fortemente embasada.

Fluência do discurso: todos os respondentes apresentam um discurso bem articulado e fluente sobre os conceitos da filosofia, o que permite inferir que o processo de aculturação e disseminação da cultura é bem elaborado e intenso. Talvez este seja um reflexo dos esforços de sustentação da cultura. A fluência também pode ser atribuída ao fato da organização privilegiar, no processo seletivo, habilidades de liderança e comunicação como básicas para o desempenho profissional.

Liberdade de expressão: as entrevistas revelam liberdade de opinião e discussão, desde que não afrontem os valores fundamentais da filosofia, como eles próprios referem. Não se observa submissão, mas uma aceitação manifesta desses valores. Alguns entrevistados trouxeram críticas à distância da família e aos deslocamentos de localidade de trabalho, sem constrangimento ou discurso velado.

Conteúdo racional / emocional: o conteúdo das entrevistas é majoritariamente racional, com vigor na expressão. Com exceção das pessoas antigas, que relatam com mais carga afetiva sua história dentro da empresa, a maioria delas não demonstra afetividade, mas forte senso do dever e do compromisso. Trata-se de um traço de vínculo que, para ser mais compreendido, precisaria de pesquisa em outros campos de estudo.

14.5 Descobertas relevantes

14.5.1 No processo de Manifestação

Inovar é pressuposto: inovar está nos fundamentos da empresa, como um pressuposto, manifestando-se em vários aspectos da realização do seu negócio,

não havendo um pressuposto de inovar separado do conceito do negócio. Inovar é inerente à vida da organização.

Liberdade e autonomia: estes são valores percebidos como interligados e ocorrem em duas instâncias:

- a) os "empresários" têm liberdade e autonomia de criarem novas oportunidades e trazer "provocações" para a organização, desde que solidamente embasadas;
- b) nos projetos e empreendimentos em desenvolvimento, as equipes devem buscar superar as expectativas de satisfação do cliente e os resultados, e para isso podem criar, propor, defender e executar nos mesmos moldes da instância anterior.

14.5.2 No processo de Realização

Sustentação da cultura: a empresa realiza diversas ações para cultivar incessantemente a filosofia da empresa e construir as futuras gerações. Algumas dessas iniciativas são: educar pelo exemplo vivo; processo seletivo qualificado; avaliação das pessoas pela prática dos valores; seminários de capacitação e reciclagem na filosofia empresarial; incentivo à leitura dos livros sobre a filosofia; todos possuem patrono; o fundador se aplica na capacitação das futuras gerações; grupo de jovens potenciais debatem o futuro da cultura; existe um comitê de cultura composto pelo presidente e membros do conselho.

Processo de inovação: o processo de inovação é o processo de negócio em si. O método para estudar e decidir os novos caminhos é livre, porém estruturado, com um processo intenso de geração de idéias, conceituação, validação e desenvolvimento.

Mobilização: a empresa tem muita capacidade de mobilização, adaptando-se a todas as novas oportunidades e empreendimentos que decidiu realizar. Essa mobilização se realiza com forte alinhamento aos valores, o que ocorre quando

fecham a conceituação e partem para a ação. Essa é uma característica da empresa e se dá rapidamente, desde que o projeto esteja vendido e pactuado internamente.

Comunicação intensa e extensiva: praticam a comunicação intensa, ao vivo, entre todos os níveis. A relação se dá pelo diálogo e pelo exaustivo debate, até que todos os conceitos estejam firmados e as questões esclarecidas.

Mecanismo anti-inércia – A organização possui um mecanismo que faz com que o sistema seja sempre dinâmico e a inércia não se estabeleça. A empresa não dá cargos fixos, mas o que eles chamam de “programa”, que é um projeto ou empreendimento que possui princípio, meio e fim. Uma vez terminado, precisa construir outro “programa”. Isso coloca todos em movimento constante.

Ninguém tem cargo aqui, só se define para efeito externo; aqui as pessoas têm programas e são programas por tempo, e você muda de programa conforme a necessidade.

A gente não precisa se conhecer, a gente fica disponível e aí vai para uma obra onde não conhece ninguém.

Temos um sistema anti-mofo.

14.5.3 No processo de Simbolização

Principais artefatos simbolizados: dentre os símbolos da organização existem alguns que ressaltam como mais significativos para a coletividade. No caso C, são mencionados a filosofia empresarial, o pacto, o fundador. Todos eles são interpretados coletivamente e apóiam o pressuposto de inovar.

14.5.4 No processo de Interpretação

Auto-interpretação: os entrevistados se atribuem, de modo firme, uma capacidade de ação determinada, com forte sentido do dever. Essa auto-interpretação positiva

parece ser um fator viabilizador da forma ativa e intrusiva com que tratam seu negócio, criam oportunidades e inovam.

Vínculo: existe forte vínculo com a organização, não expresso de forma afetiva, mas expresso pelo senso do dever e compromisso com a empresa e seus resultados. O vínculo é interpretado por eles como o pacto mútuo de confiança, o sentido de pertencer, a admiração pela filosofia empresarial e pelo fundador, muito citado como referência.

Interpretação ativa do ambiente: o empreendedorismo, característica da empresa, é uma forma ativa e intrusiva de interpretar e interagir com o ambiente, identificando oportunidades desconhecidas em um ambiente "não analisável", que permite a criação de novos negócios. Isso corresponde ao quadrante *enactement*, de Weick.

Coerência no discurso: há uma coerência entre todas as diversas falas dos entrevistados, refletindo que existe uma interpretação coletiva dos princípios, valores e objetivos, denotando uma cultura coesa e forte.

Fluência do discurso: o discurso coletivo é bem articulado e fluente sobre os conceitos da filosofia, o que permite inferir que o processo de aculturação e disseminação da cultura é bem elaborado e intenso. A fluência é fortalecida pela prática da conceituação, bem difundida na organização.

14.6 Sobre as proposições

As proposições serão tratadas na análise comparada dos casos, seção 15. 1.

15 Análise comparada dos casos

15.1 Análise das proposições de pesquisa

As proposições de pesquisa formuladas na seção 9.4.1 serão analisadas à luz dos três casos, através das evidências empíricas, buscando-se confirmar ou refutar cada uma delas, conforme segue:

Proposição 1 – Quanto à aplicabilidade do modelo de Hatch:

1.a. O modelo de dinâmica da cultura de Hatch parece facilitar a compreensão de inovação nas organizações, seus fatores determinantes, seu processo e suas implicações. Portanto, todas as demais proposições devem ser passíveis de demonstração pelo modelo.

Confirmada. A aplicação do modelo de Dinâmica da Cultura, de Hatch, nos três casos facilitou a compreensão dos fatores de inovação, pois, na medida em que se compreendia como funcionava cada cultura, percebia-se com mais clareza a dinâmica do processo de inovação dentro da organização, com suas facetas subjetivas e objetivas. Assim as demais proposições também foram passíveis de demonstração pelo modelo, mesmo quando refutadas.

Proposição 2 – Quanto ao Processo de Manifestação:

2.a. Organizações inovadoras tendem a ser culturas fortes, com manifestação de alinhamento das pessoas.

Confirmada. As três organizações pesquisadas são culturas fortes, que manifestam seus pressupostos e valores através de forte alinhamento das pessoas. Ao que se pôde observar, uma cultura forte influencia na capacidade da organização ter o amálgama necessário para sustentar a realização de inovações.

2.b. Organizações inovadoras manifestam pressupostos que permitem e estimulam a prática de inovação sistemática.

Confirmada. Nos três casos, confirmou-se que um contexto de permissão e, principalmente, de estímulo para inovar é conseqüência de pressupostos e valores. Pôde ser observado também que a capacidade de inovação contínua e sistemática depende de uma crença sólida de que inovar está na sua natureza, na sua origem.

Proposição 3 – Quanto ao Processo de Realização:

3.a. O potencial de transformação de uma inovação pode ser um fator de interferência na aceitação da inovação.

Refutada. O potencial de transformação de uma inovação não influencia diretamente na sua aceitação ou rejeição, as quais estão submetidas aos pressupostos e valores. Nas três organizações, inovações com alto potencial de transformação foram desenvolvidas com alta aceitação, não havendo nenhum relato que demonstrasse que o porte de uma inovação fosse motivo de rejeição. Por outro lado, foram vistos dois casos de inovações com alto potencial de transformação que encontraram alguma rejeição, em virtude, ao que parece, de confrontarem algum pressuposto.

3.b. O potencial de transformação de uma inovação pode variar no transcorrer do processo, podendo se iniciar com baixo potencial e se expandir, e vice-versa.

Confirmada. Inovações podem começar com um potencial de transformação alto e, no decorrer do processo, transformar-se em algo menor, e vice-versa. Houve relatos de pequenas idéias que cresceram e assumiram uma envergadura inesperada (casos B e C), assim como relatos de grandes inovações que, no transcorrer do seu desenvolvimento, não se provaram viáveis (casos A e B).

3.c. O nível de mobilização está diretamente associado ao potencial de transformação.

Confirmada. Nos três casos, se observou alto nível de mobilização como fator importante para viabilizar inovações com alto potencial de transformação. Os relatos confirmaram que o nível de mobilização de pessoas e recursos está em relação

direta com o porte da inovação. As três organizações pesquisadas demonstram ter uma variedade de formas (comunicação, estrutura etc.) de assegurar a mobilização com velocidade.

3.d. Organizações inovadoras possuem estruturas organizacionais simples, com poucos níveis hierárquicos que permitem autonomia e rápida tomada de decisão.

Refutada. Estruturas fluidas, flexíveis, adaptáveis e horizontalizadas, com poucos níveis hierárquicos e rápida tomada de decisão ocorrem em dois casos (A e C). No caso B é parcial, pois nas áreas de geração e desenvolvimento de projeto há mobilidade, enquanto que a organização opera com uma estrutura complexa e verticalizada.

3.e. Gestores têm papel de fomentar inovações.

Confirmada. Os gestores fomentam inovações em todos os níveis, com particular empenho da alta liderança e alguma dificuldade na média gestão, pela natureza de suas atribuições.

Proposição 4 – Quanto ao Processo de Simbolização:

4.a. Inovação só é reconhecida como tal quando se torna um símbolo, ou seja, quando já existe um vislumbre de seus resultados, ao final do processo de realização, e quando começa a ser absorvida pela rotina e incorporada à história.

Confirmada. Nos três casos confirmou-se que uma inovação só é reconhecida como inovação quando já foi simbolizada, a partir de resultados vislumbrados ou concretos. Esse fenômeno tende a ocorrer em algum momento da fase de desenvolvimento / implantação. Portanto, a inovação transforma-se em símbolo, acabando por fazer parte da história da empresa como sinônimo de sucesso.

Proposição 5 – Quanto ao Processo de Interpretação:

5.a. Organizações inovadoras interpretam fracassos e erros de forma a extrair lições aprendidas.

Confirmada. Pôde-se confirmar, pelos relatos dos três casos, que a interpretação de fracasso, erro e risco está associada a uma cultura de inovação, no sentido de que,

cada uma ao seu modo, possuem práticas instituídas de aprendizagem com fracasso e erro, e também assumem o risco como inerente ao ato de inovar.

5.b. Ocorre adição de pressupostos quando algum elemento externo adentra a organização e acaba por ser interpretado coletivamente de modo a ser assimilado.

Confirmada. A adição de pressupostos foi uma proposição de partida, confirmada nos caso A e B, ficando inconclusiva em C. Considerou-se uma similaridade, não coincidência, dada a relevância e visibilidade das manifestações dessas adições em ambos os casos. No caso C, a inconclusividade se dá pela falta de relatos.

15.2 Similaridades e diferenças

Na análise comparada dos casos foram identificadas dezoito (18) similaridades e sete (7) diferenças, em um total de vinte e cinco (25) categorias codificadas. No quadro 10 estão apresentadas as similaridades e diferenças referentes às proposições e no quadro 11 estão apresentadas as similaridade e diferenças referentes às descobertas.

15.2.1 Similaridades

S1 - A aplicação do modelo de Dinâmica da Cultura, de Hatch, nos três casos facilitou a compreensão dos fatores de inovação (conforme proposição 1.a).

No processo de Manifestação:

S2 - São culturas fortes, com manifestação de alinhamento em torno de pressupostos e valores compartilhados (conforme proposição 2.a).

S3 - Inovar é consequência de pressupostos e valores que permitem e estimulam a prática de inovação sistemática (conforme proposição 2.b).

S4 - Inovar é um pressuposto em si, um princípio que está enraizado na origem das empresas pesquisadas (conforme descoberta 6.a).

No processo de Realização:

S5 - O potencial de transformação de uma inovação não influencia diretamente na sua aceitação ou rejeição, as quais estão submetidas aos pressupostos (conforme proposição 3.a).

S6 - Inovações podem começar com um potencial de transformação alto e, no decorrer do processo, transformar-se em algo menor, e vice-versa (conforme proposição 3.b).

S7 - O nível de mobilização de pessoas e recursos está em relação direta ao potencial de transformação (conforme proposição 3.c).

S8 - O processo de inovação demanda liberdade para prospectar mercado, criar, discutir e conceituar, com relativa autonomia para desenvolver e implantar, dentro dos limites da estrutura lógica de cada organização (conforme descoberta 7.b).

S9 - A velocidade da mobilização tende a ser muito alta, desde que a inovação não confronte nenhum pressuposto (conforme descoberta 7.c).

S10 - Os gestores fomentam inovações em todos os níveis, com particular empenho da alta liderança e alguma dificuldade na média gestão, pela natureza de suas atribuições (conforme proposição 3.e).

No processo de Simbolização:

S11 - Uma inovação só é definida como inovação quando foi simbolizada como tal, a partir de seus resultados concretos (conforme proposição 4.a).

S12 - Cada organização possui uma série de artefatos simbolizados, inclusive suas inovações, que atuam como símbolos da cultura e promovem coesão (conforme descoberta 8.a).

No processo de Interpretação:

S13 - A auto-interpretação é positiva, com atributos de capacidade, orgulho, coragem, entre outros, que expressam a autoconfiança necessária para inovar (conforme descoberta 9.a).

S14 - A interpretação da empresa como central na vida das pessoas denota forte vínculo; ao mesmo tempo, as organizações são vistas como arrojadas e inovadoras, fazendo com que o orgulho de pertencer a elas reforce o vínculo (conforme descoberta 9.b).

S15 - A interpretação de fracasso, erro e risco está associada à cultura de inovação e à aprendizagem (conforme proposição 5.a).

S16 - A interpretação do ambiente é ativa, caracterizada pela forma intrusiva de lidar com o ambiente em geral e com o mercado, em particular (conforme descoberta 9.c).

S17 - Os discursos são coerentes entre si na forma de ver, interpretar e expressar as respectivas organizações, denotando alinhamento aos pressupostos (conforme descoberta 9.d).

S18 - A adição de pressupostos foi confirmada nos casos A e B, ficando inconclusiva em C, pela falta de relatos (conforme proposição 5.b).

15.2.2 Diferenças

No processo de Manifestação:

D1 - Liberdade e autonomia são valores que se mostram muito associados entre si e são perceptíveis nas práticas de trabalho. Em um dos casos, estes fatores aparecem com algumas restrições, de modo parcial (conforme descoberta 6.b).

No processo de Realização:

D2 - Estruturas fluidas, flexíveis, adaptáveis e horizontalizadas, com poucos níveis hierárquicos e rápida tomada de decisão, ocorrem em dois casos (A e C), sendo no terceiro, parcial (conforme proposição 3.d).

D3 - Sustentação da cultura é um esforço intencional que ocorre plenamente em dois casos, e não foi detectado no terceiro caso (conforme descoberta 7.a).

D4 - A mobilização negativa, que ocorre quando pessoas interpõem obstáculos à realização da inovação, aparentemente porque a consideram incongruente com algum pressuposto, foi observada em dois casos, sendo um total e outro parcial. O terceiro é inconclusivo, não havendo relatos (conforme descoberta 7.d).

D5 - Comunicação intensa e extensiva, como um esforço intencional e cultivado, ocorre plenamente em dois casos, No terceiro caso, esse fator é parcial (conforme descoberta 7.e).

D6 - Mecanismo anti-inércia foi encontrado em dois casos, como uma dimensão estrutural que provoca contínua mobilidade. No terceiro caso, não foi detectado (conforme descoberta 7.f).

No processo de Simbolização:

Nada consta.

No processo de Interpretação:

D7 - O discurso é fluente quanto aos pressupostos e valores, o que denota uma cultura constantemente conceituada, em dois casos. No terceiro caso, a fluência é parcial, denotando menor disposição em conceituar (conforme descoberta 9.e).

PROPOSIÇÕES	Caso A	Caso B	Caso C
1.a O modelo de DC, de Hatch, facilita a compreensão de inovação nas organizações	confirmada	confirmada	confirmada
2 No Processo de Manifestação			
2.a Organizações inovadoras são culturas fortes	confirmada	confirmada	confirmada
2.b Organizações inovadoras têm pressupostos que permitem /estimulam inovação sistemática	confirmada	confirmada	confirmada
3 No Processo de Realização			
3.a Potencial de transformação da inovação pode ser fator de sua aceitação / rejeição	refutada	refutada	refutada
3.b Potencial de transformação da inovação pode variar no transcorrer do seu processo	confirmada	confirmada	confirmada
3.c Mobilização está diretamente associada ao potencial de transformação	confirmada	confirmada	confirmada
3.d Organizações inovadoras têm estruturas simples que permitem autonomia e decisão	confirmada	parcial	confirmada
3.e Gestores fomentam inovações em todos os níveis	confirmada	confirmada	confirmada
4 No Processo de Simbolização:			
4.a Inovação só é reconhecida ao tornar-se um símbolo	confirmada	confirmada	confirmada
5 Processo de Interpretação			
5.a Organizações inovadoras Interpretam fracasso e erro como aprendizagem	confirmada	confirmada	confirmada
5.b Adição de pressupostos ocorre quando algum elemento externo é assimilado	confirmada	confirmada	inconclusivo

Quadro 10 – Similaridades e diferenças referentes às proposições

Fonte: Elaborado pela autora

DESCOBERTAS	Caso A	Caso B	Caso C
6. No Processo de Manifestação			
6.a Inovação é pressuposto	sim	sim	sim
6.b Liberdade e autonomia	sim	parcial	sim
7. No Processo de Realização			
7.a Sustentação da Cultura	sim	não	sim
7.b Processo de Inovação livre, com uma lógica da organização	sim	sim	sim
7.c Mobilização rápida quando alinhada a pressupostos.	sim	sim	sim
7.d Mobilização negativa quando incongruente com pressupostos.	parcial	sim	inconclusivo
7.e Comunicação intensa e extensiva	sim	parcial	sim
7.f Mecanismo anti-inércia.	sim	não	sim
8. No Processo de Simbolização			
8.a Artefatos simbolizados apóiam inovações	sim	sim	sim
9. No Processo de Interpretação			
9.a Auto-interpretação positiva	sim	sim	sim
9.b Vínculo forte com a organização	sim	sim	sim
9.c Interpretação ativa do ambiente	sim	sim	sim
9.d Discursos coerentes entre si, alinhados aos pressupostos	sim	sim	sim
9.e Discurso fluente denotando conceituação prévia da cultura	sim	não	sim

Quadro 11 – Similaridades e diferenças referentes às descobertas
 Fonte: Elaborado pela autora

PARTE V

RESULTADOS E CONCLUSÕES

Eu deveria lhe advertir que, conforme você vai compreendendo cada conceito essencial, haverá momentos em que você se sentirá preso em uma armadilha e ficará confuso quanto ao conceito ou teoria que você está usando. Espere isto e tente não se sentir desencorajado quando acontecer. Sem atravessar esta fase, você terá poucas chances de adquirir maestria em teoria organizacional ou habilidade em teorizar. Confie em que dessa confusão surgirá uma nova clareza sobre as organizações e sobre os processos de teorização (HATCH, 1997, p.16, tradução nossa).

Esta parte analisa os resultados obtidos no campo - com base na literatura revista na Parte I – apresentando suas possíveis contribuições ao estudo do processo de inovação. Conclui tecendo os comentários sobre o estudo empreendido.

A seção 16, “Impacto das inovações na vida organizacional”, busca definir o impacto que inovações imprimem na vida organizacional, utilizando dois conceitos que adquiriram maior clareza a partir da pesquisa: o potencial de transformação da inovação e a mobilização requerida para implantar inovações.

A seção 17, “Um esboço de teoria de gestão da inovação”, discorre sobre os fatores, identificados nos casos pesquisados, que estão presentes em organizações que inovam sistematicamente, estabelece a inter-relação entre eles e propõe uma dinâmica de funcionamento de dois campos de fatores, o campo de solidez e o de fluidez, constituindo um esboço para uma teoria de gestão de inovação.

A seção 18, “Conclusões”, comenta a possível contribuição e relevância das descobertas de campo para as teorias correntes; inclui uma visão crítica deste trabalho, expondo suas limitações; percorre as questões que se abrem para pesquisas futuras e tece-se algumas considerações finais.

16 Impacto das inovações na vida organizacional

[...] Não há coisa mais difícil de manejar, nem de êxito mais duvidoso, nem mais perigosa de ser conduzida do que tornar-se líder e introduzir novas leis. (MAQUIAVEL, 2002, p. 143)

Este capítulo busca desenvolver um conceito de impacto da inovação na vida organizacional, por meio de dois outros conceitos que puderam ser expandidos a partir da confirmação das proposições e das descobertas de campo. São eles o “potencial de transformação” que uma inovação traz para a organização e a “mobilização” requerida pela inovação, os quais são caracterizados pela intensidade e complexidade das inovações e suas implicações na vida organizacional.

16.1 Potencial de transformação

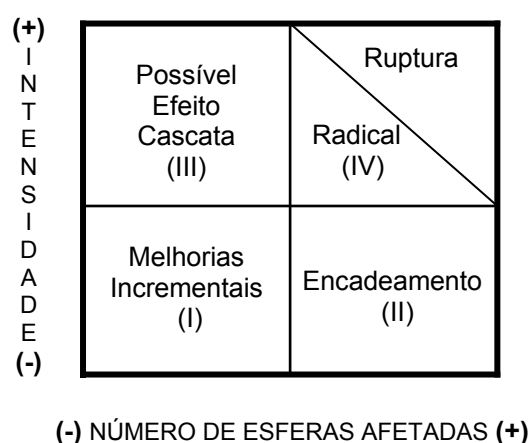
Primeiramente, há que se lembrar que a pesquisa confirmou, nos três casos, que o modelo da Dinâmica da Cultura de Hatch permite ampliar a compreensão de inovação. Pode-se supor que o modelo permita analisar uma gama extensa de fenômenos organizacionais, mas este trabalho se atém à inovação e a organizações inovadoras.

Na fase anterior à pesquisa, partiu-se da proposição de que o “potencial de transformação” de uma inovação seria um fator importante para compreender o quanto esta seria aceita ou rejeitada na organização, mas na pesquisa de campo essa proposição não se confirmou. Por outro lado, descobriu-se que um fator de rejeição parece ser o não alinhamento da inovação aos pressupostos da cultura da empresa. Entretanto, na análise dos casos, observou-se que inovações imprimem impacto na vida organizacional, pela aquisição de novas competências, novas tecnologias, processos, mercados, instalações, aumento de efetivo etc., transformando aspectos visíveis da organização, uma vez implantadas.

Assim sendo, inovações foram observadas como eventos cujo porte e implicações as caracterizam como um dos fenômenos mais complexos e significativos da vida organizacional. Nos três casos, inovações estão associadas à sobrevivência, à salvação em um momento crítico, ao crescimento e perpetuação do negócio. Portanto, uma inovação traz em si um potencial de impacto que pode ou não transformar a organização, dependendo de como esta lida culturalmente com esse impacto.

A partir da pesquisa, e com inspiração na tipologia de Gagliardi (vide Quadro 5, na seção 8.2), pôde-se desenvolver o conceito de “potencial de transformação” de uma inovação. Gagliardi afirma que a mudança gera níveis diferentes de impacto na organização. A partir das observações de inovações no campo, depreendeu-se um fenômeno ainda mais complexo do que o descrito por Gagliardi. Desse modo, o conceito pode ser expandido, sendo desenvolvidas novas categorias e suas inter-relações.

No Esquema 9, dois eixos inter-relacionados definem o potencial que uma inovação traz em si, capaz de gerar transformação no contexto interno (organizacional), e por vezes externo (ambiente ou cultura maior).



Esquema 9 – Potencial de Transformação da Inovação

Fonte: Elaborado pela autora

Eixo Horizontal: é definido pelo número de esferas organizacionais que são afetadas ou envolvidas no processo de inovação. O *Manual de Oslo* (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 1997, p. 57) categoriza as esferas onde inovações ocorrem em: “organizacional”, que se subdivide em estrutura, gestão, decisões estratégicas; “tecnológica”, que se subdivide em produto e processo; “negócio”. Esta autora opta por adicionar a essas três citadas, a de “mercado”, categoria nem sempre incluída por ser externa à organização, mas fundamental em situações onde existe demanda por instalar um novo paradigma no mercado. No Caso B, viu-se um novo produto, cujo maior desafio está em atender a um novo mercado que, por sua natureza, demanda especificações diferentes em relação ao que a organização jamais experimentou.

Portanto, uma inovação pode se configurar como um conjunto de artefatos ou processos interligados (como, por exemplo, um novo produto que esteja atrelado a novos processos, nova tecnologia, novo modelo de negócio), que tende a afetar diversas esferas da organização e a se materializar no espaço organizacional como uma única inovação.

Eixo Vertical: apresenta o nível de intensidade do impacto da inovação, o qual é determinado pela diferença entre a situação atual e a situação a ser implantada, Ou seja, esta intensidade é definida pela diferença existente entre as características da situação atual e as características da situação desejada ao término do processo de inovação, e está relacionada ao quanto as capacidades organizacionais correntes precisarão ser redefinidas, re-conceituadas ou a novas capacidades agregadas.

A inter-relação entre os eixos vertical e horizontal permite estabelecer o “potencial de transformação”, ou seja, o quanto de impacto uma inovação pode imprimir na organização e seu ambiente. Este potencial é então revelado pelo porte que uma inovação adquire e pela quantidade de esforços que demanda para ser implantada. Os quadrantes do Esquema 9 podem ser assim descritos:

(I) **Melhorias incrementais:** este quadrante define as melhorias que são caracterizadas por baixa intensidade e circunscritas a uma esfera, o que equivale a “baixo potencial de transformação”, correspondendo ao aperfeiçoamento

permanente de tudo o que se faz. Apesar deste não ter sido o foco da pesquisa, relatos nos três casos mostram as organizações buscando excelência no seu dia-a-dia.

(II) **Encadeamento**: quadrante em que muitas esferas são afetadas com baixa intensidade, o que define uma inovação com potencial de transformação que exige esforços de articulação entre as esferas envolvidas, demandando comunicação, integração de perspectivas diferentes, alinhamento etc, caracterizando uma inovação complexa que requer basicamente habilidades de articulação desde a sua origem até sua implantação (conforme casos A, B e C).

(III) **Possível Efeito Cascata**: quadrante definido por uma única esfera inovada com alto grau de intensidade, que pode ter um potencial transformador “em cascata”, afetando outras esferas em proporções e momentos variados, sendo um exemplo reconhecido a inovação em gestão, que influencia posteriormente o desempenho em outras áreas (conforme casos A , B e C).

(IV) **Radical**: quando muitas esferas são afetadas e em grande intensidade, a inovação possui um potencial de transformação que atua no âmago da organização. Novos pressupostos e valores são requeridos ou adicionados, havendo grandes alterações na cultura, mas a organização ainda mantém sua identidade (conforme casos A e B); **Ruptura**: quando todas as esferas são afetadas intensamente, há uma solução de continuidade da situação corrente e o potencial de transformação da inovação se manifesta pelo surgimento de outros conjuntos de pressupostos e valores e novos negócios em detrimento de outros, nascendo uma nova organização, uma nova cultura (não foi possível observar inovação com este potencial).

Os quatro quadrantes de potencial de transformação não configuram uma tipologia, ou seja, não são categorias estáticas, pois um processo de inovação pode começar pequeno e circunscrito, como uma melhoria (I), e assim permanecer em uma configuração rotineira ou, ao contrário, pode adquirir intensidade, ampliar-se e envolver outras esferas (III), podendo inclusive crescer a ponto de se tornar uma

inovação radical (IV). A pesquisa detectou um exemplo desse movimento, no desenvolvimento de um produto , no caso B.

Uma outra possibilidade é, no caso de muitas esferas serem afetadas em pouca intensidade (II), o nível de articulação interna requerida é tão grande que exige ampliar-se para uma transformação, eventualmente, do tipo radical (IV). A pesquisa detectou um exemplo deste movimento no caso A.

Por outro lado, o inverso pode ocorrer, quando inovações projetadas em seu nascedouro para serem radicais ou de ruptura (IV), ao confrontarem os pressupostos da cultura, apequenam-se e reduzem seu potencial transformador (conforme caso A).

As possibilidades imprevisíveis de mobilidade das inovações são claramente comentadas pelos investigadores do MIRP.

Essa jornada (da inovação) é quase sempre altamente imprevisível e incontrolável. Como resultado, uma *teoria de processo*, embora necessária, pode nunca conseguir prescrever, com precisão, o que os administradores devem fazer e como uma inovação irá se produzir. Não obstante, ela pode produzir algumas “leis de inovação”, úteis para descrever e explicar uma variedade de processos, seqüências e condições de performance, fundamentais para a gestão da inovação. Evidências empíricas de tal teoria de processo podem se constituir em uma importante contribuição para reforçar a capacidade de inovar de administradores e empreendedores. (VAN DE VEN et al., 2000, p.ix).

Esses movimentos entre quadrantes talvez possam ser compreendidos à luz da dinâmica da cultura, pois as pessoas atribuem significados e interpretam seus artefatos e eventos. Como pôde ser observado em alguns relatos históricos nos casos, algumas inovações sofreram alterações de significado dentro de uma linha de tempo, o que fez com que mudassem de quadrante conforme eram reinterpretadas e re-simbolizadas na organização. Esse fenômeno foi observado nos três casos. Assim, o “potencial de transformação” de uma inovação não existe de forma fixa, mas como uma possibilidade que se submete ao processo de interpretação dos atores da organização.

16.2 Mobilização

Na observação empírica, a mobilização é um processo que ocorre quando pessoas e recursos diversos são alocados para novas atividades requeridas por uma inovação, para viabilizá-la e fazê-la acontecer. Nos três casos pesquisados, a capacidade de inovar e a capacidade de mobilização estão associadas em relação direta. A capacidade de rapidamente se mobilizar é mencionada pelos entrevistados como algo que ocorre naturalmente, com forte conteúdo de compromisso, sendo inclusive uma competência claramente requerida pelo processo de inovação.

Uma possível característica da mobilização é possuir um tempo de duração, com princípio, meio e fim. Visto que inovações demandam energias adicionais, diferentes das rotineiras, a mobilização é um conjunto de esforços que geralmente ocorrem para cumprir uma tarefa e finalizá-la, nem sempre se conseguindo que seja totalmente planejada. Em algum momento do processo, a inovação é inserida na vida diária, tornando-se um padrão rotineiro. Então, a mobilização se desfaz ou se estabiliza no dia-a-dia, sendo assimilada na rotina. A mobilização pode ser deslançada por um novo ciclo do negócio, como visto no caso B. Nos casos A e C, observou-se que mobilização é inerente ao negócio, como uma prontidão que envolve todos, quase como se não houvesse diferença entre rotina e inovação.

Um determinado potencial de transformação da inovação deveria provocar um correspondente “nível de mobilização” compatível. No entanto, a mobilização pode ou não corresponder ao potencial de transformação da inovação, podendo ocorrer em níveis diferentes e sob diversas formas simultaneamente, com aparente incongruência. A pesquisa detectou dois possíveis casos de mobilização incongruente: um no caso B, em que um novo produto parece ter sido conduzido com padrões diferentes e inferiores aos padrões da organização, com mobilização inadequada, sem uma razão lógica para a seqüência de fatos; outro no caso A, em que um novo empreendimento aparentemente gerou contradições internas sobre a sua validade. Ao aprofundar-se a pesquisa e, posteriormente, na análise dos processos de simbolização e interpretação, descobriu-se que os dois projetos não eram compatíveis com algum pressuposto fundamental da respectiva cultura, o que

foi explicitamente mencionado nos depoimentos, e pareceu, em um primeiro momento, uma atitude de mobilização regida por uma lógica diferente.

Pode-se então supor que a mobilização seja um fenômeno heterogêneo, que apresenta peculiaridades por trazer embutido em si o binômio cultura-inovação. Assim sendo, a mobilização pode ocorrer de pelo menos três formas:

- a) a mobilização pode ocorrer em relação direta com o “potencial de transformação” (neste caso supõe-se que pressupostos e valores estejam atendidos);
- b) a mobilização pode estar aquém do requerido para a realização do potencial de transformação (neste caso supõe-se que algum pressuposto esteja confrontado, ainda que não haja manifestações claras);
- c) a mobilização pode ser, paradoxalmente, contrária ao potencial de transformação (neste caso supõe-se que algum pressuposto ou valor esteja sendo confrontado).

Vale acrescentar que a mobilização pode ser empiricamente observável nas ações coletivas que simbolizam o alinhamento - aderir, opinar, disponibilizar(-se), engajar(-se), imprimir foco e velocidade, expressar entusiasmo, dedicar-se etc.-, freqüentemente mencionadas nos relatos.

Pelo exposto, a mobilização parece ter dois sentidos opostos: **mobilização positiva**, que ocorre em prol da construção da inovação, traduzida em discursos de ação coerentes com os propósitos declarados (claramente corroborada nos três casos), e **mobilização negativa**, traduzida em discursos de ação explícitos ou implícitos, no sentido de tornar mais lento ou até dificultar o processo de desenvolvimento e implantação da inovação (casos A e B). Pareceu ao pesquisador que isto não significa que pessoas são deliberadamente contra a inovação, mas que os atores parecem não ter uma consciência clara das razões culturais que influenciam suas ações (pelo menos até que se dêem conta de que “algo” novo ocorreu, o que pode ser caracterizado como uma adição de pressupostos, conforme a pesquisa).

Para desenvolver o conceito de mobilização negativa, extensivamente e com propriedade, seria necessária uma pesquisa com foco exclusivo, visto que o assunto envolve aspectos da natureza consciente e inconsciente da ação, exigindo o aporte de outros fundamentos teóricos, com base em disciplinas como a Psicologia Social e a Psicanálise, entre outras.

Neste trabalho, o pesquisador procurou apurar como os entrevistados percebiam o impacto de suas inovações, através dos relatos históricos, das expressões de entusiasmo, insatisfações, opiniões etc. Essas percepções, embora nem sempre facilmente explicitadas ou reconhecíveis, de algum modo pareceram sempre estar associadas ao significado dado à inovação, ao modo como a interpretavam. No caso B, pôde-se observar que o nível de mobilização é naturalmente maior no grupo diretamente envolvido com a inovação, ou seja, no grupo diretamente focado na geração e desenvolvimento de inovações. Nos casos A e C, inovações tendem a provocar mobilização generalizada e obter um envolvimento homogêneo, com forte alinhamento. Na pesquisa, os casos A e C demonstram esforços organizados de comunicação intensa e extensiva que atuam no sentido de sustentação da cultura, visando assegurar a coesão necessária aos projetos e empreendimentos.

Outra característica que merece ser mencionada, apesar de não ter sido detectada na pesquisa, é que organizações podem ter sub-culturas (conceito desenvolvido por Schein, vide seção 5.2), relativas a departamentos, áreas, culturas profissionais, culturas nacionais, algum histórico organizacional específico etc. Essas sub-culturas precisam conviver e construir inovações que demandam soluções multidisciplinares, o que exige resolução de conflitos e alinhamento entre elas. Pode-se supor que organizações que possuem sub-culturas com pouco alinhamento tendam a ter níveis distintos de mobilização, em virtude das possíveis interpretações diferentes a respeito da “validade” do impacto da inovação.

Concluindo a seção 16, procurou-se demonstrar que os dois conceitos - potencial de transformação e mobilização - puderam ser expandidos pela pesquisa de campo. Buscou-se caracterizar o impacto e as implicações que inovações imprimem nas esferas da vida organizacional. Com esta caracterização, percebe-se como

inovações são fenômenos complexos, multifacetados, mutáveis e suscetíveis ao significado atribuído pela cultura.

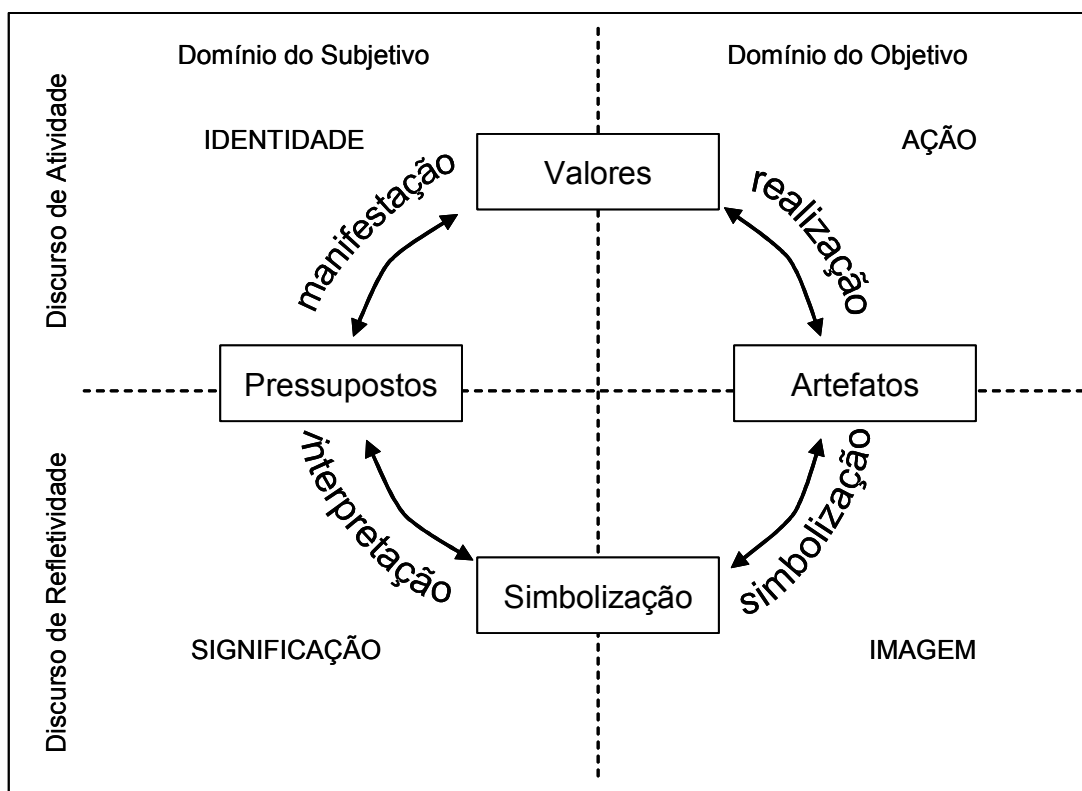
17 Um esboço de teoria de gestão de inovação

[...] uma identidade forte oferece a base para experimentos inovadores, e o controle social cria, entre outros efeitos, instabilidade e desordem social. A criatividade emerge da rotina. A racionalidade gera a irracionalidade. (CZARNIAWSKA; JOERGES, 1998, p. 53, tradução nossa).

Esta seção visa apresentar a definição de cada fator identificado como presente em organizações que inovam sistematicamente, bem como a forma como esses fatores se inter-relacionam, permitindo assim esboçar aspectos que podem servir de base à construção de uma teoria de gestão de inovação.

17.1 Fatores presentes em organizações inovadoras

Os fatores identificados na pesquisa como presentes em uma organização inovadora serão apresentados seguindo a lógica do modelo de Dinâmica da Cultura de Hatch (vide Esquema 7 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch, aqui replicado para melhor visualização). Este modelo, por ser circular, permite ser abordado a partir de qualquer ponto. Portanto, primeiramente se apresentarão os fatores dos processos que estão no “domínio do subjetivo” (lado esquerdo da figura) e em seguida se apresentarão os fatores dos processos que estão no “domínio do objetivo” (lado direito da figura). Uma vez que “potencial de transformação” e “mobilização” já foram conceituados, estes serão integrados ao modelo de Hatch. Todos os quatro processos foram descritos no capítulo 8.1.



Esquema 7 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch
 Fonte: Hatch (1993, p. 656)

17.1.1 Fatores do domínio do subjetivo

Os fatores do processo de manifestação e do processo de interpretação serão apresentados em separado, para efeitos de recorte conceitual e para tornar melhor o entendimento, mas esses fatores em conjunto pertencem ao "domínio do subjetivo" dentro do modelo de Dinâmica da Cultura (vide lado esquerdo do Esquema 7 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch), ou seja, pertencem a uma dimensão subjetiva da organização.

Compreender os fatores que pertencem a esse domínio do subjetivo, um a um e em conjunto, contribui para o entendimento de como este irá modelar o "domínio do objetivo", a chamada realidade tangível, pois o corpo de crenças coletivas, que por um lado se manifesta e por outro se interpreta coletivamente, compõe o que parece

ser a fonte de onde brotam as ações que viabilizam as inovações, entre outras coisas.

17.1.1.1 Fatores relacionados ao processo de Manifestação

O processo de manifestação corresponde ao domínio da atividade subjetiva, através da qual o grupo constrói sua identidade coletiva. Nos três casos estudados, esse processo parece definir o que é aceito e o que é rejeitado.

Em organizações inovadoras, esse processo revela que existe um contexto forte de estímulo e expectativa para que inovações ocorram, sendo isso uma das descobertas da pesquisa. Nos três casos, preservadas as diferenças, as organizações estimulam e esperam que as pessoas proponham inovações, e quem não o faz não se encaixará em seus quadros, pois esse é um valor explicitado. Há liberdade e autonomia para criar, defender e eventualmente implementar projetos ousados. Mais adiante poderão ser vistos fatores do processo de interpretação que complementam o processo de manifestação.

Fator 1 – Inovar é pressuposto

Nos três casos pesquisados encontrou-se que inovar é um pressuposto, sendo um fundamento presente na origem da organização. Nos casos A e C, inovar foi, desde o início, a forma de sobreviver e competir no mercado, e hoje essas organizações têm seu negócio modelado para continuamente encontrar soluções que lhes permitam se antecipar em seu segmento. No caso B, a empresa já nasce com a missão de inovar.

Segundo Hatch (1993; 1997) e Schein (1984; 1997), os pressupostos são fundamentos que estabelecem as crenças sobre a natureza do Homem, sua relação com os outros e com o meio. Portanto, observa-se que inovar subjaz nas crenças profundas que modelam como a organização se posiciona frente ao ambiente, sendo ativa (WEICK, 2001) e voluntarista (BURRELL; MORGAN, 2003). Quando

innovar é um pressuposto, serve como mola propulsora para o processo de realização, criando o contexto propício a inovações.

Fator 2 – Cultura forte

Nos três casos, as organizações são culturas fortes, com pressupostos e valores bem sedimentados e disseminados. Este fator tende a assegurar a sobrevivência, na medida em que permite enfrentar adversidades com coesão (SCHEIN, 1984, 1997). Visto que inovações são fenômenos com potencial transformador, demandam coesão para serem levadas a cabo. Pode-se inferir que culturas que não são fortes devem ter dificuldades em promover inovações, pela falta de coesão e alinhamento. No Caso B, é expressa alguma dificuldade nesse aspecto, o que não pôde ser explorado, mas registrou-se um grande crescimento no contingente da organização, sem que houvesse tempo nem condição para ser aculturado, gerando alguma fragilidade no fator de coesão da cultura. No entanto, há uma cultura forte nas áreas responsáveis por inovações.

Uma cultura forte está relacionada com os fatores do processo de interpretação (auto-interpretação positiva, coerência e fluência de discurso), além de criar contexto para o processo de realização. Talvez influencie o fator liberdade e autonomia, pois numa cultura forte pode haver condições de confiança mútua inerentes. Por outro lado, a presença de cultura forte como único fator pode não viabilizar inovações, na medida em que pode inibir o processo de realização no que se refere a inovar (pense-se, aqui, no exemplo de organizações tradicionais e burocratizadas, como o Estado, o Exército, a Igreja, etc)

Fator 3 – Liberdade e autonomia

Nos três casos, quando os entrevistados falavam sobre as condições para inovar, os valores de liberdade e autonomia vinham associados. A palavra liberdade esteve presente de forma espontânea, em diversas expressões, com diversos usos: a liberdade de pensar, de ter idéias e defendê-las, de expressar-se, opinar, discordar, sugerir, debater, "provocar", decidir, agir etc. Paralelamente, quando se aprofundava

mais o assunto, insurgia-se a autonomia como um valor sem o qual não há a responsabilidade necessária para uma atuação efetiva.

Para que haja precisão na conceituação deste fator é necessário esclarecer que o termo "liberdade" pode adquirir vários significados e diferentes matizes de rigor, conforme a disciplina que o está utilizando. Além disso, costuma ser muitas vezes banalizado em seu uso corrente. Para este trabalho uma definição escolhida, entre muitas, é a seguinte:

Poder de agir, no seio de uma sociedade organizada, segundo a própria determinação, dentro dos limites impostos por normas definidas. (FERREIRA, 1999).

Portanto, considera-se aqui a liberdade dentro de um contexto organizacional, onde existem regras específicas da cultura da organização em questão, fazendo parte dessas regras a expectativa de que as pessoas devem expressar-se e agir de forma contributiva.

Este pode ser um ponto nevrálgico na vida organizacional, pois é um fator que pode ser confundido com palavras agradáveis de conveniência, típicas do "discurso do *management*", que não tem relação com o que aqui se quer denominar liberdade e autonomia, nem parece ser a experiência das três organizações pesquisadas.

Este fator está muito ligado à qualidade com que ocorrerá o processo de realização da inovação, a ser visto mais adiante.

17.1.1.2 Fatores do processo de Interpretação

Na interpretação prospectiva, um símbolo interpretado coletivamente parece assegurar a coesão da cultura, enquanto que na interpretação retrospectiva, literalmente, há um "olhar para o passado" para confirmar e validar o caminho trilhado, não permitindo que símbolos estranhos confrontem os pressupostos. O processo de interpretação se situa no setor inferior esquerdo do Esquema 7 -Modelo

da dinâmica da cultura de Hatch - e corresponde ao domínio subjetivo da significação (*meaning*).

Ao interpretarem a si próprios e à "realidade" de modo geral, os membros de uma cultura definem padrões de significados, que depois são assumidos como se fossem a "realidade objetiva", e passam a agir a partir dessas interpretações. Assim, na pesquisa, os entrevistados falam de si próprios e de suas organizações como "assim é", sem se dar conta de que sua linguagem é a expressão do que "crêem que é" (seus pressupostos), do que "deve ser" (seus valores), do que "gostam que seja" (seus símbolos), do que "fazem" (seus artefatos). O significado coletivo gerado a partir do compartilhamento destas interpretações cria a "realidade" e o fato de se falar e agir sobre essa "realidade" tende a reforçar a percepção de que é "real" (BERGER; LUCKMANN, 2002; WEICK, 1995, 2001; HATCH, 1997).

Pode-se inferir que quanto mais forte a cultura, mais compartilhadas são as interpretações. Nos Casos A e C, as interpretações são expressas com coerência e fluência, formando um corpo de significado claro e integrado, onde o vínculo também parece forte. No caso B, esses fatores também aparecem, embora de forma parcial, face à recente expansão.

Fator 4 – Auto-interpretação positiva

Nas três empresas pesquisadas, a auto-interpretação é positiva, o que se depreende das frases de percepção de si (seus principais atributos), como realizadores e inovadores, capazes de superar obstáculos e identificar oportunidades. Esse conteúdo, com suas nuances específicas, caracterizou os três casos e despertou a atenção para o fato de que poderia haver uma relação entre auto-interpretação positiva e inovação.

Segundo Weick (1995, 2001), a forma de interpretar constrói a percepção do "real" e, conseqüentemente, constrói a ação. Assim sendo, pode-se inferir que uma auto-interpretação coletiva positiva tende a modelar uma postura ativa, de forma a gerar os resultados. Os três casos se inserem nessa afirmação, em vista dos resultados que as três organizações demonstram ter.

A interpretação coletiva parece estar estreitamente correlacionada com os demais processos. Em virtude da circularidade do modelo, todos os processos se correlacionam uns com os outros, de modo que não se pode afirmar que exista uma ordem de fatores causa-conseqüência. O que se pode validar pela pesquisa é que todos os fatores mencionados parecem sustentar inovações. Nas seções 17.2 e 17.3, mais especificamente, serão analisadas as possíveis inter-relações entre os fatores.

Fator 5 – Vínculo forte

Utiliza-se aqui o termo "vínculo" para significar o compromisso com a organização. Nos três casos, foi encontrado forte vínculo explicitado em declarações, algumas delas com tom emotivo, outras mais racionais, mas igualmente significativas de afeto e laços fortes. Ao responderem a "o que é a empresa para você", muitas respostas foram "é minha vida" e outras tantas expressões e frases que podem ser lidas na análise dos casos. Ao pesquisador parece que um vínculo forte, de base afetiva, deve influenciar no compromisso com a organização e seu sucesso, permitindo que atividades de impacto que demandam mobilização, como as inovações, sejam levadas a cabo com "heroísmo" e "garra".

Percebe-se inclusive que esse vínculo de alguma forma parece conferir identidade e significado. O tema "natureza do vínculo" nas organizações mereceria ser devidamente pesquisado, o que permitiria ampliar a compreensão do que faz as pessoas se associarem, qual o significado das instituições em suas vidas, por quê se constituem em organizações e como tudo isso interfere na vida organizacional. Para este trabalho, fica a descoberta de campo, que é a presença de vínculo forte como possível fator que viabiliza inovações.

Fator 6 – Interpretação de fracasso, erro e risco

Nos três casos, não se conseguiu tratar inovação sem abordar como as organizações interpretam e tratam fracasso, erro e risco. Em muitas entrevistas o tema brotava espontaneamente, sem perguntas dirigidas. Os entrevistados, de modo

geral, definem inovações como idéias que são, pela sua natureza, "novidades", coisas ainda não existentes, que não possuem soluções claras e têm muito de experimentação. No entanto, ao falarem de suas inovações, remetem-se a eventos e marcos simbólicos de sua trajetória, sem deixar de mencionar os fracassos, os erros e os riscos que ocorreram.

Assim sendo, ficou bastante evidente, na pesquisa, que as margens de erro tendem a ser amplas quando se lida com elementos desconhecidos e a possibilidade de fracasso é real. Portanto, junto ao pressuposto de inovar, aparece, como possível corolário, a interpretação de que fracasso e erro fazem parte de inovar. Os entrevistados, na sua totalidade, declaravam que manter uma atitude de inovar demanda que erros e fracassos sejam enfrentados e examinados, deles sendo extraídas lições e aprendizagem para não se repetirem, sendo necessária uma atitude de tolerância para com o erro, desde que dentro de certos limites.

Nos três casos, observou-se que as organizações estudadas passaram por risco de extinção e tiveram experiências de fracasso, tendo se fortalecido a partir dessas experiências, as quais lhes ensinaram algo e possivelmente reforçaram a coesão, tornando essas culturas ainda mais fortes e possivelmente reforçando sua capacidade de sobreviver, crescer e competir. Os depoimentos sobre os tempos difíceis também exprimem o vínculo forte e a auto-interpretação positiva, pois são freqüentes os relatos de superação da adversidade em que falam de confiança mútua e arrojo para enfrentar outras circunstâncias. Parece que é desse tipo de interpretação coletivamente construída que nasce uma forte atitude para inovar.

Outro fator que aparece relacionado a fracassos e erros é o risco. Nas três organizações viu-se que risco é interpretado como fazendo parte de inovar. Foi freqüente ouvir "quem não ousa não inova". O risco é muito analisado, não sendo tratado como fator inibidor da ação, pelo medo de errar. Percebe-se que a alta competitividade à qual estão submetidas as três empresas as fez desenvolver a competência de ver risco como inerente a inovar e não como algo a ser evitado.

É importante salientar-se que não é escopo deste trabalho tratar o conceito de "medo", mas reconhece-se que este deve ser um aspecto subjacente ao fator

fracasso, erro, e risco. Portanto, não se pode ignorá-lo. O "medo" talvez seja o sentimento presente ao se lidar com fracasso, erro e risco. As três organizações pesquisadas encontraram, possivelmente, suas formas de lidar com o "medo", criando meios de tratar fracasso, erro, e risco. O aprofundamento deste tema não poderia caber nesta tese, sendo objeto de pesquisa no campo da Psicologia e da Psicanálise.

Fator 7 – Interpretação do ambiente

A "interpretação do ambiente" é como a organização percebe o ambiente e como conseqüentemente, atua sobre ele. Para conceituar esse fator, este trabalho utiliza o modelo teórico de Weick (vide seção 7.4.2), para quem a ação sobre o ambiente é conseqüência da interpretação e esta é conseqüência dos pressupostos.

Utilizando-se o modelo de Weick, percebe-se que as três organizações são ativas e intrusivas em relação ao ambiente. Essa ação se traduz pela criação de nichos de atuação em negócios anteriormente inexistentes. Nos casos A e C, as empresas associam aspectos anteriormente dissociados e empreendem caminhos não usuais, formando assim novos projetos, negócios e até novas empresas. A organização do caso B percebe o mercado como estruturado e analisável, o que também lhe permite encontrar nichos de posicionamento para seus produtos e programas. O que é similar nos três casos é que as empresas têm postura de intrusividade ativa (*enacting e discovering*, segundo Weick).

Quando se associa esse fator a outros, começa-se a perceber que todos podem estar interligados, por exemplo, as auto-interpretações positivas podem ser fonte da uma atitude ativa em relação ao ambiente, assim como a interpretação de erro, fracasso e risco e também a liberdade e autonomia.

Fator 8 – Adição de pressupostos

Adição de pressupostos é um conceito emprestado de Gagliardi e Hatch (vide seção 8.2) e foi utilizado como ponto de observação dos casos, no sentido de perceber se haviam ocorrido essas adições e, no caso afirmativo, sob que condições ocorreram.

A adição de pressupostos poderia representar um alto grau de capacidade de aprendizagem dessas organizações, sendo fator que viabiliza processos significativos de mudança cultural.

Nos casos A e B, foram claramente registradas adições em pressupostos, frente a situações de alto risco, até de caráter dramático. Pôde-se observar que, frente à ameaça de extinção, cada organização reagiu a seu modo, dando uma resposta diferenciada em relação aos seus próprios paradigmas (KUHN, 2000). A adição de pressupostos parece, então, ser ativada por risco e dificuldades, não sendo um processamento automático nem consciente, ocorrendo gradualmente em uma linha de tempo. No caso A, de modo ainda não uniforme, relatam que passaram por uma crise recente que está gerando alteração em certos padrões. No caso B, houve uma clara alteração de padrão que se tornou um marco na história da organização. No relato do caso, o pesquisador observou que mais duas possíveis adições de pressuposto estão em curso e mereceriam ser observadas no futuro (vide análise do caso B).

A adição de pressupostos está relacionada à interpretação de fracasso e erro, assim como a superação de uma crise tende a reforçar a auto-interpretação positiva, o vínculo e a postura ativa que têm em relação ao ambiente.

Como observação final, pressupostos são inconscientes, portanto o processo de adição não parece ser algo voluntário, mas um movimento de outra natureza, cujo estudo envolve outras disciplinas que tratam das questões do inconsciente e do rompimento de crenças e padrões.

Fator 9 – Coerência e fluência no discurso

Na análise do discurso dos três casos, o significado (*meaning*) comum do grupo foi observado na coerência de linguagem, nas expressões e nos conceitos. Nos casos A e C, essa coerência, associada à fluência, dava a impressão de que não havia troca de interlocutores, possivelmente em decorrência de que os elementos da cultura são muito conceituados, em linguagem comunicada e disseminada nas suas respectivas comunidades. Na empresa C, a importância dada à disseminação da

cultura os leva a conceituar praticamente cada termo-chave do seu corpo de significados. Na empresa B registrou-se menor fluência, mas igual coerência entre os discursos, sendo a análise restrita ao grupo hegemônico, conforme já dito.

A Análise de Discurso é uma disciplina em si, com fundamentos na Lingüística e na Semiologia. Para este trabalho, considerou-se relevante esboçar uma breve análise de alguns aspectos, apenas abrindo uma perspectiva que poderá ser posteriormente enriquecida, com melhor compreensão do papel do discurso na Dinâmica da Cultura. Conhecer a cultura pela ótica do discurso e compreender a natureza do vínculo a partir da linguagem merecem pesquisas específicas.

Na pesquisa de campo, observou-se que cada empresa possui o seu próprio "idioma", que, de alguma forma, lhe dá sentido e significado. De acordo com Saussure (vide seção 6.4), a linguagem não é a simples representação de um mundo previamente existente, mas tem participação na criação e na construção desse mundo. É a relação entre todas as palavras do discurso que estabiliza o seu significado. Esse sistema de linguagem é produto do consenso do grupo e daí nascem as relações sociais.

O fator coerência e fluência do discurso mostrou-se relevante porque parece propiciar alinhamento ao grupo, pelo compartilhamento de significados. Assim, este fator se correlaciona com os fatores cultura forte, auto-interpretação e vínculo apresentados acima.

17.1.2 Fatores do domínio do objetivo

Os fatores do processo de realização e do processo de simbolização serão apresentados em separado, para efeito de recorte conceitual e para tornar melhor o entendimento, mas esses fatores em conjunto pertencem ao "domínio do objetivo" dentro do modelo de Dinâmica da Cultura vide lado direito do Esquema 7 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch, ou seja, pertencem a uma dimensão objetiva da organização.

Analisar esse domínio, por partes e no todo, permite compreender a chamada "realidade visível" da organização, na maioria das vezes confundida com a própria organização. O "domínio do objetivo" é o mais bem estudado pelas ciências administrativas e dispõe de vasta literatura. Entretanto, é importante compreender que representa apenas a parte visível de algo subjacente, que é a dimensão subjetiva.

É preciso acrescentar que nas entrevistas foi inserida uma questão sobre parcerias, como possível variável a ser pesquisada por sua influência na inovação. Portanto, não se ignorou a importância dessa variável nos tempos atuais, em que as organizações cada vez mais utilizam parcerias para desenvolvimento dos seus negócios, mas não foi possível estender a análise e compor um fator, pois não foram coletados dados suficientes.

17.1.2.1 Fatores relacionados ao processo de Realização

Este processo pode ser definido como aquele que traz os valores à existência, transformando-os em artefatos, sendo também aquele que submete artefatos importados a que sejam validados internamente (sentidos pró-ativo e retroativo). O processo de realização se apresenta no setor superior direito do Esquema 7 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch, e corresponde ao domínio da atividade objetiva ou da ação propriamente dita.

Fator 10 – Sustentação da Cultura

Nos casos A e C, a sustentação da cultura apareceu, de forma expressiva, como um conjunto de atividades mantidas pela organização para alimentar, fortalecer e disseminar sua cultura, no intuito de preservá-la, considerando particularmente a sucessão de gerações. A sustentação da cultura é, então, consequência de uma cultura forte que quer perpetuar-se e se compartilha continuamente.

Por outro lado, a ausência de esforços intencionais de sustentação da cultura talvez possa implicar em enfraquecimento e dispersão da cultura. Considerando-se a mobilização requerida por inovações, pode-se deduzir que, sem esse esforço de sustentação, amálgama e alinhamento, deva ser difícil levar-se a cabo inovações com alto potencial de transformação.

A sustentação da cultura não se mostrou um fator secundário, mas, sim, estratégico, envolvendo o mais alto escalão e, em um dos casos, até o fundador. Nas três organizações, particularmente nos casos A e C, existem de forma explícita ou implícita o que poderíamos chamar de "guardiões da cultura", pessoas antigas de casa que representam a cultura da empresa e que, pela sua liderança, tornaram-se referência e exercem o papel de manter viva a cultura da empresa. Este fator poderia ser interpretado diversamente, conforme a postura teórica adotada, ou seja, poderia ser visto como um modo sério de gerenciamento da cultura (SCHEIN, 2001) ou como um fator de dominação e manipulação da cultura (AKTOUF, 2001). A autora deste trabalho busca apenas registrar a existência deste fator como presente em organizações que inovam sistematicamente.

Fator 11 – Organização e gestão

Eisenhardt (vide seção 4.2), em sua pesquisa em organizações de Tecnologia da Informação, conclui que um dos fatores fundamentais e facilitadores da inovação é uma organização simples, flexível, com poucos níveis. Essa afirmação serviu de ponto de observação para este trabalho e confirmou-se parcialmente. Nos casos A e C, a estrutura organizacional é fluida, com mobilidade e adaptabilidade, mudando na medida da necessidade do negócio. Guardadas as diferenças, essas organizações possuem modelos com princípios similares. No caso B, apesar da estrutura ser mais complexa, vertical e menos maleável, há suficiente flexibilidade, comunicação e adaptabilidade nas áreas que geram e desenvolvem inovações. Pode-se inferir que inovações necessitam dessas condições para serem geradas e viabilizadas.

No que se refere à atuação dos gestores com relação a inovações, foram registrados três aspectos : a alta direção lidera o estímulo à inovação (casos A, B e C) e a média

gestão tem alguma dificuldade em inovar, dado a que o foco da sua atuação é gerir o dia-a-dia, conforme relatos nos casos A e B.

De modo geral os gestores orientam as equipes, apontam o rumo, delegam, educam via exemplo, estimulam a geração de idéias, na medida em que outros fatores de inovação estão presentes, como trabalho em equipe, autonomia, liberdade para criar, comunicação não hierárquica etc (casos A e C, onde de modo peremptório, os entrevistados descartaram a possibilidade da empresa ter gestores centralizadores, como um perfil inadequado aos seus valores).

Fator 12 – Processo de Inovação

Nas três organizações estudadas, o processo de inovação tem relevantes aspectos em comum, que parecem caracterizar organizações inovadoras.

Fase de Geração de idéias – Nos três casos o processo é livre, espontâneo, de amplo envolvimento, muito debatido, com pouca formalidade, liberdade de opinar e muita discussão. Em algum momento posterior ocorre a venda interna, a qual demanda mais formalidade, pois a idéia precisa ser defendida e analisada para que seja aprovada. Isso é necessário porque inovações exigem investimentos e alocação de recursos. O risco parece ser exaustivamente tratado nesse momento. Nos três casos, a análise de risco faz parte desta fase, que se encerra com a decisão de realização, ou não, do projeto.

Fase de Desenvolvimento e Implantação – Nos três casos, o desenvolvimento e a implantação não foram tratados em separado. De modo geral, a fase de desenvolvimento também requer liberdade, fluidez e flexibilidade para os contínuos ajustes necessários; porém, essa é uma fase mais estruturada. Geralmente, nessa fase há a aprovação oficial da organização. Conforme Lampel (vide seção 4.3), recursos estão em jogo e o retorno do investimento passa a ser o balizador para decisões. Portanto, neste estágio inovações vão sendo alteradas em seu contorno puro de origem, no sentido de assegurar que gerarão resultados.

Ao que parece, é a partir desta fase que começa a ser atribuído significado à inovação, começando a surgir a interpretação coletiva do novo artefato, geralmente como um símbolo. Inovações parecem ser simbolizadas apenas a partir de um certo tempo, dependendo de como o desenvolvimento foi ou está sendo conduzido, interpretado e significado. Nos três casos, as inovações em curso foram mencionadas como projetos em final de implantação, sendo já públicas e passíveis de serem simbolizadas. É importante ressaltar que não houve registro de inovações simbolizadas na fase de geração de idéias, podendo-se inferir que a simbolização pode ser rara, naquela fase, em virtude da incerteza ser maior, de ainda não haver retorno ou de existir sigilo.

Fator 13 – Potencial de transformação

Este fator, amplamente conceituado na seção 16.1, define a envergadura daquilo que a inovação pode ser ou vir a ser. O potencial de transformação pode variar no transcorrer do desenvolvimento da inovação, podendo se ampliar ou se apequenar, possivelmente como decorrência das interpretações e significados atribuídos à inovação.

O potencial de transformação de uma inovação está diretamente associado aos fatores: mobilização; inovar é pressuposto; liberdade e autonomia.

Fator 14 – Mobilização

A mobilização pode ser considerada um fator-chave no sucesso do processo de inovação, pois se refere ao nível de engajamento e, conseqüentemente, à presteza com que se disponibilizam e se alocam os recursos que influenciarão na qualidade das ações. A mobilização pode servir como uma espécie de indicador de que há aceitação da inovação por parte da cultura.

Os princípios que guiam a mobilização são originados no processo de Manifestação, o que permite dizer que a mobilização é claramente orientada por pressupostos e valores. Isso pode permitir a afirmação de que uma inovação pode ser aceita ou

rejeitada conforme é percebida como favorável ou como contrária aos pressupostos básicos da cultura.

Fator 15 – Mecanismo anti-Inércia

O mecanismo anti-inércia é um fator que se caracteriza como uma dimensão estrutural que provoca a contínua mobilidade e a renovação do sistema, impedindo que se instalem aspectos que proporcionem inércia. No caso C, registrou-se um fator denominado pelos entrevistados como "anti-mofo". No caso A, um outro tipo de mecanismo exerce papel similar, conforme relatos (vide descobertas na análise dos casos A e C). O mecanismo anti-inércia permite que a organização continuamente se renove.

A metodologia de pesquisa aplicada nesta tese para investigar organizações inovadoras poderia ser aplicada em organizações tradicionais e burocráticas, para se identificar os fatores de inércia que eventualmente servem de inibidores a inovações.

Fator 16 – Comunicação intensiva e extensiva

A comunicação intensiva e extensiva é o fator que assegura de forma contínua a disseminação da cultura e atua como um instrumento da viabilização da sustentação de cultura, através do envolvimento das pessoas.

A comunicação tem função ativa no processo de inovação, atuando particularmente na disseminação das idéias, no compartilhamento dos conceitos, na aprendizagem e na mobilização.

17.1.2.2 Fatores relacionados ao processo de Simbolização

O processo de Simbolização transforma o artefato, em seu sentido literal, em símbolo. Dessa forma, o artefato simbolizado adquire, de maneira consciente ou

inconsciente, um ou mais significados que são compartilhados pelos membros da organização. A simbolização figura no setor inferior direito do modelo e corresponde ao domínio da Imagem (que o grupo projeta para fora).

O processo de simbolização parece constituir um aspecto-chave no estudo das inovações porque essas acabam por se transformar em marcos simbólicos na história da organização, como pôde ser amplamente comprovado pela pesquisa.

Fator 17 – Principais artefatos simbolizados

Alguns artefatos simbolizados exercem a dupla função de sustentação da cultura e de estímulo a inovar. Na pesquisa foram observados claramente: no caso A, a "carta" de fundação; no caso B, a força do produto como símbolo; no caso C, a "filosofia" como "a verdadeira inovação".

Líderes como símbolos: nos três casos, alguns representantes da alta direção exercem um papel de símbolo, por algum atributo altamente valorizado na cultura em questão, como a visão, o arrojo, a competência etc (vide análise dos casos), sendo referência simbólica constante e atuando até como uma espécie de "guardiões" da cultura, personificando os valores.

Setting (espaço físico): outro artefato simbolizado são as instalações, que parecem refletir materialmente os valores da organização. Nos casos A e B, as instalações foram assunto espontâneo, com referência explícita ao que "deve" ou "não deve" ser um local de trabalho, simbolizando e ao mesmo tempo revelando aspectos das respectivas crenças.

Um artefato simbolizado é continuamente interpretado coletivamente, servindo de reforço à cultura, de catalisador de energia da coletividade e de fator de amálgama, sendo capaz de aglutinar a organização, inspirar e servir de auto-referência (vide seções 7.3 e 8.1).

Fator 18 – Inovação é símbolo

Inovações são artefatos que foram simbolizados e interpretados como inovações, dentro do domínio de significação da organização. Uma inovação só é assim denominada quando já adquiriu algum significado e já foi assimilada pela rotina organizacional, o que, do ponto de vista literal, parece ser contraditório. Essa observação é corroborada pela frase de um entrevistado do caso A:

Ninguém inova pensando “estou inovando porque eu quero inovar”; lá na frente é que a gente descobre se foi uma inovação ou não.

Na pesquisa, observou-se que algo inovador é uma espécie de sinônimo de algo “bom e aceito”. Portanto, parece que é através da aceitação da inovação que surge a simbolização.

17.2 Inter-relação entre os fatores

Os 18 fatores se inter-relacionam de algumas formas e aqui pretende-se desenvolver uma explanação da lógica destas interações.

Primeiramente, como já foi apresentado, os 18 fatores estão em uma relação de interdependência por estarem presentes e distribuídos nos quatro processos do modelo de dinâmica da cultura e estes processos possuem uma lógica de interação própria (vide seção 8.1).

Em segundo lugar, os fatores também se inter-relacionam, uma vez que o domínio do subjetivo parece ser a fonte invisível a partir da qual emana a parte visível da organização, e o domínio do objetivo influencia retroativamente aspectos subjetivos da organização, conforme enunciado no modelo de Dinâmica da Cultura de Hatch (vide seção 8.1).

Em terceiro lugar, os 18 fatores definidos também possuem uma outra lógica própria de interação entre si, pois, além de exercerem influência uns nos outros como um

todo, parece haver um relacionamento mais intenso entre alguns. Pôde-se depreender da pesquisa que as organizações estudadas pareciam conter dois campos de fatores, ou seja, observou-se que poderiam ser de duas ordens de natureza: campo dos fatores de solidez e campo dos fatores de fluidez.

solidez **1** *na Física*, propriedade dos corpos que se caracterizam pela resistência às forças que tendem a lhes desagregar as moléculas **2** força, resistência, durabilidade **3** *Metaf.* estabilidade, segurança, firmeza [...] (HOUAISS, p. 2602).

fluidez **1** *na Física*, propriedade que têm certos corpos de se deformarem em função de uma tensão constante **2** *fig.* característica do que é natural, espontâneo, que escorre, abundante [...] (HOUAISS, p. 1360).

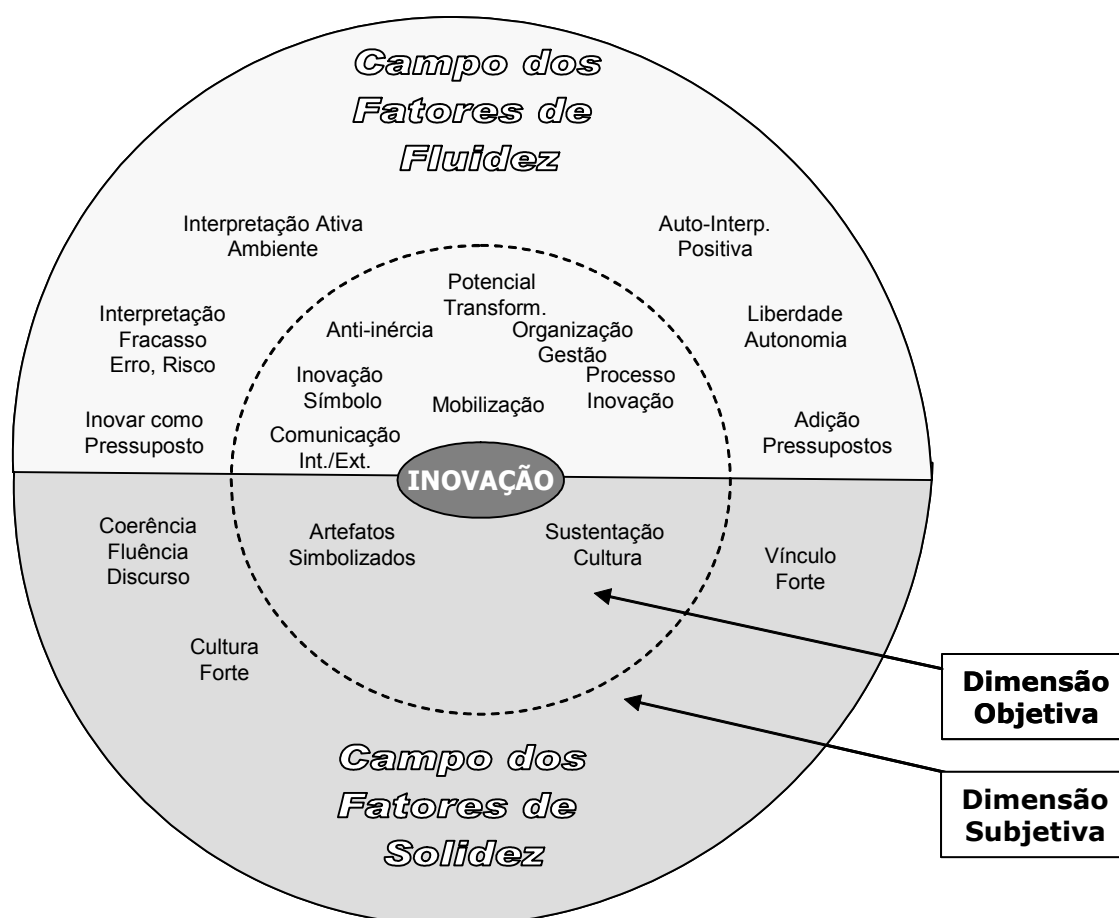
Todos os fatores parecem estar reunidos em um ou outro desses campos, conforme sua natureza e função (vide Esquema 10).

17.2.1 Campo dos fatores de solidez

Este campo aglutina todos os fatores que fazem com que a organização tenha coesão e amálgama, constituindo a base para suas realizações. O **campo dos fatores de solidez** parece ser proporcional à quantidade e intensidade dos fatores que o compõem. Neste campo atuam fatores de natureza subjetiva (cultura forte, coerência e fluência do discurso, vínculo forte) associados a fatores de natureza objetiva (sustentação da cultura e artefatos simbolizados).

Esses fatores subjetivos e objetivos reunidos, com a lógica do seu inter-relacionamento, estabelecem os traços de solidez que em uma organização podem constituir o fundamento necessário para a sobrevivência e o crescimento. Em organizações inovadoras, pode constituir o lastro para enfrentar situações desafiadoras oriundas de inovações, com seus potenciais de transformação que demandam forte coesão da comunidade. Nas organizações pesquisadas, a solidez de suas culturas mostrou ser um atributo fundamental, que parece ter permitido a elas resistir e firmar-se em tempos difíceis.

Esse atributo, por si só, não parece determinar que uma organização seja inovadora, pois a solidez pode implicar em rigidez, típica de algumas organizações tradicionais que são sólidas como instituições, mas arraigadas a pressupostos e valores que não propiciam inovar. Assim sendo, tudo indica que a solidez deva ser contrabalançada pela fluidez.



Esquema 10 – Correlação entre fatores de um ambiente inovador
Fonte: Elaborado pela autora

17.2.2 Campo dos fatores de fluidez

Este campo reúne todos os fatores que fazem com que a organização tenha capacidade de criação, de movimento e de busca ativa por soluções em caminhos novos, constituindo sua força inovadora. O **campo dos fatores de fluidez** parece

ser proporcional à quantidade e intensidade dos fatores responsáveis pela capacidade de criatividade e de mobilidade da organização.

Neste campo atuam fatores de natureza subjetiva (inovar é pressuposto, interpretação de fracasso, erro e risco, interpretação ativa do ambiente, auto-interpretção positiva, adição de pressupostos, liberdade e autonomia) associados a fatores de natureza objetiva (comunicação intensiva e extensiva, inovação como símbolo, mecanismo anti-inércia, potencial de transformação, mobilização, organização e gestão, processo de inovação).

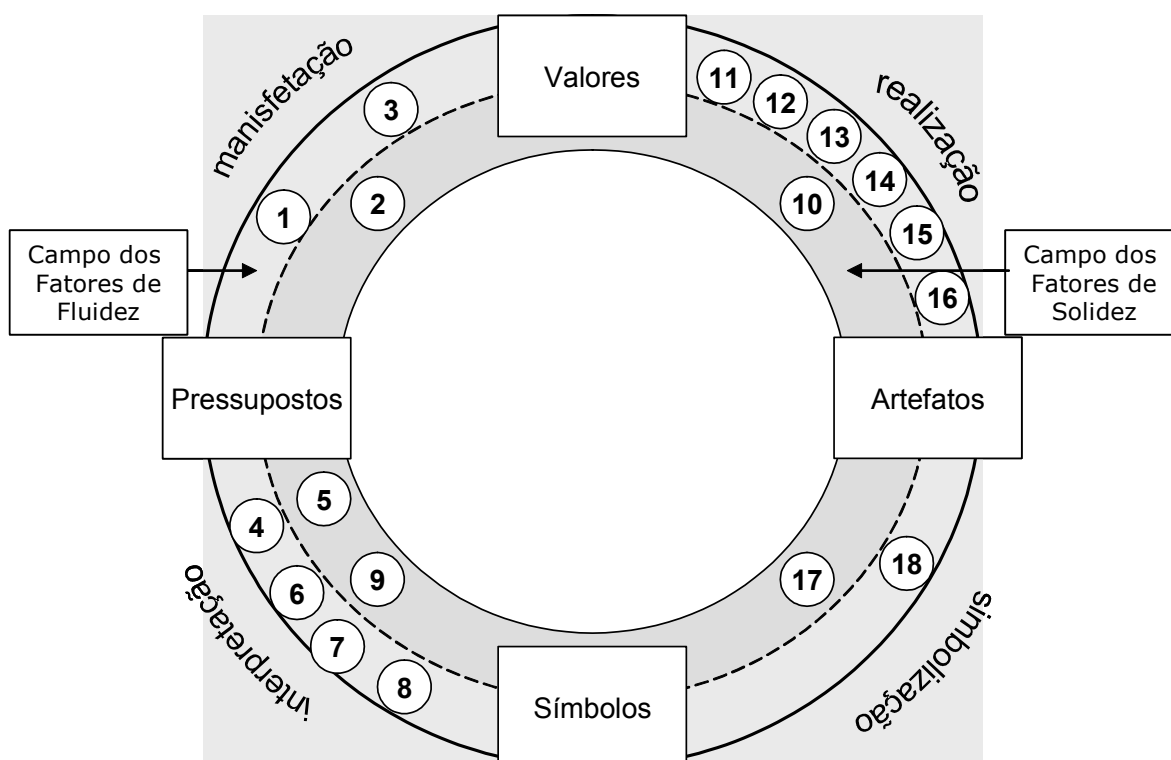
Esses fatores subjetivos e objetivos reunidos, com a lógica do seu inter-relacionamento, estabelecem os traços de fluidez que em uma organização podem sustentar a capacidade criativa e a mobilidade necessárias para inovar. Em organizações que inovam sistematicamente, estes fatores parecem propiciar a naturalidade e a espontaneidade de um processo criativo que permita enfrentar situações desafiadoras e gerar inovações com alto potencial de transformação. Nas organizações pesquisadas a capacidade de inovar estava associada a esses fatores.

Este atributo isoladamente não faria uma organização constituir-se, crescer e perpetuar-se dentro de uma linha de tempo, pois tudo indica que possivelmente lhe faltariam a força de coesão e a estabilidade fundamentais. Os fatores de fluidez, sem a base advinda da solidez, poderiam levar uma organização a se desagregar ou ser efêmera.

17.3 A Relação dinâmica entre Solidez e Fluidez

Os atributos **solidez** e **fluidez**, quando associados, parecem indicar um equilíbrio entre a capacidade de ter sustentação interna e a capacidade de se movimentar na periferia. Nos casos estudados, os fatores de solidez embasavam a capacidade de realização inovadora. Não há com isso uma prioridade entre os campos, mas um balanceamento, ou uma composição de complementaridades.

No Esquema 11, podem ser visualizados os dezoito fatores distribuídos em cada um dos processos da Dinâmica da Cultura, formando dois círculos concêntricos. No círculo interno, estão os fatores relativos à solidez e, no círculo externo, os relativos à fluidez.



Fatores: 1. Inovar é Pressuposto; 2. Cultura Forte; 3. Liberdade e Autonomia; 4. Auto-interpretação Positiva; 5. Vínculo Forte; 6. Interpretação de Fracasso, Erro e Risco; 7. Interpretação do Ambiente; 8. Adição de pressupostos; 9. Coerência e Fluência no Discurso; 10. Sustentação da Cultura; 11. Organização e Gestão; 12. Processo de Inovação; 13. Potencial de Transformação; 14. Mobilização; 15. Mecanismo Anti-Inércia; 16. Comunicação Intensiva e Extensiva; 17. Principais Artefatos Simbolizados; 18. Inovação é Símbolo.

Esquema 11 – Fatores distribuídos por processo de Dinâmica da Cultura
Fonte: Elaborado pela autora

Czarniawska e Joerges apresentam uma forma de ver o fenômeno da polaridade complementar:

A economia de esforço gerada pela institucionalização cria espaço para novas idéias, que eventualmente incomodarão as instituições antigas; uma identidade forte oferece a base para experimentos

inovadores, e o controle social cria, entre outros efeitos, instabilidade e desordem social. A criatividade emerge da rotina. A racionalidade gera irracionalidade. (CZARNIAWSKA; JOERGES, 1998, P. 53, tradução nossa).

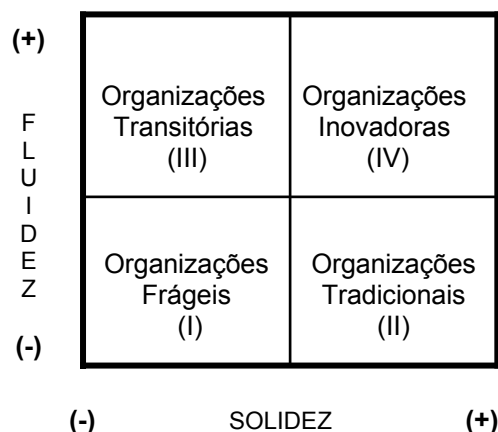
Morgan, em seu livro *Imagens da organização* (1996) também apresenta na seção 8, *Revelando a lógica da mudança, a dinâmica dos opostos*:

A é a causa de B, por exemplo - pela idéia de mútua causalidade, que sugere que A e B podem definir-se um ao outro como consequência de pertencerem ambos ao mesmo sistema de relações circulares (p. 253).

Uma imaginação dialética convida a abraçar a contradição e o fluxo como aspectos que definem a realidade. Em conjunto com a teoria da causalidade mútua, leva a um pensamento em termos de círculos, mas em círculos de um tipo especial em que se reconhece que toda a ação tem uma tendência a produzir um movimento na direção oposta. Isto possui consequências importantes para o modo de como ocorre a organização em todas as esferas de vida, encorajando o reconhecimento de que os parâmetros da organização definem os pontos de reagrupamento para a desorganização, de que o controle sempre gera forças de contracontrole e de que todo o sucesso é a base de um fracasso potencial (p. 271).

Estas observações surgidas no campo e corroboradas por estes dois autores, que trazem uma abordagem não linear à dinâmica da organização, podem propiciar a continuidade deste trabalho em face de sua relevância.

Para definir organizações inovadoras, a partir dos campos dos fatores de solidez e fluidez acima apresentados, podem-se estabelecer as alternativas de relação existente entre estes campos, conforme pode ser visto nos quadrantes do Esquema 12.



Esquema 12 – Relação entre Solidez e Fluidez
Fonte: Elaborado pela autora.

É importante salientar que os quatro quadrantes não representam tipologias estanques. As organizações podem migrar de um quadrante a outro, conforme seu momento, suas circunstâncias e, acima de tudo, conforme estão sendo geridas. Não são categorias, mas estados dinâmicos, que podem ser mutáveis. Essas caracterizações mereceriam pesquisa futura em uma linha de tempo, para que possam ser constatadas.

Organizações frágeis: seriam aquelas que por apresentarem ausência ou baixa intensidade de fatores de solidez e fluidez, podem ter dificuldades em criar suas condições de trabalho. Podem ser organizações novas que ainda não construíram sua história, seu corpo de experiências mínimas para gerar alianças. Pode-se também pensar em organizações com sub-culturas que conflitam, impedindo a constituição e o balanceamento dos fatores de solidez e fluidez.

Organizações tradicionais: seriam organizações que possuem fortes fatores de solidez, fazendo com que seus pressupostos e valores sejam muito sedimentados. Podem ser organizações em mercados estáveis, instituições governamentais, religiosas etc. Supõe-se que nelas estão presentes aspectos como burocracia, hierarquia e símbolos de autoridade, com fortes mecanismos de estabilidade.

Organizações transitórias: seriam aquelas que possuem alta fluidez com baixa solidez. Podem ser organizações que se iniciam com alto conteúdo criativo ou empresas de tecnologia da informação, sendo um possível exemplo as muitas organizações que emergiram na época da "bolha" da Internet. Essas organizações podem adquirir outra configuração, migrando para outro quadrante, conforme ou percam fluidez, ou ganhem solidez.

Organizações inovadoras: são aquelas que possuem plenos fatores de solidez e fluidez, numa composição balanceada (as organizações deste quadrante foram objeto desta pesquisa).

Na seção 9.3, foi esboçada uma definição de organização inovadora, baseada no modelo de Dinâmica da Cultura de Hatch. A esta definição, neste ponto do trabalho, poderiam ser adicionados os conceitos de solidez e fluidez.

Organização Inovadora é aquela que apresenta amplamente os fatores de solidez e de fluidez, o que lhe permite gerar sistemática e continuamente inovações com alto potencial de transformação, operar com alta mobilização e realizar artefatos que tenderão a ser simbolizados e interpretados interna e externamente como inovações. Esta organização é capaz de importar e assimilar inovações externas, re-alinhando valores e adicionando novos aspectos aos seus pressupostos (Elaborado pela autora).

Concluindo a seção 17, viu-se que a partir da definição dos 18 fatores identificados na pesquisa é possível delinear a lógica das suas interações, que pode ser apresentada como metáfora sobre a natureza dinâmica das organizações inovadoras. Ou seja, como na natureza as árvores frondosas precisam de raízes profundas e os pássaros para voar precisam de asas, da mesma forma as organizações inovadoras precisam ter **raízes e asas**. O título deste trabalho surgiu da inspiração proporcionada por esta seção.

18 Conclusões

O caminho para o futuro está completamente aberto. Está claro que as escolhas disponíveis para os analistas organizacionais são extremamente amplas. (BURRELL; MORGAN, 2003, p. 401, tradução nossa).

Nesta seção, conclui-se sobre alguns possíveis méritos e inevitáveis limitações deste trabalho.

Assim, esta seção se apresenta em quatro partes: tecem-se comentários sobre a possível contribuição e relevância das descobertas proporcionadas pela pesquisa à Teoria das Organizações, em face da literatura apresentada na Parte I; em seguida, arrolam-se as limitações, as quais não puderam ser evitadas; apontam-se as questões que ficaram em aberto, como sugestões para estudos futuros e, finalmente, tecem-se considerações finais.

18.1 Contribuições teóricas

Na revisão bibliográfica, apresentaram-se literaturas de duas naturezas de disciplinas. Primeiramente, os teóricos de inovação, que parecem deixar em aberto uma lacuna que muitos deles enunciam, a respeito de como se processa a inovação na organização e quais as razões das dificuldades que esta encontra na dinâmica organizacional. Em seguida, os autores da área de teoria das organizações, os quais têm desenvolvido teorias que permitem a compreensão da dinâmica organizacional, mas não incluem (ainda) uma discussão de como as inovações operam dentro dessa dinâmica.

Esses dois grupos partem de fundamentos epistemológicos diferentes. Após efetuar uma “costura” epistemológica para o tratamento do tema, investigou-se o processo de inovação dentro da dinâmica organizacional, entendida aqui como dinâmica da cultura, utilizando-se o modelo de Hatch.

O esforço de reunir disciplinas tratadas separadamente permitiu a compreensão do fenômeno da inovação nas suas facetas subjetiva e objetiva, possibilitando a identificação dos fatores que estão presentes em organizações que inovam sistematicamente e definindo uma possível dinâmica entre os campos de solidez e fluidez desses fatores, a que se chamou metaforicamente de “raízes e asas”.

Faz parte das descobertas deste trabalho, a **qualificação do impacto** das inovações na vida organizacional, considerando-se que impacto parece ser um dos principais aspectos que tornam as inovações fenômenos complexos. O impacto das inovações demanda das organizações uma série de condições que neste trabalho correspondem aos fatores descobertos.

O cerne deste trabalho está na identificação de **18 fatores**, encontrados nos três casos pesquisados, fatores esses que podem ser considerados presentes em organizações inovadoras e que compõem suas características.

Outro produto deste trabalho é a forma como esses fatores se inter-relacionam, dentro de dois campos complementares definidos como **solidez** e **fluidez**, estabelecendo uma compreensão da dinâmica interna de organizações que inovam.

18.2 Uma visão crítica: limitações

O escopo deste trabalho foi de identificar os fatores que estão presentes em organizações que inovam sistematicamente, bem como a natureza de suas inter-relações. No entanto, neste momento de avaliação crítica, alguns pontos merecem ser ressaltados.

Este estudo teve as seguintes limitações:

- a) **Limitação de abordagem crítica:** o fato de organizações que inovam sistematicamente serem “sólidas” em suas bases e simultaneamente “fluidas”

em suas idéias e ações não parece libertá-las de aspectos coercitivos, pois a “manipulação da subjetividade”¹² dos indivíduos está presente com outros conteúdos: o da liberdade criativa, o da ausência de normas rígidas e os traços de rejeição quando indivíduos não se adequam a esse discurso moderno. Ao que parece, organizações que inovam sistematicamente têm um discurso diferente das organizações tradicionais. Entretanto, como estas últimas, possuem fortes regras implícitas e mecanismos de rejeição claramente definidos. Parecem, no entanto, mais “sedutoras” na sua linguagem, buscando a aderência da inteligência e da competência como forma de serem competitivas (FREITAS, 2000, p. 149-160).

- b) **Limitações no foco:** a definição de foco para este trabalho trouxe uma limitação, qual seja: ao se focar na dinâmica de funcionamento entre fatores, não foi possível um aprofundamento em cada um deles. O aprofundamento nos fatores poderá ser objeto de pesquisa futura;
- c) **Limitações de método:** a escolha de *grounded research* como método de pesquisa se deu pelo fato deste ser o mais adequado em face das condições que envolvem um trabalho desta natureza: o limite de tempo e o número de casos escolhidos. Em outras condições, uma pesquisa etnográfica, de período prolongado, permitiria captar aspectos que talvez tenham fugido à percepção, além de capturar aspectos de linha de tempo.

18.3 Pesquisas futuras: questões em aberto

Os 18 fatores identificados e suas inter-relações poderiam ser objeto de estudo aprofundado, como temas de Teoria das Organizações e de Operações, valendo-se de outras disciplinas como a Psicologia Social, a Sociologia, a Antropologia e a Psicanálise.

¹² HELOANI, R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.

Esta autora ressalta particularmente os seguintes fatores e aspectos, como merecedores de ampliação de estudo:

- a) **vínculo** – este trabalho aventou, em seu vislumbre inicial, conduzir a pesquisa com foco na natureza do vínculo social, pois intuía-se que esse assunto poderia estar fortemente relacionado ao estudo proposto. No entanto, desistiu-se de tal enfoque naquele momento, pois se avaliou ser um passo prematuro, que exigiria um outro corpo teórico. Durante a pesquisa, várias questões surgiram e ficaram em aberto: Por que e ao que os indivíduos simbolicamente se vinculam? Por que se moldam ao que as organizações lhes exigem e proporcionam? Qual a natureza desse vínculo que parece implicar simultaneamente em sacrifícios pessoais e afeto? Como poderiam ser compreendidas as questões de afeto e identidade com a organização? Para cada estilo de organização existe um tipo de perfil que melhor se adapte? Como se estabelecem e se legitimam as relações de autoridade e poder? Encontram-se interessantes explicações sobre a natureza do vínculo social no trabalho do teórico social francês Eugène Enriquez¹³, cuja obra foi divulgada e discutida no Brasil por Fernando Motta, entre outros¹⁴. Esse é um caminho aberto;
- b) **interpretação de fracasso, erro e risco** – este fator permite uma percepção de como o medo se manifesta nas organizações, como é tratado ou é “tamponado”. As manifestações de medo deveriam ser estudadas além da observação deste fator;
- c) **interpretação** – aponta para a importância de que se aprofundem as pesquisas sobre a influência dos sistemas interpretativos na construção e modelagem da realidade organizacional. Ainda há muito campo para pesquisa que permita compreender a dimensão individual e organizacional na construção da realidade. Disciplinas como a Lingüística, a Semiótica e a Psicologia podem ampliar estes estudos;

¹³ ENRIQUEZ, Eugène. *Da horda ao Estado*: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

¹⁴ MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

- d) **processo de Realização** – fatores relacionados ao processo de Realização (processo de inovação, sustentação da cultura, organização e gestão, mecanismo anti-inércia, mobilização etc) merecem pesquisas mais amplas per se, de modo que se possa contribuir para uma teoria de gestão de inovações.
- e) **organizações tradicionais** – o presente trabalho, pelas suas considerações de partida, não abrangeu pesquisa em organizações tradicionais, apenas investigando os fatores presentes nas organizações consideradas inovadoras. Utilizar a mesma metodologia de pesquisa em organizações tradicionais, burocratizadas, em mercados estáveis, seria uma complementação para este trabalho, inclusive para validar os fatores descobertos. Algumas questões poderiam ser colocadas: os mesmos fatores estariam presentes, com conteúdos inversos? Em caso afirmativo, o que seria, por exemplo, um “mecanismo pró-inércia”? Que outros fatores poderiam estar presentes?;
- f) **mobilização negativa** – este fator identificado na pesquisa não pôde ser aprofundado como mereceria. Uma pesquisa específica, a partir do modelo de Hatch, permitiria observar como a mobilização negativa se forma e se comporta nos quatro processos, em seus sentidos horário e anti-horário, permitindo investigar aspectos pouco explorados de subjetividade-objetividade presentes na resistência a inovar, na dificuldade que inovações encontram, nos interesses de sub-grupos e em outras aparentes contradições do comportamento coletivo;

18.4 Consideração final

No decorrer deste trabalho muitas dúvidas surgiram: como unir literaturas com abordagens teóricas distintas? O trabalho seria sobre inovação ou sobre cultura organizacional? Qual deveria ser a abordagem? Onde buscar fontes? Enfim, as

dúvidas foram surgindo à medida que se caminhava e a cada passo o esforço foi de unir conceitos, comparar teorias, fazer escolhas, construir o caminho. Ao final chega-se a algumas conclusões e abrem-se outras tantas questões, talvez mais do que as iniciais.

Assim sendo, teve-se sempre em mente fazer as perguntas corretas que pudessem remeter para novas perspectivas das inovações dentro das organizações. Agora, chegando ao fim, cita-se ainda uma vez Geertz que com clareza expressa o sentimento de busca contínua pelo conhecimento:

A análise da cultura é intrinsecamente incompleta. E pior ainda, quanto mais profundamente se vai, menos completa fica. Trata-se de uma ciência estranha, cujas asserções mais reveladoras são as mais oscilantes, na qual chegar a algum lugar com algum resultado significa aumentar as suspeitas - tanto as suas como as dos outros - de não se estar fazendo, exatamente, a coisa certa (GEERTZ, 1973, p.29, tradução nossa).

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Eric. Management fashion. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 254-285, 1996.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 39-79.

ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira et al. Análise comparativa entre os dois casos e considerações finais. In: BARBIERI, José Carlos (org.) *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. cap. 6, p.151-158.

ALVESSON, M. Organization: from substance to image? *Organizational Studies*, v. 11, p. 373-394, 1990.

ANDRADE, Carlos Drummond de. *Corpo*. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

ANGLE, Harold L. Psychology and Organizational Innovation. In: VAN DE VAN, Andrew H. et al. *Research on the Management of Innovation: the Minnesota Studies*. New York, Oxford, 2000. cap. 5, p.134-170.

ANGROSINO, Michael V.; PEREZ, Kimberly A. M. de. Rethinking observation: from method to context. In: DENZIN, Norman K. ; LINCOLN, Yvonna S. (ed.). *Handbook of qualitative research*. 2.ed. London: Sage Publications, 2000. cap 25, p. 673-702

BAIARDI, Renato. *Vinte e Cinco Anos em Vinte e Quatro Horas*. Rio de Janeiro, AP Editora, 1997.

BARBIERI, Carlos José (org.). *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995. (Primeira edição francesa data de 1977).

BARINI FILHO, Ulrico. *A teorização da formação da competência empreendedora fundamentada na abordagem da complexidade: um estudo de caso*. 2003. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica, 2003.

BECKER, Howard S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. (Primeira edição alemã data de 1966).

BOJE, David M. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as Tamara-Land. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 38, n. 4, p. 997-1036, Aug. 1995.

BOJE, David M. The Storytelling organization: a study of story performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 1, p. 36, Mar. 1991. Acesso Proquest ABI/INFORM (R) Global, CD-ROM.

BRYMAN, Alan. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, 1989.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organisational analysis*. Aldershot: Ashgate, 2003. (Primeira edição inglesa data de 1979).

CALDAS, Miguel P. ; WOOD JÚNIOR, Thomaz. Fads and fashions in management: the case of ERP. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 8-17, jul.-set. 2000.

CHARMAZ, Kathy. Grounded theory: objectivist and constructivist methods. In: DENZIN, Norman K. ; LINCOLN, Yvonna S. (ed.). *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. London: Sage, 2000.

CHRISTENSEN, Clayton M. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: HBS Press, 1997.

CORRÊA, Henrique Luiz. *The Links Between Uncertainty, Variability of Outputs and Flexibility in Manufacturing Systems*. 2003. 244f. Tese (Doutorado) - School of Industrial and Business Studies University of Warwick, Inglaterra, 2003.

CRÉDICO, Rosângela Gambá. Identidade e imagem organizacional em uma empresa brasileira. 2003. 148f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

CZARNIAWSKA, Barbara; JOERGES, Bernward. Winds of organizational change: how ideas translate into objects and actions. In: BRUNSSON, Nils; OLSEN, Johan P. (eds). *Organizing organizations*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget, 1998. p. 197-236.

CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara; JOERGES, Bernward, Linguistic artifacts at service of organization control. In: GAGLIARDI, Pasquale (ed.). *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*. New York: Aldine de Gruyter, 1992. pp. 339-364.

DAFT, Richard L. Symbols in organizations: a dual-content framework for analysis. In: PONDY, Louis R. et al. Eds. *Organizational symbolism: monographs in organizational behavior and industrial relations*. Greenwich: JAI Press, 1983. v.1, p.199-206.

DANDRIGE, Thomas C. Symbols function and use. In: PONDY, Louis R. et al. Eds. *Organizational symbolism: monographs in organizational behavior and industrial relations*. Greenwich: JAI Press, 1983. v.1, p. 69-79.

DANDRIDGE, Thomas C.; MITROFF, Ian; JOYCE, William F. Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *The Academy of Management Review*. v. 5, n. 1, p. 77-82, Jan. 1980. Acesso Proquest ABI/INFORM (R) Global.

DEMPSTER, Anna. London theatreland: navigating the business of symbols. In: ANNUAL WORKSHOP ON MANAGING SYMBOL INTENSIVE ORGANIZATIONS, 1., 2003, Milan, Italy. [*Proceedings...*]. Milan, 2003. p. 1-19.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (ed.). *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2000.

DOSI, Giovanni. The nature of innovative process. In: DOSI, Giovanni et al. (ed.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishers, 1988. cap. 10, p. 221-238.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989. Acesso Proquest ABI/INFORM (R) Global.

EISENHARDT, Kathleen M. Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. *The Academy of Management Review*, v. 25, n.4, p. 703-705, Oct. 2000. Acesso Proquest ABI/INFORM (R) Global.

EISENHARDT, Kathleen M.; BROWN, Shona L. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 42, n. 1, p. 1-34, Mar. 1997.

EISENHARDT, Kathleen M.; BROWN, Shona L. *Competing on the edge: strategy as structured chaos*. Boston: HBS Press, 1998.

ENRIQUEZ, Eugène. *Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa. 3.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. The interview: from structured questions to negotiated text. In: DENZIN, Norman K. ; LINCOLN, Yvonna S. (ed.). *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. London: Sage, 2000.

FREEMAN, Christopher. Introduction. In: DOSI, Giovanni et al. (eds) *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishers, 1988. p. 1-8.

FREEMAN, Christopher; PEREZ Carlota. Structural crises of adjustment. In: DOSI, Giovanni et al. (eds) *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishers, 1988. (FIAS series, n. 6). p. 45-47.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?*. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GAGLIARDI, Pasquale. Artifacts as pathways and remains of organizational life. In: GAGLIARDI, P. (ed) *Symbols and Artifacts: views of the corporate landscape*. New York: Aldine de Gruyter, 1990. p. 3-37.

GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, Berlin, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.

GAYNOR, Gerard H. *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: Amacon, 2002.

GEERTZ, Clifford. *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books, 1973.

GIANNETTI, Eduardo. *O mercado das crenças: filosofia econômica e mudança social*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

GIRIN, Jacques. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, Jean-François (coord). *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p 23-66.

GONÇALVES, Alicia Ferreira. Cultura e mercado no contexto transnacional: uma etnografia da tecnologia empresarial Odebrecht. Campinas, 2003. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas.

GREENWOOD, Davydd J.; LEVIN, Morten. Reconstructing the relationships between universities and society through action research. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (eds). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2000, cap.3, p. 85-106.

GUNDLING, Ernest. *The 3M way to innovation: balancing people and profit*. Tokyo: Kodansha International, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HASENCLEVER, Lia. Estrutura industrial e mudança tecnológica: problemas teóricos. Rio de Janeiro: FEA-UFRJ, 1991.

HATCH, Mary Jo. Dynamics in organizational culture. New York: Oxford University Press. 2004. (no prelo)

HATCH, Mary Jo. The dynamics of organization culture. *The Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, p. 657-693, Oct. 1993.

HATCH, Mary Jo. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps red. *Organization Studies*, v. 20, n. 1, p. 75-101, 1999. Acesso Proquest ABI/INFORM (R) Global, CD-ROM.

HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997.

HATCH, Mary Jo. *Publicação eletrônica* [mensagem pessoal] . Mensagem recebida por <mjh9d@forbes2.comm.virginia.edu> em 10 out. 2003.

HATCH, Mary Jo. The symbolics of office design: an empirical exploration. In: GAGLIARDI, Pasquale. *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*. New York: Aldine de Gruyter, 1990. p.129-146

HATCH, Mary Jo; YANOW, D. Organization theory as an interpretive science. In: KNUDSEN, C.; TSOUKAS, H. (Eds.). *The Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives*. New York: Oxford University Press, 2003. p. 61-87.

HELOANI, R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.

HERKOVITS, Melville J. *Man and his works*. New York: Knopf, 1948.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. 5.ed. São Paulo: Perspectiva, 2000. (Primeira edição data de 1962).

LAMPEL, Joseph. *Product demonstrations and path creation of technological change*. United Kingdom: University of Nottingham, 2000.

LAPIERRE, Laurent. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. (trad. José Roberto Heloani). In: CHANLAT, Jean-François (coord). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 253-285.

LEIFER, Richard. A implementação de inovação radical em empresas maduras. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 17, Abr./Jun. 2002.

LEIFER, Richard et al. *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts*. Boston: HBS Press, 2000.

MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. São Paulo: Prestígio Editorial, 2002.

MARCH, James G. *The pursuit of organizational intelligence*. Malden, MA: Blackwell Business, 1999.

MOREIRA, Daniel Augusto. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Thomson, 2002. .

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth; FROST, Peter J.; PONDY, Louis R. Organizational Symbolism. In: PONDY, Louis R. et al (ed.). *Organizational symbolism: monographs in organizational behavior and industrial relations*. Greenwich: Connecticut: JAI Press, 1983. v. 1, p. 3-35.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. *The Academy of Management Review*, Pennsylvania, v. 5, n. 4, p. 491-500, Oct. 1980. Acesso Proquest ABI/INFORM (R) Global pre-1986, CD-ROM.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria das Organizações: evolução e crítica. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

THE NEW Encyclopedia Britannica. 15th ed. Chicago: The University of Chicago, 1990.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Oslo Manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Paris, 1997.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-581, Dec. 1979.

PONDY, Louis R. The role of metaphors and myths in organization and in the facilitation of change. In: PONDY, Louis R. et al (ed.). *Organizational symbolism: monographs in organizational behavior and industrial relations*. Greenwich: JAI Press, 1983. v. 1, p. 157-166.

PONDY, Louis R. et al. *Organizational symbolism: monographs in organizational behavior and industrial relations*. Greenwich: Connecticut AI Jal Press Inc., 1983. v. 1.

PONDY, Louis R.; MITROFF, I. I. Beyond open system models of organization. In: BARRY, M. Staw (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, 1978. v. 1.

ROGERS, Everett M. *Diffusion of innovations*. 5.ed. New York: Free Press, 2003.

SAUSSURE, Ferdinand de. *Curso de Lingüística geral*. 10. ed. São Paulo: Cultrix, [19--].

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 3-16, Winter 1984.

SCHEIN, Edgar H. Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, v. 41, n. 2, p. 229-240, Jun. 1996.

SCHEIN, Edgar H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SCHEIN, Edgar H. Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, p. 53-65, Fall 1988.

SCHUMPETER, J. Entrepreneurship as innovation. In: SWEDBERG, Richard (Ed.). *Entrepreneurship: the social science view*. Oxford: Oxford University Press, 2000. Cap. 2, p. 51-75.

SCHWANDT, Thomas A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. In: DENZIN, Norman K. ; LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. London: Sage, 2000. cap. 7, p. 189-213.

SMIRCICH, Linda. Organizacional culture. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sep. 1983b.

SMIRCICH, Linda. Organizations as shared meanings. In: PONDY, Louis R. et al. *Organizational symbolism: monographs in organizational behavior and industrial relations*. Greenwich: Connecticut AI Jal Press Inc., 1983a. p. 55-65.

SMIRCICH, Linda; STUBBART, Charles. Strategic management in an enacted world. *The Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 724-736, Oct. 1985. Acesso Proquest ABI/INFORM (R) Global, CD-ROM.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (ed.) *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2000. cap. 16, p. 435-454

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage Publications, 1998.

SULL, Donald N. ; ESCOBARI, Martin E. Sucesso made in Brasil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SUTTON, Robert I.; STAW, Barry M. O que não é teoria. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 74-84, jul./set. 2003.

TUSHMAN, Michel L.; MOORE, William L. *Readings in the management of innovation*. 2. ed. New York: Harper Business, 1988.

VAN DE VEN, Andrew H. et al. *The innovation journey*. New York: Oxford, 1999.

VAN DE VEN, Andrew H. et al. *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Oxford, 2000.

VAN MAANEN, John. *Tales of the field: on writing ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

WEICK, Karl E. *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell, 2001.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications, 1995.

WEICK, Karl E. Theory construction as disciplined imagination. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4 , p. 516-531, Oct. 1989. Acesso Proquest ABI/INFORM (R) Global, CD-ROM.

WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 69-73, jul./set. 2003.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. *Pop-Management: a literatura popular de gestão no Brasil*. São Paulo: FGV-EAESP, 2002. (Relatório de Pesquisa, 3/2002).

WOOD JÚNIOR, Thomaz. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUN, Hsing. *Budismo puro e simples*. São Paulo: Editora de Cultura, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A - CASO A	268
Entrevistados 1 e 2	268
Entrevistados 3 e 4	282
Entrevistados 5 e 6	293
Entrevistados 7 e 8	307
Entrevistado 9 e Grupo 1	316
Grupo 2	327
APÊNDICE B - CASO B	333
Entrevistados 1, 2 e 3	333
Entrevistados 4, 5 e 6	339
Entrevistados 7, 8 e notas entrevistados 4 e 5	349
Entrevistados 9, 10 e 11	355
Entrevistados 12 e 13	368
Grupos 1 e 2	370
APÊNDICE C - CASO C	370
Entrevistados 1 e 2	372
Entrevistados 3 e 4	385
Entrevistados 5 e 6	392
Entrevistado 7 e Grupo 1	399
APÊNDICE D - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	408

APÊNDICE A – CASO A: PLANILHAS

Caso A : Planilha 1

1 Quem é	Entrevistado 1	Entrevistado 2
2 Histórico Inovações	<p>A empresa surgiu na indústria de petróleo, depois soube construir uma presença importante na área de energia (50% do que é gerado no Brasil), fomos a maior empresa brasileira de telecomunicações, fizemos grande parte das obras públicas de grande vulto, recentemente, como parceiros da Odebrecht, somos responsáveis pela construção de algumas usinas termoeletricas, temos uma atuação relevante na área de TI ...</p> <p>Então soubemos, em cada momento ...porque esses setores são cíclicos..., tivemos necessidade de ser muito flexíveis, soubemos ver onde está o próximo movimento.</p>	<p>A empresa, durante os anos de ouro do crescimento da estrutura das teles, ela pôs sua assinatura em grande parte dos projetos e desenvolveu extrema competência na engenharia dos processos de telecomunicação. Foi uma inovação do ponto de vista negocial quando ela tirou a caneta do técnico e vestiu a camisa do empreendedor.</p> <p>Foi descobrir uma forma nova de usar competência num negócio novo, usando a competência técnica que já tinha, teve competência financeira para bancá-lo e competência empresarial para conduzi-lo. A competência básica da empresa é saber gerenciar projetos de grande porte.</p> <p>A capacidade da empresa de se repensar é a coisa mais básica da inovação. Muitas firmas de engenharia de 60 acabaram ou hoje são modestas.</p> <p>Então a empresa foi surfando diferentes ondas: teve a onda da petroquímica, depois a da hidrelétrica, a das teles, a das usinas termoeletricas....</p>
3 Projetos Inovação que não deram certo		<p>Ih! Muitas, viu...muitas. Eu não sei se pode considerar como inovações, pq no fundo eram tentativas negociais, não deram o resultado que a gente esperava.</p> <p>Uma tentativa que não deu certo envolvia vários sócios, a gente tinha experiência nesta área de suprimentos de TI, ... na área de engenharia... mas por uma série de motivos acabou não prosperando. Foi uma tentativa de inovação de processo, não os internos, mas uma tentativa de se colocar no mercado com um jeito novo de fazer a coisa.</p> <p>A maioria que eu me lembro de não</p>

		ter dado certo tem sempre a questão do mercado...não por pela resistência de algum grupo interno.
4 Inovações Correntes	<p>Este ano, optamos por fazer o que estamos chamando de Exercício Planejamento 2010, nunca tínhamos feito antes, que é separar o pensamento de curto e longo prazo. Estamos elegendo uma série de temas, queremos incentivar um olhar de longo prazo e optamos por um modelo bastante estruturado. Tem uma série de temas de negócio, de mercado ou produtos: gás, segurança da informação, energias alternativas, etc. Por outro lado, existem temas de natureza sócio-geopolítica ou excepcional, por ex. os PPBs, a ALCA, o deslocamento populacional para o interior, a expansão de regiões em MT e GO, as cidades que crescem vertiginosamente. Tem um fenômeno semelhante ao do Oeste americano, então a gente quer estudar isso e ver como repercute na vida da empresa. Cada tema tem um produtor, a gente está criando alguns incentivos para uma visão fora da caixa. Na prática, isso se soma ao exercício tradicional de planejamento.</p>	<p>Eu não sei dizer quais aqueles que estão em gestação, um que já está rendendo resultados é uma dessas usinas térmicas que entraram nesse programa emergencial. A empresa está vendendo a capacidade, não a real utilização.</p>
5 O que é inovação	<p>Eu desconfio que, de modo geral, o cliente não está procurando inovação, não sei se ele vê nesta empresa, uma empresa inovadora. Porque ele quer excelência técnica, coisa bem feita, seriedade. Eu acho que inovação na empresa está mais presente em outras manifestações: nessa capacidade de se renovar, de descobrir, de experimentar, de se atrever a umas coisas absurdas que podem dar certo ou não. Tem uma certa excitação com a experimentação.</p>	<p>A questão da inovação está ligada à da Gestão do Conhecimento, conseguir das pessoas uma atitude de compartilhar o conhecimento, o qual não é um atributo individual, mas coletivo. Para mim essa é a questão central, pois a tecnologia para capturar e difundir é uma questão menor. Com uma propensão maior para o compartilhamento do conhecimento acho que o surgimento de inovações fica mais facilitado. Acho que o sistema previdenciário não comporta inovação, é uma atividade super conservadora, os limites de ação são definidos por prescrições legais, questões de eficiência não são inovações, acho que não tenho uma boa resposta pra</p>

		<p>vc. Já as atividades culturais são cada uma delas uma inovação. Inovação pode ser uma porção de coisas... eu sempre penso nos processos, uma nova forma de atingir algo existente, ou então colocar um objetivo que não existia e achar a forma de atingi-lo. Na cultura da empresa é esse segundo tipo que falei.</p> <p>A capacidade da empresa de se repensar é a coisa mais básica da inovação. Muitas firmas de engenharia de 60 acabaram ou hoje são modestas. O que vc precisa é compreender o que é um projeto de infra-estrutura. É preciso compreender qual a natureza do novo projeto, preservar as semelhanças e delimitar a variável externa. Então a empresa foi surfando diferentes ondas.</p>
6 Processo de Inovação	<p>Você não localiza aqui a fonte de inovações, nenhum depto. encarregado de inovar, tínhamos criado uma empresa chamada AA, que não foi para a frente. Essa é uma atividade distribuída na companhia, existem alguns eixos de outra natureza: o incentivo permanente a olhar diferente do habitual; incentivo à admissão de hipóteses ou premissas, admissão de modelos diferentes do que seria o mais natural.</p> <p>Muitas vezes, olhamos o negócio como investidor, como developer, como promotor, tem diversos papéis que a gente pode exercer, o que estimula olhar a oportunidade por diferentes ângulos, apesar da abordagem dominante ser que a empresa é uma prestadora de serviços. Isso permite a ela construir shopping center, ter uma termoelétrica, criar a AAA que foi vendida, abrir empresa nos EUA, etc.. Incentivam-se as idéias, se o chefe não der respaldo, pode-se procurar outra pessoa, temos o que chamamos de mentor com quem você dialoga sobre a empresa. Há uma manifestação, um convite intenso para conversar comigo. Por ex. os sistemas de controle dos empreendimentos A teve uma inovação que vai dar 8% a mais de lucro, fruto de uma solução criativa, que eu sei quem é o grupo, mas não sei quem o autor.</p>	<p>Para mim a questão central é o compartilhamento do conhecimento, pois a tecnologia para capturar e difundir é uma questão menor.</p> <p>Com uma propensão maior para a difusão do conhecimento acho que o surgimento de inovações fica mais facilitado.</p> <p>Acho que a inovação na empresa é um processo coletivo, não é criação individual isolada de um iluminado, é mais compartilhamento, comunicação.</p> <p>As pessoas são formalmente solicitadas a desempenhar esse papel, tem que fazer isso. De planejamento estratégico, de fazer diagnóstico do seu negócio para sugerir novas formas de condução. Eu diria que a necessidade é sempre a mãe de boa parte das invenções humanas, a percepção de que algo vai acontecer ou se esgotar exacerba essa necessidade.</p> <p>Vc tem que achar justa medida entre criar um ambiente propício para a inovação e eventualmente tentar domar o indomável e daí sufocá-la. Acho que o próprio termo gestão do conhecimento é uma contradição em si.</p> <p>A comunidade de prática é uma associação de pessoas que ocorre pelo interesse sobre um dado tema,</p>

		<p>menos por uma estrutura organizacional. A organização devia funcionar como uma rede para os trapezistas, criar as condições para o salto mortal...se não der certo tem a rede, se der, todo mundo gosta. Não sei se tem hoje um grupo trabalhando, a empresa está se reposicionando, eu estou em outras atividades.</p> <p>A empresa todos esses anos não é diretamente ligada a capital financeiro, não tem tecnologia específica, acho que isso é testemunho de uma tendência à inovação, né?</p> <p>A etapa mais importante é a idéia em si, as pessoas compartilham suas percepções e surge a proposta do novo empreendimento...as etapas de operacionalização da idéia são menos importantes, elas caem dentro de algo para o qual existe disciplina pré-estabelecida, são trâmites gerenciáveis mais conhecidos.</p> <p>Com as usinas térmicas, mais uma vez a empresa exerceu o papel triplo: o de empreendedor que tem a idéia, o papel do venture capitalism com o dinheiro pra bancar, o do técnico que sabe fazer... Combinando essas 3 competências, faz-se a usina termo-nuclear, que é um investimento que está dando rentabilidade.</p> <p>A empresa não tem um grande capital, ela é pequena, de ordem de 100 milhões de reais. Uma parte é reinvestida para alimentar projetos desse tipo. Também tem saídas de engenharia financeira, não necessariamente o capital próprio. O histórico da empresa a qualifica a obter com muita facilidade esse tipo de capital.</p> <p>Os times de criação não são permanentes, mas constituídos na medida e direção do que parece ser oportunidade estratégica.</p> <p>Não há grupo ou departamento de novas idéias. Há espaço para falar, não há regras rígidas, todo o ambiente é propenso a aceitar e considerar as inovações</p>
--	--	---

<p>7</p> <p>Papel dos Gestores</p>	<p>A gente percebe que existe uma crítica de um modo geral presente de que a chefia não comunica bem o que a pessoa precisa saber, elas se reconhecem carentes de uma compreensão do todo, elas criticam que não recebem atenção, acho que são críticas tradicionais, mas a gente gostaria de ser mais ameno.</p>	<p>É meio contraditório vc falar de gestor num processo como esse, depende mais da capacidade individual dos jogadores do que do técnico do time. Acho que num processo que não se presta a se controlar, o principal papel do gestor seria ser o menos gestor possível .</p> <p>Ele tem a responsabilidade de respeitar um orçamento, mas não de conduzir o fluxo de idéias. A equipe tem toda autonomia pra criar... não quer dizer que a idéia proposta vá ser aceita .</p> <p>Não há incentivo especial ou remuneração por sugestão dada. Houve algumas discussões mas nenhuma iniciativa concreta. O desempenho é avaliado 360 graus, pelos seus pares. Isso é super controlado para evitar formação de grupos de interesse, essa deformação.</p> <p>O desafio é tratado sem nenhuma regra corporativa, é claro que existem alguns gestores mais conservadores, mas a média é o entusiasmo, não impedir , desempenhar esse papel de rede.</p> <p>Agora, não adianta quere que as pessoas façam o impossível, senão fica difícil...</p>
<p>8</p> <p>Cultura</p> <p>Pressupostos</p> <p>Aspectos Gerais</p>	<p>A empresa tem uma cultura muito forte e nós nos adaptamos um ao outro. No começo, sofri um pouco, sentia meio desajustada comigo. A empresa vive intensamente aquela dinâmica dos sistemas complexos adaptativos de renovação constante, de mutação que a faça sobreviver em um ambiente que mudou. Eu fui mudando com ela, e ajudando na mudança; fui tendo papel mais relevante fui conquistado.</p> <p>Na base dela, estão princípios, crenças ideais, uma coisa assim bem romântica. Estava na visão dos fundadores, eles optaram, por ideologia, por construir um modelo diferente de empresa.</p> <p>A empresa é integralmente dos funcionários, não tem nenhum sócio que não seja funcionário; quem entra pode comprar ações, quem sai tem que vender. A diretoria é eleita A votação é secreta, individual.</p> <p>Não é uma empresa comprometida com</p>	<p>A Fundação de Previdência Social é a prima rica, é uma instituição super antiga, desde 76, se encarrega da complementação de aposentadoria dos profissionais. É um instrumento de RH, a materialização de uma série de posturas da empresa com seus recursos humanos.</p> <p>A Fundação Cultural é a prima pobre, as atividades culturais de gosto sofisticado não são sustentáveis, alguém vai ter que pagar por elas. Elas representam uma consecução dos objetivos, do conceito da empresa..</p> <p>Todos os atributos estão ligados ao conceito da empresa, que pouco depois de sua fundação se organizou como uma sociedade de profissionais. Destina seus resultados totalmente aos funcionários de 3 formas: a remuneração pelo trabalho assalariado; a participação nos</p>

	<p>o indivíduo, mas comprometida com uma idéia que pretensiosamente, pretende lidar de uma forma moderna, com conflitos de capital e trabalho, reconhecendo as contradições do sistema; vive dentro de um sistema capitalista, tem que sobreviver dentro da dinâmica capitalista, da busca de lucros, capitalização, etc. Dentro desse contexto, ela é intransigente com questões éticas e com seus princípios. Ao mesmo tempo, ela não tem compromisso com definir-se com os negócios, é muito mais uma navegante. Na tentativa de enunciar a visão da empresa, é mais fácil você enunciar um estado do que um objetivo, em vez de dizer “eu quero chegar lá!”. A dinâmica de inovação se dá pelo princípio de uma negação de uma luz dominante, então ela abre outros espaços. Como caricatura, podemos ser chamados de surfistas, esperando sempre uma onda boa.</p> <p>A empresa maximiza a flexibilidade, a leveza, a independência. Ela se associa em segmentos muito específicos, a alguns parceiros, mas não quer sócios, sócios são os funcionários, o casamento dura enquanto houver elementos naturais que façam que dure. A independência, nós somos donos do próprio nariz. Ninguém manda na genete, as pessoas que trabalham é que mandam, não tem matriz, não tem acionistas, não em banco.</p> <p>Leveza, a gente não tem bens, ativos que nos ancorem, em dinheiro em caixa, tem contas a receber, não está construída em cima de edifícios. Grande parte da vitalidade da empresa, da capacidade de inovar, é o modelo acionário; a propriedade da empresa está nas mãos das pessoas que trabalham neste momento, o que te coloca mais ligado ao futuro do que ao passado. O passado é uma referência, mas não é um peso, o que coloca as pessoas dispostas ao novo, seja vindo de fora, seja criado dentro.</p> <p>Não há organograma, tem um mínimo de regras, há muita ambigüidade intencional, eu sofri quando entrei porque não sabia bem o meu papel, a</p>	<p>resultados; a participação acionária. Todo capital da empresa é detido exclusivamente por seus funcionários. O modelo acionário é esse, e quem se aposenta ou se desliga não pode deter capital. Na declaração de princípios, em 1970, muito antes de ser jargão, ela tem formas de retribuição à sociedade.</p> <p>As atividades das fundações decorrem desses princípios: promover cultura e zelar pela aposentadoria digna de seus funcionários, o que traduz uma forma de relacionamento profissional permanente.</p> <p>Na maioria das organizações o conhecimento é ferramenta de poder. O modelo é participativo, faz que tenha uma relação maior entre o sucesso da empresa e o sucesso pessoal. Faz com que a maioria dos profissionais se comporte como donos, que realmente são. São mais propensos a fazer coisa no interesse da empresa do que no interesse pessoal, e portanto mais propenso a compartilhar conhecimento. O esquema de distribuição de resultado, o esquema acionário eliminam barreiras que existem e pagam para o conhecimento ser compartilhado.</p> <p>Como ‘o preço da liberdade é a eterna vigilância’ a propensão de se repensar acontece mediante a aceitação coletiva, a capacidade financeira para bancar, ter pessoas não ocupadas no dia-a-dia (rotina) Por ex, na minha admissão foi surpreendente me disseram: ‘o que vc acha de ser contratado, depois a gente vê direito o que vc vai fazer?’ Grande parte da vitalidade da empresa, da capacidade de inovar, é o modelo acionário; a propriedade da empresa está nas mãos das pessoas que trabalham neste momento, o que te coloca mais ligado ao futuro do que ao passado. O passado é uma referência, mas não é um peso, o que coloca as pessoas dispostas ao novo, seja vindo de fora, seja criado dentro. Não há organograma, tem um mínimo de regras, há muita ambigüidade</p>
--	---	---

	<p>própria direção geral é integrada por pessoas sem papéis definidos, são áreas de atuação. A dinâmica da tomada de decisão é mais demorada, mais trabalhosa; você cria processos mais participativos, questiona mais, há um processo mais exaustivo de discussão.</p> <p>A gente reconhece que a cultura toda nesses 40 e tantos anos de vida, foi impregnando as paredes, os papéis, o ar, a copeira ... Está tudo no ar. Até tentamos contratar gente para inocular ideais diferentes, para evitar aquelas fotografias bizantinas em que todos têm a mesma cara; a cultura incubada na empresa tem possibilidades de desvio genético.</p> <p>Eu acho que inovação na empresa está mais presente em outras manifestações: nessa capacidade de se renovar, de descobrir, de experimentar, de se atrever a umas coisas absurdas que podem dar certo ou não. Tem uma certa excitação com a experimentação. Acho que os fatores principais de motivação para as pessoas não estão apenas na recompensa financeira, no resultado, a gente privilegia o coletivo. Então, a melhor recompensa acaba sendo atribuições de um novo desafio, o que acaba impregnando nas pessoas, esse interesse pela experimentação. Tem experimentação interna nas práticas administrativas, admitem-se novas regras de participação, de avaliação profissional ...</p> <p>Experimentação externa, a gente achava que era fundamental ter uma existência internacional, então, um grupo emigrou para os EUA, inclusive um dos principais diretores e organizamos uma pequena empresa lá. Compramos uma empresinha interessante, mantivemos as pessoas, ela começou a crescer, abriu o capital, fizemos sucesso, vendemos e voltamos.</p> <p>Há uma certa atração pelo que parece ser fora do padrão.</p> <p>Grande parte da vitalidade da empresa, da capacidade de inovar, é o modelo acionário; a propriedade da empresa está nas mãos das pessoas que trabalham neste momento, o que te</p>	<p>intencional, eu sofri quando entrei porque não sabia bem o meu papel, a própria direção geral é integrada por pessoas sem papéis definidos, são áreas de atuação. A dinâmica da tomada de decisão é mais demorada, mais trabalhosa; você cria processos mais participativos, questiona mais, há um processo mais exaustivo de discussão.</p> <p>A gente reconhece que a cultura toda nesses 40 e tantos anos de vida, foi impregnando as paredes, os papéis, o ar, a copeira ... Está tudo no ar. Até tentamos contratar gente para inocular ideais diferentes, para evitar aquelas fotografias bizantinas em que todos têm a mesma cara; a cultura incubada na empresa tem possibilidades de desvio genético.</p> <p>Eu acho que inovação na empresa está mais presente em outras manifestações: nessa capacidade de se renovar, de descobrir, de experimentar, de se atrever a umas coisas absurdas que podem dar certo ou não. Tem uma certa excitação com a experimentação. Acho que os fatores principais de motivação para as pessoas não estão apenas na recompensa financeira, no resultado, a gente privilegia o coletivo. Então, a melhor recompensa acaba sendo atribuições de um novo desafio, o que acaba impregnando nas pessoas, esse interesse pela experimentação.</p> <p>Tem experimentação interna nas práticas administrativas, admitem-se novas regras de participação, de avaliação profissional ...</p> <p>Experimentação externa, a gente achava que era fundamental ter uma existência internacional, então, um grupo emigrou para os EUA, inclusive um dos principais diretores e organizamos uma pequena empresa lá. Compramos uma empresinha interessante, mantivemos as pessoas, ela começou a crescer, abriu o capital, fizemos sucesso, vendemos e voltamos.</p> <p>Há uma certa atração pelo que parece ser fora do padrão.</p>
--	--	---

	<p>coloca mais ligado ao futuro do que ao passado. O passado é uma referência, mas não é um peso, o que coloca as pessoas dispostas ao novo, seja vindo de fora, seja criado dentro.</p> <p>Não há organograma, tem um mínimo de regras, há muita ambigüidade intencional, eu sofri quando entrei porque não sabia bem o meu papel, a própria direção geral é integrada por pessoas sem papéis definidos, são áreas de atuação. A dinâmica da tomada de decisão é mais demorada, mais trabalhosa; você cria processos mais participativos, questiona mais, há um processo mais exaustivo de discussão.</p> <p>A gente reconhece que a cultura toda nesses 40 e tantos anos de vida, foi impregnando as paredes, os papéis, o ar, a copeira ... Está tudo no ar. Até tentamos contratar gente para inocular ideais diferentes, para evitar aquelas fotografias bizantinas em que todos têm a mesma cara; a cultura incubada na empresa tem possibilidades de desvio genético.</p> <p>Eu acho que inovação na empresa está mais presente em outras manifestações: nessa capacidade de se renovar, de descobrir, de experimentar, de se atrever a umas coisas absurdas que podem dar certo ou não. Tem uma certa excitação com a experimentação. Acho que os fatores principais de motivação para as pessoas não estão apenas na recompensa financeira, no resultado, a gente privilegia o coletivo. Então, a melhor recompensa acaba sendo atribuições de um novo desafio, o que acaba impregnando nas pessoas, esse interesse pela experimentação</p> <p>Tem experimentação interna nas práticas administrativas, admitem-se novas regras de participação, de avaliação profissional ...</p> <p>Experimentação externa, a gente achava que era fundamental ter uma existência internacional, então, um grupo emigrou para os EUA, inclusive um dos principais diretores e organizamos uma pequena empresa lá. Compramos uma empresinha interessante, mantivemos as pessoas, ela começou a crescer, abriu o capital,</p>	
--	---	--

	<p>fizemos sucesso, vendemos e voltamos.</p> <p>Há uma certa atração pelo que parece ser fora do padrão.</p>	
<p>9a Como é o Representante típico da Empresa</p> <p>9b O que se rejeita</p>	<p>É um homem educado, respeitoso, é difícil ter uma reunião que haja uma exaltação, ou ofensa. Isso tem um lado ruim, pois alguns problemas não são tratados em profundidade por questão de respeito.</p> <p>A pessoa típica é amigável, um pouco introvertida, um pouco Dostoyevskiana, um pouco flexível, não é exibicionista, é fundamentalmente bom caráter.</p> <p>Certa sofisticação discreta, elegância, está em diversas manifestações externas, no telefone, você tem Mozart no intervalo. As cores são pastel, cinza ... Aqui, este vermelho foi intencional para quebrar ... Um diferencial interior é o conhecimento técnico</p> <p>Então, essa pessoa típica é meio metido a besta, vai a museu em Nova Iorque, as pessoas são cultas, 86% das pessoas tem nível superior, mais de 100 pessoas têm títulos de pós. É um ambiente intelectualmente intenso, é difícil falar de forma vulgar ou chula.</p> <p>Pessoas de mau caráter ... Com o tempo não se adaptam e o mau caráter delas é percebido</p> <p>Uma figura pitoresca até seria algum tipo aceito pela competência técnica ou inteligência suficientemente fortes para compensar.</p> <p>Expele-se: a insuficiência profissional, alguém que se reconhece fraco; somos cruéis e intolerantes com incompetência, negligência, desinteresse.</p> <p>Pessoas que não se adaptam na cultura: alguém desejoso de ver seu trabalho reconhecido e premiado, pois a gente não tem ninguém com comissão.</p>	<p>É tipicamente uma pessoas com espírito de 1968, meio revolucionário, meio criativo, naquele momento havia uma esperança no mundo, algo assim...</p> <p>Uma pessoa com uma expertise em gestão e poder empresarial.. com o coração em 68... é o coletivo acima do individual.</p> <p>Eu sinto que pelo menos para os mais velhos, aquele pessoal que acreditou que havia uma solução menos individualista, mais solidária, mais generosa e tal...</p> <p>É um tipo moderno, alguém para quem a questão do sexo M ou F é irrelevante.</p> <p>Com uma elegância não produzida, educada, elegante.. Pensando no carro, prefere um Volvo, que é seguro, sólido, de qualidade, não ostensivo</p> <p>Prefere um quarteto de cordas a uma orquestra, algo mais essencial, reduzido, poucas externalidades... olha que eu to pondo minha percepção pessoal...</p> <p>O antigo presidente tinha essa linha, ele fazia um programa na Cultura de música clássica. O atual é mais musica brasileira sofisticada, essa que se aproxima do jazz...</p>

10 Parcerias	A empresa vende excelência técnica, é isso que a Odebrecht procura quando vem fazer parceria, ela vê a possibilidade que a questão técnica seja melhor conduzida para o sucesso de um empreendimento, otimizado para ela aceitar dividir o lucro.	Não temos parcerias explícitas para inovação, não.
11 Metáforas e Expressões Típicas	É como um time de basquete, tem zonas, se um falta, o outro cobre ... Não tem vice disso, vice daquilo. A gente reconhece que a cultura toda nesses 40 e tantos anos de vida, foi impregnando as paredes, os papéis, o ar, a copeira ... Está tudo no ar. Então a liderança da empresa tem essa dupla característica, de ser um pastor e ser um capitão que comanda e ao mesmo tempo olha seu grupo como rebanho, é um papel assim estranho	Então ela foi surfando diferentes ondas.
12 Símbolos e Pessoas Simbólicas		
13 Mobilização		
14 Guardiões da Cultura / Esforços empreendidos		

<p>15</p> <p>Hierarquia, Tomada decisão, Estrutura da organização</p>	<p>Não há organograma, tem um mínimo de regras, há muita ambigüidade intencional, eu sofri quando entrei porque não sabia bem o meu papel, a própria direção geral é integrada por pessoas sem papéis definidos, são áreas de atuação.</p> <p>A dinâmica da tomada de decisão é mais demorada, mais trabalhosa; você cria processos mais participativos, questiona mais, há um processo mais exaustivo de discussão.</p> <p>A empresa é integralmente dos funcionários, não tem nenhum sócio que não seja funcionário; quem entra pode comprar ações, quem sai tem que vender.</p> <p>A diretoria é eleita, por votação secreta, individual.</p>	<p>Todos os atributos estão ligados ao conceito da empresa, que pouco depois de sua fundação se organizou como uma sociedade de profissionais. Destina seus resultados totalmente aos funcionários de 3 formas: a remuneração pelo trabalho assalariado; a participação nos resultados; a participação acionária. Todo capital da empresa é detido exclusivamente por seus funcionários. O modelo acionário é esse, e quem se aposenta ou se desliga não pode deter capital.</p> <p>Na maioria das org o conhecimento é ferramenta de poder. O modelo A é participativo, faz que tenha uma relação maior entre o sucesso da org e o sucesso pessoal. Faz com que a maioria dos profissionais se comporte como donos, que realmente são. São mais propensos a fazer coisa no interesse da empresa do que no interesse pessoal, e portanto mais propenso a compartilhar conhecimento. Isso elimina o problema de definir estruturas, ter que promover pessoas, posições gerenciais progressivas. A gente faz que isso seja mais meritocrática, se preserva a competição e se zela para preservar realmente o mérito.</p> <p>A empresa tem um sistema de informações gerenciais que desintermedia a maioria das atividades. Vc pode ver resultados, executar processos tudo está à disposição, respeitados os níveis de autorização da rede. Apesar de haver socialização do capital, não quer dizer que a gente pratique democracia direta para todas as decisões, isso convive com uma estrutura executiva, que julga o mérito de algumas decisões, a única diferença é que esses dirigentes precisam prestar contas à comunidade de uma forma que não é muito usual. Tudo se regula pelos resultados alcançados, havendo isso a comunidade percebe a qualidade da gestão e concorda. Ao longo do tempo as escolhas têm sido acertadas e esse processo continuou.</p> <p>A empresa é pequena, tem capital de</p>
---	--	---

		<p>cerca de 100 milhões de reais. O que se apura grosseiramente de resultados é dividido assim: uma parte é distribuída como participação premiando o desempenho; a segunda parte como dividendos, proporcional às ações; a terceira parte é para reinvestimentos. Os times de criação não são permanentes, mas constituídos na medida e direção do que parece ser oportunidade estratégica.</p>
<p>15 Hierarquia /Tomada decisão /Organização</p>	<p>O sentido de liderança da empresa é diferente, existe um comando, mas não há um sentido de mando. A eleição confere um poder muito grande, uma autoridade porque a legitimação se obtém pelo processo de votação. O voto é secreto e auditado. Existe muita cobrança, você tem que prestar conta, você se sente fortemente comprometido, o peso da responsabilidade é um ônus, as pessoas confiaram em mim, eu estou administrando o dinheiro delas. O sentido de responsabilidade que eu tenho é maior do que o do (nome citado), proprietário da (empresa citada), que o dinheiro é dele. O fato da empresa ter muito diálogo, ter um bom caratismo absoluto fez com que nunca se desenvolvessem facções, não tem racha, ou quando se manifestam, são resolvidos antes de ganhar dimensão, ou pela conciliação ou por uma ruptura qualquer que se dá em etapa anterior. Então, a eleição é um processo de reafirmação, de endosso, de legitimação do nome que cresceu. A empresa hoje tem 600 pessoas, o que permite ser conhecido por muita gente, mas esse culto à personalidade não existe. A liderança é uma espécie de catalisadora ou sintetizadora, como se o líder capturasse uma vontade comum ou tentasse capturar uma vontade comum. Sintetizá-la e operacionalizá-la de alguma forma. Então, isso coloca a comunicação interna da empresa como muito intensa, muito importante. A empresa se tornou estrangeira no próprio Brasil. Então temos que</p>	<p>Não só tem uma distribuição por participação nos resultados como é bem generosa. Outra coisa que me chama a atenção é o cuidado com a avaliação 360 graus, houve discussões intermináveis sobre a qualidade desse processo, quais as deficiências, como estabelecer uma prática melhor que essa... Acho que é o modelo, onde com camisa de funcionário vc é acionista e com camisa de acionista vc é funcionário explica toda essa história de tolerância com o erro, da propensão ao risco, da propensão à criação, da propensão a compartilhar conhecimento.</p>

	reconquistar nossos mercados, tivemos que demitir, tivemos que nos adaptar, nesse processo que dá intranquilidade e insegurança. Então a liderança da empresa tem essa dupla característica, de ser um pastor e ser um capitão que comanda e ao mesmo tempo olha seu grupo como rebanho, é um papel assim estranho	
16 O que a empresa é para você?		
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas		
18 Idiossincrasias ou Aspecto único emblemático		
19 Como se trata o Erro	Alega-se que sempre fomos muito complacentes ... Claramente nós somos orientados pelo incentivo, não pela punição. Eu sinto que deveria ter um componente duplo, existe análise do erro como aprendizagem nas operações que fazem parte do processo de gerenciamento, das práticas de qualidade. Tem rotinas de inspeções, sessões chamadas "mastigando idéias" onde há muita discussão e todos participam. Houve um caso em que se reconheceu que um profissional cometeu falha grave e ele já tinha antes muitas contribuições importantes, No dilema de punir ou não punir, minha decisão foi fazer uma punição discreta que parecia outra coisa, não um exemplo. Então acho que a tolerância é uma	Sem dúvida com essa propensão para inovação e para o desafio, tem que haver tolerância a errar. Tem que ver é a soma das tentativas, e o resultado final, se houve mais acerto que erro. Atualmente estamos fazendo duas pesquisas internas, uma pesquisa é de clima organizacional. Umas pessoas fazem uma critica de que a empresa é tolerante demais com o fracasso, o que de certa maneira quer dizer que há favoritismo, muitos erram e não são punidos. O modelo acionário explica isso: faz com que o funcionário seja zeloso, se comporta como dono. Outra é que o acionista é funcionário, então ele não sai cortando cabeças, ele tem é naturalmente mais tolerante que o

	qualidade, mas somos benevolentes demais	acionista financeiro.
20 Dificuldades na inovação		

Caso A : Planilha 2

1 Quem é	Entrevistado 3	Entrevistado 4
2 Histórico Inovações	Tivemos os ciclos do óleo, o gás, as teles, a implantação das redes por satélite, no processo de implantação do celular desdobraram-se novos serviços, novas tecnologias.	<p>Ao longo da história, tem umas ondas assim ... São ondas de inovação e renovação e reinvenção.</p> <p>Ao longo do tempo, são várias reinvenções da empresa, era assim, virou isso, virou aquilo, virou outro.</p> <p>Era uma empresa que começou fazendo projetos de refinaria, depois, projetos de infra estrutura civil (tipo hidroelétrica, metrô), depois virou uma empresa de telecomunicações, e assim vai.</p> <p>O fundador era um líder forte e ao mesmo tempo um team worker.</p> <p>A companhia foi fundada em 1961 e praticamente foi à falência. Tinham feito uma joint-venture entre americanos e brasileiros. Só não fechou porque um grupo de funcionários que começou a empresa tinha gostado muito de trabalhar junto, um ambiente de família, era um grude fortíssimo.</p> <p>Esse grupo em 65 comprou a parte dos 50% dos americanos (que queriam ir embora por causa do Jango). e depois comprou os restantes 50% dos brasileiros em 70. Desde 65, passou a ser de muita gente e em 70, passou a ser de quem quer comprar, dos funcionários que querem ser acionistas.</p>
3 Projetos Inovação que não deram certo		O AA era uma idéia que tinha fracassado e aí foi tentado novamente, com o tempo e os ingredientes certos foi um sucesso retumbante.
4 Inovações Correntes		Hoje está falando de térmicas, então estamos de volta a áreas antigas, depois que telecomunicações foi pra baixo no mundo inteiro.

<p>5</p> <p>O que é inovação</p>	<p>É na teoria de trabalho, não é P&D, não é industrial.</p> <p>Sendo empresa de serviços relacionados a infra-estrutura e que acompanha ciclos de investimentos, tem buscado inovação para sobrevivência.</p> <p>Temos inovação em buscar um olhar para o que acontece no mundo externo em termos de desenvolvimento de tecnologias e suas aplicações, fazer diferente o que já fazia, buscar permanentemente novos negócios.</p> <p>Por ex, o ciclo das termoelétricas está acabando.</p> <p>A empresa se organiza em termos de processo e em termos de estrutura, chegamos a ter 4000 pessoas, a org era capaz de executar tudo dentro de casa. Isso foi evoluindo, terceirizado, com a idéia de sermos um pivô, um orquestrador de um rede de players.</p> <p>Não precisa ter uma inteligência central grande, mas precisa ter uma capacidade execução de cada um dos N elementos do processo complexo de infra que a gente faz.</p> <p>Não sei se é inovação, mas são planos de mudança na oferta, na linha de produtos, nos processos e na organização.</p>	<p>Inovação não é bolar coisas novas, é levar coisas novas ao mercado, o negócio é fazer acontecer. Essa é a diferença entre criatividade e inovação.</p> <p>O nosso maior sucesso em termos de empreendedorismo é a AA. Ela tinha fracassado e aí foi tentado novamente, foi um sucesso retumbante.</p> <p>Quer dizer que para ser inovador, tem que experimentar e para experimentar tem que estar disposto a errar e para estar disposto a errar, não pode ser punido.</p> <p>Nós pulamos de petróleo para obras de infra-estrutura e depois para o mercado de teles, são 3 mundos diferentes.</p> <p>Hoje está falando de térmicas, então estamos de volta a áreas antigas, depois que telecomunicações foi pra baixo no mundo inteiro.</p> <p>Alguns pensadores acham que a empresa está perdendo os controles, a identidade.</p> <p>O consórcio é uma empresa com gente de várias empresas e nacionalidades, Isso é uma inovação sob o ponto de vista de forma de organização, é interessante, mercados novos estão surgindo, novas fronteiras</p>
<p>6</p> <p>Processo de Inovação</p>	<p>Não é sistematizado. Existem certas práticas comunitárias, não tem gênio da lâmpada trabalhando sozinho, as idéias aparecem em equipe.</p> <p>O planejamento estratégico anual acontece de forma muito envolvente, não é só orçamento financeiro, é um processo onde há grande estímulo ao debate: das tendências do mercado, capacidade do produto, parcerias, há uma interação de vários níveis, dentro dos negócios.</p> <p>O planejamento envolve um terço do efetivo. Acabam surgindo idéias inovativas para o negócio.</p> <p>Existe uma rotina muito freqüente de discussão, de avaliação de oportunidades, de fechamento de propostas, e nesses processos, tb coletivamente, acabam surgindo novos desenhos de negócios, de envolver o parceiro, de fazer</p>	<p>As inovações e reinvenções vêm ocorrendo ao longo desses 40 anos e a gente quis institucionalizar isso, criou a AAA, uma espécie de incubadora, mas não deu certo.</p> <p>Não dá para institucionalizar, acho que formalizar, oficializar não dá certo. A empresa já cria Deixa assim, deixa brotar. É como aqueles mangues da Flórida, onde surgem muitas espécies, quer dizer, é onde está a fronteira entre a ordem e o caos.</p> <p>Então, é um negócio assim: meio organizado, meio bagunçado, não pode dar muita regra, senão não acontece, não pode deixar muito solto, senão vira bagunça. Tem que ser um meio termo ideal, mais ou menos como funciona uma colméia, que é um negócio maravilhoso, ou um cupinzeiro, que é mais incrível ainda.</p> <p>Nossa passagens de migrar de um</p>

	<p>diferente do edital...e também as soluções técnicas de engenharia. De um modo geral essas coisas aparecem sem dono, como resultado de um processo de construção conjunta.</p> <p>É um puxa-empurra. O lado do empurra, estou falando dos principais líderes, o (nome citado) é extremamente criativo, questionador, e o (nome citado) era muito desafiador de paradigmas, de cutucar. Do lado do puxa existem muitas idéias que surgem de forma espontânea, natural. São as duas coisas. Tem coisa que as equipes trazem como oportunidades, formatos de negócios, combinações possíveis, abordagens diferentes para o cliente. Certas pessoas exercem muito o papel de por fogo na capacidade criativa das pessoas.</p>	<p>negócio a outro foi acontecendo, do petróleo aqui em SP para as obras pesadas no RJ. A telecomunicações foi por aquisição, chegou a ser 90 % do nosso pessoal, hoje estamos de volta às obras com as térmicas.</p>
7 Papel dos Gestores	<p>Existe uma auto-crítica feroz...mas não fazem tanto quanto deveriam. Poderiam ser mais... De modo geral, essa observação de que tudo poderia ser melhor vale para tudo o tempo inteiro...são pessoas muito críticas, preparadas, inteligentes. Tem estilos diversos, tivemos iniciativas de treinamento para melhorar feedback, negociação interna, habilidades interpessoais, ...há muita preocupação com isso...está aquém...demos um bom reforço nesses programas. Acho que não há esforços para criar ou desenvolver uma cultura, e sim para capacitar pessoas a agirem de uma maneira que na cultura da empresa se entende que é o mais efetivo. Certas pessoas, estou falando dos líderes, exercem muito o papel de por fogo na capacidade criativa das pessoas.</p>	<p>Não dá para institucionalizar, acho que formalizar, oficializar não dá certo. A empresa já cria Deixa assim, deixa brotar. É como aqueles mangues da Flórida, onde surgem muitas espécies, quer dizer, é onde está a fronteira entre a ordem e o caos.</p>
8 Cultura Pressupostos	<p>Eu saí uma vez, fiz meu próprio negócio que deu certo, mas faltava o ambiente e escolhi voltar pela qualidade de limite de trabalho, a relação entre as pessoas, a qualidade da relação entre as pessoas, a ética da org, conviver com gente interessante, de nível intelectual alto, então voltei com</p>	<p>A cultura de inovação tem que ser uma cultura de tolerância ao erro. A empresa tem, ao longo do tempo, várias reinvenções dela mesma.</p> <p>O primeiro presidente, meu antecessor, é uma pessoa muito inquieta e sempre buscando coisas novas. Ele é um líder com muito carisma, ele criou um grupo com muita coesão em volta dele. Um</p>

Aspectos Gerais	<p>muita alegria. As pessoas que saem querem voltar, que foi a melhor empresa que trabalhou, que ainda se sente daqui, tem carinho muito grande pela empresa. A qualidade das pessoas, desafios intelectuais, ambiente inteligente. Tem sofisticação, as conversas do almoço, o interesse das pessoas em desafios maiores.</p> <p>Tivemos recentemente uma iniciativa de construção de um negócio no ambiente da Internet, aquela euforia, o jogo era muito agressivo, as regras, as pessoas se sentiam na corrida do ouro, para enriquecer rapidamente. Esse não era o ambiente da empresa. Então nós trouxemos muita gente, quebrando a tradição mais mutualista, mais igualitária da casa, com condições diferentes de contratação, o efeito foi uma não aceitação pela cia., quem vinha com esse espírito... Poucas permaneceram. A org repele as pessoas muito diferentes de seus valores.</p> <p>A estética é muito própria, pode-se fazer uma leitura, se desenvolveu uma cultura de elegância, discreta. Havia a expressão Padrão A, que sintetizava isso. Isso incluía formato de cartas, já estava nos manuais de 40 anos atrás, cores de identidade visual etc. não sei se era folclore ou que utilidade tinha isso...tinha uma diretora de RH que era muito rigorosa com a aparência de vestuário, saias curtas,... Nisso tinha um senso de orgulho, de pertencer, o Padrão A era percebido externamente, isso foi bem cultivado todos esses anos. Este andar tem uma proposta de modernidade sóbria. Não acho que é consciente, mas uma sofisticação...também preocupada com a transparência, tem um estilo que se identifica com essa coisa de modernidade, de leveza.</p> <p>Se vc tenta vender conhecimento, capacidade de criar e executar projetos complexos, tem que ser baseada na inteligência e capacitação das pessoas. É disso</p>	<p>líder forte, com uma característica de empreendedor, e ao mesmo tempo um team worker.</p> <p>A empresa só não fechou porque um grupo resolveu continuar trabalhando juntos. Essa experiência de ameaça de morte e quase uma ressurreição, tipo um fênix, foi uma experiência que cria um vínculo, um grude fortíssimo entre as pessoas, que também cria uma confiança e uma coragem que talvez sejam importantes para empreender outras coisas.</p> <p>Houve meses que não tinha dinheiro para pagar o salário, aí os dois chefes falavam para a gente: "olha, só tem dinheiro para o essencial" Era, assim, repartido de acordo com a necessidade das pessoas, não era de acordo com o cargo ou a senioridade.</p> <p>São momentos formativos que eu acho importantes, está fazendo 40 anos, eu era estagiário, tinha 20 e poucos anos; até hoje a gente fala e até hoje arrepia. É uma cultura muito forte e existe até hoje, apesar das pessoas nem saberem, talvez nem tinham nascido.</p> <p>O fundador tinha dinheiro, era de família rica, ele poderia ter ficado com a empresa, mas ele quis que fosse de todo mundo.</p> <p>Temos uma carta de princípios, é uma declaração de valores, é a nossa crença. Isso aconteceu em 70, o que a gente chama de uma comunidade de trabalho, tem um espírito de participação que não é só um emprego.</p> <p>Tem um pouco assim de tradição, de falar, de conversar e, principalmente, de praticar isso, porque esse grupo viveu isso e a empresa enquanto obra deles, era muito mais importante que o interesse individual deles.</p> <p>Aqui ninguém sabe o nome de ninguém, sabe o nome da empresa, uma equipe. Paradoxalmente, precisamos dessas pessoas que têm dificuldade de trabalhar em time, mas o esporte aqui é coletivo, eu não sei como é, mas a gente consegue conciliar um lobo solitário com um trabalho em equipe. Tivemos um cara QI 1.000, ele durou um tempão aqui, ele tratava mal as pessoas mas ele foi essencial para o sucesso do empreendimento AA. É um brilhantismo</p>
-----------------	--	--

<p>que a gente vive aqui. Não se encontra um grupo com estas características intelectuais e de capacitação em muitas empresas do Brasil...quero dizer. De modo geral, essa observação de que tudo poderia ser melhor vale para tudo o tempo inteiro...são pessoas muito críticas, preparadas, inteligentes. Acho que não há esforços para criar ou desenvolver uma cultura, e sim para capacitar pessoas a agirem de uma maneira que na cultura da empresa se entende que é o mais efetivo. A gente está desenvolvendo o que eu chamei de 'habilidades soft', para ouvir de forma sistemática, pra fugir da burocracia de uma vez por ano preencher o papel da avaliação de desempenho, que isso faça parte da rotina, que flua naturalmente. Não sei se é forma de desenvolver cultura, é uma maneira de fazer a empresa funcionar utilizando técnicas que possibilitam ambiente de colaboração maior, satisfação profissional maior. Existe um esforço de comunicar, de reforçar sempre esse sentido de comunidade profissional, certamente, está nas atitudes dos funcionários mais seniores, está no jornal 'A Comunidade'. Eu acho que o fato do poder da decisão estar dentro de casa, não ter acionista externo, investidor estrangeiro, família brigando, saber que as decisões são tomadas pelos profissionais no interesse exclusivo da empresa e não pessoal... pelo patrimônio ou o filho...isso tem um peso forte. O bem estar de trabalhar nessa condição é muito grande. Ser uma empresa diferente, aspectos de propriedade diferente, processo participativo, respeito às pessoas, não tem pressão de atropelar o outro para ganhar o bônus... e também não é uma empresa multinacional que a matriz não entende o ambiente de negócio nacional. A ausência desse tipo de pressão é muito valorizada. Acho que a obviedade da cultura vai</p>	<p>voltado para inovar, para fazer acontecer. Eu fiz a institucionalização dos processos de seleção, meu antecessor era muito intuitivo, ele não institucionalizava as coisas. Eu dou muito valor ao programa de estagiários, desenvolver gente boa, mesmo que não fiquem aqui, você pode estar fazendo uma coisa boa com o jovem. Pagar bem é ainda muito barato e a melhor seleção que você faz é ter uma pessoa por 2 anos, fazer ele rodar aqui dentro e conhecê-lo também. Esse carinho e atenção especial para quem entra aqui, eu dou muito valor. Eu costumava dizer que se a gente trouxer as pessoas certas, pode ir para casa e voltar daqui a 3 anos que está tudo funcionando direitinho. As pessoas acabam se auto selecionando porque uma cultura muito forte tem esse poder de atrair e repelir. A cultura repele pessoas que não acreditam no que a gente fala, que dizem "isto é uma religião, o negócio é ganhar dinheiro, ficar falando de valores é perda de tempo." A administração de RH tem esse caráter experimental de deixar as pessoas pensarem e tentarem sem medo. Se deu errado, OK, vamos tentar outro. Aqui, os administradores têm uma desvantagem, a maioria é engenheiro, então a gente tem dado a eles algumas habilidades comportamentais, de negociação e de administração de pessoas... Tem um kit comportamental aqui. É uma maneira de conversarem sobre o assunto, dar feedback, que falar sobre certas coisas não é feio, não é proibido homem falar de emoções, chorar, pedir desculpas é OK, é abrir um pouco. Nossos valores e objetivos falam de padrões técnicos, éticos e estéticos. Eu acho que os padrões estéticos refinados, elegantes, requintados, vêm do primeiro presidente. As pessoas gostam muito do elogio, tem um padrão A, que separa um pouco quem não tem o padrão A. A gente não gosta de admitir que uma das maneiras de escolher as pessoas é também pela estética além do</p>
---	---

	<p>se construindo com a prática continuada e consistente. Um elemento central é o senso de comunidade, tem a política de distribuição da participação nos lucros, conforme o desempenho e os resultados...isso é um reforço de que estamos todos no mesmo barco, há uma igualdade de tratamento entre as pessoas, isso ficou claro quando houve tratamento diferenciado daqueles que vieram de fora, que eu já mencionei, foi devastador. A prática de benefícios é igualitária, são os mesmos para todos, plano de saúde, previdência, ninguém tem carro da cia. Só tem as proporcionalidades. Essas coisas são a sustentação de uma cultura de comunidade. Se não existisse isso permanentemente, a comunicação, os instrumentos etc com essa tônica, eu acho que seria mais fraco mesmo.</p>	<p>conhecimento. Meu antecessor intuitivamente falava que não gostava da gravata de alguém, geralmente ele tinha razão porque por trás dessa estética, tinha uma coisa, lá atrás, no caráter, que ele não gostou. Nós somos muito ligados ao MOMA, aquela coisa de design moderno, a gente adora aquele negócio. Para mim, é mais na música, eles são mais visuais. Temos o teatro lá embaixo, foi pensado para a música, tem o melhor piano de São Paulo, a gente tem um ciúme danado. Essa parte visual de bom gosto, de classe, é simples, austera, não é espalhafatosa, as pessoas se sentem bem. Acho que isso afeta seu trabalho, isso é o seu mundo, e as pessoas gostam. Já a música de câmara, as pessoas não gostam, estava indo muito dinheiro com isso, então a gente maneirou.</p>
<p>9a Como é o Representante típico da Empresa</p> <p>9b O que se rejeita</p>	<p>É low-key, mais discreto, muito analítico. Não temos cara agressivo.</p> <p>A qualidade das pessoas, desafios intelectuais, ambiente inteligente. Tem sofisticação, as conversas do almoço, o interesse das pessoas em desafios maiores.</p> <p>A estética é muito própria, pode-se fazer uma leitura, se desenvolveu uma cultura de elegância, discreta. Havia a expressão Padrão A que sintetizava isso. Isso incluía formato de cartas, já estava nos manuais de 40 anos atrás, cores de identidade visual etc. não sei se era folclore ou que utilidade tinha isso...tinha uma diretora de RH que era muito rigorosa com a aparência de vestuário, saias curtas,...</p> <p>Tivemos recentemente uma iniciativa de construção de um negócio no ambiente da Internet, aquela euforia, o jogo era muito agressivo, as regras, as pessoas se sentiam na corrida do ouro, para enriquecer rapidamente... Esse não era o ambiente da empresa. Então nós trouxemos muita gente, quebrando a tradição mais mutualista, mais</p>	<p>Tem muita variedade aqui, é uma coisa que eu esqueci que é boa, a capacidade de administrar gente muito diferente, que outras pessoas acham exótica, gente difícil.</p> <p>São pessoas muito inteligentes, muito brilhantes, quase aquele cara do filme 'Uma mente brilhante'.</p> <p>Pessoas que são lobos solitários, gostam de trabalhar sozinhos, tem gênio difícil, são muito criativos, tem um ego ligeiramente amplo. A gente acolhe e consegue que eles convivam anos a fio. Tem gente que diz que é uma empresa de malucos. Paradoxalmente, precisamos dessas pessoas que têm dificuldade de trabalhar em time, mas o esporte aqui é coletivo, eu não sei como é, mas a gente consegue conciliar um lobo solitário com um trabalho em equipe.</p> <p>Tem que ser o cara que faz as coisas acontecerem.</p> <p>Não serve o brilhantismo que não faz acontecer nada, não é para ficar elocubrando.</p> <p>A cultura repele pessoas que não acreditam no que a gente fala, que dizem "isto é uma religião, o negócio é ganhar dinheiro, ficar falando de valores é perda de tempo."</p>

	<p>igualitária da casa, com condições diferentes de contratação, o efeito foi uma não aceitação pela cia., quem vinha com esse espírito... Poucas permaneceram. A org repele as pessoas muito diferentes de seus valores.</p> <p>As pessoas não se sentem bem se são muito personalistas, individualistas. Isso vale para o bem e para o mal, pq a gente acaba perdendo uma certa riqueza da variedade, não tem gente mais agressiva.</p>	<p>Pessoas cínicas e céticas, elas não se sentem bem aqui e saem. Como são pessoas competentes, eles terão sucesso em uma empresa onde se encaixem.</p>
10 Parcerias		<p>Esta é a empresa mais associativa que existe na face da terra. Ela se fiou nesse modelo antes que fosse moda.</p> <p>Sempre teve parceiros grandes, importantes e próximos.</p> <p>90% eram parcerias com relações contratuais, sem participação acionária.</p> <p>E ela foram mudando, hoje a mais forte é com a X, antes era Z, antes a W etc</p> <p>A empresa é uma integradora de sistemas, seria uma orquestradora. Tem alguns casos que a gente faz isso com a Odebrecht, fizemos um consórcio e a gente exerce esse papel em uma grande térmica por ex. em uma grande obra de telecomunicações, nós estamos coordenando uma rede de 600 a 700 empresas.</p> <p>Às vezes a gente ou orchestra, outra lidera ou faz parte.</p> <p>A X que exerce esse papel no USA chama isso de um ecossistema.</p> <p>Alguns pensadores acham que a empresa está perdendo os controles, a identidade. Tem gente de várias empresas e nacionalidades, aqui entre nós o consórcio é uma empresa. Isso é uma inovação sob o ponto de vista de forma de organização, é interessante, mercados novos estão surgindo, novas fronteiras</p>
11 Metáforas e Expressões Típicas	<p>Existem certas práticas comunitárias, não tem gênio da lâmpada trabalhando sozinho, as idéias aparecem em equipe.</p> <p>É um puxa-empurra. O lado do empurra, estou falando dos principais líderes, um é extremamente criativo, questionador, e o outro era muito desafiador de</p>	<p>Essa experiência de ameaça de morte e quase uma ressurreição, tipo um fênix, foi uma experiência que cria um vínculo, um grude fortíssimo entre as pessoas</p> <p>Eu costumava dizer que se a gente trouxer as pessoas certas, pode ir para casa e voltar daqui a 3 anos que está tudo funcionando direitinho.</p> <p>Tem que ser um meio termos ideal,</p>

	paradigmas, de cutucar. Do lado do puxa existem muitas idéias que surgem de forma espontânea, natural. São as duas coisas.	mais ou menos como funciona uma colméia, que é um negócio maravilhoso, ou um cupinzeiro, que é mais incrível ainda
12 Símbolos e Pessoas Simbólicas	O presidente é extremamente criativo, questionador, e o anterior, era muito desafiador de paradigmas, de cutucar.	O primeiro presidente, meu antecessor, é uma pessoa muito inquieta e sempre buscando coisas novas. Ele é um líder com muito carisma, ele criou um grupo com muita coesão em volta dele. Um líder forte, com uma característica de empreendedor, e ao mesmo tempo um team worker. O primeiro presidente, nós chamávamos o nosso arquiteto-chefe e o atual é nosso jardineiro-chefe, pelo gosto com o jardim. Eles dizem que gostariam de ser arquitetos, o primeiro presidente acabou fazendo arquitetura.
13 Mobilização		
14 Guardiões da Cultura / Esforços empreendidos	Existe um projeto ambicioso agora que exige mobilização e disposição, que é o desenvolvimento, reforço e consolidação de práticas operacionais. Foram montados centros de competência, subdivididos em varias disciplinas técnicas, grupos de interesse comum que tem autonomia e tem que agir sozinhos. Há um interesse, disposição, só é dificuldade prática do tempo alocado, encaixar na rotina. Há 3 anos houve um grande resultado e iniciativa de investimentos, e de lá pra cá entrou muita gente nova, houve certa perda das características, isso de sentir-se dono, as pessoas se sentirem menos participativas, a pesquisa de clima acusou isso. Então, com esses grupos de interesse a gente está recuperando... com a intensificação da comunicação mais formal, mais	

	rotineira, as pessoas estão agarrando a oportunidade de reconstruir o que foi balançado.	
15 Hierarquia, /Tomada de decisão, /Organização	<p>O estilo de administração participativo, o modelo acionário, a empresa é de propriedade dos funcionários, que determina esse diferencial agente leva muito a sério, os administradores se sentem obrigados a um estilo muito forte de transparência, compartilhar informações, o processo decisório é de construção de um consenso, de ouvir muita gente.</p> <p>A gente está desenvolvendo o que eu chamei de 'habilidades soft', para ouvir de forma sistemática, pra fugir da burocracia de uma vez por ano preencher o papel da avaliação de desempenho, que isso faça parte da rotina, que flua naturalmente. Para os juniores existe a sensação de participar, tb o ambiente de respeito, de ética, atraem a desenvolver essa relação com a empresa. Tivemos recentemente uma iniciativa de construção de um negócio no ambiente da Internet, aquela euforia, o jogo era muito agressivo, as regras, as pessoas se sentiam na corrida do ouro, para enriquecer rapidamente...</p> <p>Não existe muita barreira ritualística de distanciar a diretoria. Sempre se estimula a informalidade, salas abertas, não derrubou paredes pois sempre foi assim. Há 20 anos era mais formal, mas de modo geral tem gente que comenta que existe certa distancia, eu fico indignado. O restaurante na cobertura sempre foi aberto a todos, pra quem quiser...fizemos reforma e campanha para todos conversarem informalmente. Alguma distancia acontece, mas ninguém precisa pedir entrevista, pode telefonar, mandar e-mail.</p> <p>Eu acho que o fato do poder da decisão estar dentro de casa, não ter</p>	<p>Isso aconteceu em 70, o que a gente chama de uma comunidade de trabalho, tem um espírito de participação que não é só um emprego. Temos uma carta de princípios, é uma declaração de valores, é a nossa crença.</p> <p>Fizemos uma inovação bem legal em RH, criar um ambiente experimental, a gente encorajava as pessoas a bolarem o que quisessem, por ex., avaliação de desempenho, enfim, qualquer processo de RH: recrutamento e seleção, etc. o que dava certo, foi adotado, com uma adesão espontânea. Eu achei sensacional.</p> <p>Outra coisa é o negócio de administração salarial, as pessoas fazem pesquisa de mercado e podem fazer uma auto proposição. Ele negocia com o chefe, acho que 85% dos casos foi satisfatório. Isso até hoje causa espanto., a negociação direta.</p> <p>Numa comunidade de trabalho a administração não pode ser por plebiscito. Aqui os diretores estatutários são eleitos pelos funcionários acionistas, por voto direto, secreto, auditado, por um mandato de 3 anos, eles são representantes dos acionistas.</p> <p>Todos os acionistas votam, qualquer funcionário pode ser acionista.</p> <p>Os diretores, e o presidente em particular, têm sido eleitos com votação expressiva, como 90%, o que significa que não há pressão para isso. Esses representantes têm um mandato legitimado e administram em nome dos acionistas, nesse sentido tem uma hierarquia.</p> <p>Funcionário é funcionário, acionista é acionista, são 2 chapéus, agente toma cuidado para não descriminar ou privilegiar, poderia haver o perigo de alguém quere comprar ações para pleitear vantagens, isso seria muito ruim.</p> <p>Existe uma correlação positiva entre tempo de casa e ser acionista, e existe</p>

	acionista externo, investidor estrangeiro, família brigando, saber que as decisões são tomadas pelos profissionais no interesse exclusivo da empresa e não pessoal... pelo patrimônio ou o filho...isso tem um peso forte. O bem estar de trabalhar nessa condição é muito grande.	uma correlação entre o salário e o nível, não dá pra fazer malabarismo
16 O que a empresa é para você?	É muito mais do que um trabalho, um emprego de 20 anos. Para mim foi um projeto de vida, com a convicção de ficar aqui até me aposentar, não para me encostar. A gente é um funcionário-empresário, tem uma relação de sócio, que precisa contribuir para a empresa estar viva e saudável daqui a algumas gerações. Acho que vc vai ouvir isso de muita gente, é uma visão unidimensional.	Entrei aqui como trainee, talvez hoje estou fazendo 43 anos. Acho que é a minha vida. E como tem esse componente ideológico, um engajamento muito grande, sempre foi mais do que um emprego, a parte dominante da minha vida, junto com a família ou até mais, até, porque a minha família está aqui, algo assim.
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas		
18 Idiosincrasias ou Aspecto único emblemático		A carta de princípios, é uma declaração de valores, é a nossa crença. Isso aconteceu em 70, o que a gente chama de uma comunidade de trabalho, tem um espírito de participação que não é só um emprego.
19 Como se trata o Erro	Existe uma avaliação de que a cia. é um pouco leniente com o mau desempenho. Pode-se ler isso de várias formas, de qualquer forma, o ambiente não é coercitivo da experimentação por punir o erro. Acho que há uma queixa da tolerância, não um elogio. A empresa trata com naturalidade o erro, mas acho que falha um pouco no aproveitamento das lições aprendidas. Falta falar e fazer mais learning lessons.	A cultura de inovação tem que ser uma cultura de tolerância ao erro.

20 Dificuldades na inovação		
-----------------------------------	--	--

Caso A : Planilha 3

1 Quem é	Entrevistado 5	Entrevistado 6
2 Histórico Inovações	<p>A empresa tem um histórico de criar coisas novas, criar novos negócios, quer dizer, novas empresas, novas linhas de negócio, e inova no processo de produção.</p> <p>Originalmente eu sou de engenharia, química, da área de processos, refinaria, essas coisas. Então eu tenho 3 experiências para comentar: a Engenharia, os Novos Negócios, com criação de novas empresas, e a Comunicação atualmente.</p> <p>A empresa sempre percebeu rapidamente que o modelo antigo, de fazer só o projeto não era mais rentável, pq as pequenas faziam mais barato. Daí decidiu fazer para o cliente o pacote completo, sub-contratando, somos mais capacitados em gerenciamento, articula melhor essa rede de fornecedores. Tb os clientes adotaram essa linha, hoje é só assim. Esse conceito nasceu nos anos 90, até lá a gente vendia só o projeto. A preocupação foi se antecipar ao mercado.</p> <p>Na área de teles, eu conheço menos, houve um boom. Sergio Motta vendeu 5 vezes a demanda possível no país, todo mundo fez tudo e depois de 2001 ficou parado. No ano passado, com mercado parado a TECNO faturou 30% a mais que em 2002, pq resolveu não vender isso, mas comprar aquilo.</p>	<p>A empresa é muito dinâmica, vislumbra nicho de mercado, produto, forma de atuar. Mudança de todo jeito, a gente brinca dizendo que a única constante é a mudança.</p> <p>Mudou o visual, o ambiente era tradicional, com moveis marrons, salas fechadas, mesas de tamanho conforme status. Mudou para se adequar ao trabalho em time, agora temos um outro ambiente físico.</p> <p>Mudou a estrutura, chegou a ser 4 empresas que funcionaram à frente de seu tempo, e depois se reinventou ao perceber que teve que se reconfigurar a uma nova realidade.</p> <p>Em 12 anos eu trabalhei em várias AAA's diferentes, com desafios diferentes, das várias caras que precisou ter, dos momentos econômicos diferentes. Teve a AA que foi um sucesso. Então são várias A's em uma A.</p>

<p>3 Projetos Inovação que não deram certo</p>	<p>Vários. Na linha de novos negócios eu fiz nestes últimos anos uma coisa de empreendedorismo e de inovação. Caímos na bolha da Internet. Foram 4 empresas criadas entre 2001 e 2002 e não existem mais.</p> <p>O empreendedorismo na empresa tem algo de inovação. O A1 e o A2 eram voltados para e-business e engenharia colaborativa, respectivamente. Eram coisas novas, em mercado que não existia, adaptado à legislação brasileira. Não tinha parâmetro pra nada, nada de informação. Pagamos o preço. Não dá pra ter uma coisa nova e pequena com o mesmo grau de maturidade da matriz já estabelecida. A gente misturou níveis. A org tinha que lidar com uma coisa pequena, em teste...foi complicado. A A3 trouxe gente nova, numa estrutura grande madura, eles não se encaixavam. Quero dizer, houve mistura de coisas, de ordem de grandeza. Acho que foi um aprendizado. Outro aprendizado é que as pessoas de fora, por mais brilhantes, não renderam aquilo que se imaginava. A cultura aqui é muito forte, todo mundo é acionista, daí a preocupação. Os que vieram não conseguiam esperar um resultado de longo prazo, buscavam alto salário, não tinham essa coisa que se formou ao longo do tempo. Essas pessoas foram expelidas pela organização, sobraram menos de dez, entre centenas. A inovação tem que ser de acordo com valores da casa. O presidente é claro com isso hoje, tem que ter afinidade com a cultura.</p> <p>Ou se exigiu demais de uma coisa que precisava de um tempo pra amadurecer, ou se deu suporte de menos, ou ambas. Se isolou, se deixou sozinho, sem aproveitar a experiência da organização. Foi o momento, uma ânsia grande por criar esses investimentos, foram muitas apostas grandes no mesmo setor. Não houve diversificação dos</p>	<p>O modelo descentralizado, que quadruplicou as estruturas, queria-se dar foco e independência, algumas não decolaram, umas estavam à frente do tempo, não aconteceu na velocidade, nem na intensidade, nem do modo que se esperava.. Não tinha como ficar sustentando.</p> <p>Teve outros empreendimentos que se esperava que fossem como a AA, parceria inovadora, bacana, mas não se auto-sustentou. Tem que esperar algum tempo mínimo para ver o retorno, se não atende pelo menos alguma variável, tem que fechar.</p> <p>Eu particularmente fiquei frustrada, a gente ia fazer parte no fórum de inovação da FGV, minha grande frustração é que naquele momento a gente não entendeu como aquilo ia trazer uma prática e desistiu de participar. É um tema que eu sou apaixonada, imaginava trazer muitas experiências. A gente tentou desenvolver tecnologias, teve que abandonar, tinha uma empresa em Campinas, mas as multis entraram no país, a gente ficou acuado..A gente se pergunta, foi só a dinâmica de mercado teve alguma coisa que perdi de vista? Não são fracassos mas não deixam um gosto bom na boca.</p>
--	--	---

	<p>riscos, era tudo IT, WEB, educação via Internet, e-business. O www. decaiu, as apostas se foram.</p> <p>Nesses casos aqui foi como se a gente pagasse até o fim sem teste, sem verificar...A gente confundiu, pôs na mesma pessoa jurídica o empreendedor e o investidor, que em geral são pessoas diferentes, com visões e participações diferentes, um é visionário, o outro segura...</p> <p>Eu acho que foi ruim, pq hoje tem cautela demais. Temos que continuar a fazer muitas coisas, abrindo a torneirinha de dinheirinho devagarinho.</p>	
4 Inovações Correntes		<p>Estamos em fase de implantação de um sistema de reconhecimento para idéias boas, inovações em qualquer nível que representem um ganho, pois já há muitos casos, ninguém manda, as pessoas fazem. Não é institucionalizar grupos, mas o sistema, o mecanismo.</p>
5 O que é inovação	<p>A empresa é uma holding com duas linhas de negócio: a ENG lida com gás, hidrelétrica, termoeletrica, essa coisa mais pesada. A TECNO tem todo serviço voltado para as operadoras de telecomunicações, e tb tecnologia da informação que junta a duas, como em alguns clientes como P, F, S...consultoria para tecnologia de informação.</p> <p>A essência não é ser detentor de tecnologia, a empresa não desenvolve tecnologia, é um orquestrador de uma série de coisas, um integrador, visando o melhor para o cliente, juntando o melhor de vários fornecedores. A empresa não desenvolve tecnologia, não sei de inovações nessa área.</p> <p>A gente inova muito é na organização, é a arquitetura da empresa é muito estranha, difícil das pessoas entenderem, pq não tem muita hierarquia, ela é rasa, poucos níveis.</p> <p>A estrutura é meio fluida, vc pode</p>	<p>Vc pode ser revolucionário e evolucionário. No primeiro caso, quando montou a provedora de serviços foi um tumulto aqui, passou do papel de integrador para o de fornecedor, quase uma operadora, teve que criar um nova visão de mundo para poder atender isso.</p> <p>E quando diversificou em 4 empresas, 4 negócios, cada um com sua estrutura, foi inovador ter que descentralizar. A empresa é inovadora em administração, processos, negócios...</p> <p>Evolucionário é a ferramenta que vc usa, um portal corporativo, é uma comunidade virtual, as pessoas vão fazendo parte.</p> <p>Evolução é tb o aprendizado com as experiências que não deram certo.</p> <p>Competência só tem dois jeitos: ou vc desenvolve ou adquire. A gente foi às compras pq não tinha tempo de desenvolver. A empresa era super séria, de repente fizemos fusão com aquela moçada da Internet, era bicho pra todo lado, eles trouxeram uma leveza que não se perdeu. A gente conquistou uma nova mentalidade, desde os moveis, o visual, o fun, a gente trabalha pra caramba mas</p>

	<p>fazer grupos de trabalho à medida da necessidade. Acho que inovação é nos processos de trabalho, tá na arquitetura da org, trabalhar por projetos, em vez de por departamento. Aqui as pessoas estão nos projetos.</p> <p>As ferramentas...a capacitação, a empresa vem se dedicando a formar a pessoas em PMI, há muito tempo e começou a certificar os profissionais, muito antes de outras empresas. A grande capacidade de inovação da empresa nas linhas de negócio existentes ou tradicionais é por aí...não é desenvolver novas tecnologias.</p> <p>Inovação e empreendedorismo andam juntos aqui. A AA foi empreendedorismo, começou do zero, mas criou um modelo de negócio que não existia no Brasil. Outras coisas não deram certo. Modificações de processo não tem risco, o benefício é o esperado, são soluções pra fazer melhor e/ou mais barato.</p> <p>No comercial tem risco, mas as pessoas conhecem bem o mercado, estão perto da necessidade do cliente, a coisa é trazer os melhores parceiros pra trabalhar junto.</p> <p>Acho que inovação é qualquer coisa, em qualquer dimensão, que agrega valor.</p>	<p>tem que ter fun.</p> <p>Fomos super felizes em parcerias, teve uma gigante canadense, mas chegou um momento, quando privatizou, ela quis ir sozinha, não precisava mais do braço nacional, a parceria deixa de existir, de fazer sentido, pq a dinâmica mudou, então da noite pro dia ela deixa de ser sua parceira. Nós éramos 120 que vivíamos dessa super parceria, com 90% do mercado estatal, e tudo desaba, foi uma ruptura, mas a gente teve que se recriar, aprender com a perda, eu chamo isso inovação.</p> <p>A gente pega uns exemplares que queiram encarar o desafio que é recriar: que negócio eu entro? que mercado ataco? o que faço enquanto não tenho receita? A gente chama isso Arca de Noé, tem que recolher alguns espécimes variados, de diferentes especialidades, manter o núcleo mínimo para recriar as idéias lá na frente.</p>
6 Processo de Inovação	<p>A necessidade de inovar em processo vem da pressão da competição... Tem que fazer mais barato, fazer melhor, reduzir custos, buscar diferenciais. Aqui não é só uma coisa reativa à competitividade do mercado, e é mais pró-ativa internamente...nós buscamos, queremos um diferencial.</p> <p>A PMI é nessa categoria, custa dinheiro, mas a gente acha importante, certificar.</p> <p>A gente adora estudar, nós temos cacoete de estudar, ao perceber um problema, o grupo ataca o problema, se auto-incumbe ou recebe a incumbência de solução. A conclusão é discutida, em geral implantada. Ninguém aqui aceita vc dizer 'eu sempre fiz assim, então é</p>	<p>Sempre tem uma provocação externa, tem que entender as demandas. Outras iniciativas vêm de dentro a gente tem espaço para falar, tem fóruns.</p> <p>Hoje se reconhece que a inovação deve fazer parte do job description, como eu crio um ambiente propício à inovação, como garanto que as pessoas se sintam estimuladas, como reconheço as contribuições. Hoje eu tenho defendido isso, que é criar essa visão de mundo.</p> <p>Já vi iniciativas partindo de todos os níveis, em todos os momentos, que está no operacional, no dia-a-dia com o cliente trás para dentro da casa. A gente tb está caraminhando o tempo todo.</p> <p>A gente está criando agora um mecanismo de reconhecimento para qualquer funcionário, em qualquer nível, porque esse caráter de inovação tem que</p>

<p>assim'. Aqui se procura pensar em fazer a diferença.</p> <p>Sistemas agora terceirizou, tá na IDS, é uma mudança de cultura pra reduzir custos, ter um processo melhor, agora vai ter rede sem fio, com cartão de rede.</p> <p>A TECNO é mais propensa, uma vocação maior a ver essas coisas novas que a ENG. Algumas disciplinas são intercambiadas, outras não, mas acho que devia haver mais troca, algumas coisas mais permeadas entre as duas empresas.</p> <p>A questão da inovação precisa ter um novo tratamento, divulgar mais. O empreendedorismo está parado, não dá pra investir agora. Mas eu poderia ter mais idéias, até dar o meu teto, mas...A empresa dá condição de inovar, mas não sei se todos percebem isso da mesma forma, e por não haver mecanismos de estímulo mais geral, a gente acaba se limitando às inovações das pessoas que conseguem navegar na estrutura, outros não conseguem ter acesso. Depende mais do estilo do gestor que do processo.</p> <p>Minha tendência é achar que as pessoas que estão na linha de produção, têm muito pouca disponibilidade de lidar com inovação, pq eles tem que entregar coisas. Se a inovação é fácil de implantar, ótimo! Mas normalmente não é, pressupõe coisas diferentes, tem impacto, tem que estudar. Implantar significa tempo, recursos, gente.</p> <p>Aqui nós temos que consensar tudo, o princípio é reduzir custo, então sempre tem um tempo que é gasto...</p> <p>Então temos que nos entender pq somos todos acionistas.</p> <p>Aqui nós temos que consensar tudo, o princípio é reduzir custo, então sempre tem um tempo que é gasto...</p> <p>Então temos que nos entender pq somos todos acionistas.</p> <p>Se vc consulta antes, é uma</p>	<p>ser valorizado mais que nunca, é uma missão de todo mundo. Se vc pensa que alguém vem resolver teu problema, esse alguém é a gente mesmo. Fizemos agora o exercício de planejamento estratégico, ele prevê que a gente esteja repensando a nossa atuação, inovando a maneira que presta serviço para o mercado. Temos vários desafios nas várias dimensões do negócio.</p> <p>A gente tem o 'Mastigando as Idéias', que é na hora de comer, alguém traz um tema que queira compartilhar com a equipe, começou pequena e hoje é uma manifestação corporativa. Teve os 'Encontros de Tecnologia', com o auditório aberto, a gente marcava temas. Tem o Portal, onde a gente criou o Antenado...</p> <p>Vc tem que saber defender sua idéia, tem que ter argumento, o conflito é administrável, faz parte, não tem muito stress.</p> <p>Às vezes o cliente nem sabe expressar do que está precisando, vc corre pra procurar aquilo, trazer a solução, não é toma lá esse produto pronto</p>
--	---

	<p>característica da casa, todo mundo concorda...mas se vc fizer sem consultar, por melhor que seja aí.....</p> <p>Enfim, existe uma forma de navegar pra inovar na empresa, que é envolver as pessoas, na hora certa, fazer que participem...coisa que surjam como iniciativas isoladas já prontas não são bem-vindas..É uma rede, iniciativas isoladas são assim...fulminadas.</p> <p>Acho que essa cultura de inovação é muito potencial, nós temos 86% com nível superior e mais além...se não tivesse essas restrições, essas barreiras ...tem muita coisa não dita, é nas entrelinhas, é implícito.</p>	
7 Papel dos Gestores	<p>Os gerentes do meio, não querem mudar muito as coisas, na ENG é mais do que na TECNO. Esses grupos são meio estanques.</p> <p>O processo emperra mais no meio do caminho. A alta direção é mais propensa a inovar, as idéias são bem discutidas, ouvidas, questionadas, reorientadas.</p> <p>No meio da hierarquia é mais resistente, tem que fazer as coisas da rotina, e mudar é sempre um trabalho a mais, gerenciar etc, então quanto menos mudar é melhor.</p> <p>O nível médio é o que implementa, né? Às vezes impede que a idéia chegue num nível mais alto.</p> <p>Talvez seja menos que em outras organizações, mas coisas interessantes acabam parando por aí. Na ENG isso ocorre mais que na TECNO.</p> <p>A TECNO tem sistema de reconhecimento, a direção está empenhada. A ENG é mais cuidadosa.</p> <p>Não tem política de incentivos, a empresa tem uma cultura muito de equipe, onde se despersonaliza muito as conquistas.</p> <p>As conquistas são da empresa, a gente tem cuidado pra não destacar pessoas, o lado bom é que não fica criando estrelinhas à toa, o lado ruim é que as pessoas sentem baixo reconhecimento.</p> <p>O reconhecimento viria pela</p>	<p>Acho que a principal mensagem do novo projeto de recompensa é como motivar as pessoas para pensar, compor novas soluções, inovar de várias maneiras, incentivar a pensar, premiar...temos tido casos desses meninos que aparecem com economias em setores que nunca ninguém tinha visto, por ex na tributação...</p> <p>Criar um ambiente inovador, acho que esse é o ponto principal dentro da empresa hoje. Porque ainda existe certa timidez, tem gente mais retraída. Há muitas publicações sobre inovação, eu coleciono alguns, quero que todo mundo tenha acesso, desmistificar inovação como pessoas sentadas numa sala. Para mim é o ambiente que propicia inovação.</p>

	<p>participação de lucros, é o chefe direto que determina, e às vezes não é justo, isto é, não dá pra balancear reconhecimento individual com o coletivo. Esta é uma questão crucial na empresa.</p> <p>Acho que esse ruído está aumentando. Hoje há mais individualismo, creio que há 20 ou 10 anos atrás, as pessoas eram mais ligadas na empresa, tinham a perenidade dos laços.</p> <p>Depende mais do estilo do gestor que do processo, tem uns que fazem mais, o sistema não incentiva que os gestores façam isso.</p>	
<p>8</p> <p>Cultura</p> <p>Pressupostos</p> <p>Aspectos Gerais</p>	<p>Amigos de outras empresas dizem: "a gente tem que prestar atenção no que a A faz, pq o que ela faz agora vai ser padrão de mercado daqui a algum tempo".</p> <p>Isso está na cultura, tem um procedimento estratégico anual e se pensa as oportunidades, desafios futuros do mercado...se tomam decisões para o ano que vem.</p> <p>Percebo que algumas áreas fazem isso melhor. A TECNO é muito mais ágil, a ENG é mais devagar. A TECNO tem mais gente jovem, com MBA, eles percebem com mais velocidade. Claro que as coisas não são perfeitas, sempre podia ser melhor, mas o hábito de olhar pra frente é estabelecido nas pessoas.</p> <p>O que faltava, quando fiz MBA eu vi isso, é que o PA fosse revisto durante o ano, principalmente a TECNO, que é mais dinâmica, o PA ficava congelado, a gente deveria voltar e rever os resultados, mudar rotas. Isso foi aceito, agora eles estão fazendo isso, quer dizer, a org abre espaço para esse tipo de sugestão.</p> <p>A necessidade de inovar em processo vem da pressão da competição... Tem que fazer mais barato, fazer melhor, reduzir custos, buscar diferenciais. Aqui não é só uma coisa reativa à competitividade do mercado, e é mais pró-ativa internamente...nós buscamos, queremos um diferencial.</p>	<p>Algumas pessoas saíram da empresa por duvida, insegurança., mas as que ficaram apostam, acreditam, a gente tem essa convicção, que no ápice da dificuldade ninguém lá em cima vai resolver, essa responsabilidade é de todo mundo, nós já tivemos que fazer isso algumas vezes, nos reinventar em algum momento, situações adversas, o compromisso das pessoas com a empresa é muito grande.</p> <p>É uma empresa que te dá muito espaço pra trabalhar, ela te desafia, ela propicia esse clima, ela investe em vc. Eu fiz MBA financiada pela empresa, eu pude criar o meu grupo e colocar na prática um monte de coisas teóricas, várias foram importantes, estão na empresa. O que vai acontecer é que a gente fica na empresa até mais velho, não é acomodação, ou por carreira, é pra trabalhar muito. Outra coisa é que se conversa muito, nada melhor que um happy hour, com os estagiários e os novos, a gente nem lembra que são estagiários, essa coisa pouco hierárquica, esse espaço, pode saber de tudo. Vc pega o menino, leva no cliente, leva pra conhecer um banqueiro, isso não acontece em outro lugar, esse espaço pra aprender a trabalhar.</p> <p>A cultura da empresa é de inovação. Desde há 40 anos, a gente conhece a história. Foi Itaipu, o projeto era 30 vezes maior que a empresa; o projeto da rede corporativa, muito antes de se falar de SAP, agente fez ferramentas; foi comprar empresa nos USA, fez o primeiro IPO,</p>

	<p>A PMI é nessa categoria, custa dinheiro, mas a gente acha importante, certificar.</p> <p>A gente adora estudar, nós temos cacoete de estudar, ao perceber um problema, o grupo ataca o problema, se auto-incumbe ou recebe a incumbência de solução. A conclusão é discutida, em geral implantada. Ninguém aqui aceita vc dizer 'eu sempre fiz assim, então é assim'. Aqui se procura pensar e fazer a diferença.</p> <p>A cultura é questionar sempre o que está fazendo 'por que não fazer diferente?' A meta é economizar e ter excelência</p> <p>Sistemas agora terceirizou, tá na IDS, é uma mudança de cultura pra reduzir custos, ter um processo melhor, agora vai ter rede sem fio, com cartão de rede.</p> <p>A TECNO é mais propensa, uma vocação maior a ver essas coisas que a ENG. Algumas disciplinas são intercambiadas, outras não, mas acho que devia haver mais troca, algumas coisas mais permeadas.</p> <p>Na ENG um contrato leva 2 anos, na TECNO leva 3 meses, é muito mais ágil. Não tem política de incentivos, a empresa tem uma cultura muito de equipe, onde se desprioriza muito as conquistas. As conquistas são da empresa, a gente tem cuidado pra não destacar pessoas. O lado bom é que não fica criando estrelinhas à toa, o lado ruim é que as pessoas sentem baixo reconhecimento.</p> <p>O reconhecimento viria pela participação de lucros, é o chefe direto que determina, e às vezes não é justo, isto é, não dá pra balancear reconhecimento individual com o coletivo. Esta é uma questão crucial na empresa.</p> <p>Acho que esse ruído está aumentando. Hoje há mais individualismo, creio que há 20 ou 10 anos atrás, as pessoas eram mais ligadas na empresa, tinham a perenidade dos laços.</p> <p>As pessoas se ressentem da falta de reconhecimento individualizado,</p>	<p>vai se lançando em empreitadas ousadas.</p> <p>É pequena, de propriedade de seus profissionais, que compraram dos estrangeiros quando estes resolveram sair do país no tempo da instabilidade dos anos 60. Os funcionários se unem e compram a empresa e surge o modelo acionário, na época diziam que era uma fantasia, que não ia funcionar, essa democracia, todo mundo é dono...na verdade é um dos motivos de sucesso, vc ser dono, ter ações, ter dividendos votar na diretoria...</p> <p>Existe a famosa carta de 1970, que é uma expressão da visão e dos valores. Há dois anos ela foi revista e foi reeditada como era, ou seja, aqueles mesmos valores e visão, a essência foi referendada... Ser uma empresa ética, uma comunidade de profissionais, com co-responsabilidade social, com preocupação com o meio ambiente. O que mais entrou, muito mais que o conteúdo, é como vc vai atuar para manter aqueles valores valendo, valores de respeito à comunidade, ao meio, a ética...</p> <p>Eu defino sorte quando a oportunidade encontra o preparo. A gente é um time preparado, que busca informação de todo lado.</p> <p>Tem que estabelecer es relações de confiança e honrá-las, com os parceiros, com o Cliente... honrar essa confiança é importante.</p> <p>Acho que a empresa não tem ambições de ser uma mega empresa, ela já teve 4 mil funcionários. O sucesso dela é que o dinheiro dela é dos funcionários, então os resultados têm que justificar o modelo acionário, a administração continue a mantê-lo válido e atraente para o profissional enquanto funcionário e acionista.</p> <p>O modelo não tem 100% de adesão, saíram muitos seniores por causa da idade, houve uma renovação no time com as novas empresas, nem todos os novos aderiram ao modelo, é um processo. Temos uns 70 %, os restantes 30% provavelmente estão na parte mais baixa, mas acho que leva uns dois anos, como eu levei, para fazer a opção.</p> <p>Essa coisa de inovação é um tema</p>
--	--	--

	<p>mas por outro lado uma das forças da empresa é essa cultura de ser valorizado em tudo, é raro ter pessoas arrogantes, não há conflito pessoal, só discussões de trabalho, há uma ética comportamental importante.</p> <p>Não existe uma norma, mas as pessoas ou têm a mesma característica ou saem. Acho que não tem porque tratar mal as pessoas, nem mesmo sendo gênio, não tem direito de ser mal educado. A empresa está hoje dando mais importância à comunicação, inclusive externa.</p> <p>A questão da inovação precisa ter um novo tratamento, divulgar mais. O empreendedorismo está parado, não dá pra investir agora. Mas eu poderia ter mais idéias, até dar o meu teto, mas...</p> <p>A empresa dá condição de inovar, mas não sei se todos percebem isso da mesma forma, e por não haver mecanismos de estímulo mais geral, a gente acaba se limitando às inovações das pessoas que conseguem navegar na estrutura. Aqui nós temos que consensar tudo, o princípio é reduzir custo, então sempre tem um tempo que é gasto. Então temos que nos entender pq somos todos acionistas. Se vc consulta antes, é uma característica da casa, todo mundo concorda..mas se vc fizer sem consultar, por melhor que seja aí...Enfim, existe uma forma de navegar pra inovar na empresa, que é envolver as pessoas, na hora certa, fazer que participem...coisa que surjam como iniciativas isoladas já prontas não são bem-vindas. É uma rede, onde as iniciativas isoladas são assim...fulminadas. As simbologias são muito sutis, não tem mesa maior, mas tem redes de relacionamentos, que fazem...nao é tão óbvio, com o tempo aprende-se a ler essas nuances. Os sinais exteriores são muito pequenos.</p>	<p>apaixonante, eu diria que nós queremos ter esse espírito cada vez mais, que seja entendido pelas pessoas como um estado de espírito, não é como uma missão, uma obrigação de meia dúzia. É esse paradigma que a gente está querendo quebrar, ainda estamos construindo esse novo momento na empresa.</p> <p>Não foi sempre assim, seria mentira dizer. Boa parte desse pessoal é o que trabalhou nas mesas marronzinhas, com caneta preta. Naquele momento fazia sentido pra cultura da empresa, mas isso passou, evoluiu. Acho que a gente tem sempre que estar questionando as coisas..</p> <p>Não dá pra boicotar as coisas, quem não está satisfeito com o processo que trabalhe para mudá-lo, fale, dê sugestões, não dá pra ignorar senão como é que vai ficar bom?</p> <p>Se aparece alguém com essa postura o time acaba por isolá-lo.</p> <p>O trabalho em time, a aviação 360 °, times auto-geridos, essa coisa toda é muito forte na empresa.</p> <p>E tb buscamos a diversidade de formação e de escola, Poli, Mauá, Unicamp, IBMEC, agora tenho estagiário de economia, além de engenharia, é fantástico.</p>
--	--	---

<p>9a Como é o Representante típico da Empresa</p> <p>9b O que se rejeita</p>	<p>Homem branco, elite, muito conhecimento técnico, cultura geral. Gosta de música clássica, de cinema.</p> <p>Pessoas ricas de informação, não tem ostentação.</p> <p>Trabalha muito, mas tem família estável, a família é importante.</p> <p>Futebol não é o forte. Tênis sim, é mais sofisticado</p> <p>Arrogância, grosseria.</p>	<p>É um visionário ou visionária. Eu acho que assim como primeiro presidente, ele personifica essa cara, essa paixão. É um cara com um bom humor incrível, com a crença de que a gente faz acontecer. É um cara de terno, sem gravata, uma coisa mais light, tem um Jeep Cherokee e uma Harley Davidson. A mulher dele tem o mesmo bom humor, é uma pessoa simples, de bom gosto.</p> <p>O grande orgulho é ter passado por tanta coisa e continuar no cenário. É uma empresa que tem orgulho de ser brasileira.</p> <p>A empresa, a gente não sabe se é um pequeno gigante ou um grande anão.</p> <p>Um cara mal humorado, sisudo, ... Um engravatado, engomadinho... De terno preto, sapato preto, esse jamais seria a cara da empresa.</p> <p>Não dá pra boicotar as coisas, quem não está satisfeito com o processo que trabalhe para mudá-lo, fale, dê sugestões, não dá pra ignorar senão como é que vai ficar bom?</p> <p>Se aparece alguém com essa postura o time acaba por isolá-lo.</p>
<p>10 Parcerias</p>	<p>As parcerias são honradas, não se quebra contrato. Mesmo que venha um fornecedor mais barato...</p> <p>Parceria com universidades, não conseguimos levar adiante, talvez pq a empresa não consegue tratar de coisas pequenas, ou pq é de longo prazo, é incompatível com o modelo.</p> <p>Com um super parceiro, como a X, a gente trabalha com prazos não muito longos, o risco é menor, o prazo é menor, vai por contrato.</p>	<p>Os parceiros trazem inovação, por ex a X é uma das que mais inova no mundo, domina o cenário de produtos para redes, fica inventando, muitas dessas práticas a gente acaba herdando, aprendendo com seus parceiros.</p> <p>A gente busca parceiros como num mapa, quem está fazendo o que, é a pergunta de um milhão de dólares, qual vai ser a próxima onda? Uma das minhas missões é estar entendendo isso, qual a empresa que está fazendo aposta, tudo para estar um passo à frente.</p> <p>A X só vende através de parcerias, ela tb é super aberta, os meninos sentam e decidem, a gente só supervisiona. É for free ou for fee? Tem que ser for fee, a gente negocia, os meninos fazem plano de ação, vão falar com o cliente, vamos ver se sai proposta etc.</p> <p>A gente conversa e trabalha muito junto</p>

		<p>com os parceiros. A gente fala que tem que ter poucas e boas parcerias, procura ter o melhor de cada categoria. Se tiver 300 parceiros, vc não consegue ser confiável, vc não sabe nem com quem conversar...O importante é a confiança, pq o Cliente vê a gente como um trusted advisor, as relações têm que ser honradas.</p> <p>O parceiro no momento é aquele que faz sentido, se a X não quer fixo, eu posso vender um produto concorrente, a decisão tem que fazer sentido. Em alguns clientes eu estou com a X, em outros não., não é engessado, tem independência. A gente aprendeu quando era estatal e privatizou. Não posso correr o risco, se a X pega um resfriado, eu pego uma gripe espanhola.</p>
11 Metáforas e Expressões Típicas		<p>Depois de um insucesso, a gente pega uns exemplares que queiram encarar o desafio que é recriar, em que negócio eu entro? que mercado ataco? o que faço enquanto não tenho receita? A gente chama isso Arca de Noé, tem que recolher alguns espécimes variados, de diferentes especialidades, manter o núcleo mínimo para recriar as idéias lá na frente.</p> <p>O grande orgulho é ter passado por tanta coisa e continuar no cenário. É uma empresa que tem orgulho de ser brasileira. A gente não sabe se é um pequeno gigante ou um grande anão.</p>
12 Símbolos e Pessoas Simbólicas		<p>Eu acho que assim como primeiro presidente, ele personifica essa cara, essa paixão. É um cara com um bom humor incrível, com a crença de que a gente faz acontecer.</p>
13 Mobilização		

<p>14</p> <p>Guardiões da Cultura / Esforços empreendidos</p>	<p>O projeto AAA é uma volta ao passado. Na nossa continua mudança deixamos de lado algumas coisas fundamentais, principalmente na ENG. Procedimentos, capacitação, registro...a gestão de conhecimento...sente-se que projetos antigos não se recupera mais. Esse é um caso de economia porca, a gente perdeu um monte de registros, de livros, não queria ocupar área.</p> <p>A gente tem essa visão que pra inovar tem que romper com o passado, mas eu acho que não é romper, é construir em cima do passado. Então o projeto é um esforço de recuperar, de ter procedimento, ferramenta, capacitação, coisas que se perderam, é um reconhecimento de que a gente deixou de fazer algumas coisas no afã de lucro, de buscar sei lá o que...Essa visão de valor, de economizar com critério, do melhor jeito.</p>	<p>Existe a famosa carta de 1970, que é uma expressão da visão e dos valores. Há dois anos ela foi revista e foi reeditada como era., ou seja, aqueles mesmos valores e visão, a essência foi referendada.. Ser uma empresa ética,, uma comunidade de profissionais, com co-responsabilidade social, com preocupação com o meio ambiente. O que mais entrou, muito mais que o conteúdo, é como vc vai atuar para manter aqueles valores valendo, valores de respeito à comunidade, ao meio, a ética.</p>
<p>15</p> <p>Hierarquia, /Tomada de decisão /Organização</p>	<p>A gente inova muito na org, é a arquitetura da empresa é muito estranha, difícil das pessoas entenderem, pq não tem muita hierarquia, ela é rasa, poucos níveis. A estrutura é meio fluida, vc pode fazer grupos de trabalho à medida da necessidade.</p> <p>A empresa tem uma imagem de inovadora. Acho que o modelo acionário tem muito a ver com isso. Vc fica nervoso se o negócio não tá bom.</p> <p>Aqui minha participação, minha ação vai aumentar, é um resultado muito direto, as pessoas se sentem com o interesse, a obrigação de agir para que seja o melhor possível.</p> <p>Nossa venda é uma venda de relacionamento. A despesa do marketing, normalmente, é parte da venda, mas no nosso caso não. A despesa de comunicação tem que agregar valor, senão eu tô literalmente tirando dinheiro da OPL.</p> <p>O mecanismo pra economia é a consciência do próprio profissional..</p>	<p>A empresa é 100% dos funcionários, tem dois níveis de acionistas, os do operacional e os da holding que são menos e mais seniores. Todo mundo é votante, é só proporcional ao número de ações.</p> <p>A gente ainda tinha uma diferenciação, mas a mudança do visual integrou todo mundo, quebrou a hierarquia, distinta por função. Isso deixou de fazer sentido. A gente agora brinca, diz que é igualzinho mercado de peixe. Todo mundo fala, esquece o telefone, todo mundo escuta. Isso trouxe agilidade, dinamismo, participatividade. Até o Diretor Geral, ele tem uma baia de vidro. Essa coisa não se perde pq trouxe um benefício.</p>

	<p>Na TECNO teve uma festa pra comemorar um contratinho, o pessoal daqui chiou..a ENG é mais austera. A gente não tem churrasco, essas coisas, só a Festa de Natal. Trabalhar é a cultura, só trabalhar... Outra empresas tem 6% da receita para marketing, eu não, só o necessário Se eu puder fazer o mesmo trabalho com menos dinheiro, eu vou fazer. Até pq quanto mais eu gastar menor vai se minha PL.</p> <p>O valor patrimonial é que estabelece o valor da ação. O lucro é dividido em 3, para dividendos, participação e reinvestimento.</p>	
16 O que a empresa é para você?	Ela é seu pai, sua mãe	
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas		
18 Idiossincrasias ou Aspecto único emblemático		
19 Como se trata o Erro		<p>Existe medo de errar, faz parte, só garanta que seu erro esteja nos limites e que vc vai aprender com ele. Falar que vai quebrar a empresa, aí já complica muito.</p> <p>Tem tolerância, não tem caça às bruxas, não enfia debaixo do tapete, assume, aprende, não repete.</p>

<p>20</p> <p>Dificuldades na inovação</p>	<p>Minha tendência é achar que as pessoas que estão na linha de produção, têm muito pouca disponibilidade de lidar com inovação, pq eles tem que entregar coisas. Se a inovação é fácil de implantar, ótimo! Mas normalmente não é, pressupõe coisas diferentes, tem impacto, tem que estudar. Implantar significa tempo, recursos, gente.</p> <p>Coisas arriscadas, grandes inovações podem detonar o patrimônio, os mais velhos começam a ficar mais refratários a mudança, a risco. O jovem é mais disposto, talvez</p> <p>Pq quando vc se aposenta tem que deixar de ser acionista. Pra mim eu tenho mais 15, 20 anos, eu quero mais é que cresça, quero investir com cuidado é claro, mas não estagnar.</p>	<p>É uma empresa pequena, não tem grupo por trás, a gestão de riscos é muito importante , uma questão de sustentabilidade da empresa, de vc avaliar o risco que agüenta, não o que pode correr.</p>
---	--	---

Caso A: Planilha 4

1 Quem é	Entrevistado 7	Entrevistado 8
2 Histórico Inovações	(discorreu sobre as inovações) Então tem sempre a visão de se antecipar às necessidades do país, e preparar-se para o momento, capacitação de pessoas, estrutura da empresa. O cliente típico do setor de ENG é o dono final de uma instalação industrial ou geradora de energia (cita vários clientes). Em TI e Telecom é semelhante, o cliente final são as grandes operadoras. O Projeto A na época (1990) foi um conceito inovador ao integrar pessoas numa rede única, foi precursor, hoje qualquer empresa tem.	(falou dos ciclos)
3 Projetos Inovação que não deram certo	A gente produzia centrais digitais, mas quando privatizaram as telecoms, elas trouxeram seus fornecedores internacionais. É um bom exemplo de competição que se acirrou. A empresa desenvolveu a central com tecnologia, com dados e voz, e foi a melhor tecnicamente num teste entre as 3 mais do mundo. Mas houve a retração mundial do mercado de telecoms, as operadoras pararam de investir, nós ficamos na mão, com um bom produto sem mercado. Tivemos um grande desgaste financeiro e que dispensar 100 pessoas. Outra coisa foi a bolha da Internet, houve uma expectativa que não se realizou. Idéias que não chegam a estágio de maturação, como atuar em agribusiness.	A empresa achava que o mercado de TI era maduro, mas com a explosão da Internet, ela viu a possibilidade de entrar nesse mercado. Organizou a IT, que não vingou do jeito que se esperava, deu algum erro de dimensão. Mas o reflexo positivo é que se posicionou num mercado onde não estava antes, ela agora compete, tem clientes... não foi o que se esperava mas não deixou de ser rentável... não foi um erro, mas um mau dimensionamento da análise de risco. Há oportunidades que não se concretizam, pq vc superestima variáveis, monta um projeto, mas o cliente não está preparado pra jogar o jogo... aí vc tem o prejuízo pq montar um projeto é caro. Há várias coisas que podem significar não dar certo: um cliente não satisfeito é muito ruim, perder numa iniciativa comercial é não dar certo, ter uma rentabilidade muito mais baixa que a prevista... existem muitas dimensões
4 Inovações Correntes	O projeto A tem a inspiração de um inovador (nome), em muitas áreas à frente do seu tempo. O objetivo é reformular a atuação do dia-a-dia, tanto na forma da oferta (as propostas) como forma da entrega (os serviços). Para fazer frente a todos os serviços temos uma série de processos internos: Engenharia,	Minha linha de atuação é buscar novos negócios, novos mercados, novos parceiros, em sinergia com a TECNO. Isso é empreendedorismo, para mim é corrente. O Projeto A2 está em fase de implantação. A gente estruturou 4 macro-processos: engenharia, suprimentos, produção e montagem, gerenciamento de projetos. A gente quer transformar

	<p>Gerenciamento de Projetos, Suprimentos e Produção/Construção.</p> <p>O projeto visa modernizar esses processos de trabalho levando a empresa a ser reconhecida por um patamar de excelência internacional. É um processo inovador.</p> <p>Existe um benefício imediato, uma aplicabilidade imediata do que estamos fazendo</p>	<p>esses 4 grandes processos em diferencial competitivo e de busca de inovações, através da excelência processual. É isso, a gente está tentando inovar nossos processos para ganhar agilidade, confiabilidade. A gente acredita que existe espaço de criar inovação dentro da forma como faço engenharia, tem novas ferramentas computacionais que podem ser aplicadas ao gerenciamento etc. esse é um grande esforço interno de comunicação, tudo tem interligação umbilical.</p>
<p>5</p> <p>O que é inovação</p>	<p>Existe um tripé que a gente gosta de citar, nós precisamos estar sempre atentos com os processos de trabalho, as pessoas e as ferramentas, então todas as atividades do projeto têm que focar essas 3 coisas, pq os processos são executados pelas pessoas, que são capacitadas para usá-los e suportá-los, assim como as ferramentas...então todas as atividades estão interligadas.</p> <p>Com relação a resultados, existe outro tripé que é do PMI (project management institute) que é o famoso escopo, prazo, custo. O projeto quer melhorar esse tripé que o nosso cliente está vendo, ou pelo menos uma perna em relação ao concorrente.</p> <p>Estar à frente ao longo do tempo.</p> <p>A empresa foi a primeira a buscar ISO 9000 quando ninguém sabia o que era. Idem com o PMI.</p> <p>Tem resultados concretos dos passos inovadores dados, tem coisas concretas para mostrar.</p> <p>As ações inovadoras não fazem sentido se fechadas internamente, elas têm que transparecer para o mundo.</p>	<p>Depende da ótica, vc pode falar de inovação tecnológica, organizacional, novos empreendimentos.</p> <p>O tema inovação é muito presente na história da empresa. Como o país é de terceiro mundo, o desenvolvimento ocorre por ciclos, então a empresa tem que estar permanentemente com um processo profundo de entendimento do mercado, ela surfa as ondas do mercado. O foco dela é essa linha do CAPEX, o investimento das grandes corporações, das expansões, das novas plantas.</p> <p>Isso obriga a desenvolver competências que sejam o mais móvel possível.</p> <p>Existem fóruns dentro da empresa onde esses temas são permanentemente discutidos. Eu acho que esses modelos de análises bem estruturados que embasam a percepção das ondas, isso é uma dimensão de inovação constante e importante, de estratégia.</p> <p>Tem inovações tecnológicas que são capturadas, a empresa não cria tecnologias, mas ela captura a partir de parcerias estratégicas, como foi a N, que foi de muito valor até que a N montou seu braço no Brasil. Tem a X, que é a maior referência em redes IP.</p> <p>Isso tb é inovação, entender quais as tecnologias em jogo para melhor capturar, aplicar e gerar valor, claro, para meus clientes. Por ex, a tecnologia de pré-moldados dos CIEPS do Brizola, nós não desenvolvemos, estava disponível na universidade, e conseguimos montar 500 em tempo muito curto e alta qualidade.</p> <p>Tem a inovação nos métodos produtivos, que podem dar lucratividade e competitividade. Por ex, os city gates, nós centralizamos a montagem numa</p>

		<p>fábrica alugada, e só finalizamos eles nos 16 sites finais, isso foi uma enorme economia de custos para o cliente. Tem inovação de segurança, eu fui criado em chão de obra, meu pai morava em barracão, antigamente eram 300 pra construir um prédio como este, hoje são 30, vc inova no processo produtivo, minimiza erro humano, risco de acidente. Como a empresa não detém tecnologia, uma preocupação que eu tenho hoje é como eu posso aumentar meu contato com quem detém tecnologia, tem muita coisa interessante sendo feita no Brasil. No governo passado se falava de fundos setoriais, relacionamento com centros produtores como universidades, esse assunto morreu, mas me preocupa hoje. Inovar é como eu mantenho uma empresa dessas, a cada dia, desde há 45 anos, essa é a preocupação senão ela morre.</p>
6 Processo de Inovação	<p>Nasce da criatividade, não é programável. Acho que a organização inovadora é em função da capacidade de criação de seus profissionais e da liberdade que a corporação dá para essas idéias fluírem. Não adianta ter profissionais criativos se não há ambiente, um clima favorável à disseminação e a discussão de idéias, isso existe na empresa. O projeto A1 nasceu da discussão e conseguiu-se formatar. O atual A2 nasceu do reconhecimento do ambiente concorrencial, da mudança de panorama, e de que devíamos nos adequar. Os nossos projetos ainda têm uma vertente muito forte na visão apenas de projeto, por isso é que precisamos nos adequar e atualizar esses macro-processos, porque o cliente passou a demandar, desde os anos 90, o que é uma mudança cultural no cliente, que a gente entregue a coisa toda pronta. O grande vetor dessa mudança foi o cliente, isso ocorreu no mundo todo, a partir de 90, talvez por causa da ineficiência das empresas de engenharia. Então tem que ter total entrosamento entre processo de</p>	<p>Os ciclos, isso obriga a desenvolver competências que sejam o mais móvel possível. Não existe um processo estruturado de percepção, mas a partir de uma série de elementos, de sinais do mercado. Existem fóruns dentro da empresa onde esses temas são permanentemente discutidos. Esse é um dilema constante, vc se mobiliza, se aprofunda numa competência e depois o ciclo se esvazia, vc tem que se desmobilizar. Tem que estar pensando 2 anos na frente, que é o tempo de uma nova coisa acontecer, por ex a crise energética e o ciclo das termoeletricas, a empresa se preparou bem durante 2 anos e aí aconteceu. Hoje sabemos que vai haver um boom no setor de água, é um tema crítico. Hoje a gente tem que analisar e tomar decisões: Quanto eu invisto? Tem espaço pra mim? Como esse mercado contrata? Como se estrutura? Serei competitivo? Outras vezes tem ciclos que ocorrem em paralelo e a empresa não tem todas as fichas, os recursos são limitados. A história longa da empresa no setor de energia permite ter interlocução com 100% dos stake holders, ter participação em clientes, conversas, eventos...e competência de previsibilidade.</p>

	<p>engenharia e de obra, eles precisam se conversar, a idéia é ter processos que amarrem esse fluxo de comunicação e informação entre os vários grupos.</p> <p>A gente entrega uma planta ou uma rede pronta para o cliente, funcionando, então os processos são inúmeros e caem nas 4 categorias que falei. Todas as pessoas tinham idéias de melhorias, mas havia o receio de se apontar para direções diversas, com timings diversos, então a idéia final foi do presidente da companhia, de juntar isso tudo, com sinergia e foco. É uma criação conjunta, muito ampla, em que as idéias nascem junto dos próprios profissionais que executam a atividade, dentro de cada pequeno grupo, em cada andar.</p> <p>Houve uma validação inicial junto à direção e agora estamos numa fase muito forte de comunicação com toda a comunidade. O projeto não é tocado por um grupo isolado, fechado numa sala. É comum acontecer isso nas empresas, chama um consultor externo, mas quem sabe o assunto é aquele que está lá embaixo e não compra o que vem de cima: 'eles não sabem, quem sabe sou eu que estou enfrentando o dia-a-dia...'</p> <p>A gente criou os 4 centros de competência, são departamentos virtuais, com um titular responsável e todo mundo, tirando os administrativos, está associado a um desses centros. É algo horizontal, é como matricial, mas é virtual. Isso atravessa toda a organização, então além do seu projeto cada um tem outro chapéu, que é o do centro de competência, por isso a distribuição das atividades do A2 está distribuída em todas as equipes.</p> <p>As inovações acontecem às vezes no empreendimento. Na P, por ex, encontramos possibilidades de melhoria do projeto do gasoduto, outras vezes são melhorias da produção da planta, torná-la mais</p>	<p>O processo é assim, um cliente pede um estudo de viabilidade, vc começa aprender, a ver a lógica econômica, a se posicionar. A empresa está sempre aberta a isso, no dia que ela se fechar ela morre...</p> <p>No nosso PE a gente discute as tendências, debate, analisa idéias, traz experts do setor (um ex ministro, um consultor, até jornalistas), vai se alimentando de informações. A gente forma uma visão do próximo ano e uma imagem difusa dos seguintes 2 ou 3. Além disso, a gente tem outras formas de trazer coisas. A 'A form' é uma reunião que envolve diretores, onde vc explica uma oportunidade, argumenta as chances dela, analisa, explorar propostas, toma decisões. A 'B form' define os temas básico, escopo, preço, risco, precede uma apresentação comercial. Tudo entra em questão e análise. Eu acho que esses modelos de análises bem estruturados que embasam a percepção das ondas, isso é uma dimensão de inovação constante e importante.</p> <p>As idéias vêm pra mesa, que é composta pelo comercial, o financeiro, os dirigentes do projeto. A gente apresenta, discute, todo mundo leva a lição de casa pra debulhar, para analisar todas as dimensões da questão, encontrar as melhores soluções, analisar riscos, controlar todas as variáveis.</p> <p>Inovação pela inovação não faz sentido, vc tem que analisar todos os riscos embutidos., mas a empresa é de modo geral muito aberta ao exame das idéias, mesmo pq esse é um diferencial competitivo.</p> <p>A análise de risco é permanente, tem projetos que a gente prefere não fazer, não se sente confortável, por ex passar um duto de material perigoso em baixo de uma avenida, de uma favela numa capital brasileira. A gente declina.</p> <p>No fundo, o risco é a medida da rentabilidade que vc quer e da capacidade que vc tem de levar o tranco se der errado.</p> <p>Inovar é como eu mantenho uma empresa dessas, a cada dia desde há 45 anos, essa é a preocupação senão ela morre.</p>
--	--	--

	<p>segura. São análises técnicas ou gerenciais, inovações que introduzimos que não são nossa atribuição, que têm como beneficiário direto o cliente.</p> <p>Nós não temos um processo de inovação em si, mas temos o PE anual, onde se analisa o mercado e a conjuntura, e decidimos onde apostar as fichas para o ano seguinte.</p> <p>Não é que juntamos as pessoas e dizemos 'vamos inovar'.</p> <p>De início junta só os seniores, pois se pressupõe que estes angariam as sugestões sob eles. Há uma política de portas abertas, onde vc pode ir no seu superior, ou se ele não ouvir, vc vai acima dele diretamente.</p>	
7 Papel dos Gestores	<p>Se a alta direção não se comprometer, não dá certo. Acho fundamental o patrocínio ostensivo dos gestores. No projeto A1 temos o empenho do próprio presidente, há essa visibilidade e comunicação para todos os colaboradores.</p> <p>Eles lideram processos de inovação como este, e dão autonomia para eu fazer minhas atividades, eu me reporto a cada 2 semanas.</p> <p>O reconhecimento é comum, não de forma direta, mas a cada 6 meses pela participação e mérito. Cada supervisor analisa o desempenho de seus subordinados.</p>	<p>Existe um estímulo amplo, geral e direto a inovar, é uma coisa inerente ao funcionamento da empresa.</p> <p>Mas existem pessoas cujo papel é maior, isso se espera de mim, faz parte do meu job description, eu sou pago para inovar, se eu parar de inovar perdi minha função aqui dentro.</p> <p>Meu papel tb é ser um catalisador das idéias, capturar as boas idéias da minha equipe, dos jovens. A inovação é um dos jeitos de crescer na empresa.</p>
8 Cultura Pressupostos	<p>Há um sentimento das pessoas não serem somente funcionários, há uma ligação emotiva entre colaboradores e empresa, pq tem ações, é um pouco dono, as pessoas cobram umas das outras, cobram num bom sentido, perguntam se o que o outro está fazendo está dando certo...vai dar resultado.</p> <p>Esse sentimento de pertencer à comunidade é forte.</p> <p>Há um senso de ética, isso está no sangue, é um tabu, ética tanto interna como externa, que às vezes não se encontra no mercado onde</p>	<p>Não existem pessoas soltas, todo mundo está ligado em um projeto, elas se sentem muito envolvidas, os novos projetos têm grande potencial de rentabilidade, de crescimento, de aprendizado, em geral todos se sentem felizes de participar de iniciativas, não vejo ninguém acomodado. Isso está no espírito da empresa.</p> <p>A lógica do modelo acionário é que a empresa está sempre sendo vendida e comprada, passando de um grupo mais velho para um mais jovem. Então essa é a constante, senão ela não funciona.</p> <p>De modo geral é um estrato da classe média, não ricos, onde o patrimônio que</p>

Aspectos Gerais	<p>atualizamos. Não enganar o cliente, assumir os erros e consertar. Isso permeia todos os níveis.</p> <p>Os nossos valores estão na carta, vc recebeu? Nossos valores são esses: excelência, integridade, vocação, entusiasmo, confiança, humor.</p> <p>Quando algo não dá certo há uma tendência a ficar mais conservador, tem uma análise da gestão da empresa, a cada caso, a cada momento. Não dar certo é não atingir o objetivo a que se propõe, tem que saber o objetivo, saber medi-lo, saber onde v. quer chegar, e se não deu, saber analisar.</p> <p>Aqui não tem carga negativa, as pessoas têm real interesse, têm participação acionária, não tem cobrança, tem o sentido de colaborar.</p> <p>Nosso lay-out é usual em empresas desse tipo no exterior, não é o padrão brasileiro, a idéia é tornar o ambiente bonito e agradável para tornar as pessoas felizes e dispostas, se trabalha melhor.</p> <p>Não dá pra ter um micro lento, uma mesa bamba, um canto espremido. A idéia é ter um ambiente agradável para que as pessoas se sintam livres para ter idéias. Os números de aprovação são muito positivos, 85%</p>	<p>têm é fruto do trabalho de uma vida, é natural que quanto mais tempo ficar tenha mais ações da empresa...</p> <p>Se o grupo jovem não compra o projeto da empresa, o sonho, ou como vc queira chamar, ela vai morrer pq não terá mais para onde ir.</p> <p>É uma preocupação constante dos dirigentes cultivar a próxima geração, com a cultura, os valores, os sonhos, os projetos, pq ela vai comprá-la. Eu queria muito trabalhar aqui por conta disso, desse modelo que eu achava inovador, muito diferente.</p> <p>Acho que o modelo estimula inovação pq as pessoas querem rentabilidade, é a sua poupança que está aqui, o risco tem que ser muito calculado.</p> <p>É uma tensão dialética entre o inovar e o arriscar, entre inovar e conservar, mas eu acho que o equilíbrio é obtido com muita intensidade, é interessante essa dinâmica.</p> <p>A maioria das pessoas mais senior que eu conheço têm todo seu patrimônio pessoal aqui, isso é uma regra no longo prazo. Não se pode brincar com essas coisas...é a aposentadoria deles.</p> <p>Eu que sou novo, acho que tenho um parte grande construída aqui desde que cheguei, e outra fora daqui construída anteriormente, mas a tendência é que a daqui aumente.</p>
<p>9a Como é o Representante típico da Empresa</p> <p>9b O que se rejeita</p>	<p>A empresa é um complexo celular, a empresa tem uma cara, existe essa disposição para a inovação, para olhar o futuro.</p> <p>Tem um destaque, consegue se impor, é reconhecido, suas idéias sobressaem.</p> <p>Tem um jeito muito presente, senta no meio, conversa com todos de igual para igual, há um certo orgulho em se destacar.</p> <p>Não tem ostentação, tem desempenho, é confiável e seguro (comparando com um carro), faz frente a qualquer equipe internacional.</p> <p>(aqui se irrita um pouco com a insistência do entrevistador) Acho que não faz sentido comparar com carro, um carro nasce e morre</p>	<p>Isso é difícil de dizer, pq aqui tem de tudo.</p> <p>É uma empresa em transição, tem uma geração de dirigentes mais maduros e uma geração de dirigentes bem mais jovens do qual faço parte.</p> <p>Esse tema da transição, da sucessão, da nova geração que se está construindo está sendo muito falado, o presidente na mídia fala nisso.</p>

	<p>carro. A organização é viva. Primeiro, não queremos que morra, segundo, durante sua vida se transforma como uma célula viva, responde aos estímulos do ambiente, ela evolui. Temos flexibilidade com o produto, fazemos o que o cliente quer. Agora na empresa não, há coisas que não são mexidas, conceitos da ética, da qualidade, o resto a gente adapta.</p>	
10 Parcerias	<p>Isso é uma imposição natural do mercado, os empreendimentos complexos, vc tem que trabalhar em consórcio, para obter o melhor de cada uma, o cliente reconhece e quer isso. A idéia de trabalhar em parceria vem se provando positiva. Às vezes a empresa toma a iniciativa, às vezes é a outra empresa. Quando é o cliente que sugere, aí a casa cai. Quando dá seguimos sozinhos, quando achamos que não temos a competência suficiente, buscamos parceiro.</p>	<p>Tem inovações tecnológicas que são capturadas, a empresa não cria tecnologias, mas ela captura a partir de parcerias estratégicas, como foi a N, que foi de muito valor até que a N montou seu braço no Brasil. Tem a X, que é a maior referência em redes IP.</p>
11 Metáforas e Expressões Típicas		
12 Símbolos e Pessoas Simbólicas	(mencionou 4 vezes o presidente)	
13 Mobilização		<p>(os ciclos) isso obriga a empresa a desenvolver competências que sejam o mais móvel possível. Não existe um processo estruturado de percepção de como vai se desenvolver o próximo ciclo, mas a gente trabalha partir de uma série de elementos, de sinais do mercado. Existem fóruns dentro da empresa onde esses temas são permanentemente discutidos. Esse é um dilema constante, vc se mobiliza, se aprofunda numa competência e depois o ciclo se esvazia, vc tem que se desmobilizar.</p>

14 Guardiões da Cultura / Esforços empreendidos		É uma preocupação constante dos dirigentes cultivar a próxima geração, com a cultura, os valores, os sonhos, os projetos, pq essa geração vai comprá-la. Eu queria muito trabalhar aqui por conta disso, desse modelo que eu achava inovador, muito diferente.
15 Hierarquia /Tomada de decisão /Organização	(falou do modelo)	
16 O que a empresa é para você?		
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas		Esse tema da transição, da sucessão, da nova geração que se está construindo está sendo muito falado, o presidente na mídia fala nisso.
18 Idiossincrasias ou Aspecto único emblemático		
19 Como se trata o Erro	A empresa lida bem com o erro, não o de má fé, intencional. Isso é importante para criar o clima favorável á inovação, isto está explícito nos conceitos da empresa, está formalizado, se houvesse um clima de punição vc mata a inovação. Acho que esse é um dos fatores da livre circulação de idéias, o clima de incentivo ao teste, sem medo da punição.	Tolerância não é uma palavra boa, o erro deve ser identificado, analisado, tem reuniões de lessons learned...é muito raro ver pessoas crucificadas. Tenta-se sempre olhar pela ótica metodológica, mais que das pessoas... refinar processos, mais do que personalizar. Até que os processos se refinem, a empresa fica mais conservadora, mais reativa, aumenta os níveis de controle, mesmo pq de repente é preciso mobilizar recursos para corrigir esses erros. Improvisar não é uma palavra que vai usar aqui, se o antigo não serve não se vai, improvisar envolve risco de explodir uma fábrica, de matar gente. Há várias coisas que podem significar não dar certo: um cliente não satisfeito é muito ruim, perder numa iniciativa comercial é não dar certo, ter uma

		<p>rentabilidade muito mais baixa que a prevista... existem muitas dimensões</p> <p>Em engenharia acontece muito, é como erro tipográfico, vc como integrador tem que controlar direto, se vc faz direito seu trabalho resolve antes que chegue no cliente.</p> <p>O drama é peão despreparado, machão que não quer usar capacete etc, a gente chegou a sortear bicicleta em Pernambuco, pra incentivar a segurança.</p>
20 Dificuldades na inovação		

Caso A : Planilha 5

1 Quem é	Entrevistado 9	Entrevista em Grupo 1, 7 pessoas
2 Histórico Inovações		<p>Ela se remodela, se reestrutura para atender as necessidades internas e externas Vai atrás das oportunidades Mudou muito, cada ano tinha uma empresa nova. O modelo acionário....grande inovação,né? Uma inovação foi o projeto de MBA de Michigan. Teve o negócio da AA, um absurdo... de sucesso Na finanças não dá pra inovar...hoje tem boas ferramentas...inovou nessa parte, tá tudo integrado. A empresa experimenta muito, muita coisa já deu certo, se não fosse a gente não estaria aqui.</p> <p>(cada um fala de uma coisa que lembra)</p>
3 Projetos Inovação que não deram certo	<p>A experiência de trazer pessoas muito estranhas à cultura deu trabalho, se for preciso a gente repete, mas não gostaria. Houve a decisão de descentralizar que não deu certo, não funcionou, e de novo centralizamos as políticas, os negócios precisam ter essa camada única de compartilhamento, de troca.</p>	<p>Teve empresas que não deram certo, por um motivo ou outro. (aqui eles comentam a gravação)...mas aqui a gente tem liberdade pra falar, até pro presidente A Intelligence virou um desinvestimento. Tivemos que absorver uma estrutura estranha aos negócios. A IP não era o momento, agora eu acho que é o momento. Mesmo quando não dá certo, a gente acredita em quem tomou a decisão, são pessoas informadas, experientes, o risco faz parte do negócio.</p>
4 Inovações Correntes		<p>O projeto A2 está na pauta, busca colocar a empresa numa posição de competitividade internacional, só a rapidez não resolve, tem que ter eficiência. Equilibrar a experiência do tempo com a capacidade do mais jovem. Tem uma concentração de esforços agora, ele tá abrindo canais de comunicação.</p>

<p>5</p> <p>O que é inovação</p>	<p>A dificuldade de inovação é que nós não trabalhamos com produto, trabalhamos com serviços.</p> <p>A nossa busca constante está em diversificar o conjunto de oportunidades que podem ser oferecidas e de revigorar o portfólio de negócios. Senão a gente já teria morrido.</p> <p>(percorreu o histórico dos ciclos)</p> <p>O desafio atual é descobrir qual a estrela do momento, pode ser um novo negócio, uma nova parceria, uma nova tecnologia.</p> <p>A gente tem buscado, além do PE anual, fazer um planejamento de 10 anos, para tentar descobrir novas oportunidades.</p>	<p>O modelo da empresa foi inovador.</p> <p>O modelo acionário....grande inovação,né?</p> <p>A empresa experimenta muito, vai atrás das novidades</p> <p>Sendo empresa de serviço, ela se remodela todo o tempo para sobreviver.</p> <p>Ela se remodela, se reestrutura para atender as necessidades internas e externas</p> <p>Mudou muito, cada ano tinha uma empresa nova.</p> <p>A gente acaba capitalizando conhecimento...vc é dono, aprende, vende, ganha, e adquire expertise que dá pra desenvolver pro cliente.</p> <p>Pra mim que trabalho com um projeto, inovação é qualquer coisa que vc faça melhor, com maior qualidade, em menor tempo e menor custo.</p> <p>Por isso acho que se aplica em qq campo...no processo mais complexo quanto no mais simples...</p> <p>Tb em relação a qualidade dos profissionais, a necessidade deles crescerem, ficarem profissionalmente mais satisfeitos, senão eles vão embora.</p> <p>No Fiscal dá pra inovar em ferramentas e processos, estamos sempre tentando melhorias nesses aspectos.</p> <p>Inovou... até a comunicação entre nossas areazinhas, a gente tá mais interligado, a gente adianta o que a contabilidade vai precisar, eles também...a gente tá bem interligada.</p>
<p>6</p> <p>Processo de Inovação</p>	<p>Tudo é discutido em grupo, a gente apresenta idéias, faz workshops com representantes das unidades, discutimos muito, faz comitês de assunto, até ter certeza de que a decisão é a mais correta e vai estar dentro dos conceitos de valorização da pessoa.</p> <p>Houve a AAA, as cabeças mais brilhantes fizeram algumas coisas, mas hoje a gente viu que não faz sentido ter uma unidade dessas.</p> <p>Não temos um formato específico, essas pessoas estão disseminadas em suas unidades.</p> <p>A gente tenta estimular, uma idéia pode ser proposta em qq nível.</p> <p>Acontece nos níveis mais altos do que nos mais baixos, mas estamos</p>	<p>É uma empresa de inovação continua, isso é incentivado</p> <p>Tem obrigação, é a concorrência. Sendo empresa de serviço, ela se remodela todo o tempo para sobreviver.</p> <p>A política de portas abertas vc pode chegar e conversar, discutir formas de trabalho, processos e troca de informações.</p> <p>O projeto A2 está na pauta, busca colocar a empresa numa posição de competitividade internacional, só a rapidez não resolve, tem que ter eficiência. Equilibrar a experiência do tempo com a capacidade do mais jovem.</p> <p>Tinha o pessoal da AAA que pensava, agora tá disseminado pela empresa.</p> <p>No gerenciamento da tecnologia temos reuniões de acompanhamento e lessons learned, quando uma inovação é</p>

	<p>introduzindo alguns programas de estimulação.</p> <p>Temos uma idéia de montar um piloto na TECNO, eles são mais jovens, têm um perfil mais antenado.</p>	<p>identificada, é registrada, analisada, se tem mérito é disseminada. Aí o time da operação ganha ponto no ranking.</p> <p>No item inovação tem sido importante a exposição, antes era muito informal, vc só chegava e falava, agora vc tem que estruturar, analisar o impacto e é divulgado para os envolvidos... é um negócio muito dinâmico, vc tem aprendizagem e divulgação.</p> <p>Qualquer um pode dar idéias, e tem tido boas idéias, de economia de imposto, de tempo, de proposta comercial, um pouco de tudo...E não tem que saber os piores do ranking, não tem nada punitivo, só eles ficam sabendo, só divulga os 3 melhores, os destaques.</p> <p>Na ENG eu não sei, eu sei a TECNO, isso existe tem um ano</p> <p>Que interessante, puxa, precisa passar os números pra ENG, é bom isso...</p> <p>Não sei como dá pra passar isso pro ADM, isso é uma coisa mais de projeto...não dá pra ficar reinventando a rosa, a gente não tem tempo.</p>
7 Papel dos Gestores	<p>Eles são fundamentais pq são os multiplicadores e agentes de modificação, devem funcionar como estímulo constante. É através dos gestores que a gente faz acontecer, eles precisam permitir e criar condições...</p> <p>Se ele não fizer isso ele tb perde, até por interesse, ele não barra uma idéia que pode ser promissora.</p>	<p>A gente é motivado e incitado o tempo todo...os superiores acabam observando...as inovações que a gente faz nas particularidades dos serviços e essas inovações são bem-vindas.</p> <p>É feito follow-up mês a mês, eles pegam os resultados da avaliação das operações, e informam os melhores do ranking, isso é divulgado. É legal!</p> <p>Todo mundo gosta de ser reconhecido, não é salário, nem participação, é reconhecimento mesmo. É um fator de incentivo.</p> <p>O resultado do ranking é uma coisa que eles incentivam, não tá ligado a participação nem a salário...</p> <p>Essa questão de eles verem se vc tá bem rankeado cria um pouco de desconforto, um pouco de competitividade, mas a gente até que tá lidando bem com isso.</p>
8 Cultura Pressupostos	<p>Tem expressões que usamos muito e vêm da nossa cultura, nós não falamos empresa, organização, cia., firma, a gente usa a palavra comunidade, desde a sua concepção, que é uma junção de profissionais, cada um com competências necessárias para atingir o objetivo comum, que é o</p>	<p>A política de portas abertas vc pode chegar e conversar, discutir formas de trabalho, processos e troca de informações.</p> <p>A empresa é uma empresa de inovação continua, isso é incentivado. A empresa espera isso de todos e dá liberdade.</p> <p>Sendo empresa de serviço, ela se remodela todo o tempo para sobreviver.</p>

Aspectos Gerais	<p>que nós entregamos, com resultado inclusive financeiro. Não faz sentido falar em empregados, funcionários é raro, mas profissional é a expressão. Tb envolve o conceito de não diferenciação entre o quadro de efetivos e a rede de relacionamentos, por ex fornecedores, parceiros... todos são profissionais, alguns são da casa, outros são tb necessários...vc vai construindo uma rede que é importante para vc efetuar sua entrega. Cada um com seu tratamento legal adequado e direitos, por ex, o portal é de acesso público, com algumas restrições de confidencialidade. Os benefícios são para os efetivos, mas a gente se certifica que os outros recebem de suas empresas condições humanas de trabalho, dentro do conceito de responsabilidade social. Nós oferecemos poucos e bons benefícios, sem distinção de posição: salário do mercado; participação nos lucros de 6 em 6 meses; plano de previdência privada sem contribuição, modalidade pioneira desde 1970; plano de saúde igual; desenvolvimento profissional com treinamento; não tem carro pra ninguém, tem reembolso de despesas se precisar. Direito de participar na administração, isso vem do modelo, todos são acionistas, na proporção do que podem e do que queiram. Não tem acionista de fora, o modelo se renova internamente. O turnover é baixo, antes a média era de 15 anos, mais que agora pq houve reestruturações de negócios, eu diria 20% hoje, mas sempre foi bem pequeno. A adesão é voluntária, historicamente 89%, hoje é de 69%, o que é um dado preocupante, a gente quer formar o patrimônio, quer engajamento dos profissionais aos valores, então a crença nesses valores está</p>	<p>Ela se remodela, se reestrutura para atender as necessidades internas e externas. Mudou muito, cada ano tinha uma empresa nova. A IP foi a mais chocante, assim em relação á antiga empresa. A IP mudou o paradigma da empresa, antes era uma empresa formal, conservadora, cheia de padrões... Teve uma criançada que entrou, teve um conflito, antes o pessoal era mais velho, teve que ter um ajuste. Acho que é um marco, tivemos que ficar mais ágil, os prazos eram curtíssimos, houve um choque cultural muito grande... Não távamos acostumados, agente chegava de blaser, todo formal, e a moçada de bermudas, brinco, rabo de cavalo..só faltava chamar a gente de tios. Mas ainda hoje a TECNO e a ENG são diferentes ... Mas acho que houve uma boa miscigenação. Era formal demais, imagina se ia ter esse sofá laranja! Tudo era cinza e azul...e o comportamento, a forma de trabalhar. Era formal mas era inovadora, o que houve foi uma ruptura desse padrão, até o logo mudou, tirou a gravata... Havia uma rivalidade, a diferença de remuneração...e nós jurássicos e eles os inovadores... O modelo num tava no mesmo formato, foi uma aquisição. As coisas começaram a acontecer noutro tempo e se percebeu que não podia mais trabalhar no tempo que se vinha trabalhando. Foi a alta direção que deu apoio pra mudar, sem o incentivo deles não teria acontecido. Eles são da geração antiga, mas... Houve uma substituição de posições de direção por gente mais jovem. Saíram vários diretores no limite de idade pelo estatuto, acho que no limite de 60, no final de 2002. E mudou de presidente para outro (cita os primeiros nomes destes com intimidade). Uma camada jovem subiu de patamar. Tem limite de idade? Eu não sabia! A capacitação é muito forte, tem sempre gente atrás de conhecimento. O projeto A2 é uma mudança de cultura,</p>
-----------------	--	---

	<p>abalada por algum motivo. As negociações ficaram paradas algum tempo, tivemos prejuízo com a desmobilização de alguns negócios, as pessoas que entraram nessa época não conseguiram fazer parte do modelo. São os mais jovens de TI, mais imediatistas, diverso do perfil da ENG. Mas em abril faremos uma campanha grande de adesão e pretendemos elevar o índice de novo à marca histórica.</p> <p>Nos níveis mais altos têm maior adesão, pelo nível de conhecimento, pelo envolvimento. Os conceitos são de valorização humana e tudo que está associado a isto: a concepção do objetivo comum; a participação...</p> <p>Por ex, o exercício de PE, ele tem efeito cascata, chega a envolver quase a comunidade inteira, e se encerra com uma grande comunicação em que se divulgam as metas, os objetivos de cada negócio, para as pessoas compartilhem disso.</p> <p>Outro conceito é a busca do equilíbrio pessoal e profissional, o que é difícil, pq a gente fala de colocar os interesse do grupo acima dos individuais.</p> <p>São conceitos de extrema consideração ética em tudo, valorização humana, busca constante de excelência, tanto no clima como na capacitação das pessoas.</p> <p>Não existem sub-culturas, não sobreviveriam, seriam eliminadas do sistema, do ambiente.</p> <p>A hierarquia é muito pequena, são 3 níveis que se falam. Quem quiser falar com presidente fala, isso é muito estimulado.</p> <p>Não é interpretado mal, é claro que para resolver um conflito tem que esgotar as possibilidades internas, mas se é uma sugestão...não é interpretado como by-pass. É um traço da cultura</p> <p>A Pesquisa de práticas é a nossa pesquisa de clima, é aplicada online, é anônima, é muito importante</p>	<p>uma coisa de injeção de ânimo, todo mundo participando...e repensar o que se fez, aprender com os acertos e corrigir os erros...e já tem bastante coisa sendo feita (em relação à gravação)...nem pensei nisso, a gente aqui tem muita liberdade de falar.</p> <p>As pessoas aqui são muito respeitadas, valorizadas.</p> <p>A primeira coisa que a empresa valoriza é o profissional, a pessoa, depois é o conhecimento, o aprendizado, a parte técnica.</p> <p>Todo mundo tem sua importância no que faz...tem hierarquia, mas eu posso falar com minha gerente...eu acho que essa abertura, essa mobilidade...todo mundo aprende e acaba compartilhando também.</p> <p>Aqui todo mundo sabe que precisa de todo mundo, até por causa do modelo, todo mundo torce pelo outro, não tem hierarquia, tem especialidades... é claro que tem os grandes chefes...aqueles com poder de demitir...são poucos (risos).</p> <p>Gerente de projeto aqui não pode demitir...precisa ter um consenso entre os gerentes... mesmo pq poderia ser um problema de relacionamento com aquele.</p> <p>Acho que hierarquia tem que ser respeitada, mas não tem preocupação com isso aqui...tudo é muito natural, o respeito é pela senioridade do profissional, não é pq ele é gerente ou diretor.</p> <p>Há um clima bom, um clima amigo, muito claro. Lógico que existem informações confidenciais, mas não existe um clima de coisas feitas por baixo do pano. Sabe aqueles negócios...</p> <p>Há uma preocupação em preservar os profissionais, fazer com que se sintam bem.</p> <p>No curso de feedback, o presidente foi lá e quando comparamos os nossos problemas da TECNO com os problemas da ENG, ficou até chato, a ENG é mais formal, ela não é estimulada, lá não se quer que o nível de baixo fale diretamente. É mais antigão.</p> <p>Em sistemas tem mais informalidade, vc tem que olhar lá na frente, inovar, compartilhar informações.</p> <p>Pega bem vc sugerir, participar.</p> <p>Gerar resultados (risos)</p> <p>Comprar ações...não vender (risos)</p>
--	---	---

	<p>pq eu monto um plano de ações em cima dos resultados.</p> <p>O tema gente é um item horizontal na empresa e deve fazer parte do PE de todas as unidades. Esse trabalho é aplicado desde 85, foi encaminhado a Harvard que eles tiveram interesse. Tem tido significativa melhora dos itens, a gente compara com o nível internacional e nosso nível é sempre maior.</p> <p>Comunicação com transparência total e consenso é o mais importante.</p>	<p>Não tem pressão pra isso...mas se vc tem uma posição de destaque e não tem ações...</p> <p>Tem diretor que não tinha e não está mais aqui...era um diretor mais ou menos diretor, pq se o diretor não tem ações não é muito respeitado, entende?</p> <p>É que o modelo da firma é que todo mundo participe... ser acionista... pq esse foi o modelo que a firma entende que é o principal alavancador.</p> <p>Pega mal falta de ética, fraude.</p> <p>Não compartilhar informações pega mal...tem gente, são poucas, que acham que vão ser importantes se todo mundo reconhecer que só ele tem a informação.</p> <p>Pega mal ficar no seu nicho pequenininho...tem que estar antenado, ir no portal, tem o jornal, novos negócios...</p> <p>Eu acho que pega mal isso que ocorre na ENG, todas as pessoas deveriam ser incentivadas a ter liberdade...isso pega mal pra uma firma como a nossa, é minha opinião.</p> <p>Os diretores é que ditam os padrões, existe uma cara própria dos dirigentes.</p> <p>Então, a cartilha da ENG é mais antiga, já a TECNO surgiu com um diretor que incentivava muito a inovação...todos os profissionais eram incentivados...</p> <p>Nosso diretor de sistemas era da ENG, mas ele teve que se adequar, se aculturar, eu posso chegar nele e falar que não tem represália.</p> <p>O que importa é que essas diferenças estão aparecendo...eu acho que a direção está preocupada tentando resolver...o presidente tava lá 9 da noite....</p> <p>Nós passamos anos difíceis, foi ruim...nós tivemos que encolher muito, o mercado encolheu, houve apostas que não deram certo,</p> <p>Quando tem demissões isso é complicado.</p> <p>Eu acho que este ano vai ser melhor, há um clima de confiança, as pessoas acham que os problemas foram identificados, estão sendo trabalhados. Mesmo quando não dá certo, a gente acredita em quem tomou a decisão, são pessoas informadas, experientes, o risco faz parte do negócio.</p> <p>A empresa vai sair num livro...Made in Brazil...como inovadora.</p>
--	---	---

<p>9a Como é o Representante típico da Empresa</p>	<p>Tem clareza total na sua comunicação, obtém decisões por consenso sempre, preocupação exacerbada com o outro, avaliação e análise de tudo. Consegue pegar os conceitos da cultura e levar para sua vida profissional e pessoal e usa em todas as situações, incorporando-as como se fossem da sua personalidade. É como se estivesse no DNA</p>	<p>É íntegra. Preocupada com fornecedores e clientes, os externos e os internos. Ela realmente se preocupa. É ética. Eu gosto demais, entra no sangue, essa coisa meio familiar, do romantismo é boa. Todo mundo torce a favor, se ajuda. Mesmo quando não dá certo, a gente acredita em quem tomou a decisão, são pessoas informadas, experientes, o risco faz parte do negócio.</p>
<p>9b O que se rejeita</p>	<p>Pessoas que não valorizam esses conceitos da cultura, se preocupam com a remuneração acima de tudo, sob um aspecto imediatista. Se vai ter carro, cadeira... Esse a gente sabe que não vai dar certo...não está no DNA, ele busca outros valores...e acabam querendo sair.</p>	<p>Pega mal falta de ética, fraude. Não compartilhar informações pega mal...tem gente, são poucas, que acham que vão ser importantes se todo mundo reconhecer que só ele tem a informação. Pega mal ficar no seu nicho pequenininho...tem que estar antenado, ir no portal, tem o jornal, novos negócios... Eu acho que pega mal isso que ocorre na ENG, todas as pessoas deveriam ser incentivadas a ter liberdade...isso pega mal pra uma firma como a nossa, é minha opinião.</p>
<p>10 Parcerias</p>		
<p>11 Metáforas e Expressões Típicas</p>	<p>A comunidade, os profissionais. A cultura é como se estivesse no DNA A gente só quer que todos ganhem, sabe que cada um vai dar o sangue. Eu vou onde a empresa quer que eu vá...tanto que a gente usa o conceito de ser e estar, eu sou de planejamento, eu estou no projeto tal...</p>	

12 Símbolos e Pessoas Simbólicas		O mentor (de modo geral) O presidente, como pessoa acessível Um gerente centralizador muito querido (como exceção)
13 Mobilização	A gente tem que ser bem rápido até por conta do modelo tem que envolver todo mundo, tem uma dinâmica rápida. A gente usa todos os meios de comunicação para comunicar, informar, passa os conceitos.	
14 Guardiões da Cultura / Esforços empreendidos	Em tudo que se faz existe essa preocupação. De geração em geração pessoas-chave vão fazendo esse papel de manter vivas essas coisas, elas são procuradas como conselheiras, são um elemento vivo que repassa os conceitos. Como se fossem guardiões naturais, não carimbados, intitulados, são os mais típicos de todos, os que ficam mais no doutrinamento, responsáveis pela passagem das coisas, o presidente atual, o anterior, o fundador, eu mesma. Não existe um processo formal para isso. Os que vieram da IT sentiram essa diferença, queriam fazer parte desse mundo, eles mesmos percebiam e cobravam para que houvessem guardiões que trouxessem esses conceitos para eles também.	
15 Hierarquia /Tomada de decisão, /Organização	Tudo é discutido em grupo, a gente apresenta idéias, faz workshops com representantes das unidades, discutimos muito, faz comitês de assunto, até ter certeza de que a decisão é a mais correta e vai estar dentro dos conceitos de valorização da pessoa. Não há benefícios diferenciados, todos têm iguais direitos. A gente não tem conceitos de filial e matriz. Estamos com programas de melhor integração do Rio pq eles se sentiram um pouco abandonados, eles são da ENG,	A política de portas abertas vc pode chegar e conversar, discutir formas de trabalho, processos e troca de informações. Todo mundo tem sua importância no que faz...tem hierarquia, mas...eu posso falar com minha gerente...eu acho que essa abertura...essa mobilidade...todo mundo aprende e acaba compartilhando também. Aqui todo mundo sabe que precisa de todo mundo, até por causa do modelo, todo mundo torce pelo outro, não tem hierarquia, tem especialidades... é claro que tem os grandes chefes...aqueles com poder de demitir...são poucos.

<p>são antigos de casa, senão seriam ciúmes na certa. A gente tb está criando momentos de maior integração entre obras e escritório. Acabamos de criar uma estrutura org mapeada por centros de competência. Como trabalhamos por projetos, há uma estrutura vertical necessária para a realização do negócio, para fazer a máquina funcionar. Só que vc tem estruturas horizontais, por competência que vêem horizontalmente os profissionais, inclusive cuidam de seu staff, sua alocação, sua capacitação, remuneração, até para criar equilíbrio no grupo, uma visão que o diretor de projeto não tem e tenderia a selecionar sempre os mesmos para trabalhar com ele. Isso pode ser um conflito entre o dono do profissional e o diretor do projeto, mas existe negociação. A gente só quer que todos ganhem, sabe que cada um vai dar o sangue. Eu vou onde a empresa quer que eu vá...tanto que a gente usa o conceito de ser e estar, eu sou de planejamento, eu estou no projeto tal...</p> <p>Nós não temos organograma...é uma coisa mental como eu interpreto essa estrutura. Ela realmente não é nítida, mas as pessoas sabem onde se inserem, agora ela é tão flexível quanto as necessidades. Eu estou montando treinamentos para as pessoas entenderem seu papel, criando uma metodologia, mas todo mundo já sabe onde se inserir.</p> <p>A hierarquia é muito pequena, são 3 níveis que se falam. Quem quiser falar com o presidente, isso é muito estimulado. Não é interpretado mal, é claro que para resolver um conflito tem que esgotar as possibilidades internas, mas se é uma sugestão...não é interpretado como by-pass. E um traço da cultura</p>	<p>(risos)</p> <p>Aqui na TECNO, gerente de projeto aqui não pode demitir, precisa ter um consenso entre os gerentes... mesmo pq poderia ser um problema de relacionamento com aquele.</p> <p>Aqui na TECNO tem sim, tem 2 que podem demitir, o diretor de operações e o presidente da tecnologia.</p> <p>Acho que hierarquia tem que ser respeitada, mas não tem preocupação com isso aqui...tudo é muito natural, o respeito é pela senioridade do profissional, não é pq ele é gerente ou diretor.</p> <p>Há um clima bom, um clima amigo, muito claro. Lógico que existem informações confidenciais, mas não existe um clima de coisas feitas por baixo do pano. Sabe aqueles negócios...</p> <p>Eu acho que pega mal isso que ocorre na ENG, todas as pessoas deveriam ser incentivadas a ter liberdade...isso pega mal pra uma firma como a nossa, é minha opinião.</p> <p>(refere-se às diferenças de cultura e de hierarquia entre ENG e TECNO)</p>
--	---

<p>16</p> <p>O que a empresa é para você?</p>	<p>Para mim é tudo.</p> <p>De 43 anos, aqui eu vivi 23, a maior parte da minha existência, todo o meu desenvolvimento familiar eu vivi nessa comunidade, o estilo de vida de minha família mudou por conta do estilo de vida que eu vivi aqui.</p> <p>Maturação financeira e psicológica, cultural e social, tudo que eu tenho, parte do que eu sou hoje são os conceitos que eu vivi daqui.</p> <p>Hoje minha maior dificuldade é separar meus interesses pessoais e profissionais.</p>	
<p>17</p> <p>Adição a pressupostos / novos paradigmas</p>		<p>A IP foi a mais chocante, assim em relação á antiga empresa. A IP mudou o paradigma, antes era uma empresa formal, conservadora, cheia de padrões... Teve uma criançada que entrou, teve um conflito, antes o pessoal era mais velho, teve que ter um ajuste.</p> <p>Acho que é um marco, tivemos que ficar mais ágil, os prazos eram curtíssimos, houve um choque cultural muito grande.</p> <p>Mas acho que houve uma boa miscigenação. Era formal demais, imagina se ia ter esse sofá laranja! Tudo era cinza e azul...e o comportamento, a forma de trabalhar.</p> <p>O que houve foi uma ruptura desse padrão, até o logo mudou, tirou a gravata...</p> <p>As coisas começaram a acontecer noutro tempo e se percebeu que não podia mais trabalhar no tempo que se vinha trabalhando...</p>
<p>18</p> <p>Idiosincrasias</p> <p>ou</p> <p>Aspecto único emblemático</p>		
<p>19</p> <p>Como se trata o Erro</p>	<p>Temos criado comunidades de práticas em cima das disciplinas que trabalhamos e a missão delas é discutir lições aprendidas..</p> <p>Nosso desafio é registra tudo isso para que possa ser compartilhado e aproveitado.</p> <p>A gente não tem cultura de punição. É o grupo, não a pessoa, que errou, discute e registra para</p>	

	servir de aprendizado.	
20 Dificuldades na inovação	<p>Uma dificuldade que nunca tivemos antes é com a credibilidade e o estilo da administração, decorrente das reestruturações e mudanças de planos.</p> <p>Dá às pessoas a impressão de não ter rumos, a gente teve pontuação horrorosa, tinha queixa de distanciamento da direção, da falta de investimentos em desenvolvimento profissional, mas agente está com mil programas para sanar isso.</p>	

Caso A : Planilha 6

1 Quem é	Entrevista em Grupo 2, 8 pessoas
2 Histórico Inovações	<p>(comentários dos ciclos, sem novidade)</p> <p>A empresa sempre foi a primeira a adotar, viabilizar, aplicar efetivamente alguma tecnologia ou processo diferente, alguma ferramenta ou software. Tudo recai em inovação, desde o trabalho do dia-a-dia até o posicionamento estratégico.</p> <p>Parece que a empresa tem uma bola de cristal, quando vc vê, ela já está lá. É o caso da AA, por ex.</p> <p>A AAA desenvolveu centrais telefônicas nacionais, com qualidade mundial. Teve a compra da empresa americana, com IPO, ninguém fazia isso. Tem as primeira workstations, em 80 e poucos, ninguém falava de CAD. A empresa foi o primeiro cliente da HP no Brasil.</p> <p>O Documento chegou no Brasil via a empresa.</p> <p>Na área de celular, o pacote da MIS...</p> <p>As câmeras de acesso para o cliente ver a obra ao vivo pela Internet, foi um sucesso...depois desistiram, alegaram que o pessoal ficava mal acostumado. Times de alta performance era uma coisa muito fora...a metodologia interna de gerenciamento da empresa é inovadora.</p> <p>A rede A1 é de 80 e pouco, além de ser uma rede é um grande RP interno, virou moda em 96.</p> <p>A ISO 9000 e 9002, a empresa foi uma das primeiras.</p>
3 Projetos Inovação que não deram certo	<p>Não é que deram errado, às vezes não era o momento, o e-learning estava à frente do tempo...</p> <p>O Documento, que é uma ferramenta de projeção de documentação, há 8 anos atrás não foi bem recebida, não tinha o desenvolvimento que tem hoje, agora está sendo disseminada, é compartilhada via portal. É um caso interessante.</p> <p>Acho que filosoficamente não existe verdade absoluta.</p>
4 Inovações Correntes	<p>No processo de trabalho a gente tem eventos de controle: o evento é a 'A form', é a análise crítica da ideia para primeira avaliação; o segundo evento é a 'B form' onde é validado pela diretoria. A gente está criando o 'C form' para análise de comercialização e refinamento de negociação. Isso é uma inovação.</p> <p>Os centros de competência, eu acho que é inovação, é um modelo antigo que foi reconfigurado (de 7 anos atrás), a grande função é ser horizontal e zelar pela integração de pessoas e projetos, com foco no alinhamento, definição de processos, reter conhecimento.</p> <p>O projeto A2, de certa forma, é inovação. É uma adaptação a um novo ambiente, agente passou de 3 mil funcionários para 600, eu preciso retomar todos os padrões que eu tinha, preciso redimensionar para continuar com a qualidade, elevar o grau de excelência dos serviços.</p>
5 O que é inovação	<p>É a transformação de algo, gerando algum benefício, valor, resultado. São ideias de como fazer a mesma coisa de modo diferente, melhor, com menos custo.</p> <p>Usar uma coisa diferente, mais eficaz, para chegar ao mesmo resultado.</p> <p>Ninguém inova pensando: estou inovando pq eu quero inovar. Lá na frente é que a gente descobre se foi uma inovação ou não.</p>

	<p>Eu acho que o fim não é a inovação em si, ela é o meio.</p> <p>O A2 tem por fim não a inovação, mas como inovar a cultura. Vc tem que ter processos consolidados e padrões para não se preocupar com isso e se preocupar com o que interessa, botar sua criatividade no diferencial.</p> <p>Vc não está entendendo, ninguém está preocupado com o A2, se é ou não inovação, a gente tá preocupado que existem lacunas internas que precisam ser preenchidas, depois que passamos no último período.</p> <p>Ele tem uma função de retomar o que deu certo.</p>
6 Processo de Inovação	<p>O PE anual é feito em times, a direção aponta, mas a construção é feita em grupo. O exercício de PE ajuda muito, a empresa quase toda participa do PE Aliado a isso existe uma comunicação muito aberta a novas idéias, vai-se engajando outros nas definições, divulgando, a comunicação é intensa.</p> <p>Os dirigentes são visionários...</p> <p>A organização também é visionária, se a idéia não permear pela empresa toda não adianta. A Diretoria só toca o bonde.</p> <p>No processo de trabalho a gente tem eventos de controle: o evento é A-form, é a análise crítica para primeira avaliação; o segundo evento é B-form onde é validado pela diretoria. A gente está criando o C-form para análise de comercialização e refinamento de negociação. Isso é uma inovação.</p> <p>A empresa não criou essas inovações todas, mas ela tropicaliza essas coisas, as metodologias, as práticas, as tecnologias...sempre antes de virar moda no mercado....é difícil ela vir a reboque.</p>
7 Papel dos Gestores	<p>Os dirigentes são visionários...</p> <p>A organização também é visionária, se a idéia não permear pela empresa toda não adianta. A Diretoria só toca o bonde.</p>
8 Cultura	<p>A estrutura organizacional e o ambiente de trabalho, não tem iguais.</p> <p>Há 40 anos ela inova, fez parte de todas as escadarias (ciclos) de tecnologias no Brasil, conseguiu se colocar em todas as ondas.</p> <p>Tem oportunidade, a gente vai...</p> <p>Ela tem flexibilidade, de configurar, reconfigurar, voltar para o passado, pensar no futuro, diretores com visão pra frente, excelente nível.</p>
Pressupostos	<p>O modelo acionário, com controle e participação dos funcionários.</p> <p>Sendo focada em serviços, a gente não é pesada, consegue remodelar, flexibilizar, olhar as tendências do mercado, das legislações, das tendências do governo.</p> <p>Porque concorremos com gigantes brasileiras ou multinacionais, e não temos capacidade financeira, temos a qualidade do serviço e a inovar é fundamental.</p> <p>A gente vai se flexibilizando e se amoldando aos processos, para atender as necessidades do cliente interno também.</p> <p>Esse ambiente de cooperação eu valorizo muito.</p> <p>Existe muita facilidade de interação e relacionamento entre as unidades de negócio e as administrativas, a gente trabalha conjuntamente.</p> <p>Nosso modelo não é departamentalizado, na cultura interna a gente se sente responsável pelo resultado todo, vc ajuda o vizinho se ele precisar, mesmo fazendo trabalho adicional, não se sente invadindo nem invadido.</p>
Aspectos Gerais	<p>Vc fica incomodado se não consegue ajudar outra pessoa.</p> <p>Eu sou gerente de projeto, tenho que tomar a melhor decisão como acionista, o fato de ser acionista ajuda muito nesse processo de querer colaborar. Tem que dar o melhor de si. O negócio é seu.</p>

	<p>Eu me sinto em casa, e gosto de interagir, ter novos trabalhos, novos contatos. A empresa te deixa trabalhar muito à vontade, não tem cobrança, a estrutura vertical...é bem horizontal (risos).</p> <p>Eles te orientam, te perguntam de seus gostos e vontades, te dão feedback. A cultura existe tem mais de 40 anos. Quem entra, ou se adapta ou sai. Digamos que aqui é o esquema de cozinhar o sapo, ele tem que ficar esperto senão cozinha.</p> <p>Os valores da empresa, ela é muito ética, voltada para valores sólidos. Ela dá autonomia de criar, inovar, sugerir, isso é inovador.</p> <p>Ela investe muito em treinamento, o funcionário é bem tratado. Aqui estagiário não é mão de obra barata, é um profissional que está sendo treinado, tem o sentido de perpetuar o negócio, valorizar a profissão.</p> <p>O processo de seleção é puxado e cheio de surpresas, eu não era o mais forte dos candidatos, mas fui escolhido pelo perfil mais afinado com a empresa.</p> <p>A gente erra muito, aprendemos com os erros.</p> <p>Os dirigentes são visionários...</p> <p>A organização também é visionária, se a idéia não permear pela empresa toda não adianta. A Diretoria só toca o bonde.</p> <p>Ela está aberta a escutar, para ouvir o que centenas de pessoas têm para falar.</p> <p>Não tem diferença entre ENG e TECNO, as diretrizes são as mesmas, só difere o tipo de negócio. É difícil ter uma pessoa que nunca trabalhou nas duas.</p> <p>Eu já mudei muitas vezes...Se vc não está aberto para mudanças, vc não dá certo.</p> <p>Existem ferramentas abandonadas antes, que ressurgem depois como lições aprendidas.</p> <p>É uma questão de ajuste ao ambiente que mudou, fazendo os ajustes, aquela idéia passa a fazer sentido.</p> <p>Todos perseguem o sucesso da empresa, para maior valorização das ações que nos pertencem.</p> <p>Ter ações é um tipo de aposta, eu aposto nessa empresa, nessa equipe, eu acho que ninguém é obrigado, não é pq pega bem, é ser aderente ao modelo. Os funcionários participam do controle acionário e financeiro da empresa, é essa filosofia mais comunitária vem desse fato.</p> <p>Por isso a gente trabalha em time, cooperando, não existem estrelas nem peões.</p> <p>Neste grupo aqui todos são acionistas.</p> <p>Quem não compra é pq é novo, a pessoa entra vai aprendendo, tem gente que demora mais, é um investimento de longo prazo.</p> <p>Eu demorei uns 3 anos pra comprar, hoje me arrependo tremendamente, eu queria antes comprar um ap....que besteira!</p> <p>Chefe centralizador, ou ele muda ou ele muda. O chefe centralizador, é o chefe de infantaria, pq a infantaria morre no meio do caminho.... O cara tem que ter outras qualidades excepcionais para ficar.</p> <p>Teve um que a gente adorava, o cara tocava obra como poucos, jamais chegaria a general... passar um projeto com ele todo mundo gostava...acho que todo mundo é masoquista aqui.</p> <p>Não, acho que é a diversidade.</p> <p>Um gerente centralizador se entope de coisa pra tomar decisão, eu não decido nada, então deixa ele. Ou seja... é o cúmulo, mas acontece...as pessoas que estão embaixo estão confortáveis, não decidem nada.</p> <p>Lidar com um cara assim, vc tem que ganhar a confiança dele, é uma pessoa desconfiada, insegura... Vc tem que mostrar que pode ajudar, que segura o</p>
--	---

	<p>rojão, que é competente, tem tudo que ele precisa, aí ele pode tentar delegar. Se tem alguma coisa ou alguém me incomodando, aqui eu consigo falar posso falar com o RH, o presidente, o chefe do chefe. Tem mobilidade interna, vc fala com o chefe do chefe, não existe limitação de hierarquia, tem um trânsito muito forte.</p> <p>Não tem by-pass, se tiver contra-posição de ordem vc vai esclarecer, falar.. mais importante é o alinhamento, o consenso. Ninguém é passivo, não vai receber uma ordem destoante e vai aceitar... Ou vc vai direto em quem te incomoda e fala, dialoga, é uma questão de maturidade. Não tem essa de ficar guardando mágoa, ficar te perseguindo</p> <p>E tem outros mecanismos: vc tem um mentor, que vai orientar sua carreira, ele é um senior e vc tem livre escolha, vc pode falar de teus problemas, ele te ajuda nas decisões. E tem o coordenador de disciplinas, que é a pessoa responsável pela tua alocação, salários, capacitação. São dois papéis diferentes: um é o desenvolvimento de carreira, outro é vc como recurso. O coordenador de disciplinas antes era nas empresas, agora estão nos centros de competência, algo assim...</p> <p>Vc não está entendendo, ninguém está preocupado, se A2 é ou não inovação, a gente tá preocupado que existem lacunas internas que precisam ser preenchidas, depois que passamos no último período. Ele tem uma função de retomar o que deu certo. Não é controle, é consolidação de procedimentos e o alinhamento de todos.</p> <p>Tem o 'mastigando idéias,' que é uma ferramenta interna de comunicação, de um tema de interesse geral para alinhar diferentes equipes.</p> <p>Tem uma coisa que eu gosto muito, que é nossos eventos de controle, estar todo o tempo fazendo análise crítica e vendo o que pode ser melhorado, eu adoro isso.</p> <p>É um motivador, onde existe o comprometimento do time que vai fazer aquilo. Isso sai no destaque, está interessante pq a gente consegue divulgar pelo portal todas as novidades.</p> <p>Teve uma época que a gente era conhecido como A Indomada no mercado, era aquela novela que falava meio português meio inglês...é pq essas técnicas de gerenciamento são importadas, não dá pra traduzir.</p> <p>É importante dizer que tudo que a empresa tem feito não é por conta de literatura, de livros, existem treinamentos, desde MBA de Michigan, aí acabam se mantendo os termos em inglês mesmo.</p> <p>Esse negócio de ser a primeira, primeira, primeira...é natural.</p> <p>Agora está começando a ter alemão como terceira língua...</p>
9a Como é o Representante típico da Empresa	<p>Todos perseguem o sucesso da empresa, para maior valorização das ações que nos pertencem</p> <p>Por isso a gente trabalha em time, cooperando, não existem estrelas nem peões.</p> <p>Vc sente que seu perfil se adequa á empresa, vc se interessa pela história, a cultura, o modelo, tudo chama...</p> <p>É ética no relacionamento.</p> <p>Comportamento...saber se comportar em todas as situações.</p> <p>Joga no gol, bate escanteio...tem várias possibilidades de atuar....</p> <p>Ser flexível e dinâmico, pró-ativo, não fica esperando serviço.</p> <p>Cabeça fria, coração quente...energia, entusiasmo, prontidão.</p> <p>Super-herói.</p> <p>Comprometimento com o modelo diferenciado da empresa, eu não vivo só de salário, eu vivo do resultado. Esse comprometimento faz que o funcionário tenha um desempenho diferenciado. Esse comprometimento pega bem.</p> <p>Ter ações é um tipo de aposta, eu aposto nessa empresa, nessa equipe. Eu</p>

<p>9b O que se rejeita</p>	<p>acho que ninguém é obrigado, não é porque pega bem, é ser aderente ao modelo da empresa. É ser aderente á cultura, o ambiente é excelente, se vc não contribui para esse ambiente eu acho que não pega bem.</p> <p>Quem não faz isso, a gente isola, vai cozinhando o sapo Digamos que aqui é o esquema de cozinhar o sapo, ele tem que ficar esperto senão cozinha. Quem entra, ou se adapta ou sai. Não ser cooperativo, pensamento departamentalizado. Extremamente individualista. Chefe centralizador, ou ele muda ou ele muda. O chefe centralizador, é o chefe de infantaria, pq a infantaria morre no meio do caminho. O cara tem que ter outras qualidades excepcionais para ficar. Teve um, a gente adorava o cara, ele tocava obra, jamais chegaria a general... passar um projeto com ele todo mundo gostava...acho que todo mundo é masoquista aqui. Não, é a diversidade.</p>
<p>10 Parcerias</p>	
<p>11 Metáforas e Expressões Típicas</p>	<p>Quem entra, ou se adapta ou sai. Digamos que aqui é o esquema de cozinhar o sapo, ele tem que ficar esperto senão cozinha.</p>
<p>12 Símbolos e Pessoas Simbólicas</p>	
<p>13 Mobilização</p>	
<p>14 Guardiões da Cultura / Esforços empreendidos</p>	
<p>15 Hierarquia /Tomada de decisão, /Organização</p>	<p>A empresa sempre compromete as pessoas, a decisão nunca é de um só. A decisão sempre é embasada, tem análise de riscos, comunicando os prós, acabam vendo os benefícios... Eu sou gerente de projeto, tenho que tomar a melhor decisão como acionista, o fato de ser acionista ajuda muito nesse processo de querer colaborar. Tem que dar o melhor de si. O negócio é seu. A empresa é muito aberta, as discussões ocorrem dentro dos times o tempo todo, as opiniões analisadas, mesmo se não é aceito, isso flui bem na empresa. A gente tem muito a Liderança Situacional, que é aquela pessoa dentro do</p>

	<p>grupo que entende mais do assunto, que leva o grupo a uma decisão conjunta.</p> <p>A gente tem eventos de controle: o evento é A-form, é a análise crítica para primeira avaliação; o segundo evento é B-form onde é validado pela diretoria. A gente está criando o C-form para análise de comercialização e refinamento de negociação. Isso é uma inovação.</p> <p>Todos perseguem o sucesso da empresa, para maior valorização das ações. A gente trabalha em time, não existem estrelas nem peões.</p> <p>O chefe centralizador, é o chefe de infantaria, pq a infantaria morre no meio do caminho. O cara tem que ter outras qualidades excepcionais para ficar.</p> <p>Se tem alguma coisa ou alguém me incomodando, aqui eu consigo falar posso falar com o RH, o presidente, o chefe do chefe. Tem mobilidade interna, vc fala com o chefe do chefe, não existe limitação de hierarquia, tem um trânsito muito forte.</p> <p>E tem outros mecanismos: vc tem um mentor, que vai orientar sua carreira, ele é um senior e vc tem livre escolha, vc pode falar de teus problemas, ele te ajuda nas decisões. E tem o coordenador de disciplinas, que é a pessoa responsável pela tua alocação, salários, capacitação. São dois papéis diferentes: um é o desenvolvimento de carreira, outro é vc como recurso. O coordenador de disciplinas antes era nas empresas, agora estão nos centros de competência, algo assim...</p>
16 O que a empresa é para você?	
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas	
18 Idiossincrasias ou Aspecto único emblemático	
19 Como se trata o Erro	<p>A gente erra muito, aprendemos com os erros.</p> <p>Existem ferramentas abandonadas antes, que ressurgem depois como lições aprendidas.</p> <p>Só fica o prejuízo para o acionista (risos).</p> <p>Em todo projeto sempre tem um erro. A gente faz as lessons learned, discute-se para evitar no futuro.</p>
20 Dificuldades na inovação	

APÊNDICE B – CASO B: PLANILHAS

Caso B : Planilha 1

1 Quem é	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
2 Histórico Inovações		(cita vários produtos na linha de tempo como possuidores de diferenciais inovadores)	
3 Projetos Inov que não deram certo	O produto X, inovação total, produto para 20 anos depois sem ser compatível com o mercado		Fizeram pesquisa de clima e nada fizeram de retorno à organização.
4 Inovações Correntes	Temos 4 novos produtos: um como sugestão do mercado e 3 nossa idéia		
5 O que é inovação	Sempre fomos inovadores na capacidade de perceber o produto na hora certa. Não sei de onde vem a inovação, ela ocorre. Não é uma empresa inovadora, ela é seguidora.	Inovação sempre foi um traço na empresa, mas ela não é inovadora, é seguidora, não inventou a roda. Se diferencia em elementos agregados ao produto que foram únicos no seu tempo. O dia a dia é que faz você participar do jogo, é o dia a dia que te dá idéias. A forma como trabalha com a eng e junto com parceiros, aí vivem as info que permitem inovações, tecer teias para perceber a dinâmica do mercado.	Importante separar tecnologia, do resto. Em tecnol está sempre à frente de tudo. Quando sai da tecnologia muda muito, existe uma consciência, mas não conscientização. O que fazem com RH não é inovação.
6 Processo de Inovação	Há livre pensar até certo ponto. Só estamos pensando no futuro, tem estratégia de geração e desenvolvimento. Tem grupo só p/ futuro, com permissão estruturada só p /pensar. Isto é novo no processo, antes acontecia s/ esta estrutura. Quando não se pensa custa caro. As idéias nascem, podem vir do mercado ou deles. A palavra final	Ocorrem duas lógicas de onde nascem as inovações: (1) a cabeça do engenheiro; (2) as áreas de mercado. Partes do produto nascem da engenharia e outras partes do mercado; há uma comunicação e a eng trabalha no esforço de venda tb. Inventamos reuniões onde o cliente fala de requisitos que espera do produto para eng escutar. Isto é um método. Trazem técnicos especialistas para tb explicar requisitos; o processo de	As pessoas que estão em áreas onde a tecnologia predomina é diferente, aí as pessoas estão envolvidas... tudo aquilo que tem a ver com produto, suprimentos, parceiros, domina muito bem. Nestas áreas há liberdade para se fazer.

	de sugestões é deles. Envolvem especialistas da eng. no anti-projeto. As pessoas do AP são pessoas mais sérias, experientes, tem visão maior e livre pensar; é preciso ter pessoas novas, cabeças limpas, as antigas são 'congelados', fazendo sempre do mesmo jeito. Novos inovam na maneira de fazer as coisas. Insight "brotam das paredes", tem um grupo pensando, tem idéia inicial, outros vão agregando Percebe que existe liberdade de brotar coisas, aqui existe um clima maior; já existe um 'podemos pensar' desde o início.	desenvolvimento é de muitas mãos: engenheiros, técnicos, clientes, usuários... Como nasce a idéia? Numa família de produtos tem a semente, a semente nasce de 'um iluminado' (cita nome), que pensou a partir de um cliente; mercado provoca a eng.; pessoas com idéias + o processo; pessoas que têm idéias não ficam trancadas em uma sala; eu torço para ser provocado pela eng; eixo de Inteligencia, Mercado e Eng; a produção tb cria umas inovações; Finanças tb é inovadora, criativa. Eng próximo do pessoal de mercado é o caminho.	
7 Papel dos Gestores		Ambiente de estímulo, depende, antes os problemas eram menos complexos, havia incentivo, crítica ácida no sentido e de crescimento. Hoje me preocupo com grupos e grupos: os que quebram os ovos e fazem omelete e os que tem medo de fazer algo. Estes grupos não se comunicam, existem grupos marginais de 'cadê o memorando?', a cultura dos papéis assinados. Na cultura dos ovos quebrados se vê o omelete, mas muitas vezes se quebrou muito ovo.	Nas empresas em que trabalhei tinha filosofia empresarial, tinha coerência entre a prática e a filosofia. Aqui estamos distantes entre filosofia e prática, tem uma filosofia de resultados que foi trazida, mas não internalizada, a distância é grande entre prática e filosofia. Papel do gestor deve ser olhar a área como um todo...tratam pessoas como mais um destes insumos improdutivos, como responsabilidade de RH.
8 Cultura	A empresa nasceu com a cultura do livre pensar. Existe a cultura anterior da liberdade para criatividade a qual se adicionou a gestão voltada para resultados; houve um casamento da cultura de	Cultura de competência, 'quem entende fala e quem não entende fica quieto', a presença da competência criando diferencial competitivo, existe um prazer enorme em mostrar o que está fazendo. Tem pessoas que quando entram são puxadas por um 'vácuo	Entraram seis mil pessoas nos últimos 4 ou 5 anos, talentos, falando idiomas, boas escolas. Tem outras que são antigas com 30 anos de empresa que viveram a empresa em momentos difíceis. Aqui existem pessoas

	<p>tecnologia/liberdade/ inovação com gestão para resultados.</p> <p>Existe uma ameaça pela quantidade de novos e não conseguimos, na mesma velocidade espalhar a cultura.</p> <p>Temos muita gente, não foi espalhado, existem pessoas hoje que não compartilharam da cultura de liberdade, elas têm medo.</p>	<p>de compulsão', mas temos casos de pessoas que saíram, de pessoas que não foram puxadas.</p> <p>Tive cuidado na seleção de novas pessoas, demorei para chegar nas pessoas que cheguei. A cultura da competência se não aceita, marginaliza. O consenso geral é de é bom trabalhar aqui pq dá para errar.</p> <p>Existe um grupo de outro tempo onde havia uma respeito, admiração e amizade intrínseca; nestas pessoas ninguém mata ninguém, estão distribuídos e todo mundo sabe quem é quem; a amizade pode não ser pessoal e se cumprimentam e ficam felizes em se ver; pessoa que viveram juntas coisas difíceis, têm uma tatuagem entre elas, irmandade entre elas, respeito pela dureza que todos nós passamos; grupo heróico, a maneira que nos olhamos é diferente. Os novos não têm.</p>	<p>talentosas mas não sabemos quem são, tem pessoas com potencial que poderiam crescer e não se sabe quem são, tem 600 aposentados trabalhando.</p> <p>Existem dois mundos, dos novos e dos velhos que não compartilham da mesma cultura: um não tem qualquer amarração afetiva com os valores da empresa; os outros construíram a empresa, viram crescer, quase que só têm esta experiência... os novos vieram acreditando no crescimento, mas não nos valores.</p>
<p>9a Como é o Representant e típico da Empresa?</p> <p>9b O que se rejeita?</p>	<p>Acho que é voltado para... dedicado à empresa, vibra com a empresa.</p> <p>Se o cliente pede respondemos, somos flexíveis e rápidos no atender cliente.</p> <p>Clima de inovação</p>	<p>Pessoa humilde, com inteligência, cabeça diferenciada, ágil, compulsivo / obsessivo pela perfeição, não se cansa nunca. Tem que ser competente. Depois do (novo presidente), a pessoa tem que ter opinião. Se o cara é bom entra na corrente sanguínea. Pessoas boas que agregam coisas positivas de outras culturas. Não recebe bem arrogância, pessoas com verdades absolutas, sem a humildade de perseguir a verdade, não aceita politicagem e jogo.</p>	<p>Uma pessoa daqui sempre estaria enaltecendo o lado técnico, o conhecimento, quem estuda mais é mais capaz... achando que é melhor que outra...são formados na (escola), são diferenciados, têm QI mais alto.</p>

10 Parcerias	Somos bons demais com parceiros, um modelo inovador de relação, mas houve erros na implantação, somos flexíveis demais, mas eles não acompanham esta cultura de flexibilidade, há um 'choque de culturas'.		
11 Metáforas e Expressões	Processo congelado. Insight brota das paredes.	Idéias brotam das paredes. Entra na corrente sanguínea. Pessoas que viveram juntas coisas difíceis, têm uma tatuagem entre elas, irmandade entre elas. Grupo heróico.	
12 Símbolos e Pessoas simbólicas (artefatos como símbolo)	(citou vários produtos que simbolizam inovação, como símbolos de 'insight de adequação ao mercado')	A cerimônia de apresentação do novo produto. A primeira prova do produto. Numa família de produtos tem a semente, a semente nasce de 'um iluminado', o japonês.	
13 Mobilização	Flexibilidade de corrigir o que não dá certo; entra todo mundo correndo e pronto, temos capacidade de virar e recuperar, é uma característica nossa.	Rapidez na tomada de decisão na área administrativa.	
14 Guardiões da Cultura	Curso de 1,5 ano de especialização p/ quem não fez escola especializada.		Parece uma regressão, pois é prática comum em qualquer mercado. Não se vê o resultado no investimento em pessoas, trata-se de coisas que deveriam ser tratadas há 5 anos atrás... não há sucessão, o que chama inovar em pessoas é ocupar um vácuo que existe. Existem as ferramentas, mas os gestores não a utilizam... é preciso que os gestores assumam suas equipes e não fiquem falando de instrumentos, processos.

15 Hierarquia /Tomada de decisão /Organização	eles decidem...	O que prevalece é a competência e não a hierarquia	
16 O que é a empresa para você?	para mim foi tudo		
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas	A cultura antiga de tecnologia e liberdade de pensar, associada ao foco em resultados; foi esta absorção.		
18 Produto B (como artefato simbolizado de modo particular)	É inovador como conceito.	É uma complicação. Foi uma oportunidade de mercado com apoio do (cita nome)...se interpretou errado, foi um produto difícil, tem que criar cultura própria para isto. Não compreendido como uma coisa legal, mais como algo interessante que não ficou legal, ficou marginalizado... dúvidas quanto ao mercado. Para um engenheiro ir pra produção dele não chega a ser um castigo...mas é grave não lembrar a apresentação dele. O produto B simboliza o 'já quê...' para tirar o sossego do concorrente. Como é percebido? Eng levaram na cabeça, erros. Produção fez esforços e não deu certo, não tinha produtividade. Criou um ranço de que ninguém leva fé, como algo que não nasceu direito. O fato é que parece ser uma alteração tecnológica simples, mas as dificuldades foram na leitura do mercado, não é simples, é complexo. O produto vem comprometido com as premissas originais,	Fala-se de ausência de uma estratégia, não existe cultura interna para abraçar o produto, estão apostando para ver. Se não deslanchar com o (nome citado), desaparece. Acho que as pessoas ainda não acreditam no produto.

		pensaram na oportunidade e não no todo.	
19 Como se trata o Erro	Hoje em casos isolados não se desculpa muito fácil, mas não existe perseguição	Você pode errar, fazer besteira, a empresa te perdoa se você foi atrás da perfeição.	É imperdoável o erro, errar não faz parte.
20 Dificuldades na Inov			

Caso B : Planilha 2

1 Quem é	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
2 Histórico Inovações	O modelo do planejamento, um negócio genial. O centro de realidade virtual.	O B1 veio do X que veio do Y, no entanto o B2 é novo, os sistemas são todos novos, tem plataforma nova.	Os da escola são elementos importantes... menos amarrada a convenções... exposição a culturas diferentes no nascedouro e na implantação e aquisição de tecnologia...as crises são elementos geradores de inovações... inovações são idéias que ocorrem simultaneamente em vários lugares... antenavam no mercado e trazíamos o cliente para ajudar a definir as coisas.
4 Inovações Correntes		Alteração de conceito na formulação de produtos: conceito de plataforma, a nova forma de conceber aliando ante-projeto, a inteligência + desenvolvimento tecnol. O novo processo que gera inovação... os produtos tendem a ser cada vez mais self-monitoring... assim serviços tem espaço para inovações.	Está pintando outro cavalo ganhador, o B4, mas pode haver muito risco, pode ainda dar zebra, mas tem muitas chances de ser um novo estouro.
3 Projetos Inov que não deram certo	Foram poucos que não deram certo, o exemplo é o X, mas a empresa aprendeu e criou o 'back to basics'. Tecnologia é fator chave e esteve na base das decisões, o integrar as partes, o rigor. No B1 e B2 delegaram a integração, modismo de parcerias, lição aprendida.		
5 O que é inovação	A empresa estimula algumas pessoas à busca da fronteira... sempre a gente chegou perto do	Processo restrito à área de tecnologia, aqui ainda está muito ligada ao produto, perdemos um pouco mais em tecnologia... acho que	Eu não acredito que a empresa seja uma empresa que busca a fronteira da inovação, que ouse ficar na beira

	<p>estado da arte. No que se refere a inovação não existe fronteira, não existe uma matriz dizendo fazer assim ou fazer assado. Quando você traz uma idéia dessas revolucionárias depende do sponsor. Inovação depende da liderança e da natureza do trabalho, depende das duas coisas.</p>	<p>em algumas áreas estamos começando a não acompanhar. Vejo que a empresa não está acompanhando certos movimentos no mundo, temos lacunas, não estamos olhando para fora... passo positivo com a criação da diretoria de AP como indutor de inovações. Inovações podem gerar outras, um produto gera uma família de produtos. Hoje o AP se une com as áreas de Inteligência... nenhum de nós é mais inteligente que todos nós. Pessoas associam inovação a desorganização... o processo pode ser organizado, o que não pode ser organizada é a discussão, precisa ser bagunçada, debate... inovação é o debate, a discussão livre... o pensar da inovação tem que ter alcance de longo prazo.</p>	<p>do abismo... é uma empresa que busca as soluções que existem nos processos, mas dentro de um contexto relativamente já trilhado por outros. É preciso que mais pessoas tenham tempo livre para especular em um nível alto, não estou falando do engenheiro ali, do cara de processos, de materiais, do vendedor, mas é preciso que alguns como (nomes) e outros possam pensar de maneira mais livre sobre coisas malucas. O Ante-Projeto + Inteligência + os VP's juntos vão desenvolver a nova concepção de um produto... gestão de desenvolvimento de novo produto... (a grande inovação) envolve adaptar sistemas, mudar culturas, têm caminhos que vão doer, mas acho que bem ou mal acho que a gente vai fazer.</p>
6 Processo de Inovação	<p>Existem dois mundos, um na frente, outro na operação. Inteligência de mercado está na frente e vê o mercado e qual produto deve existir. A área de inteligência vive na fronteira, e isto é uma tecnologia, já tentamos formatar, mas diria que são insights. Pessoas que trazem sugestões, nada institucionalizado, processual, tem a área do (cita nome), existem sempre insights do (cita nomes), não vejo institucional. A gente está próximo</p>	<p>Não está presente na empresa como um todo, tem raiz em desenvolvimento de produto... também não se restringe a tecnologia, pois envolve cada vez mais áreas de serviços, o próprio cliente, os usuários... a concepção ainda está no produto, migrando para serviços.</p>	<p>Antenavam no mercado e trazíamos o cliente para ajudar a definir as coisas. Pedir aos clientes que ajudem em idéias é uma inovação... busca sistemática de solução adequada ao mercado. As áreas têm que ter interação freqüente, no mercado mais dinâmico permite que o vendedor que está sentindo na ponta rapidamente chegue a quem está com as idéias mirabolantes.</p>

	<p>da borda, não gera tecnol. É usuária disto... não temos ação contínua, organizada, orientada, não vejo equilíbrio, determinadas áreas e pessoas, uns na borda, outros atrasados. Existe permissão para inovar, não existe empresa no Brasil que dê a liberdade de trabalho que esta dá. Eu gero as idéias mais malucas aqui e raramente alguém me barra de cara, estou livre para propor. É uma longa jornada... hoje posso sugerir mas não consigo executar pq se saio da minha fronteira, tem reclamação. A equipe de AP faz a diferença, somada à Inteligência de mercado, elas fazem a diferença.</p>		
7 Papel dos Gestores	<p>Quando você trabalha com uma pessoa como o japonês é muito fácil buscar a fronteira. Tem dois mundos de gestores, eu estava na frente, havia um choque. A a inovação caminha quando você tem apoio, quando a liderança promove. Como gerar novos líderes com gerência infantilizada, autonomia zero? Eu tenho autonomia para gerar idéias e aí levar para um daqueles três que decidem, você dá a idéia e encontra eco ou não no líder.</p>	<p>É o processo de desenvolvimento de produto que faz com que inovação apareça e não a atitude da liderança... as pessoas aparecem, mas não pela liderança, não vejo a liderança como quem estimula a inovação.</p>	<p>Está num ponto, numa encruzilhada, para as atividades correntes, sim, mas para um futuro ao que a empresa se propôs, que não é visível, é muito mais difícil pois exige coisas que não estamos conseguindo dominar ainda. Precisa de outras idéias gerenciais.</p>
8 Cultura	<p>De um lado é revolucionária, mas a grande maioria conservadora. Estou</p>	<p>Dependendo de onde se esteja, você tem uma visão diferente... o que une é a paixão pelo produto.</p>	<p>A cultura hoje adquiriu uma visão de negócio após a entrada do novo presidente, antes os</p>

	<p>falando de dois grandes mundos... duas realidades: uma que vê o futuro e vai e outra que trata do futuro como um sonho. Estes dois mundos vivem em tempos diferentes. Com o crescimento ficou difícil o pessoal da inovação com o da operação; sempre que se tenta formatar, não funciona; o B1 é um retorno aos anos 80, com a busca da simplicidade. Não consigo identificar os traços e valores como conseguia a anos atrás; o cuidado de não expor as opiniões ...você percebe que tem uma opinião um pouco diferente nem sempre é recebida, pessoas não emitem opinião, para não ficarem rotuladas. Tem pouca gente decidindo... a gente precisa de catástrofe para reagir, gostamos de ser bombeiros, só reajo depois que caiu a casa. Não é bem visto quem identifica um problema, está colocando um risco, somos 'otimistas' e dizemos que vamos fazer sem qualquer análise... não liberdade de dizer que vai falhar. A chefia diz vamos fazer, assumir e quem diz diferente é mal visto, se você alerta você é o pessimista e todos dizem que está bem e o problema se torna real, só aí agimos... Se você chega e diz 'vamos</p>	<p>Característica de sempre buscar coisa nova fazia que se esquecesse os produtos atuais... todo mundo quer trabalhar no produto novo... trabalha-se muito, está crescendo, nem sempre é bom para a saúde, sair às 19hs é como se estivesse 'matando aula'. Característica bacana, meio dada a heroísmo, resolvemos o problema e depois a gente se discute, aí nem sempre são as melhores soluções. Acostuma mal o cliente, dá coisa demais e o cliente se acostuma... devia ser mais planejada... não somos uma empresa de processos, alguma áreas não tem processos adequados e se faz qualquer coisa.</p>	<p>ingredientes eram mais tecnológicos. Capacidade de ouvir o mercado, disposição para escutar. Característica da cultura nacional e da empresa de ter capacidade interna de ouvir o mercado, mais do que os concorrentes. Cultura da escola... este traço está presente em todos, comum, forte, mesmo na empresa já crescida. Quando aparecem os 'malucos' a gente diz 'ah vamos estudar, a gente engaveta e pronto. Integridade, busca de inovação, ouvidos e olhos abertos.</p>
--	---	--	--

	<p>fazer um produto maior que o BBB todos vão atrás. Raramente são dispensados por não performar... em 1999 não diria isto pois tínhamos 1 produto e todos alinhados... mais de um produto, muitas prioridades... sobrevivência nos une. As pessoas gostam de coisas novas, tec novas, oportunidades novas. Um mundo diferente, as pessoas gostam disso.</p>		
8 Cultura	<p>Não é tolerado você antecipar um problema, quando você enxerga algo que os outros não viram, você não pode ter a opinião contrária. Discute-se pouco no início e muito no incêndio, valoriza-se o herói, portanto, vou deixar pegar fogo, 'se faço bem e não tem crise não apareço'. Não tenho dúvidas que tem pessoas aqui intencionalmente ou no subconsciente deixam chegar a um estágio para resolver a crise. O que pega bem: chegar na reunião com um sorriso, falar, dar um speech. Pega mal antecipar um problema, questionar e debater com profundidade, em determinados lugares você não é aceito. Numa avaliação não aparece o resultado, mas a imagem. Quem resolve tudo são dois ou três, a média gerência está infantilizada. Tem autonomia para idéias</p>		

	<p>mas é preciso saber o caminho das pedras, chegar em quem decide.</p> <p>Se eu entrasse na empresa hoje eu não sei onde eu iria parar, tal a dificuldade de encontrar o caminho de crescimento... é um ambiente estimulante, o produto é bonito, a pessoa não vai embora... pelo que significa a empresa, ela não sai.</p> <p>Estamos educando a empresa a entender este mercado, se posicionar, corrigir as estratégias... nosso mindset é orientado pela lógica, pela racionalidade, porque se eu quiser marca não dá para competir com o (competidor), 'como eu consigo criar marca com 20 produtos entregues num universo de 12000 ?</p>		
<p>9a Como é o Representante típico da Empresa?</p> <p>9b O que se rejeita?</p>	<p>Hoje eu não consigo mais saber, hoje a heterogeneidade é muito grande, não consigo definir.</p> <p>As pessoas se sentem bem de trabalhar aqui.</p>	<p>Trabalhar pra caramba, feito louco, é bem aceito, ser pragmático. Pega bem resultado, falar diretamente, se posicionar.</p> <p>Não é aceito arrogância, cara bonzão, ostentação.. pega mal dar quinhentas voltas para abordar um assunto.</p> <p>Damos rótulos com muita rapidez, carimba o cidadão, rótulos queimam pessoas, muitas vezes não é dado o benefício da dúvida.</p>	<p>O grau de motivação, de vestir a camisa.</p> <p>Integridade, herança do espírito da escola.</p>

10 Parcerias	Esperamos que seja como nós, vamos lá e fazemos por ele, somos heróis.		Não é inovação absoluta, muita gente já fez
11 Metáforas e Expressões	Bombeiros. Heróis. Otimistas.	Paixão pelo produto. Heroísmo.	Ouvir o mercado. Integridade. A escola.
12 Símbolos (artefato com símbolo) Pessoas Simbólicas	O japonês, não preciso falar com ele mais que 10 min, você diz A í ele dá o alfabeto completo, ele é revolucionário. Tem outros (cita nomes). Somos heróis?	Tem símbolos de status associados à hierarquia como estacionamento, plano de benefícios.	Os da escola, bando de gente meio maluquete. Os fundadores (nomes) ajudaram a fermentar.
13 Mobilização	Mobilização para o B2, quando tem um desafio claro, vira um leão, saímos de 4 para 19, todo mundo alinha, não havia discussão, não havia dispersão de recurso. À medida que cresce, com novos produtos, a tolerância ao erro diminuiu e aí as pessoas passaram a se proteger mais e as decisões concentradas nos executivos principais, a velocidade ficou comprometida após o crescimento. A gente precisa de catástrofe para reagir, gostamos de ser bombeiros, só reajo depois que caiu a casa, a mobilização é feita no fim quando não tem mais jeito, reagimos rápido, somos maravilhosos, varamos noite, 'bombeiros em ação'.		
14 Guardiões da Cultura / Esforços em pessoas	Não foram feitos esforços para inserir as pessoas novas... deveria ser top para trabalhar, é maravilhoso trabalhar aqui, mas não é claro o		

	plano de carreira; não são potencializados. Como que os novos têm acesso a chegar a quem decide? Engenheiro novo está frito, não consegue dependendo da liderança... quanto maior o número de lideranças, menor é a chance de identificar um gênio.		
15 Hierarquia /Tomada de decisão /Organização	<p>Conservadora na tomada de decisão, mas me permite gerar qualquer que seja o assunto. Toda a decisão está concentrada em quatro (nomes), quem resolve é eles, a média gerência esta infantilizada. Como que os novos têm acesso a chegar a quem decide? engenheiro novo está frito, não consegue dependendo da liderança... eu podia me esconder aqui e ninguém me cobraria nada.</p> <p>A organização da empresa precisa ser repensada com geração natural de lideranças e processo de reconhecimento e atribuição mais clara. A reorganização piorou muito apesar de ser um conceito bom... criou-se gaps, serviços ficou sem dono. Não consigo ver os líderes além dos 4 ou 5, como serão substituídos? Formou-se um círculo vicioso, os 4 decidem, os outros infantilizados, não há autonomia, não há responsabilidade.</p>	<p>Empresa hierarquizada, onde o cargo é muito importante, executivos trabalham mais de 60hs, gerentes trabalham 50hs... trabalha-se muito.</p> <p>Tem símbolos de status associados à hierarquia como estacionamento, plano de benefícios.</p>	<p>A estruturação trouxe algum resultado, alguém do esperado, ainda insuficiente, não dá sustentação para um voo mais alto.</p>

	Embora tenha responsabilidades definidas, tem tanto dono que não se sabe onde foi o problema de desempenho... organização que trava que não tem fluidez não identifica seus potenciais.		
16 O que é a empresa para você?			Parte da vida, onde você faz uma coisa que gosta, tem resultados, sente que pode contribuir. Criar uma coisa útil dá um sentido na vida.
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas	O aprendizado com o X e o 'back to basics'.	Não está presente na empresa como um todo, tem raiz em desenvolvimento de produto; também não se restringe a tecnologia, pois envolve cada vez mais áreas de serviços, o próprio cliente, os usuários...; a concepção ainda está no produto, migrando para serviços... cuidar dos produtos correntes passou a ser importante desde a última reestruturação.	
18 Produto B	O produto não tinha grande apelo, tinha o brother maior, ele era mais um, não o grande programa. Não é visto como a sobrevivência... fizemos avaliações erradas e passamos a nossa responsabilidade para o parceiro... auditoria só no fim, o parceiro não sabia fazer, escolhemos um parceiro errado. A empresa assume, o produto é uma inovação, está obrigando a empresa a mudar os seus princípios, os seus conceitos... é um outro mundo, distinto, o		É um ajuste em produto para conseguir um nicho de mercado, um sub-produto... com pequeno investimento você cria um sub-produto que serve para um mercado complementar. É preciso que o produto tenha irmãos, outros produtos. A cultura da empresa ainda não está adequada para isto, os que trabalham próximos ao produto sabem que a cultura não está adequada a isto.

	desafio é muito maior, é importante, é necessário.		
19 Como se trata o Erro	Na operação não pode ter falhas... é preciso separar em fases. À medida que cresce, novos programas, a tolerância ao erro diminuiu e aí as pessoas passaram a se proteger mais e as decisões concentradas nos executivos principais... a responsabilidade fica diluída, não se pune o erro... as avaliações mostram bons resultados, porém houve atrasos.	Apreendeu-se com o erro... é que o dinheiro mais bem gasto desta empresa é que gasta-se pouco para definir muito (referindo-se à criação da AP)... aprende-se com os erros. Aceita o erro até demais e aceita o baixo desempenho.	
20 Dificuldades na inovação	A org. está lenta por conta do crescimento e número de níveis, o mundo da operação é diferente do mundo da fronteira, existe conflito. Problemas pesam mais que a visão e aí precisa ter lideranças fortes. Na operação não pode ter falhas... tem muito bastidor, as reuniões já são pré-acordadas, sinto isto mais que no passado... acho que não conseguiria fazer o projeto face ao nível de entropia, é muito difícil convergir para decisões com velocidade... antes conseguia propor as coisas e caminhar rápido, hoje não consigo, cresceu. A velocidade está sendo comprometida em muito.	Há uma dicotomia no produto, por um lado precisa de inovação, de outro você precisa de conservadorismo, por que há problemas de segurança intrínsecos ao produto. ... empresa voltada a resultados acaba prejudicando as áreas voltadas a inovação, não se tem garantia que 100% do que se fez vai ser utilizado... se não fizer isto compromete o desenvolvimento futuro da empresa.	Para nós com 5 a 7 anos de maturação não é tão natural (bancar um bando de 'malucos'), o ciclo de produto é longo.

Caso B : Planilha 3

1 Quem é	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Notas de conversa gravada informalmente, entre o Entrevistado 4 e o Entrevistado 5
2 Histórico Inovações		<p>Para mim isso nasce no a escola, com essa turma que sedimentou a empresa. O grande apetite dessa turma não é a tecnologia, seria a inovação e a criatividade.</p> <p>A fundação da empresa é um ato inovador.</p> <p>Um novo momento foi na década de 80, com a capacitação industrial, com várias coisas que representam um salto industrial.</p> <p>(fala dos muitos produtos)</p> <p>Já tinha em 85 um volume de complexidade similar ao de hoje.</p> <p>Outro marco é ... num período pré falimentar.</p>	
3 Projetos Inovação que não deram certo		<p>Coisas que estavam associadas a não escutar o que as pessoas diziam.</p> <p>Havia sinais que algo não estava certo, mas não se valorizava.</p> <p>Os erros foram porque colocamos as visões pessoais acima do coletivo.</p> <p>Teve uma lição aprendida.</p> <p>Invisto 90 % do meu dia ouvindo as pessoas.</p> <p>Tem gente esquecendo de ouvir de novo, temos que tomar cuidado com isso.</p>	
4 Inovações Correntes			

5 O que é inovação	Percebo inovação estratégica, em vez de dizer que tem melhores soluções técnicas. Na geração, direção e comportamento da empresa.	Tem duas dinâmicas, uma é a inovação tecnológica, da criatividade, de estar na frente do seu tempo. E a segunda é excelência na produção, onde a locomotiva é a tecnologia. Inovação tecnológica incorporou a dinâmica empresarial, a de comercialização e a de parcerias. A segunda dinâmica foi a adequação ao mercado.	
6 Processo de Inovação	Idéias brotam de todos os lugares, não vejo isso ser limitado. Muitas pessoas querendo trazer idéias.	Inovação foi tão rápida que não tínhamos a capacitação industrial para fazer, só depois é que fomos fazer a capacitação necessária. Esse marco eu vivi, importa desenvolver o projeto e a tecnologia, depois arrumamos a forma de gerar o produto. As pessoas tem espaço para criar, sugerir inovações. Existem muitas oportunidades no processo industrial. Não é tão processual. Temos pessoas muito bem posicionadas que nos levam à frente. Após (nome), foi valorizado muita criatividade e muito risco, de um jeito mais organizado que antes.	
7 Papel dos Gestores	Têm bom comportamento, mas não tenho visto focar em inovação.	Com o tamanho da empresa, o gestor investe tempo para que tudo se integre, se harmonize, que a comunicação seja preservada, que as pessoas se mobilizem para os objetivos corretos. É nisso que o gestor despende tempo. Foca tanto nisso que esquece o estímulo à inovação. Há necessidade dos gestores se posicionarem para resguardar essas coisas.	

<p>8 Cultura</p>	<p>Cultura muito flexível, vontade de mudar as coisas. Flexibilidade que algumas culturas com as quais interage têm dificuldade, pois elas têm um comportamento de planejar, isto não acontece aqui. A facilidade de trabalhar muito forte, muito tempo, em fim de semana, férias, tudo isso. Sigla deixa comunicações impessoais, tudo tem sigla. Confiante demais, nas sua habilidade de resolver urgências. Aqui é impressionante o relacionamento bom entre engenharia e produção, áreas que tendem a ter muitas divergências, as serem conflitivas, aqui não é. Acredito que a flexibilidade e essa vontade de trabalhar, de não planejar muito, e no final correr para chegar no momento certo, isso é algo difícil para algumas culturas aceitarem. Impressionante a força da empresa. O relacionamento aqui é bom. Você trabalha com alguém que é um amigo, que conhece há 20 anos, v. tem história, e nunca vai brigar com ele, mesmo com opinião diferente. Tem uma estrutura formal e uma real. A estrutura real é que está fazendo acontecer, é mais importante que a</p>	<p>Primeiro inventa, projeta, depois pensamos como vai dar pra fazer. Primeiro vende, depois vai ver como dá pra fazer. Cultura pelo trabalho, pelo desafio, pela integração. Atitudes que são os alicerces da empresa</p>	<p>Valores são espartanos, gastar pouco, é ter aquilo que você precisa ter para trabalhar, desde que atenda os requisitos de saúde ambiental. Esta mentalidade influencia o negócio, mas estamos aprendendo... Não pode ter ostentação, no início parecia extravagância... para o produto B foi criada uma sala mais sofisticada, um móvel melhorado, foi chamada de Taj Mahal, é considerado luxo, embora quando se compare com outras empresas não é... é apenas um padrão superior, é bom, é acima dos padrões da casa. No normal o que vale é a eficiência operacional do produto, para o B é a sofisticação. Para os nossos líderes a percepção é economia em detrimento dos hábitos do mercado. Valor é a padronização, aquilo que é repetição, que é o grande drive da eficiência operacional, é executar corretamente e sempre.</p>
----------------------	---	--	---

	formal. Isto é o ativo de maior valor.		
9a Como é o Representante típico da Empresa?	Tem muita energia, prefere correr do que andar, não gosta de tomar decisões sozinho, vai precisar sentar junto com 20 pessoas para discutir e chegar a alguma conclusão. Bem educado, disposto a trabalhar sem barreiras entre departamentos, motivado.	É realizador do trabalho, do orgulho de estar fazendo, do reconhecimento, do estar inserido no contexto, de se sentir participando. Orgulho de estar fazendo um produto que não tem comparação. Ele está construindo uma coisa que a gente não consegue comparar com outra coisa.	
9b O que se rejeita?			
10 Parcerias	Acredito que essas coisa culturais influenciam a parceria, um americano e um brasileiro tem orientações diferentes, levando a um mau entendimento. Existe barreira da comunicação quando não se fala a língua, não é a língua mãe.		
11 Metáforas e Expressões		... depois vê como faz.	Eficiência. Valores espartanos.
12 Símbolos e Pessoas Simbolizadas (artefatos como símbolo)		Orgulho de estar fazendo um produto que não tem comparação. ... que a gente não consegue comparar com outra coisa.	(nomes) levaram a empresa a um novo patamar de negócio.
13 Mobilização	Habilidade boa de resolver problemas com urgência, de correr, de mudar algo rápido, quando tem prazo super difícil.		

14 Guardiões da Cultura / Esforços em pessoas		Falo da perda da cultura, quando fica muito jovem, começa a formar culturas próprias, se pulverizar. A comunicação se perde o ensinamento se perde, o conhecimento se vai. Precisamos cuidar que este movimento de crescer não faça a gente perder estas características que só encontra quando descentraliza, os valores da empresa.	
15 Hierarquia /Tomada decisão /Organização	É hierárquica, cada um tem seu chefe, seu nível, seu poder. Para que as coisas aconteçam é necessário um diretor na reunião, sem ele nada vai acontecer. Meio estilo militar, no topo todas as decisões são tomadas rápidas, e todas tomadas lá.	Acho que as organizações tem um tamanho, precisam se reconhecer, algumas coisas ficam difíceis, a comunicação fica comprometida... eu acho que a empresa está na hora de descentralizar. Essa descentralização é um movimento que deve ser perseguido, sim. A descentralização resgata os valores, os princípios, as rodinhas todas que estavam se desorientando. Muitas decisões são tomadas sozinho, ou com grupo pequeno. Uma coisa mais ampliada é melhor quando escutamos muitos pontos de vista.	O B vai depender das atitudes de (nomes), caso contrário vai ser muito difícil.
16 O que é a empresa para você?		Fazer parte disso tudo.	
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas		Adequação ao mercado, fazer negócio, é um novo salto.	(nomes) levaram a empresa a outro patamar comercial, pois não tinha estrutura, não se sabia o que era demanda, cliente, promoção.
18 Produto B	É um produto interessante, porque é um mercado diferente. O cliente é outro paradigma, diferente. Acho que ainda não foi	Nunca vivemos esse mercado. Mas foi como nos (antigos produtos), de que pudemos fazer sem antes conhecer. Foi uma decisão de	No caso do B, não é a eficiência operacional e eficiência técnica que dirigem o negócio, mas o luxo, e isto não é um valor da casa.

	<p>entendida a importância disso. Ficamos mais focados no produto. É um desastre do ponto de vista de metas. Implementação não foi bem feita, falta visão clara do futuro. Acho difícil vender produto que não é parte de uma família.</p>	<p>mercado, mas paramos a análise aí. Agora aprendemos que esse mercado tem inteligência, processos, negócios, pessoas diferentes, temos que entender o que elas falam e requerem, e processar isso para toda a empresa. Foi um descompasso entre o que se viu e como essa visão se processou internamente. Fizemos o melhor, como sempre, aí o cliente dizia haver encontrado 100 itens errados.</p>	<p>Neste mercado o apelo é a marca, o design, o bom gosto e o tratamento. Encaramos o B inicialmente como um produto modificado. Simplesmente repliquei o comercial sem o perfeito entendimento de onde eu tava pisando. O B é um aprendizado em processo de vendas, processo contratual. Temos que lidar com o emocional do cliente, a opinião da família dele, são coisas novas para nós. O cliente compra o um sonho, a opinião do técnico dele é importante na venda. Nós internalizamos a deficiências que o mercado dizia que tínhamos e hoje temos que fazer uma reeducação interna e externa, de marketing.</p>
19 Como se trata o Erro	<p>Tendência de minimizar o problema, está tudo bom, assim não ouvem os sinais do problema.</p>	<p>O produto B foi erro de não conhecer aquele mercado... começou com gás, mas o produto é só inovação, mas quem são as pessoas que vão comprar? Aí tem o aprendizado, o tempo de entender e processar o mindset, de entender, ainda está se processando.</p>	
20 Dificuldades na inovação			

Caso B : Planilha 4

1 Quem é	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Entrevistado 11
2 Histórico Inovações	<p>Fazer este produto no Brasil foi uma inovação absoluta. Depois foi a organização da escala industrial, em cooperação com a XX. Depois abriu outros parceiros.</p> <p>(fala entusiasmadamente de produtos históricos como inovações)</p> <p>Era uma fase de só crescer, apresentar produto, um pela metade do preço. Tivemos a fase do dinheiro entrando todo ano, incentivos... isso mascarava o endividamento. Teve o fracasso do X, tudo ruiu de uma vez... teve a guerra do Golfo, a constituição de 88... A empresa foi a pique.</p> <p>Então o novo presidente trouxe a visão de negócio... O B1 era a salvação, a gente ficou inebriado com o B1.</p> <p>O (cita nome) falava sozinho do B2, ele vê no horizonte... a gente viu depois o que ele via antes. E chegamos um pouco atrasados, uns 2 anos. A interação do mercado com o produto é impressionante, a crise do mercado nos colocou numa posição confortável. Pelos motivos errados nós demos sorte, tivemos um salva vida na enchente que pegou</p>		(cita produtos que representam inovações ao longo do tempo)

	todo mundo.		
3 Projetos Inovação que não deram certo	O X é uma prova que não tínhamos visão de negócio. Foi uma brincadeira de 200 milhões de dólares, usando caixa próprio, endividamento, tudo errado. Faltou visão de mercado, estratégia financeira. Algumas vozes se levantaram mas foram massacradas pela locomotiva da engenharia. Hoje as pessoas entendem que eng é meio e não fim.		“O caso do X foi um aprendizado, o back to basics. Mas eu não culpo a empresa, não houve vontade política, foi um equivoco. Nós acreditamos e fomos em frente. Quem mandava era o detentor da tecnologia.
4 Inovações Correntes	Na área Adm estou vendo muita coisa crescer. O (cita nome) está fazendo revolução semelhante, sendo o catalisador do aprendizado do grupo que agora está no comando.		
5 O que é inovação	Agora o B4 é o produto. Impressionante a interação do mercado com o produto. Há 6 meses eu falava outra coisa, mas o mercado muda. Produto é o grande puxador. É uma oportunidade de mercado que a gente consegue ver com brilhantismo ou é a necessidade absoluta de sobreviver senão morre. Hoje a gente conhece bem o mercado. A inovação foi	O mercado do B é uma coisa totalmente nova, que desconhecemos, tem que descobrir tudo do cliente. Isso é um aprendizado. A cultura do B é nova, é um aprendizado, precisamos expor as pessoas a esse mundo, ir adaptando, melhorando. A inovação tecnológica na empresa é fantástica, é a capacitação das pessoas e dos líderes que transformam o papel em algo real. E a inteligência de mercado, para poder direcionar esse esforço tecnológico para produto melhor para o mercado, é fantástico, bem	A empresa é uma inovação no contexto brasileiro. Ela foi galgando os degraus da inovação tecnológica. Ela nunca fez um produto, isso é meio questionável, mas nunca fez um produto de tecnologia inferior após ter feito um mais avançado. (cita alguns marcos de inovação) Outra inovação é que a gente sempre vendeu antes de ter, já começou assim, não tinha nem gente.

	administrativa.	<p>estruturado.</p> <p>Para botar isso tudo trabalhando junto, e estar liderando isso, eu acho uma inovação, uma gestão inovadora fantástica.</p> <p>Vejo duas dimensões de inovação: a de gestão deve apoiar a tecnológica, pq o ciclo de desenvolvimento está diminuindo muito. E a parte eletrônica evolui vertiginosamente, o que é estado da arte hoje não é em um ano. Para gerar inovação de produto tem que ter algo lá dentro que permite esse ambiente, a gente sempre associa a questão da inovação com a cultura da empresa.</p> <p>A questão da org interna da empresa ainda tem que melhorar.</p>	
6 Processo de Inovação			
7 Papel dos Gestores	<p>Vc ter um líder que enxerga faz muita diferença. Pessoas brilhantes com lideres brilhantes.</p> <p>Sempre respeitando, nada de errado, só com argumentação, competência.</p> <p>(cita líderes, cada um o que fez)</p>		<p>Temos uma gestão boa calcada nas pessoas, mas a dificuldade está em formar sucessores, o que um dia alguém fez com a gente.</p> <p>Tem que delegar para alguém que não sabe fazer como eu faço, vai fazer pior que eu, temos muito receio disso.</p> <p>Acaba infantilizando a pessoa, aí passa a ser a rotina do “posso, não posso”.</p>
8 Cultura	<p>Eu vejo uma ousadia saudável, uma coragem, pessoas brilhantes com capacidade de bater o olho e sacar.</p> <p>Toda nossa reestruturação industrial veio de um grupo de 4 pessoas .</p>	<p>Outra coisa cultural é a questão da escola, isso parece relevantissimo para muita gente,... ah vc fez (a outra escola)?, então tem chances...</p> <p>Delegar coisas, deixar a organização fluir ...isso ainda é demorado a mudar.</p> <p>Quando a gente que vê de</p>	<p>Sempre teve adm técnica muito competente e depois... juntou uma adm geral e uma visão de negócio que não tinha.</p> <p>Agregou uma gestão econômico-financeira que tb nunca tinha tido.</p> <p>É uma empresa</p>

	<p>Está na natureza das pessoas essa atitude de pesquisar, aprender, sacar. Alguns visionários. Nosso negócio é um bicho bem diferente, tem uma parcela sentimental, apaixonada, não tem lógica, mas é o desafio intelectual. Aqui tem a maior concentração de pessoas inteligentes. Hoje a gente conhece bem o produto e o mercado. Vc ter um líder que enxerga faz muita diferença. Pessoas brilhantes com líderes brilhantes. Se vc mergulhar vai possivelmente achar em outros níveis coisas menores. Outra visão do (cita nome) é arrojo com a CEE, com sindicatos, com o cliente. Não pode ter medo de falar a verdade, hoje outra marca da empresa é a credibilidade. RH sofre muito porque aqui é uma empresa muito técnica.</p>	<p>fora, resultados, produto, tudo é apaixonante. Quando vc entra vê algumas coisas de org que vc não sabe como ela sobrevive. E aí entende que a cultura organizacional não muda assim, só pq entrou A no lugar de B. É coisa de cultura muito antiga, centrada em pessoas que viveram uma história e concentraram competência tecnológica, então são ícones. Daí dizem; rapaz vc tem que amassar muito barro pra entender esse negócio, como se gestão fosse a coisa mais complexa do mundo. Complexo é desenvolver esse bicho, é de tirar o chapéu, mas gerir tem que ser mais leve, mais integrado, informações vitais para gerir a empresa, se vc não tem vc tá ferrado. O ambiente é de extrema motivação das pessoas em função do produto e do mercado onde a gente atua. Tem uma agilidade para orientar o esforço tecnológico ao mercado. Tem uma eficiência produtiva grande, fantástica. A gente é um relógio para entregar o que se comprometeu. O suporte pós venda ainda é um caminho ainda a percorrer, pq é mais recente o crescimento para fora, então ainda é instável, tem que crescer, há expectativas nesse sentido, o que mostra que crescemos pela qualidade do produto, isso é algo a se preservar.</p>	<p>moderna, um pouco abusada, mas com a cautela de não se expor, é um traço meio mineiro. Temos uma gestão boa calcada nas pessoas, mas a dificuldade está em formar sucessores, o que um dia alguém fez com a gente. Tem que delegar para alguém que não sabe fazer como eu faço, vai fazer pior que eu, temos muito receio disso... eu acho que nós vamos ter que melhorar essa prática da delegação. A gente sempre tem a convicção que faz, esse ambiente de vontade de aprender, propício a resultados, onde alguns lideram, outros dão o tempero correto.</p>
9a Como é o Representante típico da Empresa?		<p>Não acho que tem... tem muita gente que vem de outras culturas. Mas associado a isto tem o compromisso com o resultado, é meio viciante, vc</p>	<p>Abertura. Todo mundo quer ajudar. Aprender, estar sempre olhando, caçando coisas novas, desenvolver. Consciência que está</p>

9b O que se rejeita?		se identifica com o trabalho. O tempo passa eu não vejo passar. Só falar da empresa, isso pega, principalmente nas fases de expansão, com novos produtos, contratos grandes, dá um gás, um orgulho, uma motivação. Não só isso, sai na mídia, a família fala, os amigos.	sempre junto...unidade.
10 Parcerias	A parceria de risco surgiu por uma absoluta falta de caixa. Primeiro foi um pouco, depois foi a solução, mas em tempo recente acho que erramos a mão. Passamos do ponto ótimo de delegação a terceiros, por questão de estratégia de longo prazo. Delegamos coisas a um parceiro sem que ele tivesse as condições de fazer, então deu aquela travada.		
11 Metáforas e Expressões	O produto puxa. Um produto espetacular. Corre, corre, corre... Desafio. Não sei por onde começar, mas vai e faz. Demos sorte.		A gente tem a convicção que faz.
12 Símbolos e Pessoas Simbólicas	A lenda conta que o fundador se sentou, pegou folha e caneta e falou: " Tá bom, qual é o primeiro? (dos 1000 itens que faltavam), isso ilustra nossa realidade, tem um desafio, não sei por onde começar mas vamos fazer. O japonês é um dos que mais pensa nessa org, ele vê no horizonte. Vc ter um líder que	O B tem uma simbologia para o cliente, como poder ou masculinidade, ou como o brinquedo que ele se maravilha. É o momento de realização de vida, um marco. A gente tem de entender isso.	A cerimônia de apresentação não me emociona, é um evento de marketing. Já o teste do produto...dá um aperto...alguma coisa pode não dar certo.

	enxerga faz muita diferença. Pessoas brilhantes com líderes brilhantes.		
13 Mobilização			Falar do negócio, do produto, motiva as pessoas.
14 Guardiões da Cultura / Esforços em preendidos			
15 Hierarquia, Tomada decisão Organização	<p>No caso do X algumas vozes se levantaram mas foram massacradas pela locomotiva da eng. Hoje as pessoas entendem que eng é meio e não fim.</p> <p>O B1 era uma decisão: como ficar tentando vender uma coisa que ninguém quer comprar (o X) e deixar de fazer uma coisa que todo mundo diz que quer?(o B1)</p> <p>A parceria de risco surgiu por uma absoluta falta de caixa. A gente viu depois o que (nome) via antes. E chegamos um pouco atrasados uns 2 anos, a decisão foi atrasada. Toda nossa reestruturação industrial veio de um grupo de 4 pessoas brilhantes.</p> <p>O (nome) está fazendo revolução semelhante, sendo o catalisador do aprendizado do grupo que agora está no comando.</p> <p>Vc ter um líder que enxerga faz muita diferença. Pessoas brilhantes com líderes</p>	<p>No B tem uma tomada de decisão que vem de aprender com o cliente. Delegar coisas, deixar a organização fluir, isso ainda é demorado a mudar. Quando vc entra vê algumas coisas de org que vc não sabe como ela sobrevive.</p> <p>O poder é muito centrado em algumas pessoas, embora haja discursos de delegação e haja uma vontade, só que não muda por decreto.</p> <p>É coisa de cultura muito antiga, centrada em pessoas que viveram uma história e concentraram competência tecnológica, então são ícones.</p> <p>Complexo é desenvolver esse bicho, é de tirar o chapéu, mas gerir tem que ser mais leve, mais integrado, informações vitais para gerir a empresa, se vc não tem vc tá ferrado.</p> <p>Tem processos, burocracias ou rotinas que são ícones, não se mexe, são dogmas, senão alguém não vai gostar.</p>	<p>Temos uma gestão boa calcada nas pessoas, mas a dificuldade está em formar sucessores, o que um dia alguém fez com a gente...</p> <p>Tem que delegar para alguém que não sabe fazer como eu faço, vai fazer pior que eu, temos muito receio disso...eu acho que nós vamos ter que melhorar essa prática da delegação.</p>

	brilhantes.		
16 O que é a empresa para você?			É o lugar onde passei minha vida trabalhando, podendo fazer coisas que me deram prazer, e já fazia sucesso, para a comunidade local era especial. Agora no país ela é especial que nos enche de satisfação, realização, reconhecimento, inclusive agora o financeiro.
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas	Hoje tem uma visão de negócio que antes não tinha.	O B teve um início difícil para entender. Isso é criação, é design, não era valorizado na empresa. Mas a gente tem que liderar o negócio, entender o mercado, o conjunto da obra é nosso, temos que aprender os detalhes. Hoje eu digo que esses valores e o que é relevante já é entendido por todos.	... juntou uma adm geral e uma visão de negócio que não tinha. Agregou uma gestão econômico-financeira que tb nunca tinha tido.
18 Produto B		O B pode brilhar em qualquer lugar do mundo. Hoje agente sabe que é incompetente em certas coisas, onde estamos e onde precisamos ir, demorou para cair a ficha. O B é um produto mas não é um mercado, isso é um negócio muito mais amplo, o que sabemos é pouco. O cliente migra de nível, vai crescendo. Ele gosta de ser atendido pelo presidente. Tem ritos, tem uma linguagem, tem que saber como ele vive, se comprou antes, de quem, que experiências teve com o atendimento. Formadores de opinião são as esposas... O mercado do B é uma coisa totalmente nova, que	O B é uma cabeça de ponte pra colocar a empresa nesse mercado. Nós só temos 0.2% e estamos incomodando. Tem preço menor e menor custo de manutenção. Convince o comprador. As vendas aumentaram 62% enquanto as outras do setor reduziram. Na nossa cabeça ainda não está inserido, é tudo muito diferente. O cliente se acha o rei da cocada, olha coisas que nós não olhamos, o detalhe. A estética é importante. Não tem inspeção. O desafio é de uma natureza diferente, era

		<p>desconhecemos, tem que descobrir tudo do cliente. Isso é um aprendizado. A cultura do B é nova, é um aprendizado, precisamos expor as pessoas a esse mundo, ir adaptando, melhorando processos, poder ter cursos, falar sobre, mas o que vale é a experiência de ver o cliente aqui. Aprender a negociar, às vezes não sabemos avaliar se o cliente está te usando pra barganhar preço.</p>	desconhecido mesmo. Mas isso a gente acabou tendo que aprender.
18 Produto B		<p>Faz parte do negócio lá no cara da ponta saber jogar golfe, ir nas festas, visitar o cliente, conhecer seus gostos, conhecer a concorrência. É um processo de aprendizado novo. No B tem uma tomada de decisão que vem de aprender com o cliente. A empresa tem esse aspecto de aprimorar o produto, das 200 coisas que precisava melhorar no B nós fizemos 198. O B tem uma simbologia para o cliente, como poder ou masculinidade, ou como o brinquedo que ele se maravilha. É o momento de realização de vida, um marco. A gente tem de entender isso. A gente teve um início difícil para entender isso. Isso é criação, é design, não era valorizado na empresa. Mas a gente tem que liderar o negócio, entender o mercado, o conjunto da obra é nosso, temos que aprender os detalhes. Hoje eu digo que esses valores e o que é relevante já é entendido por todos. Tem o cara que prefere o B3 pq a percepção do valor é maior, mas tem o cara que já sabe que o cliente B é</p>	

		refinado, vc vai lidar em outro ambiente, com um outro status, ele tem que ser bem atendido, ficar encantado, ele é um formador de opinião. O pessoal do B já tem essa percepção	
19 Como se trata o Erro		<p>Erro não é uma coisa que o pessoal bate forte, até podia ser mais...</p> <p>Para desenvolver tecnologia de ponta tem que ter certa tolerância. Mas essa tolerância não pode migrar para coisas menores, falhas que representam tolerância demasiada com o erro.</p> <p>O pessoal da produção precisa minimizar incerteza, o papel deles é puxar isso, por isso tem que ter gestores na camada do meio.</p>	<p>Depende, para o erro crasso tem a punição, para o erro de percurso ele é admitido.</p> <p>Mas existe muito cuidado para evitar, é um tomar conta para evitar.</p>
20 Dificuldades na inovação			

Caso B : Planilha 5

1 Quem é	Entrevistado 12	Entrevistado 13
2 Histórico Inovações	O B3 foi a grande inovação que fizemos. Mudou até o escopo da competição, porque está competindo com as grandes. Do ponto de vista de atendimento comercial, o B foi uma grande inovação.	(fala de produtos que inovaram) Inovações de itens críticos, desafios , sucesso, coragem. O salto de mercado ocorreu quando mudou a tecnologia.
3 Projetos Inovação que não deram certo	O X era muita tecnologia, e preço muito alto, aí não vendeu. Serviu de aprendizado, voltar ao básico foi a frase. Olhar o mercado.	O X era o produto certo, no momento certo, com preço e sofisticação errado. Então vai para o museu como o bicho mais sofisticado da época que não vendeu nenhum (risos). Um erro clássico de produto, de marketing. O pessoal não achava justo que só vendas levava a comissão, mas todo mundo ajudava no esforço de vendas. Não deu certo, pode ser que um dia dê.. A onda da qualidade total foi até engraçado, foi muito autoritário, aquele pessoal antigo, líderes fortes da produção, queriam mostrar que estavam se adaptando, mas era o elefante dançando a valsa. Não é que não deu certo, mas foi uma coisa trabalhosa mudar a mentalidade na produção. O programa de expatriação de jovens talentos estrangeiros. Ainda não conseguimos convencê-los a vir passar uma temporada no Brasil para uma educação acelerada. Isso ainda não deu certo. A integração cultural dos diferentes sites, ainda é muito incipiente, ainda não deu certo.
4 Inovações Correntes		Agora está ocorrendo outro salto de mercado. Com o B também. Mudou o trato com o fato de termos tamanhos diferentes de clientes, vc tem que se adaptar no approach, enfrentar as feras concorrentes. Isso foi um grande impacto. Temos que aprender, saber marquetear, saber vender.

<p>5 O que é inovação</p>	<p>As novas parcerias, vindas de diferentes culturas. É a grande inovação, proporciona essa chance de trocar outras experiências com outras empresas aqui dentro de casa. Em suporte a gente inova pouco, estamos engatinhando. Mesmo no comercial a gente diz que gostaria, mas a gente não anda na velocidade. O B3 foi pensado o suporte desde o projeto, essa preocupação com manutenibilidade que a gente nunca viu antes. O B3 está inovando sob todos os aspectos</p>	<p>Inovação é um processo contínuo dentro da empresa, considerando a própria evolução das famílias de produtos. Cada linha de produto traz tecnologia nova, entra em mercado novo, vc tem que se adaptar. Isso é a realidade da sobrevivência, pensar sempre na próxima linha de produtos, uma batalha contínua. A gente não sai na vanguarda, mas tem a inovação conceitual. A família dos novos produtos é vanguarda em conceito. Isso foi gerado pela inteligência de mercado.</p>
<p>6 Processo de Inovação</p>	<p>O nascimento da idéia é muito rápido, o pessoal é muito criativo. Da idéia pra realidade o processo é moroso. Nós somos ótimos para ver o diagnóstico, mas para ir lá e consertar é moroso.</p>	<p>A inteligência de mercado tem esse papel de ser um departamento inovador. Mas de modo geral a empresa incentiva a criatividade associada a inovação, o programa Boa Idéia é um estímulo, eu participei dos primeiros.</p>
<p>7 Papel dos Gestores</p>	<p>Aqui existe de tudo, os que delegam e os que controlam tudo e não delegam.</p>	<p>É muito mesclado, depende do gestor, da sua capacidade administrativa e de comunicação. Até da sua inteligência emocional. Tem uma aura de cultura engenheirística, tem um perfil menos voltado para o humano. Cabe aos gestores veteranos passar e orientar os jovens para que perpetue os valores da empresa. Eu tive muito trabalho de fazer esse papel, tem uns que não agüentam, eles vêm com uma expectativa de promoção. Por outro lado não viveram os tempos ruins, não sabem o que é economizar. Coisas assim são distorções de uma realidade que nós já passamos.</p>
<p>8 Cultura</p>	<p>Com essa avalanche de coisas novas que o B3 traz junto com ele, se alguém tivesse que escolher entre trabalhar no B ou no B3, escolheria o último. É quase um artesanato a fabricação. É sempre uma obra de arte, tem esse sentimento de “eu ajudei a construir”. Dá uma satisfação pessoal para cada um que trabalhou no projeto. Eu brigo pq a pessoa não é reconhecida pelo seu trabalho, mas pq trabalha com alguém. É uma personalidade. Isso faz que a gente aproveite mal as pessoas,</p>	<p>Esse perfil corajoso vem dos engenheiros fundadores. Eles eram arroçados, mesmo pq naquela época não éramos tão focados em lucratividade. ... tinha que provar capacidade técnica. Cada projeto é uma filosofia nova de mercado e de administração. Tem que evoluir ao longo do tempo. Tem uma aura de cultura engenheirística, tem um perfil menos voltado para o humano. Mas não vejo preconceitos, tem muitos jovens com 5 anos de casa, é um impacto violento na cultura, os valores</p>

	<p>principalmente quando elas mudam de área.</p> <p>Com a entrada de todo esse pessoal novo, os processos tiveram que ser passados rapidamente, teve que sistematizar todo esse conhecimento de aeronave que o pessoal mais velho tinha.</p> <p>Esse pessoal novo tem uma expectativa de carreira que fica frustrada, aqui a gente tem que amadurecer, sedimentar os conhecimentos pra ter uma chance de ascensão, de reconhecimento. Eles tem orgulho, mas tem que se adaptar a isso.</p> <p>Para os mais velhos, é dado certo, ter virado o jogo.</p> <p>Para os mais novos é quando um produto é vendido, soa a sirene. E tb o pessoal de casa, os parentes, eles acompanham.</p>	<p>e a história da empresa se dispersam, se perde um pouco, não é a mentalidade dos pioneiros, dos mais maduros.</p> <p>Com os sites no estrangeiro há um choque cultural. Acho que o brasileiro incomoda, não existe lá essa identificação idealista, uma coisa patriótica que não pode ser impingida. Nos EUA que é a filial mais antiga, ainda não tem sintonia. Tem um fuxico, eles acham que se vc não é brasileiro não vai crescer na empresa.</p> <p>Nessa integração cultural a empresa é ainda meio “caipira”, não estamos internacionalizados.</p> <p>Nós aqui somos muito críticos pq estamos expostos às deficiências da empresa, esquecemos seu valor.</p> <p>A gente esquece a importância da marca, a força que a empresa tem... o respeito da comunidade. É um cartão de apresentação.</p>
<p>9a Como é o Representante típico da Empresa?</p> <p>9b O que se rejeita?</p>	<p>É uma apaixonado pelo produto, ele começa a falar e começa a se inflamar.</p>	<p>É o idealista, que põe a empresa em primeiro lugar, antes da família, é a dedicação de corpo e alma.</p> <p>Batalhar pela empresa e saber que está fazendo uma empresa de ponta no país.</p> <p>É devotado a empresa por paixão, por coração de veterano.</p> <p>É mais sóbrio, economiza para a empresa.</p> <p>Somos vistos como afáveis, flexíveis, conquistamos a simpatia, prestativos e apoiadores.</p> <p>Temos o lado negativo ufanista, coisas que são deselegantes, de querer impressionar.</p> <p>Custou caro para quem passou a crise, e não se aceita esse tipo de mentalidade de quem quer carreira rápida, de gastos desnecessários, imaturo. É preciso ajustar, educar.</p>

10 Parcerias	Esse é outro aprendizado, estamos numa fase de transição pq eles eram fornecedores e agora em alguns casos são parceiros, então é uma situação que a gente as vezes não sabe o que fazer. A postura numa reunião, como saber cobrar...é muito interessante e enriquecedor.	
11 Metáforas e Expressões	O produto é apaixonante.	Paixão. Sobriedade, economia.
12 Símbolos e Pessoas Simbólicas		
13 Mobilização		
14 Guardiões da Cultura / Esforços em pessoas		
15 Hierarquia, Tomada de decisão, Organização	Em decisões a gente tem um processo moroso. Não sei se é essa estrutura hierárquica que a gente tem, as decisões são tomadas mais vagorosamente. Aqui existe de tudo, os que delegam e os que controlam tudo e não delegam. Houve muitas reestruturações, antes as pessoas se conheciam, conheciam os processos. Quando foi crescendo a gente passa a não conhecer mais pessoas, áreas.	
16 O que é a empresa para você?		

17 Adição a pressupostos / novos paradigmas	O B3 foi pensado o suporte desde o projeto, essa preocupação com manutenibilidade que a gente nunca viu antes, o banco de dados com tudo que existe.	Agora está ocorrendo outro salto de mercado. Mudou o trato com o fato de termos tamanhos diferentes de clientes, vc tem que se adaptar no approach, enfrentar as feras concorrentes. Isso foi um grande impacto. Temos que aprender, saber marquetear, saber vender. O B é uma mudança de mentalidade, uma mudança cultural brutal, um trabalho pesado. Sai do que conhecemos, incomoda, sai da área de conforto, é uma mudança de paradigma.
18 Produto B	O cliente do B não tem uma infra estrutura. Pra gente é outro tipo de suporte. A cultura do B pra gente tb é muito nova, a gente vem aprendendo se informando se reajutando. O lançamento dele foi simples (????), acho, ele era muito fechado, o grupo era separado	É um estranho no ninho na cultura da empresa. No começo tinha muito choque de áreas. Ele é um estranho pq o mercado tem suas nuances diferentes. Foge ao que estamos acostumados. Não tem tolerância a “defeitinhas”. Tivemos que fazer um trabalho intenso para aculturar o pessoal de montagem, de inspeção, dos vendedores. Hoje temos os “olhos do cliente”, que é uma devassa, com olhos de águia para identificar qualquer “defeitinha”. É uma mudança de mentalidade, uma mudança cultural brutal, um trabalho pesado. Sai do que conhecemos, incomoda, sai da área de conforto, é uma mudança de paradigma.
19 Como se trata o Erro		
20 Dificuldades na inovação	Essas parcerias novas, por outro lado os mesmos caras são fornecedores. A gente brinca que tem parceiros-fornecedores que gostariam de ser parceiros na hora de dividir lucros e ser fornecedores quando é prejuízo. O processo de suporte tem que tomar decisões agora, se conseguimos ter infra... Hoje estamos quebrando o galho, mas a coisa tende a aumentar, eu preciso ter respaldo para estar vendendo esse serviço da maneira adequada. Pra isso acontecer a gente tem que botar energia nisso... Agora o meu setor está em transição, é aprendizado, é risco, porque não se	

	sabe se atende da maneira conservativa ou inovadora, não tem bem definido como missão.	
--	--	--

Caso B : Planilha 6

1 Quem é	Entrevista em Grupo 1 - 5 pessoas	Entrevista em Grupo 2 - 5 pessoas
2 Histórico Inovações	Antes o foco era em inovação tecnológica, não em buscar mercado, aí veio a preocupação, será que é isto que o mercado quer?	A empresa inovou com produto que revolucionou o setor. Ela nasce de uma inovação.
3 Projetos Inovação que não deram certo		
4 Inovações Correntes		
5 O que é inovação	<p>A empresa está na frente, coloca produtos com antecipação no mercado, tem flexibilidade de encontrar soluções, flexibilidade é a forma do brasileiro.</p> <p>Temos que ser inovadores, não ficar para trás, se não inovar não vamos estar lá...ganhar mercado</p> <p>Antes do (nome citado) passamos por crise, talvez não éramos inovadores, depois da crise acordamos, começamos a agir diferente, tinha que inovar pra ficar no mercado.</p> <p>Acho que a Engenharia da empresa sempre inovou, como inovação tecnológica ela está na frente de muitas do mundo.</p> <p>O B1 é sucesso pq atende mercado, o B2 é sucesso pq atende mercado.</p> <p>Não é só tecnologia, as pessoas aqui trabalham, fazem a diferença, são motivadas, a gente vê, conversa com várias áreas, tem esse diferencial, essa vontade de fazer diferente e também a própria abertura que a empresa dá para novas idéias, tem o programa Boa Idéia, bate-papo periódicos com as equipes, as pessoas são agentes de mudanças.</p> <p>Houve uma mudança na gestão, abertura com níveis hierárquicos, a gente fala com diretor quase diariamente, tem acesso e é ouvido, se sente importante e útil no processo, mudança de postura dos dirigentes, passaram a escutar e</p>	<p>Temos centro de realidade virtual.</p> <p>O modelo de parcerias para o B3 é explicitamente copiado pela concorrência.</p> <p>Ela inova em produto e em processo.</p> <p>Inovação vem da necessidade.</p> <p>Existe uma dificuldade em sair de uma fronteira de produtos, existe dentro de um certo limite.</p> <p>A empresa inova no alto nível, lançando fábrica em outro lugar do planeta, com o B3.</p> <p>A inovação é muito casada com as necessidades do mercado.</p> <p>O B é uma inovação, um conceito pela metade do preço.</p>

	<p>agente se sente parte do negócio. É como se os diretores estivessem alinhados na mesma direção.</p> <p>Há mais transparência na relação com sindicato, antes sabia tudo fora, agora sabe-se aqui dentro.</p> <p>A inovação no atender o cliente.</p> <p>Buscar integrar as áreas em todo o mundo.</p> <p>Enxergar mercados diferentes, como o B.</p> <p>Antes era mono-programa, hoje trabalha em muitos programas, engenharia simultânea: projeto, qualidade, produção, logística, parceiro e cliente.</p> <p>Hoje tem o centro de realidade virtual.</p> <p>Fazer, pensar diferente. Inovação é mudança com resultado.</p>	
6 Processo de Inovação	<p>O B3 reuniu os clientes para perguntar o que gostariam de ver, que tipo de produto gostariam de estar usando.</p> <p>Todo mundo aqui já botou idéia no Boa Idéia, sente que fez inovação, nosso trabalho é estar sempre mudando e nunca faz nada sozinho, sempre combinando. Nem sempre precisa escrever pra implantar, a gente se conversa</p> <p>A empresa economiza muito em varias idéias que foram dadas.</p> <p>Buscar integrar as áreas em todo o mundo.</p> <p>A forma de fazer o B3 em tempo recorde, que nenhum competidor fez, e esse processo foi feito com parceiros .</p> <p>As idéias vêm da Administração que tem visão de mercado, tem inteligência de mercado muito forte.</p> <p>Treinamento na área de humanas abriu cabeça das pessoas</p> <p>O critério de escolha das sugestões é o melhor resultado para a empresa, a gente acaba fazendo sacrifício em prol do resultado.</p> <p>Saem idéias de Programa, Produção, acho que de toda a fábrica, principalmente da Inteligência, e de grupos, de equipes</p> <p>Primeiro AP desenvolve, a Inteligência vai buscar se há nicho de mercado, aí o produto é desenvolvido</p> <p>Eu tenho um grupo que tem de</p>	<p>Processo estruturado para as pequenas melhorias, o Boa Idéia, ou para as grandes idéias... mas não tem respaldo para o nível médio.</p> <p>Uma empresa onde as pessoas tem iniciativa e inovação não precisa de um programa Boa Idéia, que é um programa para pequenas melhorias.</p> <p>As escolhas dentro do desenvolvimento adquirem um tom conservador pra correr menos riscos.</p> <p>A gente é provocado, v. só faz feijão com arroz? Mas também tenho que fazer feijão com arroz.</p>

	<p>pensar diferente para fazer aquilo, atender o cliente e com menor custo. E o VP vai expor idéias e aí v. pode expor e questionar idéias.</p> <p>Há um encadeamento de coisas, uma puxa outra.</p> <p>É também falar de nossas percepções. Busca de superar limites. Postura de inconformismo. Se tá tudo dominado tem alguma coisa errada.</p>	
7 Papel dos Gestores	<p>Mudança de postura dos dirigentes, passaram a escutar, e a gente se sente parte do negócio. É como se os diretores estivessem alinhados na mesma direção.</p> <p>A gente se sente ouvido, dono, parte integrada, não existe faça o que eu mando, percebe que é um agente que pode modificar.</p> <p>Quando tem clima de abertura, eu posso ir no meu gerente, as idéias começam a fluir, não há medo.</p>	<p>Depende do gestor, individualmente, que seja aberto e aceite idéias. O meu compra se for bem argumentado, ele tem acesso aos caras de cima, nem todo mundo do nível dele tem essa afinidade, ele tem liberdade com (nome) desde criancinha.</p> <p>Existem pessoas com potencial e talento esquecidas pq não tem oportunidade, às vezes os gestores não fazem a lição de casa e esquecem os talentos.</p>
8 Cultura	<p>O produto motiva as pessoas, na linha as pessoas mostram as vantagens do produto.</p> <p>Não se questiona decisão estratégica, não é da nossa alçada.</p> <p>Inovou em mudanças organizacionais, formas de gestão.</p> <p>Quem diria que o comercial está junto! Hoje é integrado, as áreas se falam.</p> <p>Agora mudou, enxergar coisas novas ou modo de pensar.</p> <p>Houve maus momentos, não tem como dizer que não sentiu. O que a gente percebe é o re-direcionamento de pessoas, uma redistribuição. Uma área é criada, outra deixa de existir.</p> <p>Minha segurança é meu emprego, mas eu busco sempre estar olhando o mercado, eu sempre me aprimoro.</p> <p>Tenho que estar competitivo no mercado.</p> <p>Na priorização, às vezes a área que está fazendo a mesma coisa que outra tem que ser redirecionada ou cortada. Mudanças são difíceis, há perda de poder, mas o treinamento em humanas traz preparo para isso. A empresa melhorou nisso. V. tem que ver o lado da empresa, não pode ficar pensando em Poder.</p> <p>Alguém enxergou a mudança como</p>	<p>A empresa é a cara do brasileiro, tem iniciativa e agressividade forte que é brasileira. Faz as coisas rapidamente, tem burocracia, mas a tomada de decisão é rápida. Não levou 10 anos para estudar um programa. Apareceu a oportunidade e ela tomou a decisão.</p> <p>Quando v é agressivo, em cinco erra uma, mas no final o resultado é bom.</p> <p>Não fica embromando, em decisões é até informal demais.</p> <p>É coisa do brasileiro, com rapidez nem sempre o final é arrumadinho. A empresa é muito flexível. Se a gente tivesse esperado todo o planejamento, o B não existiria.</p> <p>Uma coisa da cultura da empresa é que ela nasce pra atender a demanda externa.</p> <p>Existe informalidade, v. tem trânsito e consegue levar uma idéia para resolver. Consegue falar com VP normalmente (nota: entrevistado tem 22 anos de casa), Tem um grupo antigo que pode chegar nos VPs, são amigos, que sempre estiveram na casa.</p> <p>Orgulho do país, do jeito de ser, e competir lá fora é um gosto maravilhoso, ver seu produto ganhando no primeiro mundo, não te preço, é difícil de pagar.</p> <p>Conservadorismo forte nas pessoas</p>

	<p>um ganho.</p> <p>Há a sensação de ser útil, mas o contrário frustra.</p> <p>Temos discussão sempre sobre indicador. Tem? Serve pra que? A gente tem que se questionar pra não gerar coisa desimportante. A gente se questiona muito o tempo todo.</p> <p>A empresa não tem postura de tirar gente e por em outra área, mas o B fez isso.</p> <p>Nada pior do que rotina, rotina mata.</p> <p>No início dá medo, insegurança.</p> <p>Buscar o desafio, a novidade é sempre instigante.</p> <p>Eu me sinto inovador. Mesmo todo mundo já rachou a cara</p>	<p>antigas, eu sou antigo e tenho dificuldade com mudança</p> <p>O presidente passa a visão e todo mundo compartilha, seja conservador ou inovador. Apesar do conservadorismo, mesmo assim vai e faz.</p> <p>Não vejo aqui, como existe em outras empresas, um grupo que é pago para quebrar paradigmas, aqui v. tem que lutar. Se v. traz uma inovação a primeira coisa é 'não dá'. Ou v. corre atrás daquilo ou o negócio morre mesmo. Aqui temos que ser políticos, mais que técnicos, para aprender a negociar idéias.</p> <p>Tem áreas dentro dela que pensa futuro, 10 anos na frente, mas mas no dia a dia, inovação não é incentivada. 90% da empresa tem que trabalhar pra cumprir a meta, os poucos 10% podem mirabolar. Capacidade das pessoas é inquestionável, não devemos nada a ninguém.</p> <p>Sentimento que consegue fazer, começa não sabendo mas consegue, os prazo apertados etc</p>
<p>9a</p> <p>Como é o Representante típico da Empresa?</p>	<p>Eu me considero inovador pq já encontrei soluções por caminhos não trilhados.</p> <p>Sou inovador muito espelhado pela minha trajetória aqui dentro.</p> <p>Todo inovador é o cara que se incomoda, sou crítico.</p> <p>Gostaria de ter mais espaço, acho que ainda falta.</p> <p>Basta v. não se conformar com o status quo pra ser inovador, o simples fato de não se sentir confortável nem com aquilo que está bom.</p>	<p>Se consideram inovadores, eu incomodo muita gente, sou atrevido, cara de pau, não costumo medir muito a hierarquia, se tiver que falar com (nome) eu falo, eu desafio.</p> <p>Na falta de espaço para desafiar eu sou desafiado.</p>
<p>9b</p> <p>O que se rejeita?</p>		
<p>10</p> <p>Parcerias</p>	<p>É uma inovação, divide os investimentos e os dividendos</p>	

11 Metáforas e Expressões Típicas	O produto motiva. Aqui tem uma bactéria, tá todo mundo infectado. Não se conformar nem com o que está bom. Desafio. Rotina mata.	É como brasileiro. Não dá para ser arrumadinho. Tem que ser rápido.
12 Símbolos e Pessoas Simbólicas	Trabalhar com esse produto não é qualquer um que trabalha.	
13 Mobilização	O produto motiva as pessoas, na linha as pessoas mostram as vantagens do produto As pessoas são motivadas de dentro, e se sentem ouvidas nas suas idéias, começa a se sentir dono, parte integrada Pessoas, sistemas, ferramentas, tecnologia de projeto, gestão, estrutura pra reduzir o ciclo e aumentar a velocidade	Uma vez que se faz a regra, todo mundo faz e se mobiliza
14 Guardiões da Cultura / Esforços em pessoas		
15 Hierarquia /Tomada de decisão /Organização	Houve uma mudança na gestão, abertura com níveis hierárquicos, a gente fala com diretor quase diariamente, tem acesso e é ouvido, se sente importante e útil no processo, mudança de postura dos dirigentes, passaram a escutar e agente se sente parte do negócio. É como se os diretores estivessem alinhados na mesma direção. A gente se sente ouvido, dono, parte integrada, não existe faça o que eu mando, percebe que é uma gente que pode modificar. Nosso horizonte não chega no nível da decisão estratégica. Mudanças organizacionais, formas de gestão. Comercial está junto. Hoje é integrado, as áreas se falam.	Tomada de decisão é rápida, agressiva. Eu acho que é complicada, o nível de autoridade que temos é pequeno, alterações passam por muitas aprovações. Tem muita intuição, com informação incompleta, sem um processo maduro. Existe burocracia pq as coisas estão centradas em poucas pessoas. As pessoas do meio não querem reter muito para tomar decisão. A empresa antiga tinha rapidez pq focada em um único produto. Na fase de implantação as decisões ficam mais lentas e isso atrapalha. Existe informalidade, v. tem trânsito e consegue levar uma idéia para resolver. Consegue falar com VP normalmente. É difícil comprar uma briga no nível médio, eu tentei fazer diferente, mas não foi pra frente, tinha resistência pq não tinha respaldo. No nível mais baixo a gente só consegue abrir a porta com o crachá dos outros.

16 O que é a empresa para você?		
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas	<p>Mudança de foco, de tecnologia para mercado, olhar o mercado, ver o que ele quer, abrir novos mercados.</p> <p>Antes era mono-programa, hoje trabalha em muitos programas, nisso o pulo do gato é a integração da empresa hoje fazemos 6 a 7 programas, isso porque surgiu a Engenharia simultânea: projeto, qualidade, produção, logística, parceiro e cliente</p> <p>Mudanças organizacionais, formas de gestão.</p> <p>Comercial está junto hoje é integrado, as áreas se falam.</p> <p>Agora mudou, enxergar coisas novas ou modo de pensar. A única certeza é que muda.</p> <p>O B está fazendo a cultura da empresa mudar. É cultural, que mexe com trato, cuidados.</p>	
18 Produto B	<p>O B foi detectado pela Inteligência, aí entra a Engenharia. Quando começa o detalhamento a equipe integrada começa a desenvolver o trabalho.</p> <p>O B tem uma cultura nova, a cabeça das pessoas, isso é novo, estamos aprendendo todo dia. A postura é diferente, estamos tentando segregar atividades. É a forma de encarar o produto.</p> <p>Coisas que pra outros produtos tá louco de bom, pro B tá ruim. O B tem mercado preocupado com a beleza e o conforto. Pros outros é custo. Esta é uma inovação que estamos tendo que absorver, com baixo custo e retorno para nós.</p> <p>O B não é uma inovação em relação ao mercado, é uma inovação para nós, em relação ao que a gente fazia. Atua em novo nicho de mercado, que está fazendo a cultura da empresa mudar. É cultural, que mexe com trato, cuidados</p>	<p>O B nasceu dentro da empresa como um 'pato feio' ; geramos turbulência em todas as áreas, 'arruma um espacinho', nasceu nos espaços dos outros que eram mais importantes, parecia que as áreas faziam favor em dar espaço ao ele, faziam porque pedíamos.</p> <p>A gente 'passava o chapéu, pedindo favor, havia um sentimento negativo com ele.</p> <p>O B foi visto como uma mera continuidade do B1, menor.</p> <p>É um negócio novo.</p> <p>As pessoas pensavam que não iriam sair da bola da vez para pegar o 'remendo'</p> <p>Cataram gente, arregimentaram, as pessoas vieram à revelia, mas teve que vir.</p> <p>Aí vieram os desafios, eu quero estar lá, quero ser pioneiro, eu brinco com as pessoas, é o mercado de ações, tem risco mas chance de crescer mais.</p> <p>O jeito de trabalhar é novo.</p> <p>O cliente é diferente, o jeito de atender é novo.</p>

18 Produto B	<p>Como a gente tá numa fase de mudança cultural, estamos em aprendizagem e transição, no início foi um choque. Sair do B4 e ir para o B é sair do maior programa da empresa e ir para o menor. Mas a gente sabe que o mercado vai comprar mais.</p> <p>A empresa não tem postura de tirar gente e por em outra área, mas o B fez isso, mas estamos contribuindo no negócio da empresa, ajudando no faturamento.</p> <p>É meta do presidente... vai ter que expandir em todos os níveis, não vai ser o B2 ou B3, ou B4, eu sou parte do pacote, eu faço a minha parte, não importa se menor.</p> <p>Vou estar entrando num negócio que eu não conheço, diferente. Aprender coisa nova.</p> <p>Nada pior do que rotina, rotina mata. No início dá medo, insegurança. Buscar o desafio, a novidade é sempre instigante.</p> <p>Eu me sinto inovador. Mesmo todo mundo já rachou a cara.</p>	
19 Como se trata o Erro e acerto na Inovação	<p>Toda mudança tem que ser redirecionada, às vezes não é para melhor, mais frustrante é permanecer no erro. Vamos lá.</p> <p>Quando erra e assume está bom.</p> <p>Tem que corrigir o rumo. Não está na nossa alçada as decisões estratégicas.</p> <p>Todo mundo já rachou a cara, é hombridade dizer 'errei', o que eu faço pra arrumar? É nessa hora que se aprende.</p> <p>Tem o melzinho do acerto, vitória, tou valendo alguma coisa, satisfação de fazer algo, independente do Boa Idéia ou não.</p> <p>Receber parabéns pelo resultado, é ser útil, ser reconhecido, isso não tem dinheiro que pague.</p> <p>A simples concordância dá sensação de sentir-se mais integrado.</p>	<p>A tendência hoje é tomada de decisão mais pensada porque não temos mais espaço para erro.</p> <p>O X gerou tecnologia que foi aplicada no B1 e no B2, foi um grande aprendizado.</p>
20 Dificuldades na inovação	<p>Toda mudança tem lado positivo e negativo. Nem tudo é resolvido, não vai solucionar todos os problemas.</p> <p>Uma mudança pode piorar um .outro aspecto.</p> <p>Por exemplo se a área é suprimida,</p>	<p>Quem arrisca mais pode ganhar mais, e pode perder mais. O B nasceu dentro da empresa como um 'pato feio' ; geramos turbulência em todas as áreas, 'arruma um espacinho'; nasceu nos espaços dos outros que eram mais</p>

	<p>tem que redirecionar, há uma frustração inicial.</p> <p>A priorização da empresa é uma estratégia, às vezes percebe-se, se outra área está fazendo a mesma coisa que eu, é um indicador de que vai ter mudança.</p>	<p>importantes; parecia que as áreas faziam favor em dar espaço ao B, faziam porque pedíamos; a gente ‘passava o chapéu, pedindo favor; havia um sentimento negativo com ele. A gente não conseguia as brechas, nem as mais simples.</p>
--	--	--

APÊNDICE C – CASO C: PLANILHAS

CASO C : Planilha 1

1 Quem é	Entrevistado 1	Entrevistado 2
2 Histórico Inovações		
3 Projetos Inovação que não deram certo	Vários negócios foram feitos, não foram bem sucedidos e aprendemos em que negócios e em que regras podemos entrar. A petroquímica é um resultado disso.	
4 Inovações Correntes		
5 O que é inovação	<p>Inovação é a ferramenta , é o instrumento de satisfazer o cliente, de crescer. A inovação dá a dinâmica do desenvolvimento, é o instrumento fundamental nesta luta de buscar o cliente satisfeito.</p> <p>Inovação está ligada a produtividade e competitividade.</p> <p>Nossa inovação não é necessariamente tecnológica, pois o setor de construção pesada é de tecnologia muito lenta, há coisa aí de 30, 40 anos.</p> <p>Temos um prêmio anual de inovação tecnológica dentro da organização e concorre o mundo inteiro, isso tem peso grande na empresa.</p> <p>Onde a gente de fato inova é expandir o negócio no âmbito do cliente, atuando na análise da viabilidade econômica, projetos financeiros, contratos sofisticados, 'chave-na-mão', garantia de performance.</p> <p>Inovação não é objetivo, é uma consequência na relação com o cliente, onde v. procura se diferenciar, chegar na frente.</p>	<p>É fazer o que muitos não tiveram coragem, com criatividade, objetividade, empreendedorismo.</p> <p>É tb dar abertura para que as pessoas se expressem livremente, sendo ouvidas , reforçadas , suportadas para trazerem novas formas de fazer.</p> <p>Inovação é gerada internamente na empresa.</p> <p>É identificação de novas oportunidades, novas formas de fazer ainda sem parâmetro no mercado e é preciso ter coragem e estrutura para fazer isso.</p> <p>Fazer diferente, sair na frente, pioneirismo, buscar o novo, que pode dar certo ou errado. A empresa é inovadora na prática e na delegação planejada.</p> <p>Hoje é a primeira brasileira a estar em 17 países...</p> <p>Detém tecnologias, migrando para meio ambiente, pq o mundo tá mudando.</p>
6 Processo de Inovação	<p>Qualquer pessoa pode e deve inovar, isso permeia toda a organização.</p> <p>Os esforços e iniciativa com resultados são reconhecidos.</p> <p>As pessoas têm a missão de trazer as idéias</p>	<p>O sistema de comunicações é muito permeável, existe a inovação dentro dos contratos e existem as inovações macro, coisa grandes, os grandes conceitos.</p> <p>O empresário no ambiente olha e vê,</p>

		<p>fazendo associações de coisas ele sai com um projeto. Sai da pessoa que está convivendo com informações, nasce a oportunidade, vem a criatividade. Eu diria que tem a liberdade de fazer total e se ela for bem 'provocada' ela acaba sendo um 'acontecimento'.</p> <p>Existe uma expectativa de que se faça pq tem liberdade. É esperado que v. seja provocador da org e se espera que a org dê suporte nesse assunto.</p> <p>Uma inovação nem sempre é aceita facilmente, ela tem que estar embasada, tem que ter as forças certas de mobilização, eu diria que uma idéia sozinha não caminha. A idéia tem que ser comprada por várias partes para ter sucesso</p> <p>V. vai precisar de outras áreas e elas são autônomas, v. precisa do apoio da engenharia, comercial, jurídico. E aí o negócio não é mais seu, é de todos e fica mais fácil. A idéia é dentro de você.</p> <p>Esse processo ocorre em todos os níveis, fazer tudo que é certo, da melhor forma, no menor prazo, no menor custo. Participa nos resultados e é avaliado por isso. Assim a pessoa começa a se destacar na empresa, em qualquer nível. Do pião ao mestre, ao engenheiro etc</p> <p>Toda nova idéia tem um risco, a partir do momento em que ela foi assumida, todos assumem. Se der errado todos bancam juntos, eu como líder, assumi junto com a equipe toda vez que houve erro.</p> <p>Tem um aprendizado em fazer a venda interna, pq precisa estar embasado. Eu exponho para algumas pessoas e recebo bombardeio, vou responder as perguntas, ajusto o projeto até que fique em pé, aí está pronto pra ir pra vitrine.</p> <p>Cada um adota estilos diferentes, uns mais criativos, ou mais operacionais, ou mais gerenciais, não importa.</p> <p>O empresário está onde os acontecimentos estão, se antecipa aos fatos, cada gerente está sentindo o que acontece no ambiente onde está, e constrói oportunidades.</p> <p>A melhor hora pra chegar é no nascedouro das idéias, a decisão final</p>
--	--	--

		de ir ou não pode ser do acionista, pelo menos em grandes coisas.
7 Papel dos Gestores		Vale a atitude do líder que está em evidência no dia a dia, não o manual de procedimento. Os gestores estão sempre em evidência por suas atitudes, premiam as idéias, as inovações, o empreendedorismo . Há o prêmio anual, todo mundo manda seus trabalhos para serem votados. O gestores estão sempre dando feedback
8 Cultura Pressupostos Aspectos Gerais	Nossa cultura é muito complexa. O fundador cria uma obra de toda uma vida que visa a integração do homem ao trabalho, é rigorosamente anti-alienante, é a busca permanente de buscar a vida única, uma de trabalho e família, unindo plano de vida e plano de carreira. Isto está na visão de mundo, de homem e de conhecimento. É um pensamento completo sobre o homem, sua missão, seu trabalho... E a gente fica traduzindo essas coisas. Isso se sustenta em cima de valores muito fortes e explícitos. Disciplina é um valor aqui. Quando entrei, me encantou a questão da empresa não ter cara de empresa familiar. Os valores estão nas pessoas. Um empresário para assumir a pequena empresa tem que ter pelos menos 10 anos de casa bem avaliados e testados.	Uma empresa que dá desafios crescentes, perspectivas de realização, crescimento, e uma filosofia. Há diversos processos de preparação e capacitação. Coisas que não mudam: a confiança no homem e o princípio da delegação. A empresa tem a humildade de buscar o que não tem, que está fora, se for preciso. A org está aberta ao que estiver de inovador no mundo. Essa é a competência fundamental que nos diferencia. Temos que satisfazer o cliente, olhar para coisas não prontas e transformar em negócio, esta é a nossa competência fundamental. A empresa te ensina a ter maturidade, encarar as coisas de frente. O principal é que as pessoas têm caráter, te tratam de maneira séria, transparente, é um bom ambiente, há diálogo com seu líder a qualquer hora e com toda a equipe. A cultura ... eu aprendo na marra no dia a dia, na formação. Cada pessoa tem um patrono, alguém que cuida , vai vivendo o dia a dia e a cultura vai impregnando dentro. Patrimônio da empresa está nos recursos humanos. Os pilares são satisfação do cliente, resultados, delegação planejada. O líder deve dar resultados, seja financeiro, seja no humano. É preciso formar pessoas para que a empresa possa crescer. A cultura é muito forte, está impregnada, arraigada, e é muito fácil v. se posicionar aqui dentro, v sabe o rumo. Se v quiser prosperar é fácil... v sabe como funciona. A cultura é mais forte que as pessoas,

		<p>está além, mas a empresa sou eu, as pessoas formadas pela empresa, tem 50 anos e continua atual.</p> <p>O que importa não é o que está escrito no papel, mas a atitude, algo que as pessoas vêem.</p>
<p>9a Como é o Representante típico da Empresa</p> <p>9b O que se rejeita</p>	<p>É alguém que se identifica com os valores, isso é tão importante que desenvolvemos um sistema de avaliação da prática dos valores em separado.</p> <p>Uma característica é a insatisfação permanente, vontade de fazer mais e melhor, capacidade de educador é fundamental, pq relação líder-liderado é uma relação educadora.</p> <p>Ele é capaz de produzir acontecimentos.</p> <p>Ele se diferencia da massa, encanta o cliente, gera fatos novos, é criativo, é inovador, insatisfeito, produz antes de mais nada acontecimentos, identifica oportunidades pra gerar fatos.</p> <p>Capacidade de ser exemplo, ser referência.</p> <p>Tolerar o erro e ensinar em cima dos erros.</p> <p>Tem que ter mobilidade física.</p> <p>Capacidade de raciocinar e julgar com independência.</p> <p>No plano dos valores é fundamental, percebe-se quando é falso, marreteiro, e isso é premissa.</p> <p>Carismático que não educa na disciplina e no processo da formação do empresário, isso é ruim.</p> <p>O que não dá certo é o que não sabe delegar, pessoas centralizadoras</p>	<p>As pessoas ou se mexem, ou não estão na organização, ou faz acontecer ou é expelido naturalmente .</p> <p>O perfil da casa é o que faz acontecer, acredita nos valores da empresa, acredita na própria competência</p> <p>É aquele cara que estremece a organização até que sua idéia seja aceita ou levar um 'não'.</p> <p>Tem que ser responsável pelo que propõe, tem que ter estudado a situação</p> <p>Não adianta propor um monte de besteira e ser avaliado errado. O processo é de alta exposição, é avaliado, testado, pode crescer e ganhar espaço</p> <p>Se ele vê que algo falta, ele provoca a empresa para que lhe dê suporte necessário</p> <p>Se é acomodado, burocrata, é excluído. Ou mostra resultados ou não cresce, e sem ter essa expectativa ele não deve estar aqui, pq a empresa é pra crescer.</p>
10 Parcerias		<p>A empresa trata com respeito, transparência, com suporte, e a gente requer a mesma coisa.</p> <p>O hino da igualdade define a parceria. ... a parceria é definida como uma via de duas mãos: v quer resultados e vai agregar a sua parte.</p> <p>A palavra parceiro é forte pq significa estarmos juntos, o líder e o liderado.</p>
11 Metáforas	'O empresário é o artista que tem o talento de unir o acionista e o cliente,	<p>Parceria é via de duas mãos.</p> <p>O líder e o liderado.</p>

e Expressões Típicas	equacionando coisas que às vezes são conflitantes' 'A organização são os homens, seus negócios e a comunicação entre eles', 'chega cedo no cliente' 'cuidado com o carisma' 'cliente, resultado, treinamento' 'as árvores morrem mas a floresta continua'	
12 Símbolos e Pessoas Simbólicas	O fundador é exemplo, referência, energia, força, vitalidade e coerência. É o carisma com os valores certos.	O fundador e suas idéias.
13 Mobilização		É muito rápida desde que o projeto esteja vendido, tem que estar maturado.
14 Guardiões da Cultura / Esforços empreendidos	Isso é tão importante que desenvolvemos um sistema de avaliação da prática dos valores em separado, para evitar que os bons resultados mascarem a má prática. Essa avaliação é lider-liderado separada da lucratividade gerada. Existe esforço de desenvolvimento de jovens , para que sejam os futuros sucessores e empresários. Provocar é estimular. Alinhado está dentro. Alinhamento dos valores é muito importante	O processo seletivo meu era de 10/400 e tudo que eu imaginava se confirmou: na minha carreira eu tive um patrono que me orientava, passei por vários contratos. Aqui v tem um patrono que te orienta.
15 Hierarquia, Tomada decisão, Organização	Desmistifica a visão processualista da organização, desmistifica a estrutura. É o empresário que une o acionista ao cliente, é um tripé: o empresário (que sonha o sonho do cliente), o cliente e o crescimento. Esta org só se sustenta no ambiente que permite o crescimento, expansão. É forte no plano das motivação das pessoas para crescerem e na capacidade de identificar talentos. É um ambiente de crescimento. Os princípios de descentralização e delegação planejada suportam este processo e essa teia vai crescendo. Ela não está condicionada a recursos materiais ou financeiros , mas no talento dos empresários parceiros.	Temos olhar empresarial, capacidade organizacional, financeira, relação política, credibilidade, recursos humanos capacitados. A empresa tem a humildade de buscar o que não tem, que está fora, se for preciso. A org está aberta ao que estiver de inovador no mundo. Essa é a competência fundamental que nos diferencia.

	<p>Desde anos 50 os funcionários são acionistas, já havia pacto, delegação planejada, descentralização e responsáveis por programas. As estruturas satélites são os mercados delegados a empresários e chamamos isso de 'a pequena empresa', que têm a responsabilidade de sobreviver a partir do seu primeiro negócio, e buscar seu desenvolvimento. A grande empresa é a federação das pequenas, tem o papel de provocar o diálogo. Para que não ocorra dispersão há troca e intercâmbio de idéias, estratégias e provocações mútuas. O modelo sofre durante todo este tempo ajustes para encontrar a melhor forma de equilíbrio. A TI veio assegurar que a descentralização funcionasse sem comprometer os valores.</p>	
16 O que a empresa é para você?		<p>Pra mim agregou o que eu sou, em termos profissional e pessoal, eu devo a ela. Ela me formou pro mercado, aqui pude me realizar, amadurecer. Significa tudo que eu tenho de patrimônio. Eu devo a ser maduro, centrado, networking, possibilidades não só prof como pessoais.</p>
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas		
18 Idiosincrasias ou Aspecto único emblemático	<p>A mudança é a sucessão de gerações. A renovação de pessoas naturalmente, o tempo todo. A renovação é esse fluxo dinâmico, não há crise cultural. As pessoas jovens precisam se integrar pq serão os futuros sucessores.</p>	
19 Como se trata o Erro		<p>Trata-se o erro de forma dura, empresarial, não se vira a página, não se oculta o insucesso, aqui a gente expõe e fala do insucesso, analisa-se por todos os lados. Eu acho esse o aprendizado mais rico de todos. Agora, não se fica batendo em cima, bola pra frente.</p>

		Pioneirismo tem preço. O fato de dar certo ou errado é ótimo pq por trás tem o aprendizado. Então a gente tem o aprendizado pelo insucesso ou sucesso.
20 Dificuldades na inovação	Um novo ciclo de crescimento pode ser um momento delicado, em que pode ocorrer desalinhamento.	Existem as dificuldades normais até que se prove que a idéia é boa. Nosso trabalho é de risco explorar novo mercado , fazer um projeto, tudo isso tem risco embutido, risco de vida, de prazo, de custo. Então nosso trabalho é pressão.

CASO C : Planilha 2

1 Quem é	Entrevistado 3	Entrevistado 4
2 Histórico Inovações		
3 Projetos Inovação que não deram certo	Eu diria que houve alguns insucessos nos últimos anos, não é que ninguém soubesse identificar, mas tivemos um excesso de otimismo, de achar que dava para virar, mas às vezes a gente pega uns programas desqualificados.	
4 Inovações Correntes		Temos muita inovações da área de tecnologia da construção (como barragens). Temos na área financeira (seguro garantia inspirou operações financeiras)
5 O que é inovação	Somos estimulados ao binômio criatividade-inovação, uma postura de quem está sempre querendo enxergar diferente.	Falar de inovação tem que falar da cultura. Ela tem a grande arte de fazer vc atuar sendo dono sem ser dono. Nós não temos o ter, temos o ser. Você tem a negociação das suas metas, isso pactuado incita a criatividade que traz a inovação como um elemento importante. O que eu vejo maior em termos de inovação é a necessidade imperativa do desafio. Eu vejo inovação como filho pródigo do desafio. Quem não está desafiado não inova pq não é motivado a criar, a pensar, está no mesmíssimo. Inovação não é um fim, ela é um meio, eu inovo para suplantar um resultado. A cultura, a ambiência também vai depender do desafio que é dado.
6 Processo de Inovação	A grande fonte é a necessidade de gerar resultados, seja na obra, seja no apoio, é uma coisa contínua. Transformar o problema em oportunidade é um jargão que se usa diariamente. Não tem processo estruturado, ele ocorre, o prêmio é só um estímulo, ninguém inova pq tem prêmio...	Vem de cada um, pela necessidade de entregar ou suplantar desafios, na base da necessidade é que surge criatividade e inovação. A pessoa tem a delegação, dentro das políticas da empresa ele é livre, tudo isso acompanhado permanentemente de comunicação com seu líder, com sua equipe, ouvindo. Comunicação é um fator preponderante para colher experiências e fazer surgir algo inovador. A gente vê o crescimento dessa organização, que cada degrau tem um conjunto de criatividade que geraram inovações. A comunicação é o sustentáculo da rede,

		inclusive para estarmos atentos aos riscos que não estão sendo percebidos, o que lhe dá uma certa proteção. Pratica-se o risco pq sem risco não há lucro. Remuneração e risco estão associados. O que não pode ter é risco sem remuneração.
7 Papel dos Gestores na Inovação	Montamos fóruns, onde o pessoal convoca um comitê de colegas para criticar e contribui no projeto deles. Quebra o paradigma de que 'não posso parecer que não sei, não domino, posso ser mal avaliado, demonstro fraqueza', o conhecimento é disponibilizado. Tem o jornalzinho, existe o prêmio anual, os estímulos estão no ar.	
8 Cultura Pressu-postos Aspectos Gerais	<p>O fundador coloca essa questão da cultura de servir. Tem que interagir, isso é sinergia, trabalho em equipe muito grande, não só na obra mas na empresa como um todo. Apoio e linha, inter-contratos, tem que ter uma interação muito grande, não existe aquele ambiente de disputa, isso não é discurso, a gente pratica muito, aprende uns com os outros. Por mais que disponibilizemos ferramentas, nada substitui o contato direto (entre as pessoas).</p> <p>Isso é muito forte, por exemplo se eu indico alguém que o líder não conhece, ele vai querer entender a avaliação, ele vai falar pessoalmente. Nossa comunicação é bastante eficaz, a gente não quer ter avaliação simplista, porque se trata de gente.</p> <p>No nosso modelo o conhecimento está nas pessoas, a gente diz para os jovens 'não espere que o conhecimento vá até vc, vá atrás, aprenda por sucção'.</p> <p>O fundador percebeu um distanciamento dos líderes no processo educacional dos jovens então ele batia muito nisso, tanto que a gente teve que fazer ajustes, aumentar a participação do líder. Tem um programa cultural para os que têm pelo menos 3 anos de casa, aí ele aproveita.</p>	<p>A cultura é esse pano de fundo, ela que dá o embasamento, a atitude, a postura de ser apoio, ser alguém que está disponível a servir, que é contribuir para que o grupo supere seus desafios. Tem uma frase: 'não importa quem está certo, importa o que é o certo', quer dizer, servir não é se colocar na posição superior de dizer o que deve ser feito, pq vc acha que vc está certo. Servir é contribuir para o que é certo aconteça. Tudo isso está vinculado à cultura, à arte de fazer vc ser dono sem ser o dono, tem a motivação, a realização profissional. É uma cultura arrojada em termos de suas iniciativas, é destemida. Pior que uma má decisão é uma não-decisão. É uma coisa da casa. Decida.</p> <p>Eu diria que os valores básicos são a sua postura, a capacidade de interagir, de se relacionar, a capacidade de educar, transmitir, formar gente, a sua conduta ética, a sua relação líder-liderado, como vc se comunica.</p> <p>É a visão de mundo, sua vontade de se realizar profissionalmente, quando vc se pega praticando os princípios na sua casa vc absorveu, a forma como vc conversa com seus filhos, educa seus filhos...</p> <p>Com um ano de casa eu percebi que o espírito da coisa é o negócio. Me deram minha delegação, meus limites e falaram: vá lá e traga.</p> <p>A mudança aqui é constante, o exemplo do planejamento antecipado da sucessão</p>

	<p>O (nome) fez um depoimento na reunião: 'eu estou encantado com a cultura, estou me capacitando, a gente tem culturas diferentes da engenharia, temos um longo aprendizado, é preciso ter cuidado pq tem varias interpretações, tem gente que interpreta como lhe convém.'</p> <p>Na engenharia temos esse percentual altíssimo de 90 % serem formados na casa, pq a cultura vc não aprende, não é um processo simples, eles ficam nos canteiros, então a gente dá uma reforçada.</p>	<p>é bom, ela motiva para que vc mude e cresça.</p> <p>A empresa comprou as petroquímicas, botou tudo junto e a cultura tá lá, as pessoas estão absorvendo. Essa capacidade , digamos intangível, de não impor.</p> <p>As pessoas que chegam via incorporação ou contratação percebem com clareza, desenvolvem rápido, pq tem comunicação, aprendizado, aculturamento.</p>
<p>8</p> <p>Cultura</p> <p>Pressu-postos</p> <p>Aspectos Gerais</p>	<p>O presidente demandou um programa institucional de integração dos jovens, um start do ponto de vista cultural. A gente abre um canal seja conosco, seja com o líder deles, pq a gente não tem a ilusão que vai integrar 100%.</p> <p>Os antigos passam por um reforço, uma lembrada dos valores, pq o líder tem que dar o exemplo, assim o (nome) diz que o líder tem que dar presença e vai passando a cultura, é um processo de passagem com reforço dos exemplos na prática.</p> <p>Como os jovens chegam com zero de cultura, temos que fazer um trabalho conceitual mais forte. A gente não fica verbalizando, isso é tão incutido na gente, mas a cultura precisa ser lembrada, reforçada.</p> <p>Existem princípio imutáveis: são os valores, é a confiança, é o homem, o cliente, o empresário, é a delegação planejada, é a parceria, a sinergia, isso é imutável.</p> <p>Não caímos em nenhuma teoria de modismo, a gente sempre acreditou na nossa, mesmo quando teve aquela da qualidade total foi uma confusão, tivemos que fazer um seminário de nossos princípios para esclarecer.</p> <p>A empresa não tem por objetivo crescer por crescer, mas ser consistente, qualificada. No exterior a gente faz questão de não ser primeira do local para não gerar atrito...por ser estrangeira.</p> <p>A reunião de final de ano é um</p>	<p>Mas tb há influências externas, nestes últimos anos houve mudanças de governança corporativa, onde a organização detalhou mais suas políticas para todos pactuarem em torno de políticas.</p> <p>Não é confraria, é alinhamento. Uma cumplicidade não de pessoas, mas com o que é certo .</p> <p>A cultura desenvolve as pessoas nas suas forças, não nas suas limitações, eu posso procurar o apoio onde eu sou limitado.</p>

	evento de ... , mais a esposas, mas é uma coisa mais simbólica de comunicação e integração, esse é o grande ganho. Vão 3 níveis, também tem o lado do status.	
9a Como é o Representante típico da Empresa	Por sermos uma empresa com partido descentralizado de gestão, atrelado a delegação planejada, daí o ponto central é a confiança expressa de varias formas: caráter, competência, engajamento. Processo de confiança completo. Tem uma historinha de um colega que deu um grande prejuízo no início da carreira, ele ouviu do presidente: 'Meu filho, que aprendizado caro esse seu...' Ele respondeu: 'Confia em mim que eu vou lhe devolver em dobro'. É preciso ter uma liderança forte e eficaz. A liderança é a questão mais forte do perfil.	Pessoa que sonha de olhos abertos, sempre olhando o futuro e o crescimento, tb o crescimento do integrante, pq a org só cresce quando todos crescem.
9b O que se rejeita	Ter habilidade inter-pessoal fortíssima, nossa habilidade é gente, nosso negócio não é engenharia, é formar empresários, engenharia é uma consequência. Todo processo que a gente se envolve assume a liderança, eles não sabem ser liderados, conduzidos. Isso dá um certo trabalho mas é extremamente positivo. Tem capacidade de manter, criar relações em todos ambientes, fazer alianças, com equipe, pares e concorrente. Postura de servir e contribuir. Resumindo: confiança, liderança, habilidade inter-pessoal. Pessoas sem autonomia, muito dependentes, não toma decisão. Com dificuldades inter-pessoais tb não funciona. Erro de caráter a gente não tolera.	Quem não sente assim, isso é percebido, e a própria cultura o deixa numa posição, ou ele mesmo se sente peixe fora d'água e se retira. Quem dirige olhando para o retrovisor, esse bate no primeiro poste.
10 Parcerias	Nosso negócio requer uma cumplicidade e uma discrição, tem assunto confidencial, a gente tem uma relação muito forte com os consultores, principalmente com os projetistas. Com prestadores a luta é muito	

	<p>grande, são empresas pequenas, a gente tenta ajudá-los a se estruturarem melhor, nós somos muito exigentes na documentação e na prática da segurança. Alguns preferem desistir.</p> <p>Nosso foco é já começar com o contrato qualificado, e sub-empregar o mínimo possível, só o que não é atividade fim.</p> <p>Com os concorrentes vc tem que se compor, dividir espaços, cada vez mais não cabe todo mundo, mas essa relação está funcionando, eles tem culturas diferentes, não digo que é parceria plena, cada um fica com um olho fechado e outro aberto. Mas discutimos muito as práticas, tem até manuais de convivência.</p> <p>Com fornecedores é muito difícil por causa da variação de preços no mercado, tem uma discrepância absurda, a gente teve que aprimorar a informatização para melhorar a gestão de nossos homens de suprimentos. Temos praticamente on-line as negociações do Brasil inteiro.</p> <p>Temos um sistema que é de gestão de contratos, tudo feito em casa, nada do mercado.</p>	
11 Metáforas e Expressões Típicas	<p>Não é só discurso, a gente pratica muito.</p> <p>O conhecimento não se aprende por recalque e sim por sucção, vá buscar, corra atrás.</p> <p>Temos que tomar cuidado para não transformar as ilhas de competência em um arquipélago de excelência.</p>	<p>Servir é contribuir para o que é certo aconteça.</p> <p>Decida.</p> <p>Vá lá e faça.</p>
12 Símbolos e Pessoas Simbólicas	<p>Tem uma historinha de (nome), que deu um grande prejuízo no início da carreira, ele ouviu do presidente: 'Meu filho, que aprendizado caro esse seu...' Ele respondeu: 'Confia em mim que eu vou lhe devolver em dobro'.</p> <p>(o fundador e suas idéias são citados algumas vezes)</p>	(o fundador e suas idéias)
13 Mobilização		

14 Guardiões da Cultura / Esforços empreendidos	<p>O programa de desenvolvimento de empresários é uma ferramenta educacional para formar as próximas gerações, trabalha com as práticas de sucesso e insucesso para que se possa aprender.</p> <p>Todo programa de cultura a gente envolve o fundador, pq entende que só ele pode dar aula disso, mais ninguém, ele é a fonte para passar a cultura, principalmente para quem está em formação. Ele não fala só de conceitos, ele conta historias da vida dele, quando tem a ver com a cadeia de valores da empresa, ele fala com a galera. Ele faz quem perguntou refletir e chegar na questão, é fantástico, ele faz o cara chegar na resposta de outra forma. Os jovens vibram por ter a oportunidade de interagir</p> <p>Também tem um dia que falam os representantes da 3 gerações.</p> <p>Um grupo de jovens teve por tema o futuro da cultura e convidou o fundador para ajudá-los a traçar planos de como manter viva a cultura. Agora o (nome) pegou esse mote, e tem o tb o (nome), com uma série de ações para futuro da cultura.</p>	
15 Hierarquia, Tomada de decisão, Organização	<p>Porque somos descentralizados, a gente tem que promover e criar ferramentas e promover o compartilhamento de experiências e conhecimentos para não ficar um monte de ilhotinhas.</p> <p>Uma coisa que eu faço no dia a dia, como eu estou percorrendo todas as obras, é espalhar as boas experiências e ponho eles em contato, e tb as negativas para que não ocorram em outros ambientes</p> <p>Tem tb as comunidades temáticas internas (energia, por ex) começa como um fórum, eles apresentam cases e vão interagindo, para disponibilizar conhecimento.</p>	<p>A rede é sustentada pela comunicação. Na nossa filosofia nós somos uma confederação, com acompanhamento de cada um pelo seu superior. Não é uma hierarquia de mando, mas um processo de parceria, se há hierarquia é na linha de gestão, não de mando. Então vc tem uma linha direta, e em volta disso os apoios, não controle.</p>
16 O que a empresa é para você?	<p>É uma paixão, estou aqui metade da minha vida, é um orgulho que vem brotando assim... Tem um vídeo, até um pouco ufanista, mas eu acabei chorando de tanto que é contagiante, vai mostrando a nossa</p>	<p>É essa cultura, é um modo de viver, é uma visão da vida, do crescimento, do significado do crescimento, da sua realização.</p> <p>É um sacerdócio, vc se disponibiliza, não tem outra coisa para fazer. É uma causa</p>

	história, os nossos feitos...	que vc abraça. Eu digo aos meus filhos: trabalhe com o objetivo de crescer, porque o ganho é a consequência do crescimento.
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas		
18 Idiossincrasias ou Aspecto único emblemático		
19 Como se trata o Erro	O empresário não tem delegação para fazer errado, mas sim risco. A gente procura administrar o risco, tem análise de risco muito embasada, muita discussão para mitigar erros. A gente devia até ter maior formalidade nos processos menores, como tem nos grandes, mas não temos grandes problemas, não. Se a gente não for tolerante ao erro vai inibir a inovação, a formação dos jovens, para aprender. Não existe tolerância para erros de caráter, mas para erro técnico... tem uma tolerância bem razoável para aprender, não para não repetir.	Não é punitiva. Aprenda com sua decisão, pq o erro só tem uma função positiva que é a educação. Essa org admite o erro, só não admite é a não entrega de resultado. É um paradoxo, mas vc tem que entender o erro, se recuperar, recriar e entregar (o resultado).
20 Dificuldades na inovação	Existe uma dificuldade no registro do conhecimento tácito, o pulo do gato, qual a atitude que gerou uma inovação	

Caso C : Planilha 3

1 Quem é	Entrevistado 5	Entrevistado 6
2 Histórico Inovações		
3 Projetos Inovação que não deram certo		
4 Inovações Correntes		
5 O que é inovação	Nós buscamos a inovação para melhorar o resultado, seja financeiro, seja de imagem. Se tem alguma coisa perfeita, tem que inovar mais, buscar a sobrevivência, a perpetuidade, não pode ficar parado, vc tem que estar em constante renovação o tempo todo. A gente tira resultado do nada.	Tudo evolui muito e numa velocidade muito rápida. As novidades tecnológicas acontecem também no ramo de equipamentos de construção. Hoje os equip são muito avançados, eu vi essa evolução em 20 anos, a informática entrou na área de equip. Nós chamamos de tecnologia embarcada, se vc não usar é impensável, perde competitividade
6 Processo de Inovação	A gente está sempre sendo desafiado pelos clientes que a empresa conquista. Tem muito registro das invenções praticadas nas obras, vc não precisa mais reinventar a roda. A inovação na empresa está sempre sendo difundida pq ela está sempre girando as pessoas e também pq sempre agrega consultores, aqui nesta obra por ex tem 4 ou 5 professores da USP como consultores ou projetistas, que certamente trarão experiências da USP e idéias inovadoras. A necessidade é nossa mãe, vc está sempre buscando como otimizar a obra, então pode ter uma idéia mas precisa checar em campo. Aí tem a equipe de apoio. Mas isso tb depende se o cliente é receptivo ou se ele quer que cumpra a especificação dele. A empresa não engessa, vc decide se usa o recurso ou não. Agora, as grandes idéias, não é no	Uma decisão é feita pela equipe, a gente conversa muito, entre as áreas e todo mundo cria, participa, sugere, cada um na sua especialidade. A empresa busca estar sempre na vanguarda em equipamentos, ter o mais moderno, e investe nisso. Nossos engenheiros viajam e participam de feiras...a gente é estimulado a pesquisar, acompanhar a evolução tecnológica, a nível mundial.

	nosso nível aqui, tem coisa do nível empresarial ..., mas às vezes de uma pequena idéia surge um ramo, como a oportunidade de entrar em ... hoje é um ramo nosso, trabalhamos com mineração de diamantes.	
7 Papel dos Gestores	A gente está sendo sempre incentivado a quebrar parâmetros, recordes de produção. Tem um prêmio anual para idéia inovadora, é uma semente que rende frutos.	
8 Cultura Pressu-postos Aspectos Gerais	<p>A gente aprende que tem que ter o cuidado com o meio ambiente, cuidado com os profissionais, segurança do trabalho, o orçamento, atender as regras de licitação pública, ao mesmo tempo dar o resultado que os acionistas esperam, ter uma boa política de crescimento das pessoas, de fomentação da criatividade. Vem gente do país todo, com aquelas diferenças de cultura e a gente não trata diferente, trata dentro das normas internas da empresa. O cerne nosso é baseado na confiança do homem. Tem uma frase: “ é fácil saber onde vc é ruim, difícil é saber onde vc é bom, na hora que a gente consegue identificar suas reais forças, consegue extrair o melhor de vc”, que é o melhor para a empresa, o melhor para a sociedade.</p> <p>A empresa é uma ferramenta para fazer uma sociedade melhor, para gerar riquezas e benefícios para a sociedade.</p> <p>Nós buscamos a constante melhoria dos resultados, essa é uma postura de empresário, embora nem todas as pessoas tenham agressividade, pois as pessoas não são diferentes, algumas são mais acomodadas. Isso é uma meta o tempo inteiro, sempre procurar identificar um negócio, uma oportunidade, cada</p>	<p>A empresa espera que todo mundo que entra se transforme num grande empresário.</p> <p>Alguns são menos cabeça e vão indo para outras posições fazendo parte do corpo, mas o importante é progredir em todos os setores da vida, profissionalmente e como ser humano, as coisas andam juntas. Esse espírito também vai passando para os escalões inferiores, cada um passando para a sua equipe, e isso é cobrado.</p> <p>Tem uma magia na empresa. Os grandes empresários não saem da casa, esses principais personagens continuam querendo trabalhar dentro, e não abrir seu negócio fora, acho que é esse encantamento.</p> <p>É uma empresa que dá respaldo, é confortável, ela te dá costas quentes por competência, quer dizer, negociar em nome dela dá corpo ao teu desempenho, vc faz com orgulho.</p> <p>A cultura, a tecnologia empresarial está muito clara, ela está escrita. A empresa prega a descentralização, a delegação planejada e responsável, pq é só delegando que vc alça novos vôos para níveis mais altos.</p> <p>A partilha de resultados te estimula, é uma divisão da riqueza, essa é a espinha dorsal: a descentralização com partilha de resultados. O negócio é seu, vc ganha dinheiro para a empresa e para você.</p> <p>Vc se mata para melhorar os resultados, mas v vê que a empresa, que fica com a parte maior, investe em treinamento, em desenvolvimento do quadro, pq o homem é o principal patrimônio.</p>

<p>um no seu segmento pode estender um pouco mais pra frente.</p> <p>Vc tem um ciclo de renovação natural na empresa, é feito uma árvore, os mais antigos vão saindo, vc vai trilhando um caminho...</p> <p>A empresa tem uma característica própria, ... baseada no homem, na delegação e na confiança. Vc forma o seu substituto para ficar no seu lugar para vc poder crescer, não que vc vai ser substituído, demitido.</p> <p>O nosso vínculo é baseado na confiança, se eu perder a confiança nela e ela em mim não adianta mais a gente andar junto, é melhor eu sair dela ou ela me demitir.</p> <p>Eu me entrego à obra, ao trabalho.</p> <p>O conforto da minha família é pelo ganho que eu tive na empresa, é uma troca, eu prestei um bom serviço, ela me remunerou e isso foi p minha família.</p> <p>Eu vejo pessoas mais inteligentes que eu que não tiveram o mesmo sucesso na vida, então eu me dedico 24 horas, e sei que tem alguém se dedicando pra me socorrer se eu precisar.</p> <p>Eu não posso marcar diferente da empresa, eu e todos os colaboradores, é uma quebra de confiança eu acho. Isso é um contrato tácito, em 20 anos de empresa eu nunca vi ela virar as costas para um trabalhador que bateu a porta dela. A empresa tem uma filosofia da proximidade com o colaborador, é quase pessoal</p> <p>Quando alguém sai ela cuida de realocar, remunerar direito, mas tem sempre as pessoas que acham que a empresa tem que resolver o problema dela pelo resto da vida.</p> <p>Eu acho que a provocação é 100% do tempo. Eu tinha um diretor que me provocava das 6 à 23, mesmo se tava tudo bem, aí dizia: 'pq vc não gasta um pouco de tinta, essa sala tá uma vergonha de suja'. Ela está sempre cobrando o aperfeiçoamento, a cada conta que vc acerta zera o taxímetro, e daí vem o próximo.</p> <p>A gente vive do presente,</p>	<p>Também tem poder e vaidade, mas essa é a grande mola, fazer cada vez melhor e querer ganhar cada vez mais.</p> <p>A gente não escolhe onde fazer as obras, normalmente são em regiões inóspitas, pq é lá que está precisando, são obras pesadas, então eu via pouco os filhos, isso não dá pra compensar.</p>
--	--

	<p>planejando o futuro, o passado já foi.</p> <p>Nós procuramos o resultado para a empresa, óbvio para seus acionistas, mas nós preservamos os interesses do cliente, ele é nossa razão de existir.</p> <p>A empresa preza as normas brasileiras e internacionais, não dá pra por o operário queimando panela no canteiro, se vc não pode por uma cozinha, se é para escravizar o funcionário, então é melhor não por a obra</p> <p>.</p>	
<p>9a Como é o Representante típico da Empresa</p> <p>9b O que se rejeita</p>	<p>Postura de empresário. Vc precisa ser um empresário, as pessoas às vezes não gostam muito, acham que é um erro vc falar em cliente interno mas seus líderes estão sempre te avaliando pela sua postura.</p> <p>Então vc tem sempre que estar provocando seu líder e se provocando, é como eu cresço na empresa.</p> <p>Eu tenho que olhar as oportunidades para a empresa.</p> <p>Acho que é a falta de agressividade, vc tem sempre que estar subindo ou descendo, não existe parado. Parado significa descer.</p> <p>A pessoa acomodada está fadada a sair da empresa</p>	<p>Tem que ser autodidata, a gente tem que aprender por sucção.</p> <p>Estar sempre atualizado, estudando, pesquisando, viajando, buscando, não esperar que te entreguem as coisas.</p> <p>Vc pode provocar esse tipo de coisa: preciso fazer curso disso, daquilo...que v. tenha iniciativa para teu desenvolvimento.</p> <p>Hoje até tem mais esse programa Jovem Parceiro, que pega jovens promissores dentro das universidades e rodam diversas áreas da empresa, aprendendo.</p> <p>Tem que ter espírito de continuar crescendo, de ganhar dinheiro</p> <p>A gente dedica, mergulha, se entrega de corpo e alma, se não for assim não serve.</p> <p>Tem que estar disposto por natureza.</p> <p>O cara que não quer crescer não serve para a empresa, porque aqui tem todas as oportunidades.</p>
10 Parcerias	<p>A empresa trata muito bem seus parceiros, quer tornar melhor as pessoas, capacitar, aperfeiçoar. Se eu sair algum dia, vou querer ser fornecedor.</p> <p>Eu não vejo dificuldades, a não ser com empresas muito porcas, a gente busca que o parceiro pratique as mesmas coisas. Com as grandes é um pouco mais difícil, elas têm cultura muito diferente,</p>	<p>Hoje vc pode contar com a parceria dos fabricantes. Em termos de equipamentos, os próprios fornecedores nos trazem as novidades. Às vezes nós criamos e os fabricantes desenvolvem os produtos de acordo com solicitações nossas.</p> <p>Hoje não se vive sem as parcerias, é cada macaco no seu galho.</p> <p>A empresa é muito leal com os parceiros e a gente concorda pq vê que dá certo, são os princípios corretos.</p>

	<p>mas mesmo assim no país entenderam a necessidade de praticar o que aqui se pratica há 50 anos.</p> <p>O sub-contratado, se quiser trabalhar com a gente tem que se submeter a todas as normas e tem que acompanhar nosso programa de medicina e segurança no trabalho. Tem contratos de 28 páginas. É como os americanos fazem com a gente.</p>	<p>Investe, valoriza e incentiva os parceiros para que sejam fortes e possam nos ajudar mais no próximo empreendimento.</p>
11 Metáforas e Expressões Típicas	<p>Vc identifica uma oportunidade e vai embora...</p> <p>Postura de empresário.</p> <p>Tem sempre que estar provocando.</p> <p>Delegação, descentralização, desafio.</p>	<p>‘a gente tem que aprender por sucção’ (esta frase já está na 2ª geração).</p> <p>A gente se dedica 24 horas, de corpo e alma</p> <p>Só delegando que vc alça novos vãos para níveis mais altos.</p>
12 Símbolos e Pessoas Simbólicas	(o fundador e suas idéias)	
13 Mobilização		
14 Guardiões da Cultura / Esforços empreendidos		
15 Hierarquia, Tomada de decisão, Organização	<p>Cada diretor de contrato tem que administrar seu negócio com todos os problemas. Aqui vc começa a decidir coisas simples até chegar as mais pesadas.</p> <p>A decisão é nossa, em todos os níveis, vc tem uma forte delegação, uma forte descentralização, forte autonomia, óbvio que tudo é acompanhado .</p> <p>Aqui não tem controller, todos provocam mas deixam a decisão por tua conta, e te provocam sempre para vc confirmar e saber se decidiu certo.</p> <p>Delegação de poder, aí o trabalho é duro pq o negócio é seu, o risco é seu, e vc é avaliado pelo resultado</p>	<p>Cada vez que comparo, confirmo que a empresa tem um quadro de profissionais de alto nível.</p> <p>É marcante a descentralização, e uma empresa desse tamanho tem que ser conduzida de forma descentralizada, senão começa a dificultar a continuidade da expansão.</p> <p>Cada empreendimento é como se fosse uma empresa independente, o diretor da obra tem o nível de decisão, a autonomia total para se relacionar com o cliente, decidir como vai ser feita, o orçamento, o que vai custar, quanto vai cobrar.. vai contratar, demitir, sub-contratar, comprar, vender.</p> <p>Assim tem o ônus e o bônus, ou seja, o lucro é compartilhado dentro da equipe</p>

	<p>A gente pode ir de um contrato para outro, se existe um lugar onde vc pode ser inserido.</p> <p>Eu ganhei um excelente contrato em Pernambuco ... eu sou de lá, morava perto, quando o (nome) me mandou para outro país, tive que passar todo o contrato em 2 dias para um paulista.</p>	<p>dirigente e desce até um determinado nível operacional.</p> <p>O programa de equipamento é feito inicialmente a 6 mãos, a partir daí a mobilização é da nossa alçada, eu sou responsável por comprar, alugar, recuperar, manter...Vc ganha poder de negociação na medida que centraliza (tem autonomia pra decidir).</p> <p>O nosso plano é muito detalhado, com orçamento, datas, e ao final tem uma partilha do resultado, uma parte fica entre nós e é partilhado em função da nossa avaliação.</p> <p>Há muita oportunidade de crescer, aqui tem profissionais sem curso superior que são responsáveis por gerências até de contratos</p>
16 O que a empresa é para você?	<p>Foi meu primeiro emprego, mas me sinto recém-chegado. A gente tá sempre aprendendo, eu hoje conheço o que nem sonhava que podia conhecer.</p>	<p>O nome de prestígio da empresa, a ambição saudável de também vir a ser um nome de prestígio dentro da organização. Vamos dizer...a mistura de orgulho com prazer, esse encanto.</p> <p>A empresa ocupa um espaço muito grande na minha vida, foi importante na minha formação como ser humano e profissional. O que me ressurto na vida é que me relacionei pouco com minha família, meus filhos, mas não tem como ser diferente.</p>
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas		
18 Idiosincrasias ou Aspecto único emblemático		
19 Como se trata o Erro	<p>O erro faz parte do negócio, não se pode é ser negligente, tem que ser analisado, ver as causas, cada caso é um caso, cada erro tem sua história.</p> <p>O erro faz parte da experiência, a empresa tem procurado divulgar onde erramos, não quem foi o culpado, mas para que aquilo não aconteça novamente.</p>	

20 Dificuldades na inovação		
-----------------------------------	--	--

Caso C : Planilha 4

1 Quem é	Entrevistado 7	Entrevista em Grupo 1 - 6 pessoas
2 Histórico Inovações		
3 Projetos Inovação que não deram certo		
4 Inovações Correntes		
5 O que é inovação	<p>A empresa é inovadora em Gestão desde 50, facilmente se adapta e tem flexibilidade como um valor. Para inovar tecnologicamente, não precisa ter cultura inovadora espalhada, basta ter uma área. A cultura aqui é o elemento inovador pq ela propicia não ter amarras, qualquer pessoa que tem uma boa idéia e facilidade de comunicar essa idéia pode.</p>	<p>É eu buscar a solução mais rápida, mais prática. Eu me sinto inovador como uma obrigação, pelo fato de buscar as soluções mais rápidas. Fazer algo diferente do que vem sendo feito tradicionalmente no setor. Criatividade. Inovação empresarial é investir em novos mercados Mexer com conceitos antigos e quebrar tabus. Correr risco de ir contra o que tudo mundo acha que é o certo, toda inovação tem embutida o risco material ou de imagem. Na engenharia, inovação é executar de maneira diferente, superando desafio e riscos. Busca de novas tecnologias, liberdade para estudos novos, desenvolvimento pessoal, profissional. Na construção civil, as inovações, os métodos e tecnologias vêm ao longo de muitos anos, não é rápido. Na empresa eu diria que a principal inovação é a interação das pessoas, somos um grupo heterogêneo que não se conhece e nos encontramos a primeira vez aqui. É a estrutura de descentralização da decisão, que é a cultura da empresa. Para mim são os novos mercados. Nos últimos 2 anos a empresa investido em mercados na Ásia, na África, onde poucas empresas enxergaram. Não se ganha mais dinheiro como antigamente na construção civil, então essas coisas</p>

		<p>ficaram normais, aí ela busca coisas diferentes.</p> <p>Tem a química e petroquímica, essa foi uma inovação dos próprios acionistas, tem pouco tempo. Era um risco que eles assumiram de largar a engenharia, experiências conhecidas, e ir para uma coisa nova.</p> <p>Para mim é um novo horizonte, pode acabar a construção civil e eu ir para a química, é uma visão, um espaço maior para os funcionários.</p>
6 Processo de Inovação		<p>A maioria das inovações surge da necessidade de custos ou prazos, tem um desafio inicial que faz buscar soluções novas, no caso que eu participei não foi vantagem em custos, mas de qualidade para o cliente. Foi ganho de imagem pra empresa.</p> <p>Eu sou nova, acho legal a responsabilidade assim de cara, te dá liberdade para ter criatividade. Acho que a empresa incentiva as novas idéias, novos processos, e vc tem o apoio das pessoas envolvidas no processo.</p> <p>Existiram N fases de decisão para chegar nesta que está definida hoje. Uma inovação nossa foi de metodologia de... , ela é mais cara mas vai cumprir prazo, que é a meta maior hoje.</p> <p>Seria mais confortável, mais fácil, a gente pegar o que era proposto no projeto inicial, era só executar, mas a gente estudou, fez esboço, desgaste político, desgaste com tudo para mudar o projeto...todo mundo participou</p> <p>Todo mundo, envolve mudar tudo, ficar de madrugada, efeito dominó, e no caso do cliente, ela podia aceitar ou não, depois de todo esse trabalho.</p> <p>E tb a gente teve o apoio de outras experiências, de gente de outras obras do gênero, todo mundo dá palpite, o que não deu certo, o que ficou muito caro, tem idéias boas que acabam mudando.</p> <p>A mesma experiência que não deu certo num lugar pode dar aqui, tem que ter a melhor decisão, não tem uma regra.</p> <p>E tem as empresas parceiras (cita nomes), elas têm filosofias diferentes, então nas obras a gente tem que criar rápido um jeito de interligar esses sistemas, achar um meio de campo pra tocar o barco.</p> <p>Aqui é fácil implantar uma idéia, é</p>

		<p>demonstrar o custo benefício, trazer melhoria de prazo, de resultado.</p> <p>Uma idéia sim, mas uma inovação é difícil, tem que vender muito bem, desenvolver os controles, verificar dentro da obra mesmo.</p>
7 Papel dos Gestores	<p>Posso falar do (nome), é um educador por natureza, ele é um exemplo, ele despende um grande tempo dedicado a ter certeza que as pessoas estão sendo bem desenvolvidas, que estamos criando novas gerações de empresários</p>	<p>Eu sou nova, acho legal a responsabilidade assim de cara, te dá liberdade para ter criatividade. Mas tem onde vc se apoiar, vc pode recorrer a pessoas com experiência, não só dentro da equipe.</p> <p>A empresa incentiva as idéias, existem vários programas de incentivo, isso é valorizado, pq a gente pode fazer diferente e ter um resultado melhor.</p> <p>Tem o premio destaque anual com 4 segmentos: a inovação na metodologia, trabalho de jovens parceiros (trainees), produtividade, trabalho com a comunidade.</p>
8 Cultura Pressupostos Aspectos Gerais	<p>Foco no cliente e a importância de desenvolver pessoas pra crescer o negócio.</p> <p>A empresa é inovadora em Gestão desde 50, facilmente se adapta e tem flexibilidade como um valor, de repensar. Inova em muitos processos de gestão.</p> <p>Ela conceitua muito, gera reflexão sobre as coisas, tem um olhar profundo sobre os processos, não vai raso. As pessoas gostam de pensar, mas não se dissocia a prática do conceito, é voltada para a ação, não fica só conceituando.</p> <p>As pessoas se sentem donas e compromissadas em pensar soluções diferentes. Há liberdade desde que não se firam os valores fundamentais.</p> <p>É uma organização que sobrevive com uma cultura forte e valores mantidos. O que se valoriza é o que está escrito: foco nas pessoas, no cliente, delegação planejada, responsabilidade de fazer, diálogo. O diálogo líder-liderado ocorre o tempo todo com liberdade para inovar dentro da delegação. O contrário é impor e querer decidir pelo outro comprometendo a decisão e a autonomia do outro. O que fere os princípios não é</p>	<p>A cultura é um diferencial marcante da empresa, ela tem uma filosofia, não vou dizer que todo mundo conhece, domina ou pratica, mas é como a gente funciona. Existe muita delegação, muita responsabilidade, a gente não se reporta a um escritório centralizado, não precisa consultar, tem autonomia pra decidir.</p> <p>A burocracia existe, mas diminui, é tudo dentro da equipe, vc faz pactos com a empresa para atingir metas, valores ou resultados.</p> <p>Daí vem a formação, pessoas diferentes que venham se encontrar aqui com um enfoque só, para somar, todo mundo com uma só visão, habilitando pessoas para a nova era.</p> <p>A empresa investe na formação das pessoas, por ex eles (2 engenheiros jovens de casa) estão sendo formados para serem gerentes.</p> <p>Eu me sinto atolado. A tal responsabilidade, a gente leva um susto mas acaba se habituando, toda decisão tem consequências, pode dar certo ou errado, por isso é um susto.</p> <p>Eu sou nova, acho legal a responsabilidade assim de cara, te dá liberdade para ter criatividade. Vc tem onde se apoiar, vc pode recorrer a pessoas com experiência.</p> <p>Vc se apóia em outras experiências, do que deu certo e do que deu errado, mas</p>

	<p>aceito. É aberta a discutir os conceitos, interpretá-los e é através daí que muda. Pode-se mudar pela análise da prática, de ver o que não está funcionando. A filosofia é a espinha dorsal da organização e é o que a diferencia das outras. Não enxergo sub-culturas, pode ter interpretações diferentes, mas existe um fundador vivo e ele é um dos guardiões. A organização acaba prevalecendo sobre as outras culturas pq ela aproveita o que outras culturas têm de bom. Essa força vem da contínua capacidade de conceituação. O importante é que os valores fundamentais têm uma interpretação única, embora haja uma capacidade adaptativa muito grande. Alinhamento com os valores da org é o mais importante. Um eixo de variável de avaliação de uma pessoa é o quanto é alinhada aos valores da org. Não se pode ter uma pessoa que gera resultados mas não formou ninguém, não permitiu que conceituasse, não aplicou os valores corretamente. O espírito de servir é uma dos valores da cultura. Aqui há uma cultura dominante, mas não é que todo mundo é igual, não é homogêneo, tem valores comuns. Esses valores são versáteis no sentido da adaptabilidade</p>	<p>tem um princípio que não pode fugir, nunca toma uma decisão que vai contra o código de ética da empresa. Nunca vai contra o contrato, a política de qualidade.</p> <p>Não é bem assim, não chama código de ética, é a filosofia. Eu acho que não está 100% absorvido, disseminado, a empresa tenta reforçar a todo momento. Como uma Bíblia, não, acho que é mais, mas a gente não leu tudo (aqui vai de 10% a 50%).</p> <p>Eu acho que não é só ler, acho que a maneira de agir, é o processo de seleção... ou é a seleção natural que as pessoas que ficam dentro da empresa são as que pensam da mesma forma, desde o começo eu me identifiquei. Eu acho que quando a coisa é boa vc quer fazer parte do grupo, essa coisa de valor, vc quer levar para tuas coisas, tuas decisões.</p> <p>A característica principal é a autonomia pra decidir e tb o preparo para isso. A (nome do grupo) não, ela foi fichada na goteira (risos, V. jargão).</p> <p>Cada pessoa é colocada em treinamento ou tem habilidades. No curso do trainee vc passa por todas as etapas da obra, aí vai onde se adapta melhor, mas pode mudar se quiser.</p> <p>Dar uma vantagem para o cliente é muito bom.</p> <p>Na empresa é uma coisa gozada, às vezes tem dificuldade com coisas pequenas, pode ser difícil mudar um procedimento.</p> <p>Eu acho que a gente vai e faz, eu tive que fazer um negócio jurídico (impugnação de um edital) durante o Carnaval pq o jurídico não estava lá. Eu tinha que fazer, tinha um prazo. Eu esperava até uma retaliação. O trabalho tinha que ser feito. É melhor tomar uma decisão que não tomar decisão nenhuma.</p> <p>Eu teria feito a mesma coisa. Eu tenho obrigação de fazer. Precisa comunicar, ir atrás, não é sair inventando.</p> <p>A gente vai atrás, não deu a gente se vira.</p> <p>A gente não precisa se conhecer, a gente fica disponível e aí vai para uma obra onde não conhece ninguém.</p> <p>O diretor de contrato escolhe os gerentes dele, cada gerente tem autonomia pra</p>
--	---	--

		<p>escolher a equipe dele, mas não quer dizer que ele me conhecia. A sede te disponibiliza, até pra te estudarem, para te formar.</p> <p>Ela cobra resultados, fica te formando te avaliando.</p> <p>Eu acho que a vida pessoal fica muito limitada, ficar longe da família é algo que a empresa valoriza, ficar trabalhando 100%,</p> <p>Não é apenas conseguir fazer o teu trabalho, é vir sábado, domingo</p> <p>Te dão muita vantagem pra vc ficar sozinho e justamente se dedicar ao trabalho.</p> <p>Tem um lado bom essa troca de local, de região.</p> <p>As pessoas mais velhas gostam, eu acho estranho, mas estou vendo que eu vou acabar me acostumando...</p> <p>Se vc é mulher...eu tenho um filho, eu agora vou trazê-lo para morar comigo, não é fácil.</p> <p>Eu acho que a família sempre sai deficiente, a empresa te suga, mas é uma opção meio taxativa, se vc não quiser, então...</p> <p>A empresa tenta ver uma política para essa mobilidade, tem uma variável de salário. A gente pode crescer financeiramente.</p> <p>Não exagera, pô...</p> <p>A gente pode ficar esperando outro contrato, fazer curso etc, ou ser desligado e recontratado. Em época de eleição tem muita obra.</p> <p>Ma seu vejo que essa rotatividade tá subindo, alcançando os escalões mais altos.</p>
9a Como é o Representante típico da Empresa	<p>Alguém que tem o servir, o saber ouvir, compartilhar, humildade e que ajuda a organização a crescer e manter sua cultura no futuro.</p> <p>No meu processo seletivo havia muita conversa, o tom era menos para o que eu já fiz e sim quem eu era, como lidava com insatisfações, se era acostumado ao diálogo.</p> <p>A maioria entra em início de carreira, onde há uma fácil absorção da cultura.</p> <p>Aqui não comporta ego muito grande.</p> <p>As pessoas são mais simples,</p>	<p>Não sei. Nossa senhora...</p> <p>É ansiedade, todos são ansiosos.</p> <p>Não são todos. Eu tive um gestor muito sossegado, a gente tinha tempo pra ir tomar chopinho, confraternizar.</p> <p>Eu falava 'estou preocupado', ele falava 'eu não, se vc está preocupado eu estou tranquilo', é pq o problema já estava sob controle.</p> <p>A obra tem a ver com a personalidade do líder. Ele é aquele que dita o tom.</p> <p>Isso aqui é zero de tranquilidade.</p> <p>Uma característica marcante é a diversidade.</p> <p>Não é só fazer o dever de casa, mas</p>

<p>9b O que se rejeita</p>	<p>buscam ouvir, dialogar, buscam consenso. Têm características importantes para o funcionamento da organização. Cada um pode ser como for, do seu jeito, desde que o fim seja servir o cliente, respeitar o outro, ouvir, integrar pessoas e desenvolver parceiros</p> <p>Não se aceita bem uma pessoa que não abre mão, que só quer fazer do jeito dele, a organização expede. O que fere os princípios não é aceito.</p>	<p>fazer um pouco mais. Me agrada a forma de atacar, correr atrás, inventar na frente das outras. Tem gente simplória, que não sabe falar direito, e no trabalho é um trator, fantástico, responsável, competente. Desenvolver, desenvolver-se. Eu estou tentando descobrir esse caminho há 10 anos. Mobilidade, estar disponível. Ela cobra o resultado, o ritmo, a velocidade A gente tem muita mobilidade, não faz amizades, não tem como interagir socialmente. A gente supre essa falta com a sensação do dever cumprido, ficar até o fim da obra.</p> <p>Pega mal fazer inimizados. Fazer alguma coisa escondida. Acomodado, acho que é o principal Não fique na tua, fique provocando, enchendo o saco. Alguém intransigente, que não aceita mudanças, está fadado a ser excluído. Não ter desempenho, não desenvolver com a equipe.</p>
<p>10 Parcerias</p>		<p>As empresas parceiras, elas têm filosofias diferentes, então nas obras a gente tem que criar rápido um jeito de interligar esses sistemas, achar um meio de campo pra tocar o barco, acho que aqui todo mundo faz isso. Eu tenho autonomia, mas aí eu vou falar com o cara do meu nível, mas ele tem que se reportar ao superior dele e mais pra cima, e vc que já decidiu tem que aguardar o tempo, e isso é atraso... A gente aqui está desenvolvendo um novo tipo de produto, a gente juntou várias empresas líderes nesta obra, e tem o risco que nunca trabalhamos com esse tipo de produto, mas eles diminuíram o preço, eles estão arcando com uma parte do risco. Se der certo todos colhem os frutos. Já faz tempo a empresa trabalha com parcerias, antigamente a gente desenvolvia tudo na obra, geralmente rodovia é assim, a gente usa o trivial, mas nesse caldeirão que é S.Paulo tem muitas oportunidades.</p>

11 Metáforas e Expressões Típicas	... o servir, o saber ouvir, compartilhar, humildade.	'Fichou na goteira' (é quem não entrou na empresa por programa de treinamento, é uma alusão a obras pobres em que o peão ficava na fila na chuva esperando, debaixo da pingadeira da casinha de recrutamento). Tenho autonomia. A gente vai e faz. A gente vai atrás, não deu a gente se vira.
12 Símbolos e Pessoas Simbólicas	Existe um fundador vivo e ele é um dos guardiões.	O fundador, ele pegou uma empresa falida, E o desafio dele foi formar essa filosofia empresarial.
13 Mobilização		
14 Guardiões da Cultura / Esforços empreendidos	Existe um fundador vivo e ele é um dos guardiões.	Eu acho que a cultura não está 100% absorvida, disseminada, a empresa tenta reforçar a todo momento.
15 Hierarquia, Tomada decisão, Estrutura da organização	Não tem estrutura rígida, até a estrutura hierárquica é fluida, ela quebra todas estas amarras que fazem com que organizações tenham dificuldade em mudar. Toda vez que vc tem um plano de resultados, v pode mudar ao seu bel prazer, não há barreira, se vc vê uma forma diferente de encaminhar um problema v. faz. Tem muito menos paradigmas que outra org e isto tira amarras. Ninguém tem cargo aqui, só se define para efeito externo, aqui as pessoas têm programas e são programas por tempo, e v. muda de programa conforme a necessidade. Tanto a cultura como a org que apóia essa cultura é feita para evitar amarra na criatividade, na forma de trabalho, é tudo solto. De ano a ano é uma empresa alavancada na remuneração variável, diante de outras empresas Uma org que aceita que pessoa de um nível fale com qualquer outro, o diálogo não é interrompido, não há	Existe muita delegação, muita responsabilidade, a gente não se reporta a um escritório centralizado, não precisa consultar, tem autonomia pra decidir. A burocracia existe, mas diminui, é tudo dentro da equipe, vc faz pactos com a empresa p atingir metas, valores ou resultados, cada um dentro da sua limitação Isso é uma regra, a delegação planejada, a gente faz o plano que estabelece metas, prazos e resultados financeiros definidos, metas em RH. A estância superior decide custos e prazos, os princípios básicos, aí o pessoal de estudos de projetos detalha, e vai descendo, a gente vê a viabilidade de atender, diminuir prazos, revisa até ... se obter o consenso. Cada cara da obra tem um apoio de área que corresponde a alguém na sede (qualidade, segurança, comercial etc) ... só não tem advogado aqui (risos). Tem uma pessoa acompanhando todas as obras, ele tem muita experiência, ele é uma espécie de consultor interno que dissemina idéias. A empresa dá apoio, as ferramentas, se

	hierarquia.	<p>preocupa que quem vai tocar o negócio esteja forte para saber onde está pisando.</p> <p>A linha de atuação é muito horizontal na hierarquia da empresa, não é assim vertical, a exemplo da pirâmide, a gente tem acesso a todos.</p> <p>Não é questão de by-pass, tem que ter critério, um bom motivo, e é claro que tem chefe ciumento, ninguém gosta de ser o último a saber.</p> <p>Na o centralizado mesmo é o RH, as pessoas são recursos estratégicos, acompanhadas pelo RH.</p>
16 O que a empresa é para você?		<p>Nestes 14 anos participei de 4 obras, eu me sentia integrante, estudando, acompanhando.</p> <p>Ela cresce, tem sucesso.</p> <p>Tem nome.</p> <p>É diferenciada, faz um pouco melhor o que todo mundo faz</p> <p>Ela dá apoio, estrutura.</p>
17 Adição a pressupostos / novos paradigmas		<p>(citam quebra de paradigmas pessoais)</p> <p>A gente acaba se acostumando com esse ritmo, não acha mais tão estranho.</p> <p>Vai acostumando a inovar, a romper tabus.</p>
18 Idiosincrasias ou Aspecto único emblemático	A filosofia é a espinha dorsal da organização e é o que a diferencia das outras.	
19 Como se trata o Erro	Uma cultura tb pode inibir e fazer uma pessoa ter medo de falar e ser mal interpretado. Aqui há um estímulo a não ter medo de errar, desde que a pessoa tenha humildade e saiba aprender com o erro	<p>Se vc decidiu errado tem que arcar com as consequências. Vc é responsável tem que justificar, tem que falar... Errei. Não existe castigo. Tem que ver as causas, estudar e eliminá-las</p> <p>Se baseou em fatos concretos e tua decisão foi bem pensada, não pode ser uma loucura...</p> <p>O agravante é o custo adicional.</p> <p>Cada um admite seu erro. Eu nunca vi uma punição.</p> <p>Eu já vi. A penalização máxima é o cara ser demitido, passa no RH</p> <p>Não pode é ficar repetindo o mesmo erro.</p> <p>É difícil incorrer duas vezes no mesmo erro, tudo fica registrado, tem comunicação, a gente aprende muito.</p>

20 Dificuldades na inovação		<p>As empresas parceiras, elas têm filosofias diferentes, então nas obras a gente tem que criar rápido um jeito de interligar esses sistemas, achar um meio de campo pra tocar o barco, acho que aqui todo mundo faz isso.</p> <p>Eu tenho autonomia, mas aí eu vou falar com o cara do meu nível, mas ele tem que se reportar ao superior dele e mais pra cima, e vc que já decidiu tem que aguardar o tempo, e isso é atraso...</p> <p>Esse novo negócio, totalmente diferente, eu não me sinto como um químico. Eu vejo as pessoas um pouco ressentidas, as pessoas da engenharia mais antigas...foi a engenharia que fez a empresa crescer.</p> <p>São coisas totalmente diferentes, tem gente que enxerga assim.</p>
-----------------------------------	--	---

APÊNDICE D – Roteiro para entrevistas semi-estruturadas

Tópicos a abordar (não necessariamente nesta ordem)

1. Quem é? Quanto tempo na empresa? Como chegou? O que faz?
2. Histórico das inovações (observar o tom da narrativa)
 - Quais inovações pertencem à história da empresa? Qual sua natureza (produto, tecnologia, administrativas, comerciais)?
 - Como as percebe?
 - Como nasceram? Origem interna ou externa?
 - Inovações vieram para atender a que tipo de necessidades?
 - Existe alguma área cuja vocação está mais relacionada a inovação?
3. Projetos de inovação que não deram certo
 - Quais? Por que? O que aconteceu?
 - Que história se conta a respeito?
4. Inovações correntes
 - O que está acontecendo hoje?
 - Em que estágio está?
5. O que é inovação
 - Para você? Qual o seu papel nas inovações?
 - Como é percebida de forma geral na cultura da empresa?
6. O Processo de Inovação
 - Como surgem as idéias?
 - Como se organiza para ir adiante?
 - Existem métodos e processos definidos?
 - Como se desenvolve? Como se implanta?
 - Quais as habituais dificuldades?
 - Quais as habituais facilidades?
 - Qual fase do processo lhe parece mais importante?
 - Qual a empresa executa melhor?
 - Qual a maior vocação da casa?
7. Qual o papel dos gestores nas inovações
 - Estimulam? Provocam? Apóiam?
 - Lideram processos?
 - Como é a questão da autonomia?
 - Há ganho monetário ou de prestígios para quem inova?
 - Qualquer um pode criar e empreender inovações?
8. Cultura
 - Como percebe a cultura da empresa?
 - Quais os valores fundamentais que a empresa professa?

O que a distingue entre outras?
 Que tipo de orgulho está presente?
 Como se caracteriza o representante típico da casa?
 O que se rejeita? O que é não 'pega bem'?
 Existe resistência? Existem sub-culturas?
 Durante a história valores foram mudados, reforçados, criados?
 O que faz as pessoas se mobilizarem?
 Como se encaram desafios?
 Como se lida com o erro?
 Como se lida com a incerteza? Como é tratado o risco?
 A empresa utiliza parcerias? Como lida com parceiros?
 Como percebe as diferenças culturais?
 Que eventos ou comemorações existem? O que significam?
 O que é a empresa para você?

9. Estrutura organizacional

Como a empresa está estruturada?
 Como se relacionam os níveis?
 Como se dá a comunicação?
 Como se investe em pessoas? E a sucessão?
 Como são tomadas as decisões? Há autonomia?
 Como percebe as questões de poder?
 Há liberdade de expressar opiniões?
 Como é gerido o conhecimento?

Nota: Instruções para o entrevistador:

1. Apresentar-se, perguntar como o entrevistado quer ser chamado, apresentar a finalidade da entrevista, pedir permissão para gravar, assegurar confidencialidade.
2. Observar quaisquer outros conteúdos e elementos que surjam no transcorrer da entrevista, como eventos, interrupções, expressões não verbais, temas espontâneos etc que possam ter significados.
3. Observar características do discurso, tais como fluência, emoção, formalidade, espontaneidade etc. Abster-se de interromper ou induzir.