

# ORGANIZAÇÕES E COMPETITIVIDADE: MECANISMOS DE APOIO À INOVAÇÃO

---

Thainá Vecentin Becker <sup>1</sup>

Antoninho Caron <sup>2</sup>

## RESUMO

Em um cenário mundial cada vez mais competitivo, a fim de manterem-se sustentáveis, as organizações precisam focar ainda mais na inovação de seus processos e produtos ou serviços. Mais que isso, é essencial que uma mudança de modelo seja gerada em tais empresas para que a inovação seja mantida como cultura. Nesse contexto, as competências organizacionais e individuais ganham destaque, pois podem ser consideradas importantes mecanismos de apoio à inovação dentro das corporações. O presente estudo busca identificar, por meio de pesquisas bibliográficas e um estudo de caso, quais são as competências individuais e coletivas para inovar e quais os mecanismos de apoio à inovação. Para isso, em um primeiro momento, serão apresentados os tipos de inovação. Na sequência, aborda-se qual o papel das competências individuais e coletivas na inovação e verifica-se como um ambiente organizacional pode ser favorável à inovação. Por fim, serão apresentados os resultados do estudo realizado em uma empresa, onde se constata quais são os principais mecanismos de apoio à inovação.

Palavras-chave: Cultura, Organização, Inovação.

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: thainavbecker@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Professor dos cursos de Pós-Graduação e Graduação da FAE Centro Universitário. Diretor de Pós-Graduação da FAE Business School. *E-mail*: acaron@fae.edu.

## INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização o mercado exige que as empresas tornem-se cada vez mais competitivas. A quebra de fronteiras provoca a simbiose de culturas e idiomas diferentes e traz uma realidade em constante transformação. Para adaptarem-se a esse mutante contexto, as empresas precisam criar estratégias para auxiliá-las na competição.

Uma das formas de obter tais vantagens competitivas é por meio da inovação, que proporciona mecanismos para que a corporação adapte-se às novas exigências de mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Por sua vez, a inovação depende de uma série de fatores dentro de uma organização, entre eles a maneira como as competências organizacionais são delineadas, incluindo nesse ponto o importante papel das competências individuais (ZARIFFIAN, 1999). Isso faz com que o conceito de competência protagonize cada vez mais esse cenário em transformação, que tem como premissa de sucesso a inovação.

A inovação é movimentada por meio da habilidade de estabelecer relações, perceber oportunidades e aproveitar-se delas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Com esses pressupostos, empresas podem se tornar mais inovadoras e, assim, apresentarem vantagens competitivas em relação a seus concorrentes.

As competências individuais são consideradas um agregado de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo (FERNANDES, 2013). Dessa forma, para que um profissional seja considerado competente, duas questões devem ser avaliadas: capacidade – o profissional deve possuir conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para agregar valor – e entregas – o profissional deve entregar tais capacidades em seu dia a dia de trabalho (FERNANDES, 2013).

Em um conceito genérico, competências organizacionais significam a capacidade que a empresa tem de se adaptar às evoluções do mercado a fim de conservar uma vantagem concorrencial em longo prazo (MICHAUX, 2000). Assim, tais competências podem tornar-se antiquadas se não forem atualizadas constantemente. Segundo Prahalad e Hamel (1990 apud FLEURY; FLEURY, 2000), para que essa adaptação seja bem sucedida, as organizações devem integrar seu *know-how* a diversas tecnologias e práticas. De acordo com esses autores, essa habilidade de coordenação e integração é dificilmente imitável, de forma que a competência organizacional, assim desenvolvida, seja de difícil imitação.

Dessa forma, o objetivo principal do presente artigo é identificar competências individuais e coletivas para inovar e competir e também os mecanismos de apoio a inovações. Para isso, os objetivos secundários constituem: identificar os tipos de inovação; abordar o papel das competências individuais e coletivas na inovação; verificar como um ambiente organizacional pode ser favorável à inovação; identificar mecanismos e instrumentos de apoio à inovação existente nas organizações.

No contexto já explicitado, a novidade é um fator essencial na estratégia de empresas que pretendem manter e/ou aumentar sua competitividade. Um dos fatores para que a inovação seja vista como uma prática constante nas organizações refere-se às competências, que protagonizam esse cenário construindo aprendizados que podem alavancar o potencial inovador de uma companhia.

Por isso, este artigo tem como justificativa a importância de organizar um conjunto de características individuais e coletivas necessárias para inovar nas organizações, bem como contribuir com as empresas e organizações, sugerindo ações que possam induzir as empresas a estimular inovações e invenções a fim de tornar seus produtos e serviços mais competitivos. Justifica-se a importância desta pesquisa também como um material de apoio que pode ser trabalhado de forma que possa auxiliar empresas no desenvolvimento de programas individuais e coletivos para inovar.

## **1 REVISÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão abordados assuntos relativos à inovação, bem como entendimentos sobre competências, tanto individuais quanto organizacionais, além do ambiente favorável à inovação.

### **1.1 INOVAÇÃO**

De acordo com Joe Tidd, John Bessant e Keith Pavitt, na obra *Gestão da Inovação*, “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas” (2008, p. 23). Com esses pressupostos, empresas podem se tornar mais inovadoras e, assim, apresentarem vantagens competitivas em relação a seus concorrentes.

Tais vantagens, segundo os autores referidos (2008), podem se dar por meio de diversos mecanismos, tais como: novidade na oferta de produto ou serviço; novidade no processo; complexidade; proteção legal de propriedade intelectual; acréscimo/ampliação de alcance de fatores competitivos; tempo/oportunidade; desenvolvimento robusto/de plataforma; reescritura de regras; reconfiguração de partes do processo; transferência por meio de diferentes contextos de aplicação.

QUADRO 1 – Mecanismos para inovação

continua

Mecanismo	Vantagem Estratégica	Exemplos
Novidade na oferta de produto ou serviço.	Oferecer algo que ninguém mais consegue.	Introduzir o primeiro produto do gênero no mercado mundial.
Novidade no processo.	Oferecer algo de uma forma que os outros não conseguem imitar – mais rápido, mais barato, mais personalizado etc.	O serviço bancário pela internet.
Complexidade.	Oferecer algo que os outros têm dificuldade em dominar	Rolls Royce e motores para aviação.
Proteção legal de propriedade intelectual.	Oferecer algo que os outros não conseguem, a menos que paguem licença ou taxa.	Drogas populares como Zantac, Prozac, Viagra etc.
Acréscimo/ampliação de alcance de fatores competitivos.	Alterar a base de concorrência – por exemplo, de preço do produto para preço e qualidade, ou preço, qualidade, variedade etc.	A indústria japonesa, que sistematicamente alterou a agenda competitiva de preço para qualidade, flexibilidade e variedade, redução de tempo entre o lançamento de novos modelos etc. – a cada vez oferecendo-os juntos e não separadamente.
Tempo/oportunidade.	Vantagem de ser o primeiro a entrar – ser o primeiro pode valer a fatia de mercado para produtos novos. Vantagem de seguidor rápido – algumas vezes, ser o primeiro significa encontrar muitas dificuldades iniciais inesperadas, o que torna mais sensata a postura de observar alguém que comete erros iniciais e se mover rapidamente para um produto mais avançado.	Amazon.com, Yahoo – outros podem surgir, mas a vantagem permanece com os primeiros a entrar. Palm Pilot e outros fabricantes de computadores de mão (PDAs) que detém uma significativa fatia do mercado. Na realidade, seu conceito e <i>design</i> já haviam sido articulados pela Apple cerca de cinco anos antes, mas problemas com a programação e principalmente com o reconhecimento da escrita levariam ao fracasso.
Desenvolvimento robusto/de plataforma.	Oferecer um produto que é a base sobre a qual outras variações e gerações podem ser construídas.	Intel e AMD, com as diferentes variações de seus componentes para microprocessadores.

Mecanismo	Vantagem Estratégica	Exemplos
Reescritura de regras.	Oferecer algo que represente um conceito de processo ou produto absolutamente novo – uma forma diferente de fazer as coisas – e que torna as antigas formas redundantes.	Máquinas de escrever <i>versus</i> processadores de texto para computadores.
Reconfiguração de partes do processo.	Recriar a forma na qual as partes do sistema interagem – por exemplo, construir redes de distribuição mais eficientes, terceirizando e ampliando as atividades para o meio virtual etc.	Zara ou Benetton, na indústria do vestuário; Dell, no ramo de computadores; Toyota, na sua estratégia de cadeia de fornecimento.
Transferência por meio de diferentes contextos de aplicação.	Recombinar os elementos já conhecidos em mercados diferentes.	Rodas de policarbonato transferidas, em sua aplicação de mercado, de malas de rodinhas para brinquedos infantis, como no caso de patinetes leves.

FONTE: Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

## 1.2 TIPOS DE INOVAÇÃO

A inovação significa mudança, que por si só pode assumir diversas formas. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), os principais tipos de inovação são:

- inovação de produto: mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- inovação de processo: mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- inovação de posição: mudança no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

No entanto, para os estudiosos a linha que divide esses tipos de inovação é muito tênue (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Além dos tipos de inovação, uma segunda dimensão da mudança é mencionada pelos autores: o grau de novidade envolvido. Para eles, “há diferentes graus de novidade, desde melhorias incrementais menores até mudanças radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas” (2008, p. 31).

Segundo os autores, toda empresa possui um espaço potencial para a inovação, no qual podem operar. Quando tal espaço é utilizado e explorado, tem-se então um caso de inovação estratégica. Tal inovação pode variar de local para local, pois o nível da novidade percebido é o que importa. Sendo assim, uma inovação radical em uma pequena empresa pode não chegar a ser nem uma inovação incremental em outra de grande porte.

Ainda de acordo com os estudiosos, “embora a inovação, algumas vezes, envolva uma mudança descontínua – algo completamente novo ou uma resposta a condições profundamente alteradas – na maioria das vezes ela ocorre de forma incremental” (2008, p. 33). Sendo assim, ganhos cumulativos de eficiência são muito maiores em longo prazo do que aqueles obtidos com as mudanças radicais ocasionais.

Essa inovação contínua pode ser aproveitada de forma eficiente por meio do modelo plataforma ou robusto, que consiste em utilizar um mesmo modelo de produção e tecnologia para diferentes produtos. O fato aperfeiçoa os processos de grandes indústrias. Um exemplo citado pelos autores é o da Procter & Gamble, que investiu no desenvolvimento da ciclodextrina, originalmente desenvolvida para a fabricação de detergentes, mas conseguiu utilizar a tecnologia em controladores de odor, sabonetes, desinfetantes etc.

### 1.3 COMPETÊNCIAS

De acordo com Garcia (2014), as competências ainda não têm um conceito claro e partilhado. De forma básica, pode-se afirmar que as competências, que podem ser individuais ou organizacionais, permitem movimentar conhecimentos para solucionar determinada situação, pois ela compreende a capacidade de “lançar mão dos mais variados recursos, de forma criativa e inovadora, no momento e do modo necessário” (GARCIA, 2014). Portanto, pode-se afirmar que as competências são um conjunto de conhecimentos que permitem uma pessoa ou organização realizar determinada tarefa com eficácia, eficiência e efetividade, pois “envolve diversos esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação” (PERRENOUD apud GARCIA, 2014), que auxiliam na tomada de decisão, bem como na execução, a fim de garantir a realização com excelência.

## 1.4 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Competências individuais “são um conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo” (FERNANDES, 2013, p. 48). Conforme Fernandes (2013, p. 48), para avaliar a competência de alguém deve-se examinar as capacidades e as entregas, sendo que “a competência expressa um conjunto de capacidades aplicadas”. Sendo assim, pode-se entender que a competência é uma entrega de valor dentro do espaço organizacional.

Para Fernandes (2008, p. 50), é natural que o nível de complexidade das competências individuais mude durante a carreira de um profissional.

Ao longo do tempo é natural que um profissional adquira novas experiências, aprenda novos conceitos e habilidades, assuma novos desafios, desempenhe trabalhos cada vez mais complexos e agregue mais valor ao negócio. Esse desenvolvimento de um profissional corresponde a um aumento no nível de complexidade (*work level*) em que exerce o seu trabalho, indo dos mais simples e rotineiros, nas posições mais iniciais, aos mais sofisticados e complexos, nas posições finais da organização.

De acordo com o autor, esse aumento no nível de complexidade se traduz em uma série de fatores, como: abrangência das decisões tomadas, nível de atuação, nível de estruturação da decisão, nível de autonomia do profissional e o escopo geográfico das suas atribuições.

Ainda para Fernandes (2013), os conceitos de competência e complexidade devem ser combinados, a fim de apontar o que se deve esperar de cada competência em cada nível.

Dentro do conceito de competência aqui utilizado, a existência de atributos que constituem as capacidades, ou insumos, é necessária para exercer tal competência. O primeiro deles é o conhecimento que

refere-se aos dados e às informações que recebemos, armazenamos e resgatamos para interpretar fatos e situações. Podem ser identificados como respostas a questões do tipo: “O que eu conheço ou sei sobre isso?”. Logo, conhecimento refere-se, grosso modo, ao saber (FERNANDES, 2013, p. 54).

Já as habilidades “referem-se à proficiência para realizar operações físicas ou mentais, e são traduzidas pela expressão ‘sou capaz de’” (FERNANDES, 2013, p. 54). Por sua vez, as atitudes são definidas como uma “predisposição em relação a algo” (FERNANDES, 2013, p. 55). Por fim, a última capacidade seriam os valores, “definidos como concepções conscientes que orientam as escolhas dos indivíduos e que estão na base das atitudes: ou seja, aquilo em que acredito influenciar minha predisposição em relação a algo” (FERNANDES, 2013, p. 55).

Tais conceitos, ou insumos, geraram resultados, definidos pelo autor como “o que se obtém ao final do processo” (FERNANDES, 2013, p. 55), que podem ser classificados em três tipos: de negócio, técnico-profissionais e sociais. O modelo foi proposto por Fleury e Fleury (2004).

Segundo Fernandes (2013), as competências de negócio estão relacionadas à interação da empresa com seu ambiente, mercado, competidores, entre outros. Já as competências técnicas distinguem-se por sua ênfase nos *inputs* “conhecimentos técnicos”. Por sua vez, as competências sociais enfatizam a interação com as pessoas, como trabalho em equipe, construção de relacionamentos etc. Ainda para o autor (2013, p. 59), “todas essas competências manifestam-se numa entrega: a diferença está na ênfase com que mobilizam um tipo de capacidade”.

## 1.5 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Inicialmente na administração, a noção de competência organizacional é citada em literatura estratégica (MICHAUX, 2002). Na década de 1980, alguns autores mencionavam tais competências como *capabilities*, conhecidas como ativos imateriais da empresa, que podem constituir uma fonte de lucro ou uma renda econômica.

O conceito passou por uma evolução e já na década de 1990 a noção de *capability* era entendida como a capacidade de se adaptar às evoluções do mercado para conservar uma vantagem concorrencial em longo prazo. Tal conceito já engloba a inovação por si. Porém, existem divergências acerca disso, pois as competências podem perder seu caráter estratégico por se tornarem obsoletas. Sendo assim, existem ainda nas organizações as competências essenciais, aquelas que são imprescindíveis para que a empresa analise as competências que são subjacentes e comuns ao conjunto de seus produtos, a fim de constituir sua estratégia (MICHAUX, 2002).

Segundo Hamel e Prahalad (1998), tais competências essenciais são definidas como o aprendizado coletivo da organização: é a comunicação e o comprometimento em trabalhar por meio das fronteiras organizacionais, envolvendo pessoas de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Já a autora Valery Michaux (2002) menciona o conceito como “competências organizacionais”, porém afirma que da mesma forma que essas surgem de rotinas, elas têm em si o conhecimento resultante da aprendizagem.

Assim, as rotinas organizacionais expressam práticas coletivas que se transformam em hábitos, que resultam em competências organizacionais, das quais algumas se revelam estratégicas (MICHAX, 2002). Por esse motivo, cada empresa desenvolve um tipo de competência de difícil cópia, pois essa habilidade de coordenação e integração é dificilmente imitável:

[...] é difícil copiar uma rotina organizacional, pois esse é um fator tácito, que depende de um processo coletivo de aprendizagem e de experimentação acumulativas com o passar do tempo, as quais dependem, ao mesmo tempo, dos indivíduos que aprenderam durante esse período e das relações que costuraram ao longo das aprendizagens (MICHAX, 2002).

A partir da construção da rotina empresarial, com base nas competências individuais e organizacionais, faz-se necessário entender de que forma a instituição e o ambiente oferecido por ela favorecem a inovação.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE FAVORÁVEL PARA INOVAÇÃO

Conforme mencionado, para que as organizações mantenham-se sustentáveis, é necessário que aprendam a adaptar-se a mudanças, exigência de um mercado globalizado e cada vez mais competitivo. Inovar é preciso e as competências individuais e organizacionais protagonizam cada vez mais esse cenário. Isso porque, para que uma empresa seja inovadora, ela deve estar em constante adaptação e isso, conforme definido, é uma competência organizacional que, por sua vez, depende de competências individuais (ZARIFFIAN, 1999).

De acordo com Zariffian (1999), as competências consideradas essenciais ou organizacionais dependem, em grande parte, das pessoas. Dessa forma, o autor afirma que o desenvolvimento de competências organizacionais está intimamente ligado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto. Para ilustrar, as competências individuais necessárias para inovar são:

- possuir estilos alternativos de pensar: crítico não linear, analítico, pragmático, realista etc.;
- ter metodologia de solução de problemas;
- participar ou facilitar encontros de geração de ideias;
- perceber sinais fracos de tendências futuras;
- identificar as causas dos problemas;
- aceitar riscos calculados;
- não ser afetado pelo medo ou insucesso (ou sucesso);
- desenvolver sistematicamente uma abordagem criativa na solução de problemas ou desenvolvimento de oportunidades;
- analisar e aprender com os erros ou insucessos;
- ter liderança e suas responsabilidades;
- transformar ideias em algo concreto.

Essas, ou outras competências individuais, quando trabalhadas e incorporadas à rotina da organização, trazem uma série de competências organizacionais essenciais para o ambiente. Essas, por sua vez, são de difícil imitação por possuírem um caráter tácito (FOWLER; KING; ZEUTHHAML, 2002).

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O principal objetivo deste estudo é identificar competências individuais e coletivas em uma organização, bem como seus mecanismos de apoio à inovação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa explicativa, lançando mão de técnicas bibliográficas e documentais.

Segundo Gil (2009), de acordo com o objetivo da pesquisa, ela pode ser classificada em três grandes grupos: explicativa, descritiva e exploratória. A primeira consiste em um levantamento mais profundo, pois busca, como o próprio nome já diz, explicar a razão, o porquê das coisas. Além disso, é responsável por identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. A segunda procura descrever características de determinada população ou fenômeno, e pode também estabelecer relações entre as variáveis. Por fim, a terceira tem como finalidade estreitar o relacionamento com o problema, tendo em vista a construção de hipóteses, bem como tornar o assunto mais explícito.

Dessa forma, para o autor, é possível “aprimorar as ideias” e a “descoberta de intuições”, já que explora variados aspectos do fato estudado, como, por exemplo, levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos.

Para Gil (2009), as pesquisas também podem ser classificadas de acordo com os procedimentos técnicos, sendo esses:

1. pesquisa bibliográfica – baseia-se em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos;
2. pesquisa documental – são fontes documentais, em geral sem tratamento analítico;
3. pesquisa experimental – investiga as variáveis capazes de influenciar o objeto de pesquisa;
4. pesquisa *Ex-Post Facto* – o estudo é realizado após a ocorrência do fato;
5. estudo de corte – uma amostra, constituída por um grupo de pessoas, é acompanhada e analisada por um período de tempo;
6. levantamento – interrogação direta das pessoas cujo tema comportamento se deseja conhecer;
7. estudo de campo – focaliza uma comunidade e a interpreta por intermédio de observação e entrevistas.

Com base nesses procedimentos, este estudo será realizado por meio da pesquisa explicativa, com procedimentos de pesquisa bibliográficos, documentais e também estudo de campo.

### **3 PESQUISA**

Uma indústria brasileira foi escolhida como objeto de estudo para esta pesquisa e, em virtude da preservação de informações e sigilo, seu nome foi suprimido e substituído, em um primeiro momento, por “Empresa X”.

#### **3.1 EMPRESA X**

A Empresa X iniciou suas operações na década de 1970, com uma pequena farmácia de manipulação. O investimento inicial da empresa focava na elaboração de cosméticos naturais, manipulados artesanalmente. Os clientes podiam comprar produtos para cabelos, cremes e desodorantes com fórmulas exclusivas – uma proposta inovadora para o mercado na época.

Na década seguinte, a empresa abriu sua primeira franquia, em Brasília (DF). O segmento de franquias para perfumaria e cosméticos era, até então, pouco explorado no Brasil. Novamente a empresa dava um passo inovador. A fábrica foi inaugurada no início da década de 1980 e proporcionou um aumento na produção que, assim, poderia atender a demanda que crescia. A primeira loja fora do Brasil foi inaugurada na cidade de Lisboa, em Portugal. Dessa forma, a empresa destacou-se como a primeira marca brasileira do setor de cosméticos a ter atuação internacional.

Na década de 1990 a empresa amadureceu alguns processos, implantando um sistema de ouvidoria para seus clientes e o Sistema Integrado de Gerenciamento de Lojas (Sigel). Criado para fazer todo o controle de estoque, tanto nos balcões como nos depósitos, o programa permite também saber quais são os produtos mais vendidos e também as vendas de cada funcionário, a fim de elaborar a comissão. Por meio desse sistema, o fechamento dos caixas tornou-se muito mais rápido. Também foi criado o Serviço de Atendimento ao Franqueado (SAF), desenvolvido para esclarecer dúvidas e passar orientações no sentido de reforçar o relacionamento com a rede.

A partir do ano 2000 a empresa X passou por outras diversas adaptações a fim de se adaptar às novas demandas de mercado, tais como: a implantação do *Enterprise Resource Planning* (ERP), que é um sistema integrado de gestão da plataforma SAP. Por meio dele, a empresa ganhou em eficiência operacional, agilidade, integração dos processos e informação para atingir melhores resultados. Além disso, foi implantado o suporte tecnológico VSAT em toda a rede da empresa. O objetivo é que a fábrica possa interagir, via satélite, com todas as lojas e parceiros estratégicos no Brasil. Além disso, foram implantados o CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*), para proporcionar maior rapidez e agilidade, e o *Supply Chain*, para garantir colaboração, flexibilidade, rapidez e gestão eficiente de todos os envolvidos, do fornecedor à rede de lojas, para que o produto chegue ao consumidor conforme a expectativa dele. Também foi nesta década que o SAC se tornou o Centro de Relacionamento com o Consumidor. O canal é um importante instrumento para captar as opiniões e necessidades dos consumidores.

Em 2007 a empresa lançou em sua gestão o Processo Sucessório, uma prática que possibilita o reconhecimento daqueles colaboradores que desempenham suas funções de forma profissional e, além disso, prepara-os para cargos de liderança. Dessa forma, os conhecimentos adquiridos não se perdem.

No ano de 2010 a empresa passou por uma grande transformação, dando origem a uma das maiores organizações no segmento de beleza do Brasil: a empresa tornou-se o Grupo X, que reúne todos os negócios sob uma única estrutura. Com logomarca, identidade visual e pilares próprios, o “X” é a representação do empreendedorismo que marcou a história da organização.

Atualmente o Grupo X conta com quatro unidades de negócios. E no primeiro semestre de 2014 a empresa computava 6.672 funcionários espalhados em três estados. Os planos de expansão da empresa continuam com a inauguração de uma nova fábrica na Bahia. Além disso, uma das unidades de negócios alcançou a incrível marca de maior rede de franquias do Brasil.

### 3.2 INOVAÇÃO E COMPETÊNCIAS NO GRUPO

Conforme explicitado na história do Grupo X, a empresa está sempre se adaptando às novas exigências do mercado para manter-se competitiva. Exemplos disso podem ser: a constante melhoria dos seus processos de gestão, refletida na evolução dos sistemas de gerenciamento de lojas, relacionamento com o consumidor e gestão interna. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), tais inovações são classificadas como: de processo (mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues) e de paradigma (mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz).

Além disso, a empresa investe fortemente na inovação de seus produtos no Centro de Pesquisa e Desenvolvimento. A área tem mais de oito mil metros quadrados com equipamentos de alta tecnologia, espaços idealizados e projetados com a colaboração da equipe, e um time multidisciplinar de profissionais altamente qualificados. Com isso, em 2012, o Grupo lançou aproximadamente 1,6 mil produtos novos. Atualmente, a empresa desenvolve em média dois mil produtos simultaneamente. Além disso, a empresa investe aproximadamente 2,5% do faturamento em Pesquisa e Desenvolvimento. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), tal inovação pode ser classificada como de produto, pois promove mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece.

Já a criação de um grupo com quatro unidades de negócios diferentes, cada uma com suas peculiaridades estratégicas pode ser definida, de acordo com os autores, como inovação de posição, pois representa uma mudança no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.

Ainda de acordo com os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades, bem como tirar proveito delas é o que movimenta a inovação. Para isso são necessárias as competências, que representam a capacidade que a empresa tem de se adaptar às evoluções do mercado, para conservar uma vantagem concorrencial em longo prazo (MICHAUX, 2000).

No Grupo X, para que a inovação seja mantida como cultura, principalmente em uma época de absoluta expansão da empresa, as competências necessárias são:

- capacidade analítica: capacidade de organizar e avaliar dados e cenários, estruturando sua análise de forma racional, permitindo emitir pareceres consistentes considerando riscos, oportunidades e impactos;
- comunicação: transmitir e explicar ideias e informações de forma clara e objetiva, fundamentando e apresentando argumentos de modo persuasivo e adequado ao estilo do interlocutor, por meio dos diferentes meios existentes;
- disciplina: agir de acordo com as regras e padrões estabelecidos com firmeza e constância, mantendo o equilíbrio emocional e cumprindo compromissos assumidos;
- execução: capacidade de alcançar objetivos otimizando recursos e processos de forma produtiva e sustentável, considerando prazos, custos, quantidade e a qualidade das entregas;
- negociação: conduzir as partes ao entendimento por meio da capacidade de leitura das relações informais e ter poder de influência, de modo que o resultado final seja percebido por todos como ganhos mútuos;
- planejamento: prever e controlar etapas e atividades críticas do processo, com o propósito de gerar prontidão de resposta e caminhos consistentes e confiáveis para o alcance dos resultados e otimização dos recursos;
- prontidão para mudanças: adaptar comportamentos individuais às situações e às pessoas, sendo flexível e estando disponível para adquirir novas habilidades e conhecimentos;
- resistência à pressão: manter o equilíbrio emocional, o senso crítico e a isenção nos julgamentos, ainda que sob condições de questionamento e pressão, de modo a superar obstáculos e assegurar o alinhamento de suas condutas aos valores, premissas e princípios éticos da organização;
- trabalho em equipe: encorajar a sinergia e a cooperação contribuindo para o alcance dos objetivos da área/organização por meio de um ambiente de transparência, comprometimento e aprendizagem conjunta;
- visão sistêmica: demonstrar visão do conjunto e das partes que o compõem, analisando criticamente a sua inter-relação e dinâmica, gerando sinergia de ações e potencialização de recursos;
- domínio técnico: domínio de conhecimento específico da área de atuação.

As competências exigidas são diferentes para cada cargo, conforme quadro a seguir:  
**QUADRO 2 – Competências exigidas para cada cargo**

OPERACIONAIS	AUXILIARES	ASSISTENTES
Disciplina	Capacidade Analítica	Capacidade Analítica
Execução	Execução	Execução
Trabalho em Equipe	Trabalho em Equipe	Trabalho em Equipe
Domínio Técnico	Domínio Técnico	Domínio Técnico
ANALISTAS	CONSULTORES	FORÇA DE VENDAS
Capacidade Analítica	Capacidade Analítica	Capacidade Analítica
Execução	Execução	Comunicação
Planejamento	Negociação	Execução
Trabalho em Equipe	Planejamento	Negociação
Visão Sistêmica	Visão Sistêmica	Resistência à Pressão
Domínio Técnico	Domínio Técnico	Domínio Técnico
PESQUISADORES	TÉCNICOS	TÉCNICOS ESPECIALIZADOS
Capacidade Analítica	Capacidade Analítica	Capacidade Analítica
Execução	Disciplina	Comunicação
Planejamento	Execução	Execução
Prontidão para Mudanças	Planejamento	Planejamento
Visão Sistêmica	Trabalho em Equipe	Visão Sistêmica
Domínio Técnico	Domínio Técnico	Domínio Técnico

FONTE: Os autores (2014)

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Com isso, constata-se a frequência com que as competências necessárias são exigidas:

TABELA 1 – Frequência de aparecimento das competências exigidas

Competência	Cargos que exigem	% cargos que exigem
Execução	9	100%
Domínio Técnico	9	100%
Capacidade Analítica	8	89%
Trabalho em Equipe	5	56%
Planejamento	5	56%
Visão Sistêmica	4	44%
Disciplina	2	22%
Negociação	2	22%
Comunicação	2	22%
Resistência à Pressão	1	11%
Prontidão para Mudanças	1	11%

FONTE: Os autores (2014)

A partir disso, tem-se que as principais competências individuais dos funcionários do Grupo são capacidade de execução, domínio técnico e capacidade analítica. Fica claro que para a empresa analisada os funcionários devem saber realizar suas atividades otimizando recursos e cumprindo prazos; ter conhecimentos técnicos acerca da área em que atuam; e, em sua maioria, perceber racionalmente as informações que recebem, sabendo detectar oportunidades e ameaças.

Tais competências individuais são responsáveis por impulsionar o desenvolvimento de competências organizacionais na empresa (ZARIFFIAN, 1999), que por sua vez são particulares e de difícil imitação, justamente por terem sido desenvolvidas por recursos específicos de cada corporação (FOWLER; KING; ZEUTHHAML, 2002; MICHAUX, 2002).

## CONCLUSÕES

O objetivo desse estudo foi identificar competências individuais e organizacionais para inovar, assim como os mecanismos de apoio a inovações. Nesse sentido, foram identificados os principais tipos de inovação, o papel das competências individuais e coletivas para inovar. Também foi analisado como um ambiente organizacional pode tornar-se favorável à inovação, bem os mecanismos de apoio à inovação necessários para isso.

Num primeiro estágio, foram identificados os principais tipos de inovação. A inovação de produto é aquela que promove alguma mudança nos produtos ou serviços que a empresa oferece. Já a de processo destaca-se por transformar a forma com que os produtos ou serviços são concebidos. A inovação de posição transforma o contexto onde tais produtos e serviços são introduzidos. E, por fim, a de paradigma é aquela que muda os modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Na sequência, foram abordados os conceitos de competências individuais e organizacionais. Em linhas gerais, as competências individuais representam um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que uma pessoa gera e aplica em seu dia a dia profissional, agregando valor à organização e a si mesmo. Já as competências organizacionais são aquelas que surgem de rotinas organizacionais, que se transformam em hábitos, dos quais alguns se revelam estratégicos. Isso porque tais competências são de difícil imitação, visto que é difícil copiar uma rotina organizacional pois este é um fator tácito, dependente de um processo coletivo de aprendizagem que depende dos indivíduos que dele participaram, bem como da rotina em que estavam envolvidos.

Em um terceiro momento, foi abordado como um ambiente organizacional pode tornar-se favorável à inovação. Diversas ações foram citadas, entre elas: possuir estilos alternativos de pensar, ter metodologia de solução de problemas, te encontros de geração de ideias, aceitar riscos calculados, aprender com erros e transformar ideias em algo concreto.

Por fim, uma organização foi escolhida para que pudéssemos estudá-la e identificar nela seus mecanismos e instrumento de apoio à inovação. A empresa escolhida foi uma do segmento de cosméticos e perfumaria.

Desde sua criação o grupo apresenta diversos fatores tácitos que geraram em seu contexto competências organizacionais propícias para inovação, que resultaram em grandes realizações, como por exemplo: abertura de franquias em uma época em que o modelo era pouco explorado no Brasil, introdução de métodos de gestão eficazes, integração de fábrica com franqueados, bem como expansão das marcas.

Para tais competências organizacionais serem mantidas e aprimoradas, gerando ainda mais inovação, o grupo possui algumas competências individuais necessárias para seus funcionários. Essas são: capacidade analítica, comunicação, disciplina, execução, negociação, planejamento, prontidão para mudanças, resistência à pressão, trabalho em equipe, visão sistêmica e domínio técnico.

Após a análise realizada neste estudo, chegou-se à conclusão de que na empresa analisada as competências mais importantes, junto às demais que integram o quadro de mecanismos de apoio à inovação, figuram: capacidade de execução, domínio técnico e capacidade analítica. Uma sugestão de continuidade para este estudo seria um aprofundamento da pesquisa, em que seria analisado ponto a ponto como cada competência citada contribui para a perenidade da cultura inovadora na empresa.

## REFERÊNCIAS

FERIGOTTI, C. M. S. **Aprendizagem e acumulação de competências inovadoras em produtos na Electrolux do Brasil (1980-2003)**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_627.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_627.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2014.

FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FOWLER, S. W.; KING, A. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

GARCIA, L. A. M. **Competências e habilidades: você sabe lidar com isso?** Disponível em: <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/0023e.html>>. Acesso em: 15 set. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR et al. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.p. 1-21.

SCHLINK, G. **Firm's competences in evolutionary theory: how does creativity fit in?** Disponível em: <[http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/dw2005-1623.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2005-1623.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2014.

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

ZARIFFIAN, P. **Objective competence**. Paris: Liasion, 1999.