



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM AMBIENTE DE INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NA REGIÃO DO GRANDE ABC

MAURICIO FERRAZ KUBO

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
mauricioferraz56@gmail.com

EDUARDO LINZMAYER

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
elinz@terra.com.br

EDUARDO CAMARGO OLIVA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
eduardo.oliva@uscs.edu.br



A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM AMBIENTE DE INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NA REGIÃO DO GRANDE ABC

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa de campo sobre a prática da gestão estratégica de pessoas no ambiente da inovação na região do Grande ABC da indústria automobilística de São Paulo. A questão central da pesquisa foi: Como fabricantes de automóveis empresas do setor automobilístico desenvolver suas ações e práticas aplicadas na gestão de pessoas no ambiente de inovação? O objetivo foi estabelecer a influência da cultura organizacional e como os responsáveis pela gestão de pessoas desenvolvem suas práticas e ações em ambientes que exigem uma maior criatividade e liberdade de desenvolver produtos e processos de inovação. Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa envolveu um estudo de natureza qualitativa exploratória com levantamento de campo realizado por questionários e entrevistas. Questionários e entrevistas foram aplicados em onze dos gestores de topo nas áreas de gestão de pessoal e inovação industrial de cinco fabricantes de renome da região do Grande ABC no Estado de São Paulo. Os resultados mostram que as empresas estão desenvolvendo ações e práticas específicas para a gestão de pessoas no ambiente de inovação, mas concordam que a necessidade de diferenciação e desenvolvimento de estratégia específica orientada para lidar com esta nova situação esta na industrial ambiente.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas, Inovação, Segmento Automobilístico, Práticas na inovação.

Abstract

This article presents the results of a field survey on the practice of strategic management of people in the innovation environment in the Greater ABC region of São Paulo auto industry. The central research question was: How companies' car manufacturers in the automotive sector to develop their actions and practices applied in the management of people in the innovation environment? The objective was to establish the influence of organizational culture and how those responsible for managing people develop their practices and actions in environments that require greater creativity and freedom to develop product and process innovation. Regarding the methodological procedures, the research involved a study of exploratory qualitative nature with field survey conducted by questionnaires and interviews. Questionnaires and interviews were applied in eleven of the top managers in the areas of personnel management and industrial innovation five renowned manufacturers of the Greater ABC region in São Paulo. The results show that companies are developing specific actions and practices for people management in the innovation environment, but agree that the need for differentiation and development of specific strategy geared to handle this new situation in this industrial environment.

Keywords: Strategic Management of People. Innovation. Automotive segment . Practices in innovation .



1 Introdução

O início do século 21 caracteriza-se por sensíveis mudanças econômicas no mercado, decorrentes de complexas causas em âmbito mundial, com intenso impacto social e ambiental nas empresas e nos governos. Com o esgotamento dos tradicionais modelos de gestão clássica, moderna e contemporânea, utilizados nas últimas décadas, os temas gestão estratégica de pessoas (GEP) e inovação tecnológica, alinhados às estratégias organizacionais, emergem, como formas diferenciais para o desenvolvimento sustentável das empresas e como uma das importantes prerrogativas para a competitividade global deste novo milênio.

Estes dois temas, gestão estratégica de pessoas e inovação, são amplamente apresentados e discutidos na literatura técnica e científica, porém, de forma isolada (BOSQUETTI; PAROLIN; ALBUQUERQUE; SANTOS, 2006). De acordo com Santos (2009), diversos estudos sobre inovação que abordam os recursos humanos, estão relacionados à capacitação de profissionais alocados em pesquisa e desenvolvimento (P&D), envolvendo a quantificação de mestres e doutores realizando pesquisas focadas na inovação tecnológica de produtos e processos das empresas.

De acordo com pesquisa realizada pela Comissão Europeia, em 18 de novembro de 2013, veiculado pelo *site* do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP, 2013), revela-se a prioridade de cada indústria na aplicação de seus lucros com a finalidade de modernizar-se e tornar-se mais competitiva. O ranking mundial é liderado pela Volkswagen, que destinou 9,5 bilhões de dólares em inovação em 2012, quatro vezes mais que todas as companhias brasileiras juntas. O Brasil tem oito empresas entre as duas mil companhias que mais investem em pesquisa e desenvolvimento no mundo, sendo a primeira colocação ocupada pela Companhia Vale do Rio Doce (VALE), na 98ª posição mundial, que destinou 1,1 bilhão de dólares à pesquisa em 2012 e a Petróleo Brasileira (PETROBRAS), na 118ª posição mundial, como segunda empresa brasileira mais bem posicionada, com 936,4 milhões de dólares em 2012 e a Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER) na 391ª colocação com 217,2 milhões de dólares. A lista de empresas brasileiras apresenta na sequência da classificação a Totvs S.A. (TOTVUS) na área de *softwares* (992ª posição), a Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL) no segmento de energia, a WEG S.A. (WEG) fabricante de motores elétricos, a petroquímica Braskem S.A. (BRASKEM) e a Itautec S.A. (ITAUTEC) na área de computação.

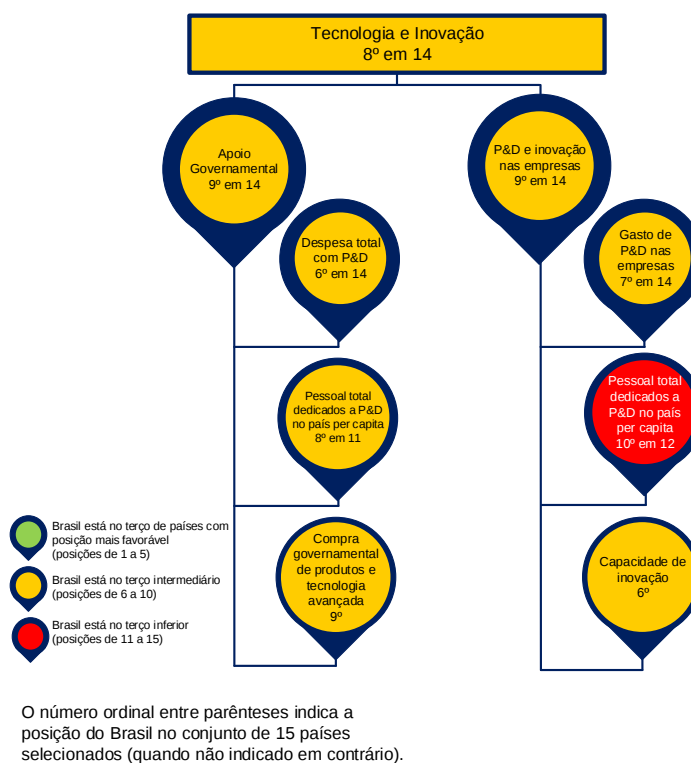
Por outro lado, constata-se que os estudos sobre inovação indicam a relevância do estímulo à criatividade dos colaboradores internos e intermediários das empresas, com maior ênfase nas abordagens dos indicadores facilitadores e dificultadores ao processo inovativo no ambiente organizacional (AMABILE *et al.*, 1996; AMABILE; GRYKIEWICZ, 1989; EKVAL, 1996; ISAKEN *et al.*, 2000-2001; KAO, 1997; KAWASNIESWSKA; NECKA, 2004). Estes estudos não ampliam os debates para a construção de um modelo de gestão voltado ao alcance estratégico da organização, mediante resultados da inovação. Torna-se necessário associar ao construto de criatividade das organizações, um referencial da administração alinhado à Gestão Estratégica das Pessoas (GEP).

De acordo com publicação de 12 de dezembro de 2013 no Portal Exame (EXAME, 2013), baseada em estudo divulgado nesta data, pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2013), o Brasil ocupa a penúltima posição em um *ranking* de competitividade entre 15 países com características socioeconômicas semelhantes. Além do Brasil, o estudo avaliou África do Sul, Argentina, Austrália, Canadá, Chile, China, Espanha, Colômbia, Coreia do Sul, Índia, México, Polônia, Rússia e Turquia. O país que lidera a lista é o Canadá e o Brasil está à frente apenas da Argentina.



O estudo Competitividade Brasil 2013 adota como critério oito fatores, a saber, peso dos tributos (15º colocado); disponibilidade e custo de capital (14º colocado); infraestrutura e logística (13º colocado); ambiente microeconômico (13º colocado); ambiente macroeconômico (10º colocado); educação (9º colocado); tecnologia e inovação (8º colocado) e disponibilidade e custo de mão de obra (7º colocado). Em cinco fatores, o Brasil ocupou posições no terço inferior (entre o 11º e 15º lugar); e nos três restantes, ocupou o terço intermediário (entre 6º e 10º lugar). A figura 1 a seguir destaca a posição do Brasil relativa ao fator tecnologia e inovações.

Figura 1 – Posicionamento do Brasil nas ordenações relativas ao fator tecnologia e inovações e aos subfatores e variáveis associados



Fonte: Adaptado de Estudo Competitividade Brasil 2013 (CNI, 2013)

Estes estudos e pesquisas evidenciam a relevância da inovação tecnológica nas indústrias e empresas brasileiras, refletindo diretamente em seus resultados e obtenção de diferenciais concorrenciais.

De acordo com a análise do Estudo Competitividade Brasil (2013), avalia-se que o alinhamento estratégico entre políticas e práticas de gestão de pessoas e a inovação proporciona maiores capacidades internas para a competitividade empresarial. A combinação destes dois construtos pode ser amplamente explorado, indicando a necessidade de maior integração destas áreas alinhadas aos objetivos organizacionais. Visando constatar esta situação, este artigo apresenta a pesquisa realizada no segmento automobilístico da região do Grande ABC, identificando as relações entre as características organizacionais mediante a gestão estratégica de pessoas em ambiente de inovação tecnológica.



2 Inovação na Indústria Automobilística

Segundo Schumpeter (1934), a concepção de inovação era definida de forma ampla e sistêmica, envolvendo a transformação de novas ideias em algo que pudesse ser comercializado. As inovações, de forma tradicional, podem ser classificadas em três modalidades, a saber, inovação de produtos e serviços; inovação de processos relacionados às novas tecnologias de produção; inovações organizacionais relacionadas às práticas de gestão. De acordo com Boer e During (2001) essas três modalidades podem ser agrupadas em inovações tecnológicas, englobando produtos, serviços e processos produtivos e as inovações organizacionais, envolvendo as formas de gestão e administração empresarial.

A gestão de recursos humanos tem sido alterada e transformada em gestão estratégica de pessoas, assumindo um papel maior de importância para as empresas promovendo mudanças organizacionais e respostas aos inúmeros desafios do ambiente empresarial (LIPIEC, 2001). Albuquerque (2002) destaca que os novos paradigmas para uma estratégia competitiva devem ser fundamentados no comprometimento dos colaboradores, em detrimento à importância da tecnologia, considerando as pessoas e suas ideias fundamentais para a geração de inovações geradas pelo conhecimento, estímulo à aprendizagem e à criatividade.

As últimas décadas do século XX foram marcadas pela reconfiguração geográfica da produção em escala mundial, reflexo da possibilidade de ampliação da estrutura produtiva associada ao fenômeno da relocação dos novos investimentos. As novas tecnologias de base da microeletrônica e da automação dos processos produtivos cumpriram um duplo papel neste processo. De certa forma, permitiram flexibilizar a escolha da localização para implantação da unidade de produção, favorecendo a redistribuição espacial das plataformas produtivas em pontos diversos, principalmente no nível internacional e global. De outro lado, potencializaram a reestruturação interna e externa da produção, a partir da disponibilidade de um padrão de soluções técnicas para problemas de ordem produtiva, utilizando como base a automação integrada e flexível das atividades de produção e da formação de arranjos produtivos interfirmas, exigindo uma maior aproximação das plantas industriais entre usuários e fornecedores (SALERNO *et al*, 2001; FREYSSINET e LUNG, 2000).

Constata-se um atual ambiente de competição cada vez mais acirrada, com intensas negociações entre governos e grandes corporações visando atrair as fábricas e unidades industriais produtivas. A indústria automobilística é um dos segmentos da economia mundial de maior transformação quanto às estratégias de localização, refletindo as mudanças nos padrões de organização da produção e de concorrência. Do ponto de vista da macrolocalização, há uma tendência de distribuição das plataformas produtivas da indústria automobilística em espaços antes pouco contemplados para este tipo de investimento. Por outro lado, sob o foco de sua organização interna, a tendência segue em direção a maior aproximação das plantas industriais, induzindo a constituição de arranjos e sistemas de redes integradas localmente (FERREIRA E LEMOS, 2002; VASCONCELOS E TEIXEIRA, 2000; SALERNO *et al*, 2001; LUNG, 2000).

O processo de realocação da indústria automobilística brasileira nos últimos vinte anos, coincide com a recuperação da sua capacidade de crescimento, tendo como pano de fundo a crescente pressão da concorrência em escala mundial, que exigiu das montadoras redução significativa dos custos, racionalização das atividades e, atualmente, incorporar inovações tecnológicas voltadas à economia de consumo energético e de segurança dos veículos fabricados. Adicionalmente, o estabelecimento do regime automotivo no país, incentivou a renovação do segmento; de um lado as montadoras instaladas ampliaram e



reestruturaram sua capacidade produtiva, buscando a modernização das plataformas de produção; de outro, a entrada de novas montadoras ingressantes no mercado, participando com baixa produção. O resultado foi o incremento da produção de automóveis e a inovação das fábricas e unidades produtivas localizadas no Brasil (SALERNO *et al*, 2001).

As montadoras de veículos veem enfrentando desafios empresariais deste novo momento da economia global e brasileira, trabalhado continuamente para melhoria do desempenho de seus produtos e operações, desenvolvendo formas diferenciadas e inovadoras para atendimento do mercado. O novo regime que promove incentivos ao segmento automotivo, denominado “INOVAR AUTO”, instituído pelo governo federal brasileiro, conforme decreto nº 7.819 de 03 de outubro de 2012, vem provocando grandes alterações no sistema produtivo de veículos no Brasil. Decorrente desta decisão política industrial do regime automotivo, o Brasil poderá tornar-se um importante polo produtor e exportador deste segmento, competindo com outros países produtores do mundo. Um dos atuais movimentos na região do Grande ABC é a criação do Arranjo Produtivo Local (APL) de Ferramentaria, envolvendo montadoras, ferramentarias, universidades e centros de pesquisas da região para projetos aplicados de inovação tecnológica neste segmento industrial (Agência do Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, 2013).

Para que as montadoras brasileiras possam efetivamente tornarem-se organizações inovativas, não bastam os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e sim conduzir a inovação no todo da organização, tanto interna (colaboradores internos) como externamente (colaboradores externos, fornecedores, parceiros e universidades). Será necessário estimular tanto a tecnologia como as competências internas e externas em todas as áreas da organização, para que seja possível proporcionar uma inovação sustentável com a obtenção de vantagens competitivas. Para que estes objetivos sejam alcançados, será fundamental um alinhamento estratégico da gestão de pessoas com todos os colaboradores internos e externos envolvidos neste processo (CAMPOS, CRISPIM, GUARDABASSIO e LINZMAYER, 2014).

3 Gestão Estratégica de Pessoas na Indústria Automobilística

De acordo com Albuquerque (1999, 2009) são recomendadas duas estratégias básicas aplicadas em recursos humanos, a saber, a estratégia de controle e a de comprometimento das pessoas envolvidas com os objetivos organizacionais. Estas duas formas implicam em diferentes filosofias da administração, originando estratégias e estruturas específicas. O autor em referência propõe que o alinhamento estratégico interno seja efetivado através de características organizacionais específicas, que irão propiciar condições para um comprometimento de todos os colaboradores. Conforme o autor, essas características recomendadas são constituídas por três categorias, a saber:

a) Estrutura organizacional, que envolve a redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, unindo o fazer e o pensar (*empowerment*); ênfase ao trabalho enriquecido e desafiador (inovador e intensivo em tecnologia), desenvolvido e controlado pela equipe de trabalho;

b) Relações de trabalho, com foco em carreiras flexíveis e garantia do emprego a longo prazo; alto nível de formação; relações entre empregador e colaborador baseadas na interdependência e confiança mútua; relações com sindicatos baseadas no diálogo e convergência de interesses; e alta participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, preferencialmente tomadas em grupo;

c) Políticas e sistemas de recursos humanos, envolvendo a contratação realizada para uma carreira de longo prazo na empresa, permeabilidade entre diferentes carreiras; treinamentos



voltados à formação de competências futuras; salários focados na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis; foco nos incentivos grupais vinculados aos resultados empresariais.

A proposta de integração entre a inovação e recursos humanos, proposta por Leed e Looise (2005) é baseada em dois modelos, um que trata da dinâmica do processo de gestão da inovação e outro que demonstra o impacto de recursos humanos na performance organizacional. O primeiro modelo que trata da dinâmica da gestão da inovação, proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (1997), identificando quatro etapas do processo de inovação: (a) processamento da sinalização das oportunidades de inovação; (b) formulação de estratégia; (c) provisão de recursos; (d) implementação da inovação, mediada pela dinâmica da aprendizagem. Em relação ao modelo relacionado ao impacto de recursos humanos na performance organizacional, Guest (1997) propõe uma sequência de causa e efeito em todas as etapas desde a estratégia organizacional, práticas de RH até os resultados empresariais sob o foco financeiro e mercadológico.

Outro importante conceito explorado na GEP é o da centralidade. Para Kane e Borgatti (2011) a centralidade de um ator na organização representa a identificação de sua posição em relação às trocas e a comunicação na empresa. De acordo com os autores a centralidade em uma rede de comunicação implica na ideia de poder, ou seja, quanto mais central é o indivíduo, mais bem posicionado ele estará em relação às trocas, aumentando seu poder na rede de relacionamentos. Os autores promovem uma relação entre a proficiência e a centralidade denominando como CP (Centrality and Proficiency), destacando que os grupos terão melhores desempenhos nos seus fluxos de trabalho caso seus membros mais altamente proficientes forem centrais no fluxo de comunicação.

No caso de organizações voltadas à inovação tecnológica, ocorrem pesquisas sobre a centralidade para identificar quais de seus membros que catalisam e disseminam as informações, uma vez que estes colaboradores podem ser capazes de difundir as informações e influenciar os resultados (ZHU et al., 2010). Os autores destacam que, muitas vezes, não é desejável transferir colaboradores com alto grau de centralidade de suas redes profissionais, pois pode-se criar perturbações e não conformidades no movimento e transmissão do conhecimento.

As características destes modelos e os conceitos de centralidade serão utilizados para a realização deste estudo junto às montadoras pesquisadas da região do Grande ABC, visando verificar sua atual situação e adesão às características estudadas para a definição da gestão estratégica das pessoas no ambiente de inovação tecnológica e científica.

4 Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e tem a finalidade de identificar os projetos e práticas que conectam a gestão estratégica de pessoas e a inovação de empresas automobilísticas da região do Grande ABC.

Para a realização da pesquisa recorreu-se ao uso de técnicas padronizadas de coleta de dados com a elaboração de um roteiro estruturado para orientar nas entrevistas, complementadas com análises e observações nos ambientes durante as visitas técnicas realizadas nas montadoras.

Segundo Manzini (2004), existem três tipos de entrevistas: estruturada, semiestruturada e não estruturada. Neste caso, optou-se pela semiestruturada. A entrevista semiestruturada foi aplicada para os gestores dos departamentos de gestão de pessoas e das áreas técnicas responsáveis pelas inovações da empresa.



Foram efetuados agendamentos prévios para esclarecimentos dos objetivos e metodologia da pesquisa e realização das entrevistas nas cinco principais fábricas montadoras da região do Grande ABC, a saber, General Motors do Brasil (GMB) em São Caetano do Sul, Ford do Brasil (FORD), Mercedes Benz do Brasil (MBBras), Scania do Brasil (SCANIA) e Volkswagen do Brasil (VW), localizadas no município de São Bernardo do Campo. Foram realizadas as entrevistas com dois executivos em cada empresa, sendo um da área de recursos humanos e outro da área de engenharia e pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica; totalizando dez entrevistas.

O instrumento de coleta de dados qualitativos (primários e secundários) baseou-se no levantamento organizacional das empresas pesquisadas e a verificação de como as categorias de espaço para a criatividade se manifestam, conforme os seguintes construtos do modelo referencial da pesquisa, a saber: i) **características organizacionais** envolvendo a estrutura organizacional, filosofia, valores, políticas e sistemas de recursos humanos; ii) **espaço para a criatividade**, encorajamento e motivação das equipes para a criatividade, ambiente de tarefa, recursos e impedimentos organizacionais.

Para a análise e apresentação dos resultados dessa pesquisa, buscou-se explorar e descrever as evidências mais relevantes na relação GEP e inovação, respeitando o contexto das empresas, seu histórico e suas especificidades (YIN, 2001). Para identificar as características de organizações inovadoras adotou-se como critério as atividades e ações desenvolvidas nas empresas pesquisadas (SBRAGIA, 2006); os prêmios conquistados com inovações tecnológicas no segmento automotivo nacional e internacional e as iniciativas relacionadas ao novo regime automotivo nacional de incentivo à inovação tecnológica e o adensamento da cadeia produtiva de veículos automotores, o INOVAR AUTO.

A coleta de dados primários e secundários efetuou-se através do levantamento das características organizacionais das montadoras fabricantes de veículos e a verificação da influência das variáveis de espaço para a criatividade se manifestam, com os dados organizados e apresentados de acordo com o modelo estruturado da pesquisa. O modelo baseou-se nos seguintes aspectos avaliados: i) características organizacionais, estrutura organizacional, filosofia e valores, políticas e sistemas de recursos humanos; ii) espaço para a criatividade envolvendo o encorajamento dos colaboradores para a criatividade, ambiente de tarefa, recursos e impedimentos organizacionais.

Para a análise e apresentação dos resultados do estudo de caso, buscou-se efetuar a exploração e a descrição das evidências consideradas mais relevantes e de maior importância, respeitando o contexto da organização, seu histórico e suas especificidades (YIN, 2001).

5 Apresentação e Análise dos Dados

5.1 Estrutura Organizacional

Em todas as montadoras pesquisadas, a área de recursos humanos e gestão de pessoas está configurada formalmente ocupando uma posição estratégica pois respondem diretamente à presidência. A organização se configura como estrutura funcional e por processos predominantemente. Constatou-se em uma empresa pesquisada a organização matricial, com a existência de líderes de recursos humanos alocados nas áreas de manufatura, engenharia, finanças, marketing, vendas e compras, proporcionando uma maior agilidade e atendimento de acordo com as necessidades específicas destes setores.

A área de inovação e tecnologia está sendo estruturada, em duas das empresas pesquisadas, constituindo uma diretoria e uma vice-presidência focadas exclusivamente para o atendimento desta nova demanda e do novo regime automotivo, o INOVAR AUTO.



Nestas duas empresas os órgãos, recentemente criados, atuam de forma matricial e multifuncional nas fábricas e unidades das montadoras de veículos e caminhões.

Nas demais empresas não há uma área formal de inovação e tecnologia, sendo tratado de forma global e corporativo pela matriz e através de programas específicos desenvolvidos localmente.

Constatou-se em um caso analisado a utilização de grupos de trabalho multidisciplinares aplicando a metodologia *cross function*, que possibilita uma alta sinergia e desenvolvimento de ideias e soluções criativas e inovadoras, aplicadas nos produtos fabricados, além da utilização do processamento global pela nuvem *cloud computing*. Nesta mesma empresa há um foco direcionado à geração de patentes nacionais, juntamente com seus colaboradores e instituições de ensino e pesquisa, que são disponibilizadas em nível global e mundial para a matriz e demais países integrantes da corporação.

Em relação à clareza de comunicação das áreas envolvidas, houve unanimidade nas respostas, considerando um fator relevante na dinâmica organizacional, tanto para a manutenção do clima como do compartilhamento das informações entre líderes e liderados e vice-versa. Em todas as empresas utilizam-se mecanismos formais de comunicação (jornais e revistas internos, reuniões, encontro de lideranças e intranet) e são realizados encontros e reuniões periódicas com os colaboradores, incluindo o contato da presidência e da vice-presidência com todos os colaboradores.

Referente à rigidez do comando e controle interno, através das normas e regras internas, 80% possuem estruturas bem definidas e padronizadas, impossibilitando aberturas e alternativas para inovação e tecnologia. Em 20% das repostas constatou-se aberturas e possibilidades de flexibilidade da estrutura, possibilitando maior liberdade de ação e proposição de ideias e inovações tecnológicas.

Na definição e decisões referentes aos trabalhos e projetos realizados na área de inovação e tecnologia, 30% dos respondentes afirmaram que os chefes definem e autorizam e 70% responderam que as decisões são tomadas em grupo. Estas respostas indicam a necessidade das empresas adotarem regras e padrões de trabalho mais flexíveis em suas estruturas locais e corporativas, viabilizando o resultado dos trabalhos dos grupos.

Em relação ao ciclo e processo de identificação e implementação de novas ideias envolvendo novos produtos e novos processos, uma empresa baseia-se fundamentalmente em pesquisas dos consumidores, aplicando o conceito de estilo (*design criativo* ou *market in*) e de soluções técnicas (*design técnico* ou *product out*). Três montadoras utilizam as pesquisas de mercado, porém seus processos são focados em canais de comunicação interna, programas de sugestões e programas administrativos internos, utilizando intensamente os grupos de trabalho para desenvolvimento e implementação de novas ideias. Uma montadora adota a estratégia de fórum de decisões, conectando as pesquisas e ações dos grupos de trabalho com o planejamento estratégico local e corporativo de sua matriz.

5.2 Filosofia e Valores

As montadoras pesquisadas têm como principal missão a constante busca da excelência e qualidade de seus produtos e serviços na área automotiva, através de soluções inovadoras e atingimento de suas metas. Há grande preocupação e efetiva atuação em ações de valorização de seus colaboradores internos e externos, como forma de garantir sua missão. As principais ações consistem em bônus registrados nas avaliações de desempenho, participação em eventos e congressos técnicos e científicos e viagens para a matriz custeadas pela empresa.



Nas entrevistas com os onze executivos de gestão de pessoas e engenharia de desenvolvimento de produtos e inovações tecnológicas identificaram-se os seguintes valores disseminados nas empresas: confiança, responsabilidade, rapidez, inovação, perfeição no trabalho, qualidade de vida, trabalho em equipe, busca de objetivos e metas. Em uma das empresas há um manual específico para registro e disseminação destas filosofias e valores, que são discutidos constantemente e utilizado em nível local e global da corporação.

Nas respostas para a classificação dos valores considerados essenciais para a organização, obteve-se o seguinte resultado:

- 1º) Grande preocupação com as pessoas (45 pontos)
- 2º) Valorização do trabalho em grupo (40 pontos)
- 3º) Muita importância ao desempenho empresarial (29 pontos)
- 4º) Importância aos resultados das pessoas (27 pontos)

Em relação à comunicação interna, obteve-se o seguinte resultado na tabulação das respostas dos entrevistados:

- 1º) Atitudes e comportamentos na empresa (63 pontos)
- 2º) Senso de responsabilidade coletiva (55 pontos)
- 3º) Práticas condizentes com os valores (51 pontos)
- 4º) Clareza dos propósitos da empresa (42 pontos)
- 5º) Acesso às informações e resultados (41 pontos)
- 6º) Regras explícitas (33 pontos)
- 7º) Clareza dos resultados (23 pontos)

5.3 Políticas e Sistemas de Recursos Humanos

Para efetuar a avaliação das políticas e sistemas de recursos humanos, como elemento de sustentação do ambiente de inovação e desenvolvimento tecnológico, foram aplicadas quatro perguntas aos executivos das empresas montadoras.

Em relação ao processo de seleção e contratação todas as cinco empresas adotam um sistema misto na busca de jovens talentos no mercado e através do aproveitamento interno de colaboradores mais experientes. Constatou-se nas respostas que três montadoras enfatizam muito mais a busca e formação de jovens talentos para seus quadros profissionais, com menor grau de busca interna. As outras duas montadoras demonstraram um equilíbrio entre jovens e profissionais mais experientes, com uma tendência clara à renovação de seus quadros e utilização dos convênios e maiores integrações com as universidades e instituições de ensino e pesquisa.

Referente ao questionamento das formas diferenciadas adotadas junto aos seus colaboradores para treinamento e desenvolvimento foram registrados os programas de cooperação com universidades, cursos internos e externos, utilização do e-learning, treinamentos presenciais, ambientes simulados e treinamentos *on the job*. Em uma das empresas pesquisadas há o mestrado e doutorado acadêmico industrial (DAI), mediante convênio estabelecido com universidade e focada em soluções científicas aplicadas no ambiente de manufatura. Em duas empresas estão implantados os estágios de férias como forma de captação e identificação de novos e jovens talentos nas áreas de engenharia, administração e design do produto.



Em relação ao plano de carreira e promoção todos os entrevistados concordaram na adoção de um programa de gestão por competências, estruturadas em conceituais, organizacionais e humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes), porém somente uma empresa apresentou de forma clara e formal a existência desta estrutura. Todas empresas possuem um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e demonstraram interesse em aprimorar sua compatibilização com a gestão por competências. Duas empresas afirmaram não possuir um plano de carreira, prevalecendo sempre a avaliação de seu desempenho e de sua chefia para almejar novos cargos e funções, além de programas internos de aproveitamento de colaboradores.

Referente à remuneração e incentivos o plano de cargos e salários é definido com base nas descrições das responsabilidades e requisitos de cada cargo, monitorado pelos fatores de avaliação, conjugados à pontuação obtida em cada função, revisada periodicamente. Todas as cinco empresas adotam o programa de participação de resultados formalmente negociado pelo sindicato dos metalúrgicos do ABC, porém duas empresas complementam com análises de méritos dos colaboradores operacionais e gerenciais, oferecendo benefícios complementares mediante o cumprimento das metas e resultados definidos.

5.4 Variáveis de Espaço para a Criatividade

Efetuuou-se uma avaliação em relação à postura das cinco empresas referente ao encorajamento dos colaboradores em relação à criatividade. Com base nas variáveis do ambiente de trabalho, obteve-se a seguinte classificação de importância.

- 1º) Incentivos dos gestores e dos colegas (40 pontos)
- 2º) Receptividade pela organização (34 pontos)
- 3º) Espontaneidade e fluência das ideias (32 pontos)
- 4º) Incentivo à ampla comunicação entre as áreas (28 pontos)
- 5º) Tolerância em relação aos erros e *feedbacks* construtivos (27 pontos)

Em relação ao ambiente de desenvolvimento de tarefas todas as empresas concordaram que possibilitam autonomia e liberdade, possibilitando o desenvolvimento da criatividade, imaginação, diretrizes para pensar e decidir, liberdade para decidir sobre tarefas e incentivos para pensar e decidir. Constatou-se pelos pesquisadores que três empresas possuem estruturas muito rígidas e padronizadas, dificultando a efetivação destes aspectos, uma empresa está em processo de mudança e estruturação de suas regras rígidas e uma empresa adota plenamente estes quesitos, com o apoio da matriz e presidência local.

Referente à pressão do trabalho com a sobrecarga de tarefas, escassez de tempo, pressão pela produtividade, objetivos e metas é uma situação existente com maior intensidade em quatro empresas, sendo somente uma empresa onde estes fatores não são incidentes de forma constante, proporcionando certa liberdade e atuação dos colaboradores.

Com base na questão referente aos recursos disponíveis e alocados e disponibilizados pelas empresas nas atividades de inovação e criatividade, obteve-se a seguinte classificação:

- 1º) Recursos tecnológicos (44 pontos)
- 2º) Recursos materiais (33 pontos)
- 3º) Tempo (31 pontos)
- 4º) Ambiente físico (27 pontos)
- 5º) Recursos financeiros (22 pontos)



Sobre os principais impedimentos organizacionais das cinco empresas pesquisadas, registrou-se a seguinte classificação de suas influências e efeitos no ambiente de trabalho:

- 1º) Influências sociais, políticas e administrativas (tradições e regras dificultam as inovações; problemas políticos de comunicação; motivos políticos de rejeição de projetos) (37 pontos)
- 2º) Inter-relacionamento entre colegas (muita rivalidade da equipe) (32 pontos)
- 3º) Mudanças organizacionais (mudanças encontram resistências; receio de perder o emprego) (27 pontos)
- 4º) Criticidade e espontaneidade (pessoas criativas são mais críticas e possuem um alto grau de espontaneidade) (15 pontos)

5.5 Aspectos Positivos e Negativos

Os executivos descreveram três aspectos positivos e três negativos referentes à empresa em que atua, visando a gestão estratégica de pessoas em ambiente de inovação e desenvolvimento tecnológico. Apresentam-se a seguir os principais pontos identificados na pesquisa.

a) Aspectos positivos

- Motivação dos colaboradores e das equipes de trabalho;
- Programa de desenvolvimento pessoal e profissional da empresa (PDI);
- Ambiente de constantes desafios da indústria automobilística;
- Processos padronizados, robustos, globais e bem estruturados;
- Canais abertos para novas ideias;
- Apoio das lideranças, autonomia e independência dos grupos de inovação;
- Multidisciplinaridade dos grupos e equipes de trabalho nas montadoras.

b) Aspectos Negativos

- Frustração de não viabilidade de implantação de novas ideias;
- Excesso de regras e regulamentos das empresas;
- Muitos níveis de hierarquia e excesso de burocracia na circulação das ideias;
- Muitas fases e longo tempo para implementação das inovações;
- Não acompanhamento das rápidas mudanças do mercado;
- Dificuldades para o contato com o ambiente externo;
- Excesso de perfeição e detalhes, prejudicando a objetividade das soluções;
- Baixa tolerância ao erro;
- Falta atenção e apoio da Matriz nas sugestões e decisões locais.

6 Considerações Finais

Considerando as respostas, resultados e discussões da pesquisa, ficou evidenciado que as estratégias de gestão de pessoas podem ser perfeitamente alinhadas às estratégias de obtenção de resultados em inovação e as empresas estão demonstrando estar neste caminho. Considera-se de importante reflexão, pois refere-se à necessidade de superação da estratégia com inovação restrita somente às geradas pelas atividades inovadoras, que não devem ser consideradas como isoladas nas empresas, e sim dentro de seu contexto estratégico. Todas as atividades desenvolvidas nas empresas e todos seus colaboradores internos e externos concorrem para o cumprimento das metas e objetivos da estratégia organizacional. Obtendo-



se um bom alinhamento entre elas, ocorrerá uma maior probabilidade de obtenção dos melhores resultados com a inovação, em todas as áreas e modalidades das empresas.

Em relação à criatividade das pessoas e das equipes de trabalho, a pesquisa constatou evidências de políticas de valorização das pessoas nas cinco organizações, associadas às características organizacionais alinhadas à estratégia organizacional, em detrimento à postura de controle de pessoas, que representam grande alavancagem da inovação empresarial (SBRAGIA, 2006).

Outra importante constatação, obteve-se através de resultados da pesquisa convergentes para as tendências de gestão de pessoas incorporadas ao objetivo de alcançar as capacidades integradas para a consecução da estratégia organizacional. Os fatores que comprovam estes resultados são a participação intensa dos funcionários, intensificação do trabalho organizado em grupos, agregação de habilidades distintas e multidisciplinares de vários indivíduos, maior diversidade de opiniões (muito favoráveis ao pensamento convergente) e maior aceitação de decisões tomadas em equipes de trabalho (ALBUQUERQUE, 2009).

O papel e importância das instituições de ensino e pesquisa na busca e captação de novos talentos e viabilidade de apoiar a criatividade e inovação, foi efetivada nesta pesquisa. O novo regime automotivo, INOVAR AUTO, implementado pelo governo na indústria automobilística, em especial na região do grande ABC, propiciou uma maior aproximação do meio acadêmico e do profissional, incorporando nas áreas de recursos humanos as ações integradas entre empresas e escolas focadas na inovação tecnológica.

Como sugestões para futuros temas de pesquisas, o estudo apontou que o alinhamento estratégico entre a gestão de pessoas e a inovação de produtos e processos envolve competências gerenciais voltadas para sua sustentação. Recomenda-se avaliar as competências gerenciais, para esse alinhamento, considerando os níveis diferenciados de consciências em que os líderes e gestores implementem o intento estratégico de sua organização. Sugere-se o aprofundamento deste tema, com abertura do universo pesquisado, incluindo sua relação com os incentivos individuais e coletivos para a inovação gerada de forma sistêmica e endógena.



REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO GRANDE ABC. **Criação do NAIS Núcleo Avançado de Inovação Setorial trará mais competitividade ao setor de ferramentaria.** São Bernardo do Campo, 2013. Disponível em: <<http://www.agenciagabc.com.br/grandeabc0709br/noticias/noticia.php?id=4628>>. Acesso em 03nov.2013.

ALBUQUERQUE, L.G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade.** In: VIEIRA M.M.F; OLIVEIRA L.M.B. (Org.). Administração contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **A gestão estratégica de pessoas.** In: FLEURY, M.T.L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2009.

AMABILE, T.M. *et al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, Briar Cliff Manor, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, Oct. 1996.

AMABILE, T.M.; GRYSKIEWICZ, N.D. The creative environment scales: work environment inventory. **Creativity Research Journal**, La Habra, v. 2, p. 231-253, 1989.

BOER, H.; DURING, W.E. Innovation. What innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. **International Journal of Technology Management**, v. 22, n. 1/2/3, p. 83-107, 2001.

BOSQUETTI, M. A.; PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G.; SANTOS, M. R. – Gestão Estratégica de Recursos Humanos em Ambiente de Redes de Inovação: um Estudo de Caso da Líder Mundial na Área de Biotecnologia em Produção de Enzimas. Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. ANPAD: Gramado/ RS, 2006 (CD-ROM).

CAMPOS, S.T.C.C.; CRISPIM, S.F.; GUARDABASSIO, E.V.; LINZMAYER, E. Green factory as a factor of sustainability: the case of GM engine plant in Joinville-SC. **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**, Curitiba, v.7, n.3, p. 350-363, sep./dec. 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA CNI. **Competitividade Brasil 2013: comparação com países selecionados.** Brasília: CNI, 2013.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO CRA-SP. **Ranking mundial de inovação tem oito empresas brasileiras.** São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.crasp.gov.br/crasp/WebForms/interna.aspx?campo=4951>>. Acesso em: 24nov.2013.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Hove, 1996, v. 5, n. 1, p. 105-123, Mar.1996.

EXAME.COM. **Brasil ocupa penúltima posição em ranking de competitividade.** São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/brasil-ocupa-penultima-posicao-em-ranking-de-competitividade?page=1>>. Acesso em: 28dez.2013.

FREYSSINET M., LUNG Y. (2000): Between globalisation and regionalisation: what is the future of the motor industry. In: Humphrey J., Lecler Y., Salerno, M. (ed): Global Strategies and Local Realities: The Auto Industry in Emerging Markets. Macmillan, Basingstoke, and St. Martin's Press, New York.



- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUEST, D. Human resource management and performance: a review and research agenda. **International Journal of Human Resource Management**, v. 8, n. 3, p. 263-276, 1997.
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to social network methods**. Riverside: University of California, 2005. Disponível em:
<<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/index.html>>. Acesso em: 24nov.2013.
- ISAKEN, S.G. et al. Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. **Creativity Research Journal**, La Habra, v. 13, n. 2, p. 171-184, 2000-2001.
- KAO, J. **Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAWASNIEWSKA, J.; NECKA, E. Perception of climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. **Creativity and Innovation Management**, Oxford, v. 13, n. 3, p. 187-196, Sept. 2004.
- KANE, G.C.; BORGATTI, S.P. Centrality-IS Proficiency Alingnment. *MIS Quarterly*, v.35, n.4, p. 1063-1078, December, 2011.
- LEED, J. De; LOOISE, J.K. Innovation and HRM: towards and integrated framework. **Creativity and Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 108-117, 2005.
- LIPIEC, J. (2001). Human resources management perspective at the turn of the century. **Public Personnel Management**, v.30, n.2, p.137-146.
- MANZINI, E. J. **Entrevista: definição e classificação**. Marília: Unesp, 2004.
- MURDOCCO, S.O.; OLIVA E.C. A cultura organizacional e a centralidade nas redes sociais: um estudo exploratório em uma empresa de serviços. *Revista de Negócios*, Blumenau, Brasil, v.18, n.3, p. 58-75, julho/setembro 2013.
- SALERNO, M. S. *et al.* **Mapeamento da nova configuração da cadeia automotiva no Brasil**. Relatório parcial de pesquisa. São Paulo: EPUSP-PRO, novembro, 2001.
- SBRAGIA, R. (coord.) et al. **Inovação: como vencer esse desafios empresarial**. São Paulo: Clio Editora, 2006.
- SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. London: Oxford University Press, 1934.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological and organizational change**. Chichester: Wiley, 1997.
- VASCONCELOS, N.; TEIXEIRA, F. **Estratégia competitiva e impacto local: a indústria automobilística na Bahia**. Nexos Econômico. Salvador: UFBA-FCE-CME, 2000.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WOMACK, P.J.; JONES, D.T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ZHU, B.; WATTS, S.; CHEN, H. Visualizing social network concepts. *Decision Support Systems*, n.49, p. 151-161, Fev., 2010.



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ZYLBERSZTAJN, D.: LINS, (Org). **Sustentabilidade e geração de valor**: transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.