

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**JORGE ARLEI SILVA DA SILVA**

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM  
ORGANIZAÇÕES INOVADORAS**

**São Leopoldo**

**2007**

**JORGE ARLEI SILVA DA SILVA**

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM  
ORGANIZAÇÕES INOVADORAS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof.Dr. Luiz Paulo Bignetti

São Leopoldo

2007

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

S586i

Silva, Jorge Arlei Silva da  
Institucionalização de práticas organizacionais em  
organizações inovadoras / por Jorge Arlei Silva da Silva – 2007.  
160 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.  
“Orientação: Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti, Ciências  
Econômicas”.

1. Institucionalização de prática organizacional. 2. Inovação  
tecnológica – Administração – Empresa. 3. Inovação  
organizacional. I. Título.

CDU 658.011.8

Catlogação na Publicação:  
Bibliotecária Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

JORGE ARLEI SILVA DA SILVA

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM  
ORGANIZAÇÕES INOVADORAS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 23/08/2007.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Claudia Cristina Bitencourt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. José Vitor Bomtempo Martins – Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Yeda Swirski de Souza – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti – Orientador

Visto e permitida a impressão.

São Leopoldo,     /     /2007.

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva  
Coordenador Executivo PPG em Administração

## **AGRADECIMENTOS**

A conclusão desta dissertação representa para mim, que iniciou a vida produtiva como vendedor de pastéis pelas ruas da cidade, uma conquista importante ao longo da trajetória de crescimento pessoal e profissional. Eu não imaginei chegar tão longe.

A conquista de um, realmente é a conquista de todos. Devo-a à orientação, aos estímulos, ao incentivo de várias pessoas, de sorte que nunca um só deveu tanto a tantos. Em razão disso, não posso deixar de registrar o meu agradecimento:

Ao Professor Dr. Luiz Paulo Bignetti, orientador deste trabalho, pelo apoio, paciência e compartilhamento de conhecimento durante o desenvolvimento desta dissertação.

Aos Professores da Banca Examinadora Claudia Cristina Bitencourt, José Vitor Bomtempo Martins e Yeda Swirski de Souza por suas contribuições na avaliação deste trabalho.

Aos gestores da Calçados Bibi Ltda. e do Tabelionato Fischer pela sempre pronta disponibilidade em fornecer as informações necessárias e por permitir que a pesquisa fosse realizada em suas organizações.

À Direção do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas – CEFET-RS pela oportunidade de cursar o Mestrado em Administração.

À Professora Therezinha Antunes, “Dona Tê”, mais do que revisora enquanto esta dissertação estava em construção, uma grande amiga.

Ao Flávio Nerva pelo incentivo e pelo apoio em conduzir-me, no final das aulas aos sábados, da UNISINOS até a Estação Rodoviária.

À Ana Zilles, pelo apoio desde o primeiro dia de contato com o curso.

Deixei, por fim, intencionalmente, meus maiores credores, aqueles a quem mais devo: Deus, pelo seu amparo e proteção amorável, meus pais que me ensinaram o valor do estudo e a lição da dignidade, bem como a minha esposa Sueli e as minhas filhas Jaqueline e Jeanine, companheiras desta jornada, que me ajudaram a superar minhas deficiências e fizeram-me ver que era possível realizar este trabalho.

O “homo sapiens” dos pensadores, o “bípede sem plumas” a que aludia Platão e que tanto riso causou a Diógenes, o “bicho da terra tão pequeno” a que se referiu Camões em “Os Lusíadas”, como animal social que é, como o “zoon politikon” dos filósofos da Grécia antiga, vive imerso num “mar social”. E da sociedade recebe muito mais influência do que a sociedade dele recebe. São estímulos, incentivos, pressões, ensinamentos de toda espécie, numa interação humana permanente. Graças ao fenômeno da comunicação, quer de homem para homem, quer de geração para geração, ao pensarmos, ao atuarmos, portamos um grande cabedal de idéias, de conceitos, de conhecimentos tanto dos contemporâneos quanto dos que nos antecederam. E graças a isso nascem as grandes conquistas da ciência e da filosofia e gera-se a arte e a tecnologia.

Dr.Ápio Cláudio de Lima Antunes - advogado (in memorian)

## RESUMO

A inovação, mais do que um modismo de gestão, constitui-se em requisito para a sobrevivência das organizações no mundo globalizado. A literatura sobre inovação e organizações inovadoras apresenta uma grande diversidade de modelos teóricos. Analisar as práticas organizacionais voltadas para a inovação e os processos pelos quais essas práticas se institucionalizam nas organizações inovadoras constituiu o objetivo geral deste trabalho. Para sua realização, a metodologia de pesquisa empregada foi do tipo qualitativo, sendo adotado o estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa. Foram analisadas duas organizações, tendo sido utilizado como instrumento de coleta de dados as entrevistas, consideradas a principal fonte de informações para descrição dos casos e a análise de documentação, tais como relatórios, *websites*, folders e artigos em jornais e revistas. Para orientar a coleta de dados e para análise dos mesmos, foram definidas três categorias de análise: características inovadoras, institucionalização de práticas inovadoras e mobilização de recursos. Em relação à inovação, a análise dos resultados revelou dois tipos de práticas organizacionais institucionalizadas nas organizações estudadas: as práticas institucionalizadas voltadas para a construção de um clima organizacional que favoreça o surgimento de iniciativas dos colaboradores no tocante à geração de idéias, proporcionando uma sinergia entre os mesmos e práticas organizacionais institucionalizadas destinadas à geração de idéias e o conseqüente desenvolvimento de inovações. Os resultados da pesquisa mostram, ainda, que as práticas organizacionais, quando institucionalizadas, ou seja, quando alcançam o estágio de total institucionalização, tornam-se recursos dificilmente imitáveis, valiosos e raros, os quais propiciam a geração de competências organizacionais e competências essenciais nas organizações inovadoras. Evidenciou o estudo que práticas organizacionais sedimentadas geram competências.

**Palavras-chave:** Institucionalização de práticas organizacionais. Recursos e competências. Organizações inovadoras.



## ABSTRACT

More than a passing style of gestation, innovation is taken as a requirement for the existence of organizations in a globalized world. Literature on innovation and innovative organizations presents a big diversity of theoretical models. Analyzing the organizational practices that have to do with innovation and the processes by which these practices institutionalize themselves in innovative organizations was the general goal of this article. To put this work into practice, a qualitative research methodology was applied, and the study of multiple cases was used as a research strategy. Two organizations were analyzed, and some interviews were taken as instruments for collecting data. These interviews were considered the main source of information for the analysis of the cases and documentation, as, for instance, reports, websites, folders and newspaper and magazine articles. To guide data collecting and to analyze them, three categories of analysis were chosen: innovative characteristics, innovative practices institutionalization and resources mobilization. In relation to innovation, the analysis of outcomes turned out to be two kinds of organizational practices institutionalized in the organizations studied: the institutionalized practices that have to do with the construction of an organizational environment that favors the arising of initiatives from the collaborators to the generation of ideas, promoting a synergy among them, and the institutionalized organizational practices that point to the generation of ideas and a consequent development of innovations. The outcomes of the research still show that when the organizational practices are institutionalized, they turn themselves into hardly imitative, valuable and rare resources. These resources generate organizational and core competence in the innovative organizations. This study evidenced that organizational practices generate competence.

**Key-words:** Institutionalization of organizational practices. Resources and competence. Innovative organizations.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Processos inerentes à institucionalização .....	32
FIGURA 2 – Hierarquia das competências .....	38
FIGURA 3 - Combinação de recursos para geração de competências .....	40
FIGURA 4 - Desenho de Pesquisa .....	48
FIGURA 5 - Cronologia de eventos – Calçados Bibi.....	62
FIGURA 6 - Cronologia de eventos – Tabelionato Fischer .....	96
FIGURA 7 – Competências geradas através de práticas organizacionais .....	141

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Definições de inovação .....	20
QUADRO 2 - Componentes das organizações inovadoras.....	28
QUADRO 3 - Categorias de análise .....	42
QUADRO 4 - Táticas do estudo de caso para quatro testes de validade .....	46
QUADRO 5 - Protocolo de coleta de dados .....	52
QUADRO 6 - Faturamento bruto anual e pares de calçados produzidos .....	59
QUADRO 7 - Grau de instrução dos colaboradores .....	60
QUADRO 8 - Setores e principais processos .....	90
QUADRO 9 - Grau de instrução dos colaboradores.....	91
QUADRO 10 - Setores e disposição no prédio .....	92
QUADRO 11 - Características inovadoras da empresa Bibi.....	116
QUADRO 12 - Inovações implementadas e/ou desenvolvidas .....	119
QUADRO 13 - Práticas organizacionais institucionalizadas na Bibi.....	127
QUADRO 14 - Características inovadoras do Tabelionato Fischer .....	128
QUADRO 15 - Inovações implementadas.....	131
QUADRO 16 - Práticas organizacionais voltadas para a inovação .....	134
QUADRO 17 - Inovações implementadas e/ou desenvolvidas .....	136
QUADRO 18 - Práticas organizacionais voltadas para a inovação empregadas na Calçados Bibi e no Tabelionato Fischer.....	138

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Relação dos entrevistados e o tempo aproximado de cada entrevista .....	55
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ANOREG/BR** - Associação dos Notários e Registradores do Brasil

**BSC** - Balanced Scorecard

**CNPJ** - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

**CPF** - Cadastro de Pessoas Físicas

**DIH** - Desenvolvimento da Inteligência Humana

**E-TAB** – E (tecnologia) e Tab (tabelionato)

**EVA** - Copolímero de etileno-acetato de vinila

**FGV/EAESP** - Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo

**GMC** - Grupos de Melhoramento Contínuo

**IEPE/UFRGS** – Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**ISO** - International Standardization Organization

**JIT** - Just-in-time

**MBA** - Master of Business Administration

**MERCOSUL** - Mercado Comum do Sul

**OECD** - Organization for Economic Co-operation and Development

**O&M** - Organização e Métodos

**P&D** - Pesquisa e Desenvolvimento

**PDV** - Programa de Demissão Voluntária

**SAPPHO** - Science and Technology Policy Research

**SIGNOR** - Sistema Integrado de Gestão Notarial e Registral

**TI** - Tecnologia da Informação

**UNISINOS** - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
1.1	Definição do problema	15
1.2	Objetivos	16
1.3	Justificativa	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	18
2.1	A inovação	18
2.2	Organizações inovadoras	21
2.3	O neo-institucionalismo	29
2.4	Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View)	33
2.4.1	Competências organizacionais	36
2.5	Organizações inovadoras: em busca de um referencial unificado	41
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	44
3.1	Caracterização da pesquisa	44
3.2	Método de pesquisa	45
3.3	Limitações do método de pesquisa	46
3.4	Desenho de pesquisa	47
3.5	Seleção e definição dos casos	49
3.6	Coleta dos dados	50
3.7	Preparação, descrição e análise dos casos	56
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS</b>	57
4.1	O caso da Calçados Bibi	57
4.1.1	Caracterização da empresa	58
4.1.2	Modelo de gestão	60
4.1.3	A trajetória histórica	63
4.1.4	O ambiente de trabalho	77
4.1.5	A inovação na Bibi	82
4.1.5.1	Comitê, fórum e times de inovação	85
4.2	O caso do Tabelionato Fischer	89
4.2.1	Caracterização da organização	90
4.2.2	Modelo de gestão	93

4.2.3	A trajetória histórica .....	96
4.2.4	O ambiente de trabalho .....	110
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS CASOS</b> .....	<b>115</b>
5.1	Análise do caso da Calçados Bibi.....	115
5.2	Análise do caso do Tabelionato Fischer .....	128
5.3	Análise comparada dos casos .....	135
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>142</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>146</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>152</b>
	ANEXO A: Resumo Executivo da proposta de estudo e respectiva metodologia .....	152
	ANEXO B: Transcrição das entrevistas (exemplo) .....	154
	ANEXO C: Adequação do prédio do Tabelionato Fischer .....	155
	ANEXO D: Telas sistema informatizado .....	156

# 1 INTRODUÇÃO

O principal desafio com que se deparam as organizações nos dias atuais é a possibilidade de se manterem competitivas num ambiente de turbulência em que se vêem inseridas. A busca por vantagem competitiva que assegure sobrevivência por longo prazo, no mercado globalizado, tem levado organizações de diferentes setores da economia a introduzir novos conceitos administrativos. Nunca o mundo dos negócios foi tão competitivo. Novos concorrentes podem surgir em qualquer lugar, a qualquer tempo e podem ser quem nunca se imaginara. A Nokia, por exemplo, empresa desconhecida até pouco tempo atrás, localizada nas fronteiras do Círculo Polar Ártico, de um momento para outro, tornou-se uma das empresas de alta tecnologia em mais rápido crescimento da Europa na área de telefonia celular. Pouco tempo antes fabricava pneus para neve e botas de borracha (HAMEL, 2000).

No passado, sabia-se quem eram os concorrentes, suas estratégias e suas práticas organizacionais eram conhecidas. Além disso, existia pouca variedade de produtos e serviços. Agora, diante da rapidez com que são gerados novos produtos, serviços e processos, bem como criadas novas formatações de negócios, as organizações procuram desenvolver práticas organizacionais que resultem em competências que contribuam para a ocorrência de um fluxo incessante de vantagens competitivas.

Nesse contexto, a inovação, mais do que um modismo de gestão, é uma necessidade que se torna imprescindível à sobrevivência das organizações, em especial das organizações inovadoras. Inovar. Mudar. Sobreviver: esse é o mantra administrativo da atualidade. Introduzir inovações significa assegurar competitividade no mercado (FREEMAN, 2000). Para tanto, a geração e apropriação de inovações apresentam-se como um processo que depende não apenas das qualificações e dos recursos técnico-financeiros de que dispõe a empresa, mas também do ambiente organizacional (TIGRE, 2006).

Embora se admita que as inovações possam surgir de uma única pessoa ou de um pequeno grupo de pessoas sem o efetivo envolvimento coletivo dos colaboradores, como comumente ocorre nas organizações com enfoque mecanicista, elas também podem ser geradas nos laboratórios de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) ou num espaço mais amplo dentro da



organização. A utilização da expressão *meio inovador* tomada por empréstimo de Castells e Hall (2001) traduz esse entendimento, pois o conceito ressalta as sinergias internas que operam de modo efetivo para gerar continuamente as inovações de que necessitam as organizações para suportar sua estratégia competitiva (BARBIERI, 2004). Tal sinergia, que conduz à geração de idéias e a transformação destas em inovações dos vários tipos, é decorrente da utilização de determinadas práticas organizacionais. Nesse sentido, as organizações institucionalizam práticas que diferem tanto no tocante ao modo como criam um ambiente que favoreça o surgimento de iniciativas individuais e grupais voltadas à inovação, quanto em relação aos modelos empregados para a geração de idéias, sendo os mais comuns: reuniões com *brainstorming*, intranet, banco de idéias, fóruns, quiosques espalhados ao longo da empresa para recolher as idéias dos colaboradores, dentre outros.

Em tal contexto se insere a presente pesquisa realizada em duas organizações de diferentes setores, tendo sido estruturada em seis capítulos. No primeiro, são abordados os elementos norteadores da pesquisa, como: a questão de pesquisa, os objetivos do trabalho e a justificativa para a sua realização. Logo a seguir, no segundo e no terceiro, são desenvolvidos o referencial teórico que oferece o embasamento para a pesquisa e a metodologia utilizada ao longo do trabalho, respectivamente. A apresentação dos casos estudados é realizada no capítulo quatro e a análise dos dados no capítulo cinco. No capítulo seis, são apresentadas as conclusões e propostas para trabalhos futuros. Por último, está relacionada a bibliografia utilizada.

## **1.1 Definição do problema**

A realização de uma reflexão sobre a institucionalização de práticas organizacionais – neste trabalho entendidas como aquelas ações que já estão consolidadas nas organizações, ou seja, que ocorrem com certa frequência no ambiente organizacional – através das vertentes teóricas do Novo Institucionalismo e da Visão Baseada em Recursos – VBR, proporciona a abertura de novas alternativas para o estudo das organizações inovadoras e como estas desenvolvem competências organizacionais e essenciais. Em razão disso, este estudo visa compreender como estas práticas se institucionalizam nas organizações inovadoras e como são mobilizados os recursos para tal. Dessa forma, nesta pesquisa, a questão que se pretende responder é a seguinte:

## **Quais são as práticas organizacionais voltadas para a inovação, empregadas em organizações inovadoras e de que forma elas se institucionalizam?**

Para responder à questão que norteia esta pesquisa, este estudo busca:

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as práticas organizacionais voltadas para a inovação e os processos pelos quais essas práticas se institucionalizam nas organizações inovadoras.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar e descrever práticas inovadoras nas organizações em estudo;
- Analisar os processos de institucionalização das práticas identificadas;
- Analisar a forma como as organizações em estudo mobilizam os seus recursos e desenvolvem competências.

### **1.3 Justificativa**

A relevância da inovação como fator essencial para a competitividade no atual cenário é um fato irrefutável. Não há dúvida sobre a necessidade de a organização inovar para garantir sua sobrevivência a longo prazo. É cada vez maior o número de organizações preocupadas em aprender como se tornarem inovadoras. A grande questão que está na agenda de prioridades de todo executivo e empresário empreendedor é como inovar, ou o que fazer para a empresa tornar-se inovadora ou, ainda, como romper a barreira da imobilidade para que a empresa não seja levada à obsolescência. Assim, a escolha do tema da pesquisa se reveste de importância tanto para os gestores das organizações preocupadas em tornar a inovação um hábito, quanto para os pesquisadores da área de administração, uma vez que possibilitará melhor compreensão das práticas organizacionais empregadas para a geração de idéias e a transformação destas em inovações.

A temática escolhida para realização da pesquisa é atual, uma vez que procura entender o contexto em que as decisões são tomadas e os processos de institucionalização inseridos nas práticas organizacionais adotadas nas organizações em estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação, dada a sua importância, tem atraído a atenção de muitos pesquisadores nos últimos anos, originando inúmeros estudos, ora tratando da inovação propriamente dita, ora tratando das organizações inovadoras. Verifica-se, assim, que a literatura sobre o tema apresenta uma multiplicidade de conceitos e modelos teóricos nem sempre convergentes. Não há nem mesmo conceito comum sobre inovação, tal a diversidade de entendimentos. Desse modo, este capítulo procura desenvolver um referencial teórico sobre inovação e as características das organizações inovadoras, bem como sobre as duas vertentes teóricas que embasam esta pesquisa: o Novo Institucionalismo e a Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View).

### 2.1 A inovação

Quando se trata de inovação, é necessário realizar-se, preliminarmente, a diferenciação entre criatividade, invenção e inovação.

Segundo López (2005), determinados elementos de natureza não tangível podem ajudar a formar parte dos ativos das empresas, de seus recursos e capacidades e podem ser utilizados como forças de adequação às pressões do ambiente. Dentre estes ativos intangíveis, destaca-se a criatividade ou atividade criativa, por constituir a “matéria-prima” da inovação. Segundo a autora, todas as pessoas têm, em certo grau, capacidade para gerar idéias, pelo que todos são (em maior ou menor grau) criativos. O que ocorre, no entanto, é que muitas organizações não sabem aproveitar essas habilidades ou não são utilizadas corretamente e são impostos freios ou dificuldades à livre expressão das mesmas.

Do ponto de vista conceitual, a **criatividade** está relacionada aos processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a intuição e a originalidade. A criatividade é, portanto, produto do potencial humano, gerador de novas idéias. A **invenção**, por sua vez, está associada à criação de um processo, técnica ou produto inédito e pode não ter uma aplicação comercial efetiva (TIGRE, 2006). A **inovação**, porém, ocorre com a efetiva

aplicação prática de uma invenção, ou seja, trata-se da materialização das idéias e não se limita à construção física do bem ou à aplicação prática de uma idéia, mas à exploração comercial da mesma. Destaca-se, também, que no ambiente empresarial é relevante o resultado econômico que a criatividade pode gerar através da inovação, uma vez que pode haver muita criatividade no ambiente organizacional e pouca inovação.

Os estudos sobre inovação conduzem ao trabalho balizador de Joseph Schumpeter, que destacou a sua importância e a sua contribuição para o desenvolvimento econômico através do progresso tecnológico. Schumpeter (1934, versão em português de 1961) considera que o impulso que coloca e mantém o motor capitalista em movimento advém dos novos bens de consumo, novos métodos de produção, novos mercados, bem como da conquista de novas fontes de suprimento de matéria-prima e de novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria e destrói. O autor vincula o conceito de desenvolvimento ao conceito de inovação. Desse modo, atribui à inovação a função de revolucionar continuamente a estrutura econômica, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos, através de uma dinâmica que denominou como “destruição criadora”. Assim, o progresso econômico, obtido através da inovação, ocorre por meio de uma sucessão de ciclos produzindo em cada um o monopólio temporário do inovador (TIGRE, 2006).

Vários autores desenvolveram as idéias de Schumpeter, dando origem à abordagem conhecida como evolucionista ou neo-schumpeteriana. Nesse contexto, Freeman (1974) resgata o estudo dos ciclos econômicos de Schumpeter, destacando como a difusão de inovações está no centro dos movimentos cíclicos da economia mundial. Por outro lado, neo-schumpeterianos como Rosenberg (1982) e Nelson e Winter (1982), por exemplo, iniciaram estudos apoiados em Schumpeter, Penrose e Marris, utilizando conceitos da biologia para caracterizar a supremacia de determinadas tecnologias e de empresas sobre outras. Nesse sentido, de acordo com Possas (1988), o termo evolucionista procuraria caracterizar o processo de evolução econômica, analogamente baseado na idéia da evolução das espécies preconizada na teoria de Charles Darwin. Por analogia à teoria darwiniana, o ambiente selecionaria a empresa mais apta, ou seja, aquela que possuísse a melhor tecnologia e o melhor produto.

Tais estudos restringiram-se, no entanto, à inovação de produtos e de processos.

As definições de inovação multiplicaram-se ao longo do tempo, ora ampliando, ora restringindo o conceito desenvolvido por Schumpeter. Assim, constata-se na bibliografia a existência de uma variedade de pontos de vista e de conceitos. Para alguns autores, a inovação tem sentido restrito, isto é, está associada a produtos, serviços e processos, enquanto para outros, a definição tem sentido mais amplo, abarcando, também, as inovações em gestão e de negócios. Dentre os que possuem este entendimento insere-se, também, o Fórum de Inovação (SIMANTOB e LIPPI, 2003). O Manual de Oslo, em sua terceira edição de 2005, publicado pela *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), define as atividades de inovação como sendo as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem à implementação de inovações e as classifica em quatro tipos: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

Dessa forma, conforme Medina, Lavado e Cabrera (2005), o primeiro problema que se enfrenta ao estudar inovação é conceitual em essência. A multiplicidade de modos nos quais a inovação foi se direcionando na literatura demonstra que é preciso especificar qual definição o termo está sendo usado.

O QUADRO 1 apresenta as percepções de alguns autores sobre inovação.

**QUADRO 1 – Definições de inovação**

<b>Autor</b>	<b>Definição de inovação</b>
Schumpeter (1934)	A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado.
Rogers e Schoemaker (1971)	Inovação é uma idéia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo.
Van de Ven, Angle, Poole (1989)	Inovação é um processo que envolve geração, adoção, implementação e incorporação de novas idéias, práticas ou artefatos dentro da organização.
Galbraith (1997)	Inovação é o processo de aplicação de uma idéia nova para criar um produto ou processo novo.
Sáenz & Capote (2002)	A inovação constitui-se da integração de novos conhecimentos e de outros existentes para criar produtos, processos ou serviços novos, ou melhorados.
Manual de Oslo (2005)	Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
Prahalad (2005)	Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Conforme se observa nos poucos exemplos apresentados, o conceito de inovação apresenta mais de um sentido. Este trabalho utiliza uma definição que se aproxima da apresentada por Van de Ven, Angle e Poole (1989): **inovação é um processo que envolve a geração e a aplicação de novas idéias para criar negócios, métodos de gestão, processos, produtos ou serviços novos ou melhorados, com vistas a produzir resultados econômicos para a organização.** A definição adotada, conforme se verifica, é ampla, uma vez que não se restringe às inovações tecnológicas de processo e de produto, acrescido do fato de que o conceito pressupõe que a atividade de inovação se contraponha à imobilidade que, com o tempo, pode levar a empresa à obsolescência. A inovação, conforme preconizam Bessant *et al* (2005), vai além do estado estacionário.

Nesse amplo espectro de entendimentos apresentado pela literatura há, contudo, certa homogeneidade ao tratar de inovações de produtos, serviços e processos, bem como no tocante à intensidade da mudança, ou impacto gerado pelas inovações, ao classificá-las em incrementais e radicais (FREEMAN, 2000), embora alguns autores ainda acrescentem as inovações de sistemas.

As organizações podem, ainda, adotar tanto o conceito de inovação aberta, em que são formalizadas parcerias com outras organizações com vistas a somar esforços para o desenvolvimento de produtos, quanto o conceito de inovação fechada no qual a organização desenvolve internamente as inovações, utilizando os seus recursos e competências (HALL & ADRIANI, 2002; CHESBROUGH, 2003).

Dessa forma, como este estudo visa a analisar as organizações inovadoras e as práticas organizacionais por elas empregadas, na próxima seção são tratadas as características apresentadas por essas organizações, segundo diversos autores.

## **2.2 Organizações inovadoras**

Vasconcelos *et al* (2004), ao enfatizar a necessidade de a empresa inovar para garantir sua sobrevivência, destaca que uma das grandes questões que se apresenta na atualidade é o que pode ser considerada uma organização inovadora. Estes autores afirmam que organização

inovadora é aquela que pratica a inovação sistemática, ou seja, ela é permeada por um processo contínuo e permanente de produção de inovações. No entanto, isso pode parecer ao observador menos atento que as organizações inovadoras estão mudando e criando constantemente produtos, serviços e processos, deixando de todo antigas formatações. O que se constata é que as organizações inovadoras são colocadas constantemente diante do desafio de buscar o novo sem desprezar o atual. Este desafio enfrentado principalmente pelos gestores das empresas líderes, constitui o denominado “dilema do inovador” a que se refere Christensen (2001). As empresas são instadas a procurar o equilíbrio entre a exploração de novas oportunidades e a exploração de velhas certezas. Constitui a busca do equilíbrio de forças entre *exploitation* e *exploration*, entre orgânico e mecanicista, entre mudança incremental e mudança radical (MARCH, 1995, p. 101-123).

As inovações são antes de tudo, resultado de intenções deliberadas e geradas num ambiente próprio (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004). Algumas organizações se caracterizam por promoverem a inovação seja de produto, serviços e processo, seja de negócios ou de gestão. A compreensão dessas organizações e as características que as tornam inovadoras têm atraído a atenção de alguns autores.

O projeto SAPPHO, por exemplo, desenvolvido sob a coordenação de Chris Freeman no *Science and Technology Policy Research* da Universidade de Sussex, foi um dos projetos precursores ao comparar pares de empresas semelhantes dos setores químico e de instrumentalização, com o fim de identificar as características comuns às empresas que haviam tido sucesso. Diversos trabalhos sucederam-se, a partir de então, com o mesmo objetivo: o de gerar conjuntos de características comuns às empresas que conseguem inovar de forma sistemática (AMARAL, 2003).

Nesse sentido, Tidd, Bessant, Pavitt (2004) dedicam um capítulo de sua obra para discussão das características das organizações inovadoras e de que forma estas podem ser construídas. De acordo com esses autores, muitos estudos sobre organizações inovadoras apresentam uma visão muito limitada: ou colocam muita ênfase em uma única prescrição como, por exemplo, na equipe de trabalho ou na estrutura organizacional tão-somente. Uma organização inovadora implica mais que uma estrutura; é um jogo de componentes integrados que trabalham juntos para criar e reforçar o tipo de ambiente que possibilita a inovação prosperar.



Para esses autores, as organizações inovadoras possuem dez componentes principais, conforme apresentado a seguir:

- *Visão compartilhada e liderança.* Refere-se à postura em relação aos riscos inerentes à inovação, essenciais para a formação de uma empresa inovadora. A inovação está essencialmente na aprendizagem e na mudança. As competências essenciais devem ser vistas como fonte de oportunidade dentro da empresa.
- *Estrutura organizacional apropriada.* Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2004), para definir e desenvolver produtos e processos inovadores é necessário que o contexto organizacional seja favorável. Alcançar isso não é fácil. Envolve criar estruturas e processos que permitam mudanças. Organizações hierárquicas rígidas, onde a comunicação tende a vir de cima para baixo e através de uma única via, é pouco provável que obtenham sucesso. Os autores consideram, ainda, que o fluxo da informação não deve ser de cima para baixo, seguindo um só caminho, mas horizontalizado e a informação deve ser compartilhada por um número significativo de interessados, de forma que a informação certa para a pessoa certa seja disponibilizada na hora adequada.

Segundo os autores, se a inovação é uma prioridade, então formas de organização flexíveis, dinâmicas, matriciais, orientadas por projetos ou orgânicas são mais adequadas.

- *Indivíduos-chave.* Para Tidd, Bessant e Pavitt (2004), estas pessoas exercem um papel fundamental para a caracterização e o sucesso de empresas inovadoras. São lideranças que estimulam, fornecem energia e entusiasmo para o desenvolvimento de inovações, são também os *gatekeepers*.
- *Trabalho efetivo em equipe.* Para os autores, a inovação é decorrente, fundamentalmente, da combinação de diferentes perspectivas em resolver problemas, havendo, assim, muito valor potencial na equipe de trabalho. De acordo com os autores, as experiências indicam que os grupos têm mais a oferecer do que os indivíduos em termos de fluência e geração de idéias e em flexibilidade de soluções desenvolvidas.
- *Comunicação extensiva.* Para estreitar as relações com o cliente é preciso uma comunicação extensiva. Para tanto, ela deve ser multidirecional (para cima, para baixo e

lateralmente), usando múltiplos canais e mídias. Os autores salientam que muitos problemas acontecem no processo de inovação por falha na comunicação. O desenvolvimento de mecanismos para a solução de conflitos e a melhora na clareza e frequência das comunicações nas relações são críticas para o sucesso da inovação, particularmente quando a solução do problema depende de combinar diferentes conhecimentos que podem ser distribuídos na organização. Assim, as organizações podem beneficiar-se da figura do *gatekeeper* para canalizar a comunicação. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2004), a inovação cada vez mais requer criatividade, combinação, compartilhamento e distribuição do conhecimento, colocando forte ênfase nos canais e nos mecanismos que são usados na comunicação.

- *Alto envolvimento em inovação.* Enquanto a inovação é vista freqüentemente como a província de especialista em P&D, engenharia e design, as habilidades criativas latentes e as habilidades para solução de problemas pertencem a todos na empresa. O aumento do desempenho organizacional resulta do aumento do envolvimento individual com a inovação através do comprometimento.
- *Clima criativo.* Para os autores, determinados fatores ambientais como, por exemplo, comunicações laterais pobres, reforço de uma cultura da inferioridade, onde a inovação sempre tem que vir de fora porque é boa, podem criar e reforçar normas comportamentais que inibem a criatividade e conduzem a uma cultura carente em inovação. Daí que desenvolver um clima inovativo não é fácil, uma vez que consiste em uma teia complexa de comportamentos. Assim como mudar essa cultura não é algo que ocorra rapidamente ou, algo que seja consequência de iniciativas únicas. Construir um clima criativo envolve desenvolvimento sistemático de estruturas organizacionais, políticas de comunicação, sistemas de recompensa e reconhecimento, política de treinamento e definição e acompanhamento de estratégias. Muitas organizações têm sistemas de recompensa que refletem o desempenho de tarefas repetidas, em lugar de encorajar o desenvolvimento de idéias novas. As organizações inovadoras procuram modos para recompensar o comportamento criativo e encorajar o seu aparecimento.

O clima criativo tem como pano de fundo o clima organizacional, assim como há uma estreita relação entre cultura e clima organizacional. A primeira é vista como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender

como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de pensar e sentir, em relação a esses problemas. O clima organizacional, por sua vez, é a qualidade do ambiente dentro da organização e que é percebida pelos membros dessa organização como sendo boa ou não, e que influenciam o seu comportamento. O clima organizacional está ligado diretamente à maneira como o colaborador percebe a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como interpreta tudo isso e como reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

Tidd, Bessant, Pavitt (2004) destacaram o clima criativo como componente imprescindível para o desenvolvimento de inovações, haja vista que é mais fácil ter um clima propício à inovação do que uma cultura voltada para a inovação. É menos penoso alterar o clima organizacional do que efetuar uma mudança da cultura organizacional.

- *Treinamento e Desenvolvimento contínuo* é outro componente da organização inovadora destacado pelos autores. Uma característica essencial associada ao alto desempenho das organizações é até que ponto ela se compromete com o treinamento e desenvolvimento. O treinamento e o desenvolvimento também são complementos essenciais que permitem às pessoas assumirem mais responsabilidade e demonstrarem mais iniciativa. O treinamento é, também, valioso em amplos programas de mudanças. Quando importantes inovações são introduzidas, algumas pessoas resistem a mudanças por uma variedade de razões nem sempre racionais ou claramente articuladas. Frequentemente decorrem do fato de que a inovação requer habilidades que o indivíduo não possui ou por representar desafios que não são totalmente compreendidos.
- *Foco externo*. Para os autores, uma característica das organizações inovadoras bem sucedidas é uma orientação que esteja essencialmente aberta aos estímulos provenientes de fora da organização. Desenvolver um senso de orientação externa – em direção a clientes-chave ou desenvolvimentos tecnológicos importantes – e assegurar que isso penetre o pensamento organizacional em todos os níveis é de considerável importância na construção de uma organização inovadora. Um dos temas consistentes na literatura sobre sucesso e fracasso de inovações refere-se à compreensão das necessidades dos clientes. Desenvolver este sentido de exigências dos clientes é essencial no trato com o mercado.

- *Aprendizagem organizacional.* Segundo os autores, discussões recentes sobre o tema vêem o conhecimento como sendo a base para a competição no século vinte e um. Mobilizar e administrar o conhecimento torna-se fundamental e muitas das receitas oferecidas para conseguir isto, dependem de mobilização e um nível muito alto de participação em inovação. Esta pode ser representada como um ciclo de aprendizagem, envolvendo um processo de experimento, experiência, reflexo e consolidação. Administrar o processo é principalmente uma função de criação de condições sob as quais oportunidades de aprendizagem emergem e são exploradas. As organizações não aprendem, são as pessoas que nelas trabalham que aprendem. As rotinas são dirigidas de forma a ensinar o aprendizado das pessoas dentro da organização.

Na mesma linha, Byrd e Brown (2003) desenvolveram diversos estudos sobre as características das empresas inovadoras. Para estes autores, uma empresa inovadora estimula seus colaboradores a atuarem com autonomia, recompensa-os por suas idéias, valoriza os talentos individuais, prospera em ambientes turbulentos e em situações ambíguas, bem como reforça um ambiente de valorização das pessoas. Em contrapartida, essas organizações respondem rapidamente às demandas externas, geram novas idéias, aumentam a eficiência, melhoram o atendimento ao cliente e geram maiores lucros.

Nesse contexto Zien (*apud* STEVENS, 1998, p.72), através de estudos desenvolvidos em várias empresas, constatou a existência de cinco componentes comuns às organizações inovadoras:

- *A inovação é generalizada.* Todos, sem exceção, devem sentir-se comprometidos com o processo de inovação.
- *A inovação é estimulada.* O clima de inovação é instaurado pela direção da empresa. Toda idéia nova é bem-vinda e a criatividade e a ousadia são recompensadas.
- *A inovação não tem limites.* Os experimentos devem estar por toda parte.
- *A inovação é cultuada.*

- *A inovação é interativa.* Devem existir vários canais de comunicação abertos para garantir uma autêntica interação entre direção e os funcionários, os técnicos e os vendedores, a empresa e os clientes.

No mesmo sentido, Rothwell (*apud* CUNHA, 2005, p. 21-23) identifica nas organizações inovadoras a existência de seis características apresentadas a seguir.

- *Compromisso com a inovação.* Segundo o autor, a primeira condição para que a inovação em uma empresa tenha um resultado favorável, é o reconhecimento de sua importância na competição internacional e o comprometimento de recursos suficientes para as atividades de inovação.
- *A inovação é atividade de toda a organização.* De acordo com Rothwell (1982) a inovação é uma atividade da empresa como um todo e não apenas da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D).
- *A atenção atribuída ao mercado, às necessidades do cliente e aos serviços de pós-venda é a terceira característica salientada pelo autor.*
- *Relevância de um desenho eficiente e do desenvolvimento de produto.* As pessoas inovadoras têm mais facilidade para desenvolver novos produtos e têm consciência da importância de pesquisa e desenvolvimento.
- *Comunicação interna e externa eficaz.* Para que a inovação seja bem sucedida deve estar associada a uma comunicação interna e a uma cooperação entre empresas eficaz.
- *Habilidades gerenciais e o bom uso de técnicas gerenciais e profissionais de seu quadro de dirigentes e colaboradores.* Segundo o autor, muitas empresas elaboram políticas de inovação e de recrutamento e treinamento.

O QUADRO 2 permite que se observe melhor os componentes apontados pelos autores, os quais compreendem a organização quase que em sua totalidade.

Quadro 2 – Componentes das organizações inovadoras

Autores	Estratégia	Pessoas	Estrutura	Processo	Cultura/Clima organizacional
Tidd, Bessant e Pavitt (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão compartilhada e liderança</li> <li>• Alto envolvimento em inovação.</li> <li>• Foco externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indivíduos-chave.</li> <li>• Desenvolvimento individual contínuo.</li> <li>• Aprendizagem organizacional.</li> <li>• Trabalho efetivo em equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura apropriada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação extensiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima criativo.</li> </ul>
Byrd e Brown (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospera em ambientes turbulentos e em situações ambíguas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo à autonomia dos colaboradores.</li> <li>• Recompensa os colaboradores por suas idéias.</li> <li>• Valoriza os talentos individuais.</li> <li>• Reforça um ambiente de valorização das pessoas.</li> </ul>			
Zien (apud Stevens, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação é generalizada.</li> <li>• Sem limites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimulada.</li> </ul>		Interativa.	Cultuada.
Rothwell (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com a inovação.</li> <li>• Inovação com o atividade de toda a organização.</li> <li>• Atenção atribuída ao mercado, às necessidades dos clientes e aos serviços de pós-venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades gerenciais e profissionais.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenho eficiente e desenvolvimento de produto.</li> <li>• Comunicação interna e externa eficaz.</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se o QUADRO 2 constata-se que há componentes comuns às abordagens dos vários autores: alto envolvimento em inovação, valorização das pessoas, foco externo, liderança e comunicação. O modelo teórico desenvolvido por Tidd, Bessant e Pavitt (2004) é amplo, uma vez que envolve quase todos os elementos da organização que podem contribuir para o desenvolvimento de inovações. Nele estão contidos praticamente a totalidade dos elementos apontados pelos demais autores. Além disso, é possível enquadrar todos os componentes da organização inovadora nas categorias estratégia, pessoas, estrutura, processo e cultura/clima organizacional. Em razão disso, este trabalho adota a abordagem apresentada por Tidd, Bessant e Pavitt (2004).

Desse modo, de acordo com o modelo teórico adotado neste trabalho, essas características são em número de dez. Caso todas as organizações as desenvolvessem, apresentariam as mesmas características, ou seja, haveria certo isomorfismo entre elas. Entretanto, as organizações são diferentes, uma vez que diferem na forma como institucionalizam as práticas organizacionais voltadas para a inovação e no modo como selecionam, desenvolvem, acumulam e articulam os recursos. Em virtude disto, o desenvolvimento da presente pesquisa foi embasado em duas vertentes teóricas: o **Neo-institucionalismo** que oportuniza análise dos processos de institucionalização das práticas organizacionais voltadas para a inovação e a **Visão Baseada em Recursos** que permite compreender o modo como as organizações mobilizam os seus recursos e geram competências. Com essa finalidade, a primeira vertente teórica será abordada na seção a seguir.

### 2.3 O neo-institucionalismo

O estudo das organizações, à guisa de contextualizar a compreensão do assunto, tem uma exígua trajetória histórica no campo da sociologia. As organizações, antes do final da década de 40, não eram reconhecidas como um fenômeno social distinto, que ensejasse estudo próprio. Os estudos, à época, focalizavam as organizações mais propriamente como aspectos de problemas sociais gerais como, por exemplo: desigualdade social, relações intercomunitárias, desvio social, dentre outros. O foco da análise não estava nas organizações como organizações (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

Os estudos organizacionais iniciais vêem as organizações como sociedades em microcosmos. A preocupação principal é com as formas como uma organização pode tornar-se uma instituição ou, em outras palavras, como adquirem legitimidade junto à sociedade e tornam-se permanentes. A organização passa, então, a ter um valor próprio. Os vínculos pessoais e de grupos que contribuem para a institucionalização deixam de ser separáveis. Vista sob esse prisma, a identificação emocional com a organização faz com que a comunidade passe a ser a sua defensora nos momentos de crise ou ameaça.

Do ponto de vista de sistemas sociais, e não de pessoas, as organizações tornam-se imbuídas de valor quando passam a simbolizar as aspirações da comunidade, o seu senso de identidade.

Algumas organizações desempenham esta função de forma mais completa e eficiente do que outras. Uma organização que realmente tenha este sentido simbólico pode exigir da comunidade que evite a sua liquidação ou transformação quando baseadas puramente em motivos técnicos ou econômicos. (SELZNICK, 1972, p.17)

Dessa forma, as organizações transformam-se em instituições quando são impregnadas de valor e o comportamento dos participantes organizacionais são moldados por normas, valores e atitudes. Este modo de ver a Teoria Institucional está relacionado com o que hoje se denomina velho institucionalismo, que se aduna às idéias de Selznick (1972).

A necessidade de reorientação da Teoria Institucional fez surgir a abordagem relacionada ao novo institucionalismo. Este novo enfoque difere dessa visão por descrever as formas como a ação se estrutura através de um sistema de regras repartidas pelos atores sociais e por entender que a institucionalização é um processo cognitivo e simbólico (ZUCKER, 1983; DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Os trabalhos sob a bandeira da Teoria Institucional ensejam análises macro e microinstitucionais. A primeira considera o contexto como instituição. Os processos de institucionalização vinculam-se ao poder coercitivo da sociedade e do Estado, que formam o contexto institucional. DiMaggio e Powell (1991) realizam uma análise macroinstitucional de mudança estrutural. Para os autores, as organizações influenciadas por seu ambiente institucional são levadas a se tornarem mais similares quer seja em sua forma, quer seja em suas práticas, o que caracteriza o processo de homogeneização ou de isomorfismo. DiMaggio e Powell (2005) procuram explicar essa homogeneidade das organizações em termos de estrutura e comportamento.



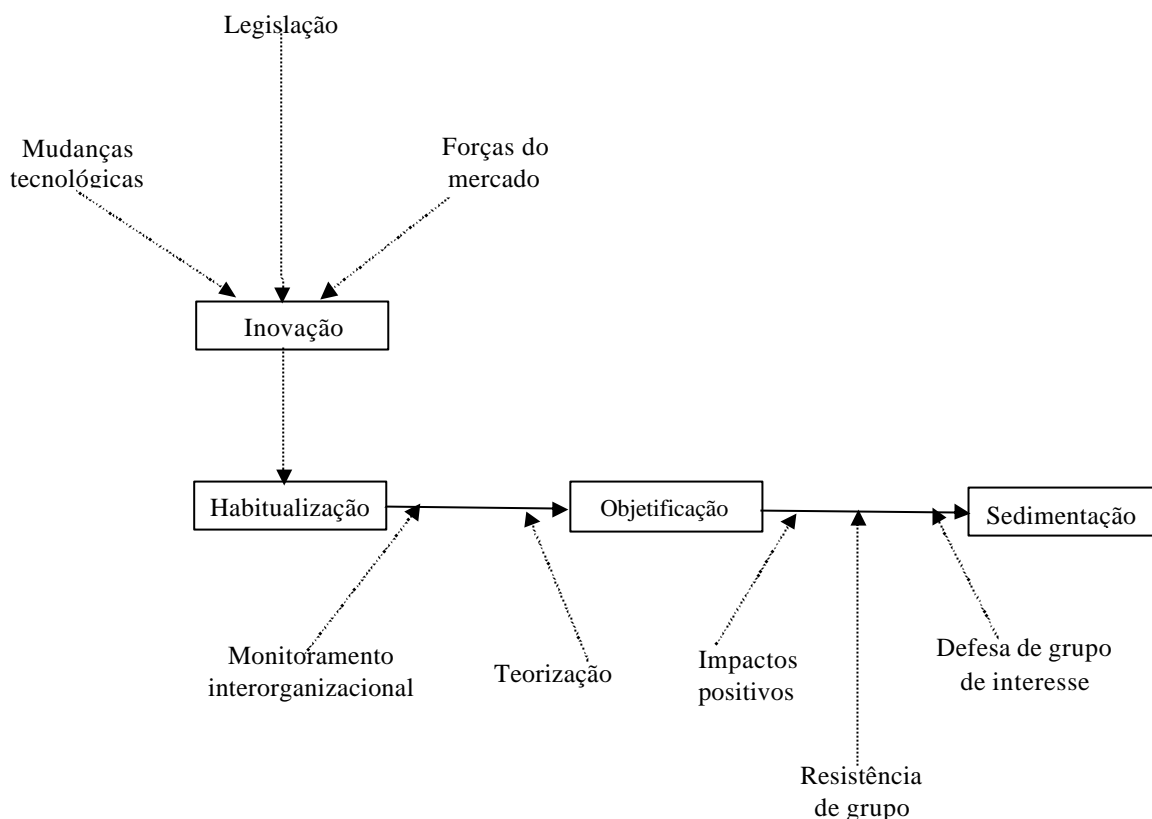
Por outro lado, a análise microinstitucional considera a organização como instituição. Nesta perspectiva, a institucionalização processa-se através de grupos intra-organizacionais e dos processos internos que formam o campo organizacional. Tolbert e Zucker (1999) exploram a Teoria Institucional com vistas ao entendimento de mudanças nos arranjos estruturais das organizações, dirigindo o foco de suas análises para uma forma específica de organização - a empresa. As autoras, na abordagem institucional, privilegiam o enfoque processual da institucionalização e o nível microinstitucional da ação.

**O interesse deste trabalho, ao acessar a Teoria Neo-institucional, vincula-se aos denominados processos de institucionalização correspondentes à criação e perpetuação de estruturas, grupos, ações e práticas organizacionais.** Neste sentido, a seguir são apresentadas algumas considerações sobre os processos inerentes à institucionalização.

Tolbert e Zucker (1999) salientam que o estágio final de um processo de institucionalização é definido como uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores. Nessa definição, ações tornadas habituais referem-se a comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotados por um grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes. Tais comportamentos são tornados habituais à medida que são evocados com um mínimo esforço de tomada de decisão por atores em resposta a estímulos particulares.

A FIG. 1 mostra o fluxo dos processos inerentes à institucionalização e as forças causais que são críticas em diferentes pontos do processo.

FIGURA 1 – Processos inerentes à institucionalização



Fonte: TOLBERT e ZUCKER, 1999, p.207.

O processo de institucionalização é iniciado pela inovação e ocorre em virtude de forças externas, tais como: mudanças tecnológicas, legislação ou forças do mercado. O termo inovação utilizado pelas autoras não tem, neste caso, o significado de desenvolvimento e melhoria de processos, produtos, serviços e negócios, mas o de arranjos estruturais ou novas práticas organizacionais destinadas à solução de problemas das organizações.

Num contexto organizacional, o processo de **habitualização** abrange a formação de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, formalizados através de políticas e procedimentos de uma determinada organização ou um conjunto de organizações com problemas iguais ou semelhantes. Trata-se, assim, conforme conceituado por Tolbert e Zucker (1999), do estágio de pré-institucionalização.

Gerada a solução para o problema, o deslocamento em direção a um *status* mais permanente e disseminado baseia-se no processo de **objetificação**, que acompanha a difusão da nova estrutura, ampliando a sua utilização. A objetificação implica o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os gestores no tocante ao valor da estrutura e à crescente adoção pela organização com base nesse consenso. A objetificação pressupõe, também, o desenvolvimento de significados gerais, socialmente compartilhados, tais como o uso de símbolos, idéias, imagens e vocabulário que os gestores e colaboradores dividem em comum.

Estruturas que se objetificaram e foram amplamente disseminadas pela organização podem ser descritas como estando no estágio de semi-institucionalização.

O estágio em que a institucionalização é total é denominado de **sedimentação** e caracteriza-se pela adoção da estrutura ou prática organizacional por toda a organização por um período, consideravelmente, longo de tempo. Ela está relacionada à continuidade histórica e, em particular, à transmissão aos novos colaboradores. A institucionalização da estrutura ou prática organizacional depende dos efeitos conjuntos de uma relativa baixa resistência de grupos de oposição.

Conforme se tem constatado, as mudanças tecnológicas e econômicas vêm gerando mudanças no ambiente organizacional. Diante desse quadro, a busca constante por inovações apresenta-se como uma alternativa para sobrevivência das organizações. O sucesso da organização passa a ser medido pela capacidade de sobreviver, de mudar e de antecipar as necessidades do mercado (BROWN; EISENHARDT, 2004). Neste sentido, as organizações gradativamente institucionalizam práticas organizacionais para enfrentar novas realidades, que não podem ser encaradas através das práticas organizações até então existentes.

Assim, se o neo-institucionalismo procura identificar similaridades, a Visão Baseada em Recursos se baseia em características distintivas, o que veremos a seguir.

## **2.4 Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View)**

A origem da Visão Baseada em Recursos – VBR, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 202), pode ser encontrada no trabalho de Penrose (1959), que analisou os processos

de crescimento da empresa como caracterizados pelas oportunidades internas e externas. De acordo com Penrose (1959), ao criarem produtos únicos, as empresas também desenvolvem capacidades únicas, ou “recursos”.

Wernerfelt foi o primeiro na área de estratégia a desenvolver as idéias de Penrose (1959). Partindo dos estudos da autora, propôs analisar as empresas a partir de seus recursos, em vez de se concentrar em seus produtos. Barney (2004) também desenvolveu as idéias de Penrose (1959) apoiando a VBR em dois pressupostos básicos a respeito dos recursos e das capacidades da firma: “1) os recursos e as capacidades podem variar significativamente entre firmas (pressuposto da heterogeneidade da firma) e 2) estas diferenças podem ser estáveis (pressuposto da imobilidade de recursos)”.

A Visão Baseada em Recursos - VBR considera o desempenho superior de uma empresa em relação a outras como sendo decorrência da melhor utilização dos recursos (COLLIS e MONTGOMERY, 1997). Esta teoria visualiza a empresa como um *portfolio* de recursos.

No tocante ao que sejam considerados recursos de uma empresa, alguns autores adotam uma visão mais restrita, como Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) e outros, como Barney (2004), apresentam uma visão mais ampla. Para Barney (2004), os recursos podem ser dispostos em quatro grupos: a) recursos financeiros - o capital próprio e reservas, dívidas ou recursos de terceiros, b) recursos físicos – máquinas, fábricas e outros ativos fixos utilizados pela empresa, c) recursos humanos – experiência, treinamento, julgamento e conhecimento das pessoas associadas à empresa e d) recursos organizacionais – a história, trabalho em equipe, confiança, cultura organizacional e reputação de grupos de pessoas associadas à organização. A esses grupos, Grant (1991) acresce, ainda, os recursos tecnológicos e reputação. Os recursos compreendem, portanto, os recursos tangíveis e intangíveis.

Para Barney (2004), os recursos são válidos em razão do grau de dificuldade com que as organizações concorrentes têm para imitar, implementar e atingir o mesmo desempenho com a utilização de recursos semelhantes. Para o autor, os recursos devem ser ( I ) valiosos – no sentido de capacitar a empresa a explorar oportunidades e/ou neutralizar as ameaças; (II) raros entre seus concorrentes ou competidores potenciais; (III) difícil imitação e/ou substituição. Amit e Schoemaker (1993) e Dierickx e Cool (1989) acrescentaram, ainda, a durabilidade e valor peculiar.

A capacidade de imitação é um aspecto relevante para a perspectiva da dependência de recursos. Se outras empresas concorrentes não conseguirem adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou seu substituto, pelo mesmo custo, então este recurso pode ser considerado fonte de vantagem competitiva para a empresa que já o possui. No mesmo sentido, Rumelt (1995) afirma que a lucratividade é resultado de recursos internos difíceis de imitar e replicar.

Barney (2004) divide em três categorias as razões para que determinados recursos sejam de difícil imitação: a trajetória histórica da empresa, a ambigüidade causal e a complexidade social de alguns recursos.

Em alguns casos, as empresas adquirem determinados recursos a um baixo custo, como resultado de uma trajetória trilhada pela organização ao longo do tempo, isto é, ao longo de sua história (path dependence – dependência de caminho) (PETERAF, 1993). Dessa forma, o desenvolvimento desses recursos depende de uma série única de eventos na história da organização.

Barney (2004) enfatiza que a ambigüidade causal é um conceito importante para a Visão Baseada em Recursos. Para o autor, a ambigüidade causal corresponde à dificuldade que as empresas concorrentes se deparam para saberem, com certeza, o que capacita uma competidora ter desempenho superior às demais. Não sabendo o que a capacita a desenvolver um desempenho superior, não identificam que recursos e capacidades devem imitar. Em razão disso, as empresas têm dificuldades em reproduzir uma estratégia bem sucedida devido ao fato de que não sabem quais os recursos e capacidades devem ser imitados. No mesmo sentido, Reed e DeFillippi (1990) salientam que se verifica a existência de ambigüidade causal quando os competidores não identificam qual é o recurso valioso ou como recriá-lo ou defini-lo. Ressaltam, também, que essa incerteza aumenta o custo de imitação.

Os recursos que capacitam uma empresa a obter um desempenho superior podem, ainda, ser socialmente complexos. Exemplos desse tipo de recursos incluem a cultura organizacional, o trabalho em equipe, a reputação junto a fornecedores e clientes, dentre outros. Segundo Barney (2004), embora esses recursos possam ser identificados, os mesmos não são gerenciáveis ou modificados rapidamente.

A capacidade de selecionar, de desenvolver, de acumular os recursos pode permitir a formação de competências organizacionais. As competências são, portanto, as combinações dos recursos.

#### **2.4.1 Competências organizacionais**

O conceito de competência no âmbito organizacional ganhou maior força a partir dos trabalhos de McClelland, no início da década de 1970, e de outros autores como Spencer e Spencer (1993) e Boyatzis (1996) nos anos subsequentes. Esses autores apresentam a competência como *input* ou as qualidades requeridas para o exercício de um cargo. Esse enfoque trata da noção de competência no nível individual. Posteriormente, a noção de competência passou a ser vista sob a perspectiva organizacional, sendo tratada por autores da Visão Baseada em Recursos e, mais tarde, embasados nesta teoria, Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram o conceito de competências essenciais (*core competence*).

Assim, o tema tem-se apresentado vinculado a duas dimensões: a) individual relativa à gestão de pessoas, incluída a dimensão gerencial e b) estratégica, relacionada às competências organizacionais e competências essenciais (RUAS 2005). Portanto, é possível pensar em competência sob a ótica coletiva que pode ser associada tanto a atividades da organização quanto a de suas áreas ou funções, e individual. O interesse deste trabalho é acessar as competências da organização.

Selznick (1972) foi um dos primeiros autores a abordar as competências organizacionais sob o ponto de vista estratégico. Mais tarde, a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *core competence* proposto por Hamel e Prahalad. A partir do trabalho destes autores, o conceito de competência passou a ser considerado dentro da Visão Baseada em Recursos, como a principal característica de diferenciação entre as empresas (FLEURY e FLEURY, 2000). Essa abordagem, segundo Becker e Lacombe (2005), considera que a organização utiliza e combina de diferentes maneiras seus recursos – financeiros, físicos, humanos e organizacionais – criando, nesse processo, diferentes competências organizacionais. Segundo os autores, algumas dessas competências são específicas à organização, únicas e difíceis de serem copiadas – são as competências essenciais, que garantem a sobrevivência e a lucratividade da organização a

longo prazo. Assim, as organizações possuem diversas competências organizacionais, mas apenas algumas delas são competências essenciais (PENROSE, 1959; TEECE, 1980; WERNERFELT, 1984; NELSON, 1991; PETERAF, 1993; FOSS, 1997; BARNEY, 2004).

As competências essenciais, na concepção de Hamel e Prahalad (2005) constituem um conjunto de habilidades e tecnologias que diferem a empresa perante os concorrentes e clientes. Na concepção de Hamel e Prahalad (2005) para constituir uma competência essencial, uma competência organizacional deve ter três características fundamentais:

- deve aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente, isto é, deve contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos pelo cliente da empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade;
- deve contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e não podem ser facilmente imitáveis e
- deve contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo. Por serem de difícil imitação, prorrogam a vantagem da empresa por um tempo maior. Em razão disto, a empresa se expande no sentido da diversificação, ingressando e utilizando as suas competências em outros negócios, abrangendo, assim, outros setores.

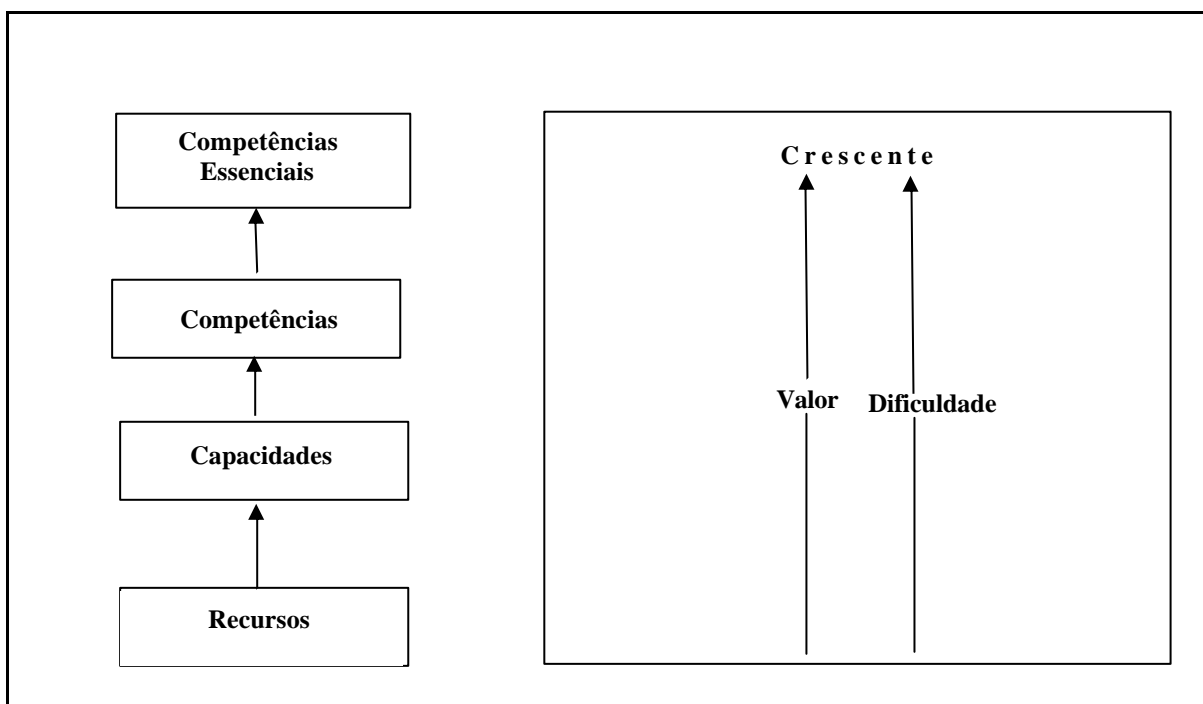
Segundo o ponto de vista de Hamel e Prahalad (2005) a empresa deve identificar aquilo que sabe fazer melhor, que não pode ser facilmente imitado e que faça parte do seu conhecimento implícito. Embora as competências essenciais não diminuam com o uso, estas se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas. No entanto, elas precisam ser continuamente protegidas e realimentadas, uma vez que o conhecimento pode se tornar obsoleto. O desenvolvimento de competências requer aprendizado contínuo, o que necessita de longo tempo (LEONARD-BARTON, 1995; GRANT, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; HAMEL e PRAHALAD, 2005).

Ruas (2002), afirma que o conceito de competência essencial nos moldes da configuração de Hamel e Prahalad parece não ser adequado às empresas brasileiras. O autor, com base na abordagem sobre competências essenciais de Hamel e Prahalad, propõe os seguintes conceitos:

- *Competências organizacionais*: são competência coletivas que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Essas competências estão presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes.
- *Competências organizacionais básicas*: são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação.
- *Competências organizacionais seletivas*: são competências coletivas que geram diferenciação. Esse conceito segue o mesmo princípio conceitual de *core competence*.

Seguindo a abordagem sobre competências essenciais, Javidan (1998) sugere uma classificação hierárquica para o desenvolvimento de competências (FIG. 2).

**FIGURA 2 – Hierarquia das competências**



Fonte: Javidan (1998)

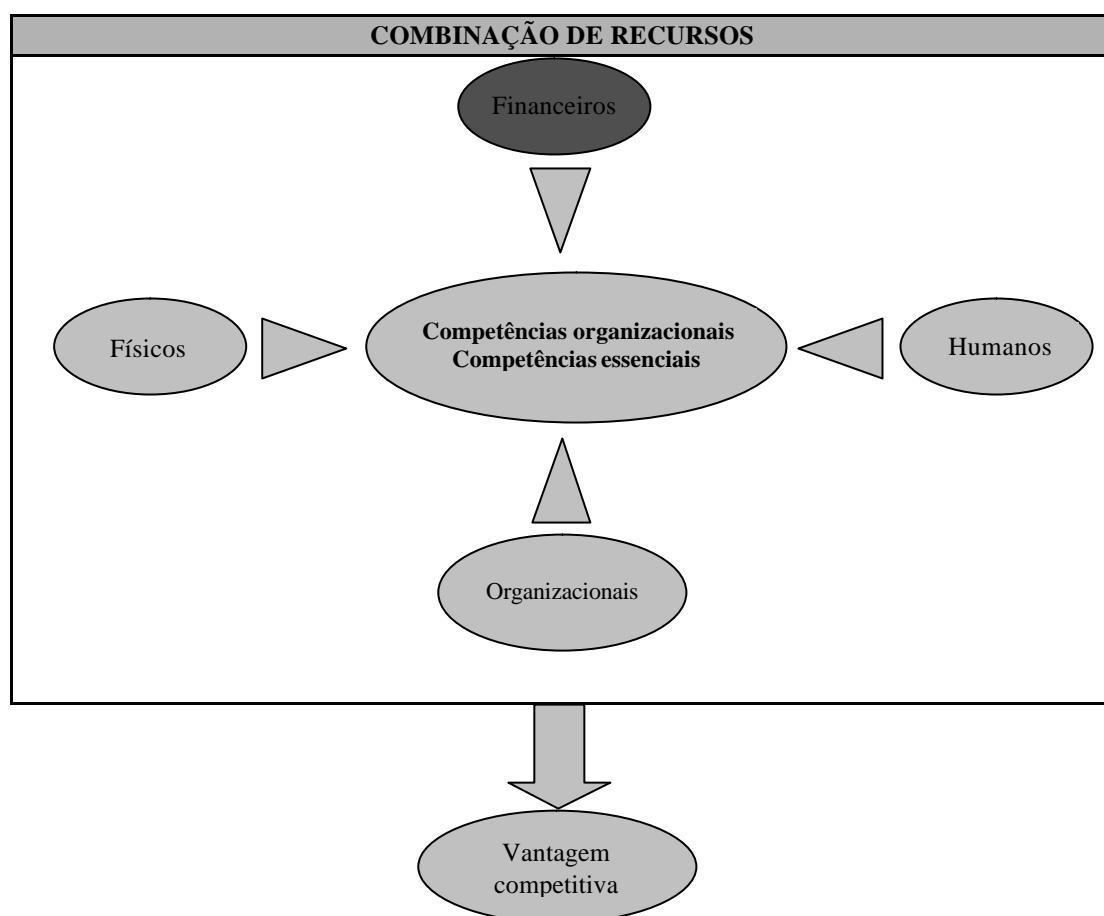
O autor situa no nível mais baixo (base) da hierarquia, os recursos, que são as entradas na cadeia de valor da organização. No nível superior seguinte, o autor insere as capacidades que se referem à habilidade das organizações em explorar seus recursos. Cada capacidade reside



numa função particular, como, por exemplo, a capacidade de produção, a capacidade de distribuição e de logística, a capacidade para gerenciar os recursos humanos, dentre outras. No terceiro nível hierárquico se situam as competências, que são uma integração das capacidades. No nível mais elevado, o autor localiza as competências essenciais as quais são uma coleção de competências difundidas na organização. Assim, cada nível na hierarquia é baseado no nível abaixo e resulta da integração dos elementos no nível mais baixo. Além disso, cada nível hierárquico abrange um nível mais elevado do valor adicionado para a organização. Para o autor, os recursos propriamente ditos, adicionam pouco valor. As capacidades geram valor redobrado aos recursos. Por sua vez, as competências adicionam um valor maior porque expandem os limites das capacidades e resultam da sinergia das capacidades. Por fim, as competências essenciais somam maior valor, uma vez que a organização como um todo explora os recursos e capacidades no nível mais amplo. Dessa forma, à medida que se aproxima das competências essenciais, maior a dificuldade em imitar e desenvolver as competências.

No que tange às competências organizacionais, as diferentes abordagens dos autores estão voltadas para a compreensão de que essas competências são resultado da capacidade da organização selecionar, desenvolver, acumular e articular recursos que podem ser raros, valiosos e de difícil imitação e/ou substituição (FIG. 3).

**FIGURA 3 – Combinação de recursos para geração de competências**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se, no entanto, analisar o processo de desenvolvimento de competências organizacionais e essenciais sob um outro enfoque: o de práticas organizacionais institucionalizadas na organização, para o qual há insuficiência de bibliografia ao mesmo relacionada. Sob esse enfoque, as organizações mobilizam recursos para a institucionalização de práticas organizacionais. Essas práticas, quando institucionalizadas na organização, constituem-se em recursos dificilmente imitáveis e/ou substituíveis, raros e valiosos, ou seja, a sedimentação dessas práticas, ora consideradas recursos, resultam em competências organizacionais e essenciais.

Quanto ao modelo teórico relativo à hierarquia das competências, pode-se utilizar, também, o mesmo raciocínio desenvolvido por Javidan (1998) com relação às práticas organizacionais voltadas para a inovação institucionalizadas nas organizações inovadoras, uma vez que as competências organizacionais e essenciais que resultam das práticas institucionalizadas são difíceis de imitar e desenvolver, pois requerem longo tempo para que as práticas organizacionais voltadas para a inovação se sedimentem na organização. Segundo Hamel e

Prahalad (2005, p. 228) “como o desenvolvimento de competências requer mais aprendizado cumulativo do que grandes saltos de inventividade, é difícil reduzir o tempo de desenvolvimento de competências.” Dessa forma, a organização pode maximizar as potencialidades atuais e concomitantemente desenvolver novas potencialidades com vista ao futuro (ABELL, 1995).

## **2.5 Organizações inovadoras: em busca de um referencial unificado**

Neste capítulo foram apresentados conceitos sobre inovação e características das organizações inovadoras, bem como sobre as duas vertentes teóricas que fundamentam o presente trabalho: Novo Institucionalismo e a Visão Baseada em Recursos.

Desse modo, a parte inicial desta revisão bibliográfica destacou a importância da inovação como requisito para a sobrevivência das organizações num ambiente de turbulência como o vivenciado atualmente. Mostrou, também, que a literatura sobre inovação tem apresentado diversos modelos, concepções teóricas e até mesmo gerado definições por autores distintos, que ora ampliam, ora restringem o conceito de inovação originariamente desenvolvido por Schumpeter.

Procurou-se, neste estudo, adotar uma definição abrangente que não se restringisse às inovações tecnológicas de processos e de produtos. Na etapa seguinte da revisão bibliográfica tratou-se das organizações inovadoras mais especificamente sobre as características de que são detentoras essas organizações, que não se restringem apenas a uma estrutura organizacional ou uma equipe de trabalho, mas implicam em diversos componentes integrados que criam e reforçam um ambiente que possibilite a inovação prosperar. Foram apresentados estudos de diversos autores sobre o assunto, tendo-se optado, neste trabalho, em razão da sua abrangência, pelo modelo teórico desenvolvido por Tidd, Bessant e Pavitt. Na sequência, descreveu-se o chamado Novo Institucionalismo segundo a ótica de Tolbert e Zucker (1999) que enfatiza o nível micro de ação e o aspecto processual da institucionalização.

Por último, foi abordada a vertente teórica, Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View*) que analisa o desempenho superior de uma determinada organização em relação a

outras, como refletindo a melhor utilização dos recursos. Dentro dessa abordagem, foram tratados do modo como as organizações mobilizam os seus recursos e como desenvolvem as competências organizacionais e essenciais. Dado ao tênue limite entre as expressões capacidades e competências, estas foram utilizadas com o mesmo sentido neste trabalho.

Assim, o referencial teórico desta pesquisa foi constituído de modo a reunir a teoria pertinente em três categorias – **características inovadoras, institucionalização de práticas inovadoras e mobilização de recursos** - que constituem, assim, a lente sob a qual os casos serão analisados, conforme o Quadro 3 mostrado a seguir:

**Quadro 3 – Categorias de Análise**

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Autores</b>
<b>1. Características inovadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indivíduos-chave.</li> <li>• Clima criativo.</li> <li>• Alto envolvimento em inovação.</li> <li>• Visão compartilhada e liderança.</li> <li>• Foco externo.</li> <li>• Estrutura organizacional apropriada.</li> <li>• Trabalho efetivo em equipe.</li> <li>• Comunicação extensiva.</li> <li>• Treinamento e Desenvolvimento individual contínuo.</li> <li>• Aprendizagem organizacional.</li> </ul>	Tidd, Bessant e Pavitt (2004)
<b>2. Institucionalização de práticas inovadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitualização.</li> <li>• Objetificação.</li> <li>• Sedimentação.</li> </ul>	Tolbert e Zucker (1999)
<b>3. Mobilização de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de recursos: financeiros, físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos e reputação.</li> <li>• Características dos recursos: valiosos, raros, difíceis de imitar, sem substitutos estratégicos próximos, durabilidade e valor peculiar.</li> <li>• Razões para a dificuldade de imitação dos recursos: trajetória histórica da organização (<i>path dependence</i>), ambigüidade causal e complexidade social.</li> <li>• Competências organizacionais e competências essenciais.</li> <li>• Hierarquia das competências.</li> </ul>	Barney (2004); Grant (1991); Rumelt (1995); Dierickx e Cool (1989); Amit e Schoemaker (1993); Peteraf (1993); Hamel e Prahalad (2005); Reed e DeFillipi (1990); Ruas, 2005; Fleury e Fleury (2000); Penrose (1959); Teece (1980); Wernerfelt (1984); Nelson (1991); Foss (1997); Leonard-Barton (1995); Nonaka e Takeuchi (1997); Javidan (1998).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nesta revisão bibliográfica, pretende-se compreender como as organizações institucionalizam práticas organizacionais voltadas para a inovação e como elas mobilizam os recursos. Assim, reafirma-se que a questão de pesquisa que se objetiva responder é a seguinte:

**“Quais são as práticas organizacionais voltadas para a inovação, empregadas em organizações inovadoras e de que forma elas se institucionalizam?”**

Apresentadas as bases conceituais deste estudo, o próximo capítulo trata da metodologia de pesquisa a ser utilizada.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo é detalhada a metodologia utilizada para a realização deste estudo. São descritos a caracterização da pesquisa, o método de pesquisa, as limitações do método, o desenho de pesquisa contendo a especificação dos passos seguidos durante a pesquisa, a seleção e definição dos casos, bem como a estratégia de coleta, preparação, descrição e análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A pesquisa desenvolvida no presente trabalho caracteriza-se por ser qualitativa do tipo exploratória-descritiva.

Neste estudo foi explorada, fundamentalmente, a abordagem qualitativa. Como salienta Gouveia (1984, p.67), “há problemas de investigação que exigem informações referentes a um grande número de sujeitos e que, conseqüentemente, não comportam outro recurso senão o da abordagem quantitativa. Em outros casos como, por exemplo, quando se quer aprender a dinâmica de um processo, a abordagem qualitativa é a indicada”. Neste sentido, a abordagem qualitativa adotada na presente pesquisa é adequada, pois procura identificar práticas organizacionais voltadas para a inovação e a compreensão de como elas se institucionalizam nas organizações inovadoras. Uma outra razão que justifica a escolha dessa abordagem está relacionada ao fato de que os dados qualitativos tornam possível realizar uma investigação de cunho longitudinal e processual, que expressa as mudanças organizacionais, segundo uma seqüência de eventos durante um intervalo de tempo. Os dados qualitativos possibilitaram, assim, realizar uma cronologia de eventos, além de proporcionar apreciações úteis sobre o contexto em que as decisões foram tomadas e os eventos ocorreram. Essa visão é corroborada por Miles e Huberman (1994) ao afirmarem que “os estudos qualitativos ensejam descrições e explicações ricas e solidamente fundadas em processos ancorados num contexto social, podendo respeitar-se a dimensão temporal, avaliar a causalidade local e formular explicações fecundas”.

Este estudo se caracteriza, também, pela natureza exploratória e descritiva. De acordo com Cervo e Bervian (2006), os estudos exploratórios têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias; por sua vez, os estudos descritivos visam descrever, documentar, com exatidão, os fatos e fenômenos de determinada realidade. No mesmo sentido, Marshall e Rossman (1995, p.41) salientam que o objetivo do estudo descritivo é documentar o fenômeno de interesse do pesquisador.

Face a esses aspectos, esta pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa do tipo exploratória-descritiva, em razão de ter por finalidade buscar identificar práticas organizacionais inovadoras adotadas nas organizações estudadas e descrever como essas práticas se institucionalizam.

### **3.2 Método de pesquisa**

Para a realização deste trabalho, entendeu-se como estratégia de pesquisa mais adequada, o estudo de caso. De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso é visto como uma estratégia de pesquisa que realiza uma análise longitudinal, que cria um entendimento sobre as condições, os eventos, os atores e suas implicações numa dada situação particular ou num determinado ambiente. A literatura relativa à área da inovação reporta o desenvolvimento de vários estudos utilizando essa estratégia de pesquisa.

Para desenvolver este estudo que se situa no campo da inovação e, conseqüentemente responder à questão de pesquisa norteadora deste trabalho, o método utilizado foi satisfatório. Conforme destaca Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

Face aos aspectos que conduziram à definição da estratégia de pesquisa, este estudo analisou casos múltiplos. Comparativamente, os casos múltiplos apresentam vantagens e desvantagens distintas em relação aos casos únicos (YIN, 2005). As evidências decorrentes de casos múltiplos são mais convincentes e o estudo global é visto como mais robusto. Por outro lado, o fundamento lógico dos casos únicos não pode ser atendido por casos múltiplos, acrescido do fato que a condução de casos múltiplos pode exigir tempo e amplos recursos.

### 3.3 Limitações do método de pesquisa

Embora as precauções adotadas pelo autor na condução da pesquisa, entende-se que até mesmo com a prudência necessária, o estudo tem suas limitações.

Para determinar a qualidade da pesquisa desenvolvida, foram utilizados os testes e algumas táticas propostas pela COSMOS Corporation *apud* Yin (2005, p. 55), conforme quadro a seguir:

**QUADRO 4 - Táticas do estudo de caso para quatro testes de validade**

Teste	Tática do estudo
<b>Validade do constructo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de fontes distintas de evidências.</li> <li>• Estabelecimento do encadeamento de evidências.</li> <li>• Rascunho do relatório do estudo de caso revisado com entrevistados.</li> </ul>
<b>Validade interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação ao padrão.</li> <li>• Construção da explanação.</li> </ul>
<b>Validade externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização lógica de replicação em estudos de casos múltiplos.</li> </ul>
<b>Confiabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de protocolo de estudo de caso.</li> </ul>

Fonte: COSMOS Corporation *apud* Yin (2005, p. 55).

A validade do constructo foi conseguida através do uso de várias fontes de evidência. Em cada caso, os relatos dos entrevistados sobre determinados eventos, estruturas e processos, embora as diferentes visões de cada um, foram convergentes. Ademais, os relatos dos entrevistados, no tocante a determinados eventos, foram confirmados na pesquisa documental.

A validade interna foi obtida através da utilização das categorias de análise, sendo descritos os casos obedecendo a um único padrão. Foram analisadas as informações e observado se as evidências eram convergentes.

Segundo Yin (2005), a dificuldade dos estudos de caso se reporta à generalização dos resultados. Neste trabalho, no tocante à validade externa foi utilizada a lógica da replicação.

A preocupação com a confiabilidade do estudo pode ser exemplificada pela utilização do protocolo de pesquisa.



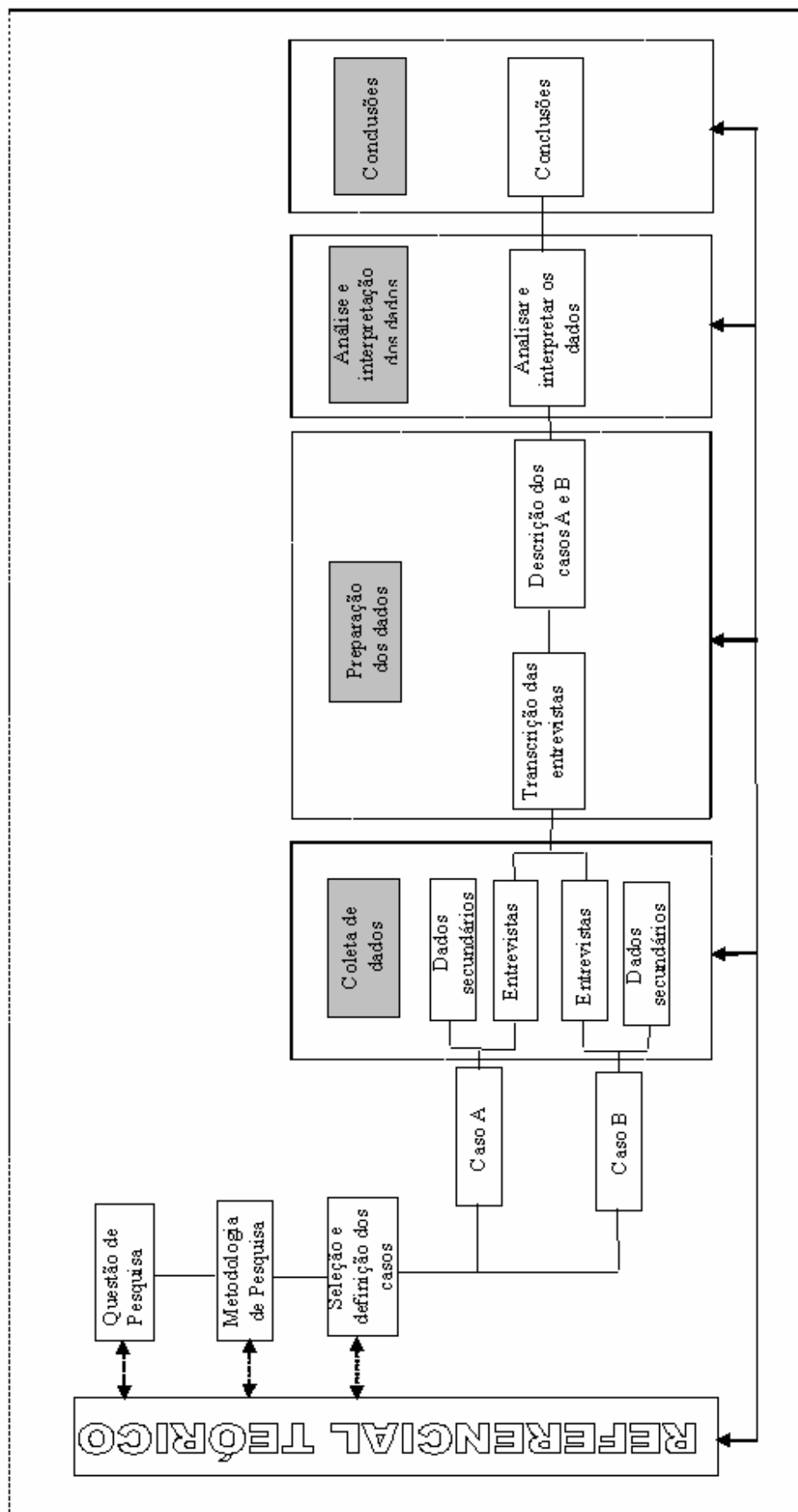
Uma outra limitação deste estudo está relacionada aos resultados que não podem ser generalizados. As constatações verificadas no presente trabalho restringem-se às organizações estudadas, não se estendendo as suas conclusões a outras organizações. Foram constatadas, também, outras limitações do estudo:

- bibliografia limitada no tocante à análise microinstitucional das práticas organizacionais, bem como a respeito do desenvolvimento de competências a partir dessas práticas;
- reduzido número de casos estudados, impediu que se aprofundasse o estudo em relação a outros modelos de gestão;
- as entrevistas foram realizadas com os gestores das organizações, não tendo sido ouvidos os colaboradores de escalões inferiores ou de chão-de-fábrica, o que pode ter ensejado algum viés na apreciação dos casos, embora minimizado pelas precauções adotadas pelo autor na condução da pesquisa.

### **3.4 Desenho de pesquisa**

O trabalho foi estruturado em sete etapas principais, as quais se encontram ilustradas na Figura 4. O referencial teórico construído permeou cada etapa da pesquisa. Com a fundamentação teórica inicial e definida a questão de pesquisa, foi possível construir o protocolo de coleta de dados. Em seguida, foram selecionadas e definidas as organizações objeto do estudo, iniciando-se a etapa relativa à pesquisa de campo. Concluída a pesquisa de campo, os dados foram devidamente preparados para, na seqüência, serem analisados e interpretados, de modo a gerar as conclusões pertinentes.

FIGURA 4 – Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir são descritas as etapas desenvolvidas por esta pesquisa.

### **3.5 Seleção e definição dos casos**

De acordo com Eisenhardt (1989, p.536-537), a seleção dos casos constitui um aspecto importante ao se realizar estudos de caso. A definição da população é crucial, porque é esta que define o conjunto de entidades a serem pesquisadas. Os casos podem ser escolhidos para replicar casos já estudados ou estender uma teoria emergente ou, ainda, eles podem ser escolhidos para preencher categorias teóricas e prover exemplos de tipos específicos.

Yin (2005) destaca que cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global de investigação. Considera que a capacidade de conduzir estudos de caso é análoga à capacidade de conduzir experimentos sobre tópicos relacionados. O estudo de dois ou três casos seria replicação literal, ao passo que estudos de quatro a seis casos podem ser projetados para buscar padrões diferentes de replicações teóricas. Se todos os casos se mostrarem previsíveis, o conjunto de casos selecionados fornecerá uma base convincente para o conjunto inicial de proposições. Se estes forem contraditórios, as proposições iniciais necessitarão ser revisadas e novamente testadas com outro conjunto de casos. Um aspecto importante em todos esses procedimentos de replicação é o desenvolvimento de uma forte estrutura teórica.

Para definir os casos estudados buscou-se utilizar uma forma de escolha em que os casos escolhidos compreendessem o espectro de análise dado pelo referencial teórico.

Em razão disso, dois motivos principais conduziram para a escolha de duas organizações. O primeiro desses motivos repousa no fato de que as organizações deveriam ser reconhecidamente inovadoras e o segundo motivo que fossem de setores diferentes.

Em conseqüência, procurou-se identificar organizações da área industrial e de serviços, com sede e operações no Estado do Rio Grande do Sul, não importando o porte das mesmas. Optou-se, então, pela empresa Calçados Bibi Ltda., localizada no município de Parobé-RS e pelo Primeiro Tabelionato de Novo Hamburgo-RS, também conhecido como Tabelionato Fischer. Embora não pertencentes a setores tidos como inovadores como o é, o setor de biotecnologia, por exemplo, as duas organizações (Calçados Bibi e Tabelionato Fischer)

despontam no setor calçadista e notarial, respectivamente. São notórias as inovações em produto, processos e gestão desenvolvidas pela empresa Bibi e inovações em negócios e serviços geradas pelo Tabelionato Fischer. Além disso, ambas as organizações podem ser caracterizadas como inovadoras, em razão das práticas organizacionais diferenciadas empregadas se destacarem em relação às adotadas nas demais organizações. Adiciona-se a esses motivos principais para a escolha das organizações, o fato de que as mesmas já estavam vinculadas ao início de uma discussão sobre organizações inovadoras promovida pela UNISINOS.

Selecionadas as organizações, foi estabelecido contato com as mesmas. Para tanto, o autor contou com o apoio de seu Professor Orientador para abrir um canal de comunicação para os contatos posteriores. Vencida esta etapa, o autor realizou contato telefônico com os gestores indicados em cada uma das organizações, com vistas à obtenção da concordância das mesmas. Em seguida foi encaminhado, via correio eletrônico, resumo executivo da proposta de estudo e a respectiva metodologia (Anexo A). Examinada a proposta, ambas as organizações manifestaram a sua aquiescência em participar do estudo.

### 3.6 Coleta dos dados

A pesquisa de campo começou a ser projetada após a realização dos contatos e obtenção da concordância das duas organizações objeto deste estudo. Preliminarmente, foram feitos contatos específicos com os gestores das organizações selecionadas com o fim de melhor explicitar os objetivos da pesquisa, a sistemática de realização das entrevistas, combinar o acesso a documentos e ao nome dos entrevistados em cada uma das organizações.

Para orientar a coleta de dados e para a realização da análise dos mesmos, foram definidas três categorias de análise: características inovadoras, institucionalização de práticas inovadoras e mobilização de recursos. Para tanto, este estudo baseou-se em duas fontes distintas de evidências: documentação e entrevistas (YIN, 2005).

**Documentação:** foram considerados os seguintes documentos: relatórios, *websites*, folders, artigos em jornais e revistas.

**Entrevistas:** foi a fonte de informações mais importante para a descrição dos casos. Para tanto, foi elaborado um questionário, constituindo-se no marco inicial da preparação das

entrevistas. Tal instrumento de coleta de dados foi concebido para servir de norteador das entrevistas, tendo o autor, quando necessário, adequado as questões conforme o desenvolvimento das entrevistas, assim como procurou evitar, quando necessário, o uso de termos técnicos próprios à Administração, com o fim de facilitar o entendimento das questões por parte dos entrevistados.

O protocolo de coleta de dados contido no QUADRO 5, foi desenvolvido a partir do desdobramento da questão de pesquisa em questionamentos do autor e estes desdobrados em questionamentos aos entrevistados, apresentando em cada questão a devida fundamentação teórica.

QUADRO 5 – Protocolo de coleta de dados

(continua)

<b>Questão de pesquisa: Quais são as práticas organizacionais voltadas para a inovação, empregadas em organizações inovadoras e de que forma elas se institucionalizam?</b>		
<b>Categorias de Análise</b>	<b>Desdobramento da Questão de Pesquisa em questionamentos do autor</b>	<b>Questionamento aos entrevistados</b>
	Perfil do entrevistado e da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual seu cargo/função na empresa/tabelionato?</li> <li>• Qual sua formação acadêmica?</li> <li>• Você poderia falar sobre a sua trajetória profissional e sua própria história nesta organização?</li> <li>• Qual a data da fundação da organização?</li> <li>• Qual o número total de colaboradores?</li> <li>• Qual(is) produto(s) ou serviço(s) oferecidos pela(o) empresa/tabelionato?</li> <li>• Você poderia descrever, sucintamente, a estrutura organizacional da(o) empresa/tabelionato?</li> <li>• Você poderia falar sobre a fundação da(o) empresa/tabelionato e as primeiras idéias?</li> <li>• Você poderia descrever os mais importantes eventos que recorda ter ocorrido na organização e que classificaria como relevantes para o desenvolvimento da mesma?</li> <li>• Em sua opinião, por que estas ações foram relevantes?</li> <li>• Que resultados tiveram? Aumentou o faturamento? Modificou o perfil da(o) empresa/tabelionato, dos produtos/serviços ou da receita?</li> <li>• Em sua opinião, houve, ao longo do tempo, mudanças na cultura organizacional desde a fundação da(o) empresa/tabelionato? Que mudou e por quê?</li> <li>• Como os valores da(o) empresa/tabelionato contribuem para a inovação?</li> </ul>
<b>CARACTERÍSTICAS INOVADORAS</b>	As organizações em estudo atendem às características das organizações inovadoras?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o mecanismo ou técnica utilizada pela empresa para geração de idéias?</li> <li>• Quem toma parte nas equipes de pesquisa de novos produtos/serviços, processos, negócios e novas formas de gestão? (ROTHWELL, 1982; ZIEN, 1998; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004; BYRD e BROWN, 2003)</li> <li>• O pessoal de marketing da(o) empresa/tabelionato faz parte do desenvolvimento de produtos, processos, negócios e gestão? (ROTHWELL, 1982; ZIEN, 1998)</li> <li>• Quem, na prática, estimula a inovação na(o) empresa/tabelionato. Qual o papel dele? (LÓPEZ, 2005; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004)</li> </ul>

QUADRO 5 – Protocolo de coleta de dados

(continua)

Questão de pesquisa: Quais são as práticas organizacionais voltadas para a inovação, empregadas em organizações inovadoras e de que forma elas se institucionalizam?		
Categorias de Análise	Desdobramento da Questão de Pesquisa em questionamentos do autor	Questionamento aos entrevistados
<b>CARACTERÍSTICAS INOVADORAS</b>	As organizações em estudo atendem as características das organizações inovadoras?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geradas as idéias, quem (pessoas, instâncias) as seleciona e de que forma o faz? (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004)</li> <li>• Que ocorre com as idéias não selecionadas? (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004)</li> <li>• Quem toma a decisão de lançar um produto/serviço inovador? (MARCH, 1995; ABELL, 1995)</li> <li>• Selecionadas as idéias, quem as transforma em produtos, serviços, processos, negócios ou novas formas de gestão? (TOLBERT e ZUCKER, 1999)</li> <li>• Que mecanismos ou técnicas são utilizadas para essa transformação?</li> <li>• Como o conhecimento gerado na(o) empresa/tabelionato é compartilhado? (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2004)</li> <li>• Em sua opinião, há barreiras para a transferência de conhecimentos? (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004)</li> <li>• Que iniciativas a(o) empresa/tabelionato adota para obter um clima propício à inovação? (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004)</li> <li>• Em sua opinião, o que tem motivado os colaboradores a gerar novas idéias? (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004)</li> <li>• Como o erro é encarado pela(o) empresa/tabelionato? (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004)</li> <li>• Como a administração (Diretor Presidente, Tabelião, Tabelião Substituto, Gerentes, Supervisores, etc.) interfere no processo da inovação? (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004; ZIEN, 1998)</li> <li>• Quais os canais de comunicação internos e externos utilizados pela(o) empresa/tabelionato? (ROTHWELL, 1982; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004; ZIEN, 1998)</li> <li>• Você poderia falar sobre a capacitação dos recursos humanos da organização? (ABELL, 1999; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004)</li> </ul>

QUADRO 5 – Protocolo de coleta de dados

(conclusão)

Questão de pesquisa: Quais são as práticas organizacionais voltadas para a inovação, empregadas em organizações inovadoras e de que forma elas se institucionalizam?		
Categorias de Análise	Desdobramento da Questão de Pesquisa em questionamentos do autor	Questionamento aos entrevistados
<b>CARACTERÍSTICAS INOVADORAS</b>	As organizações em estudo atendem às características das organizações inovadoras?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com a(o) empresa/tabelionato leva em conta as opiniões e preferências dos clientes? (ROTHWELL, 1982; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004)</li> <li>• Como a organização, no seu todo, é envolvida no atendimento das necessidades dos clientes e nos desenvolvimentos tecnológicos importantes? (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2004)</li> </ul>
<b>INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS INOVADORAS</b>	Quais são as práticas organizacionais empregadas e como elas se institucionalizam na organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você poderia citar e descrever algumas práticas inovadoras desenvolvidas pela(o) empresa/tabelionato? (TOLBERT e ZUCKER, 1999)</li> <li>• Poderia falar sobre o que motivou o surgimento dessas práticas? (TOLBERT e ZUCKER, 1999)</li> <li>• Quando foram criadas essas práticas? (TOLBERT e ZUCKER, 1999)</li> <li>• Você poderia descrever como ocorre a difusão das práticas organizacionais por toda(o) a(o) empresa/tabelionato? (TOLBERT e ZUCKER, 1999; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999)</li> <li>• Você poderia descrever como as práticas organizacionais são transmitidas aos novos membros da organização? (TOLBERT e ZUCKER, 1999)</li> <li>• Em sua opinião, que tipo de contra-argumentos e resistências enfrenta os tomadores de decisão para implementação de novas práticas organizacionais? (TOLBERT e ZUCKER, 1999)</li> </ul>
<b>MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS</b>	Como a organização mobiliza os seus recursos e desenvolve competências?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe, na(o) empresa/tabelionato, um sistema de recompensa e/ou valorização dos colaboradores pela participação e envolvimento no processo de inovação? (BYRD e BROWN, 2003)</li> <li>• As práticas organizacionais desenvolvidas na(o) empresa/tabelionato têm sido imitadas pela concorrência? Na hipótese de outras organizações não conseguirem imitá-las, em sua opinião por que não conseguem fazê-lo? (RUMELT, 1984; REED &amp; DEFILLIPI, 1990; BARNEY, 2004)</li> <li>• O que a organização faz para se diferenciar da concorrência? (RUMELT, 1995; COLLIS e MONTGOMERY, 1997; BARNEY, 2004; HAMEL e PRAHALAD, 2005)</li> <li>• Você poderia falar sobre os recursos internos da(o) empresa/tabelionato, indicando os pontos fortes e fracos? (PETERAF, 1993; RUMELT, 1995; BARNEY, 2004; HAMEL e PRAHALAD, 2005)</li> </ul>



Com vistas a avaliar o instrumento de coleta de dados, procedeu-se a um teste do mesmo junto a uma das organizações. Esse procedimento permitiu avaliá-lo e aprimorá-lo, ensejando uma outra versão, a qual foi aplicada nas organizações.

Estabelecidos esses aspectos, concomitante à análise da documentação, foram realizadas as entrevistas. Cada entrevista iniciou com uma pequena apresentação, pelo autor, dos objetivos da pesquisa. Foi solicitada permissão para gravar as entrevistas, tendo todos os entrevistados, concordado com o procedimento. As entrevistas foram realizadas com 14 gestores diretamente envolvidos com o tema deste trabalho, no período de OUT/2006 a FEV/2007, tendo sido realizadas aproximadamente 28h (1670 min) de entrevista. Na TAB 1 estão arrolados todos os entrevistados, os cargos/função que ocupam nas organizações pesquisadas e o tempo de duração de cada entrevista. Devido à disponibilidade de tempo dos gestores ou em razão de o autor necessitar complementar as informações obtidas inicialmente, foram realizadas, em alguns casos, duas ou três reuniões com os entrevistados. A realização do trabalho evidenciou para o autor que o campo de pesquisa é interativo, uma vez que durante a realização da análise dos casos foi necessário retornar às organizações para complementar as informações obtidas inicialmente e prosseguir o trabalho.

**TABELA 1 – Relação dos entrevistados e tempo aproximado de cada entrevista**

<b>Caso</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo/Função</b>	<b>Tempo (min)</b>
<b>Calçados Bibi</b>	Aladir Luiz R.da Silveira	Gerente Industrial (sócio)	165 <sup>(3)</sup>
	Albino Eloy Schweitzer	Diretor Comercial - (sócio fundador)	100 <sup>(2)</sup>
	Galdino Queiroz de Castro	Gerente Pesquisa e Desenvolvimento Produto	190 <sup>(3)</sup>
	Lory Ignácio da Silva	Modelista – (sócio fundador)	120 <sup>(2)</sup>
	Marlin Kohlrausch	Diretor Presidente	125 <sup>(2)</sup>
	Rosnaldo Inácio da Silva	Gerente de Suprimentos	90
<b>Tabelionato Fischer</b>	Aline Vieira	Responsável pela Gestão pela Excelência	135
	Carlos Luiz Poisl	Tabelião (aposentado)	120
	Gisele Dieder	Responsável pela Gestão de Pessoas	135
	José Flávio Bueno Fischer	Tabelião	160 <sup>(2)</sup>
	Marcelo Haeser	Tabelião Substituto	225 <sup>(3)</sup>
	Paulo Chagas	Consultor de TI	60
	Rafael Sávio Rauber	Consultor de TI	60
	Sabrina Gomes Regra	Gerente Administrativo-financeiro	45

(2) Duas sessões, (3) Três sessões.

### 3.7 Preparação, descrição e análise dos dados

A transcrição das gravações das entrevistas resultou em um relatório de 246 páginas e 8.296 linhas. As informações foram dispostas em duas colunas (BIGNETTI, 1999), de modo que a primeira coluna apresentasse a transcrição e a segunda fosse reservada para a análise dos dados pelo autor, conforme exemplo contido no Anexo B. As linhas foram numeradas para facilitar as citações na descrição dos casos e a respectiva procura dos dados.

Os casos foram descritos a partir da transcrição das entrevistas e dos documentos obtidos e analisados. Para tanto, foi efetuada uma cronologia de cada um dos casos com vistas a orientar a descrição dos mesmos. A opção pela forma distributiva adotada para efetuar a descrição dos casos foi empregada para facilitar o seu entendimento. A opção por uma descrição desse tipo não deslustra ou não retira a exatidão das informações colocadas. Trata-se, apenas, de um estilo mais *light* de descrever os casos, que não tira a exatidão das informações apresentadas.

Em cada descrição dos casos constam diversas citações dos entrevistados, uma vez que as mesmas apresentam as percepções dos gestores sobre os assuntos tratados. As citações foram modificadas apenas quando vícios ou imperfeições de linguagem tornaram o texto deselegante. Entretanto, as correções efetuadas em nada alteraram o sentido das palavras.

Após a descrição dos casos foi procedida, preliminarmente, a análise intracaso e, posteriormente, análise intercaso, buscando integrar as três categorias de análise.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS**

Neste capítulo são apresentados os dois casos que serviram de base para a pesquisa. Os casos são descritos segundo uma seqüência histórica dos eventos, das ações e das práticas organizacionais empregadas, a partir do relato dos entrevistados no transcorrer da coleta de dados. O subitem 4.1 descreve o caso da Bibi Calçados que começou pequena mas tornou-se uma empresa inovadora presente, com marca própria, em mais de 60 países, tendo desenvolvido, com o passar do tempo, práticas organizacionais voltadas para a inovação que se institucionalizaram na organização. O subitem 4.2 descreve o caso do Tabelionato Fischer, uma organização inovadora do setor de serviços, que se modernizou e se expandiu, tendo criado práticas organizacionais que vêm se institucionalizando na organização.

### **4.1 O CASO DA CALÇADOS BIBI: de uma pequena manufatura de calçados para uma empresa inovadora presente com marca própria em mais de 60 países nos 05 continentes.**

#### **Introdução**

Diariamente, às 7h na produção e às 7h30min na parte administrativa e na Gerência de P&D, a totalidade dos colaboradores em Parobé-RS e em Cruz das Almas-BA reúnem-se por um período que varia de 5 a 10 min para participarem de atividades que vão desde o anúncio de metas da empresa, fatos mais importantes sobre o mercado e negócios da organização, até apresentações artísticas. Na recepção, em um painel localizado na parede à direita de quem ingressa na sala, pode-se ler a declaração da visão da empresa, sua missão e valores:

#### **VISÃO**

Ser uma marca mundial

#### **MISSÃO**

Estar presente na geração do futuro.

#### **VALORES**

Empatia com o cliente.

“Nossas” pessoas.

Gestão por resultados.

Inovação e aprendizagem.

Transparência e credibilidade.

Agilidade e simplicidade.

Estas declarações, segundo o Diretor Presidente, constituem a sua bússola, cujo norte é a sua perpetuação e a compreensão do mundo como um único mercado. Neste sentido, o principal gestor comenta:

A maioria das empresas tem a sua cultura, mas elas não praticam aquilo que está no papel [...] Em cada reunião que temos feito relembramos a visão, a missão, os valores e a intenção estratégica da empresa. (2244-2245; 2339-2341)<sup>1</sup>

A Bibi é uma empresa de médio porte, presente em mais de 60 países nos 5 continentes. Como pôde uma empresa quase em processo falimentar, na década de 80, com dívidas de 5 milhões de dólares, chegar ao estágio atual? Que práticas organizacionais foram adotadas e como estas se institucionalizaram na empresa? Que recursos foram mobilizados e que competências foram desenvolvidas que a tornaram inovadora? O texto a seguir descreve a empresa, sua trajetória e práticas organizacionais adotadas.

#### **4.1.1 Caracterização da empresa**

Fundada em 25 de abril de 1949, no município de Parobé-RS, a Calçados Bibi Ltda. é constituída de capital totalmente nacional, distribuído atualmente entre 5 sócios, sendo considerada a empresa pioneira na produção de calçados infantis no Brasil. Além da matriz em Parobé-RS e da filial no município de Cruz das Almas-BA, a Bibi conta também com três empresas terceirizadas que produzem para ela as linhas de calçado de menor valor agregado. Seus calçados voltados para crianças de 0 a 12 anos de idade (até o número 37) são vendidos no Brasil e em diversos países dos cinco continentes. Nos últimos oito anos praticamente dobrou o seu faturamento bruto anual, mantida, no entanto, a produção anual de pares de calçados em patamares pouco variáveis, em razão da estratégia adotada de não aumentar a quantidade de pares de calçados, mas aumentar o valor agregado aos seus produtos que freqüentemente lança no mercado (QUADRO 6). Em 2006 obteve um lucro de três milhões, setecentos e vinte e um mil dólares<sup>2</sup> e seu faturamento bruto anual totalizou cinquenta e dois milhões de dólares. Produzindo atualmente 18000 pares/dia, a sua meta para o ano de 2007 é faturar sessenta milhões de dólares e cento e vinte milhões de dólares no ano de 2016.

---

<sup>1</sup> Os números constantes após as citações correspondem às linhas da transcrição das entrevistas, cujos originais encontram-se nos arquivos do autor.

<sup>2</sup> Cotação do dólar em 31/12/2006 utilizado pela empresa: R\$ 2,15.

QUADRO 6 - Faturamento bruto anual e pares de calçados produzidos

ANO	FATURAMENTO BRUTO ANUAL Milhões de dólares	PARES DE CALÇADOS PRODUZIDOS Milhões
1999	30	3.762
2000	34	4.146
2001	28	4.116
2002	27	4.384
2003	24	3.641
2004	27	3.322
2005	36	3.371
2006	52	3.523

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pela empresa

No tocante à estrutura organizacional, a Bibi possui três níveis: **diretivo**, constituído pelo Diretor Presidente e pelo Diretor Comercial, **gerencial e operacional**. O nível gerencial conta com seis gerências: Vendas, Suprimentos, Pesquisa e Desenvolvimento de Produto, Administrativo e Financeiro, além de uma gerência industrial em Parobé-RS e outra em Cruz das Almas-BA. No nível operacional existem os líderes, facilitadores e polivalentes. Os líderes de *Marketing* e de Recursos Humanos, que na Bibi é denominado Desenvolvimento da Inteligência Humana – DIH se reportam diretamente ao Diretor Presidente, enquanto na parte de produção, cada uma das três fábricas existentes na matriz possui um facilitador que a coordena e polivalentes encarregados por setores de corte, costura e montagem dos calçados. Sobre esse assunto, o Diretor Presidente comenta que prefere trabalhar em Comitês como os de inovação, qualidade, estratégia, dentre outros.

A Bibi emprega 539 colaboradores em Parobé-RS e 937 colaboradores em sua filial em Cruz das Almas-BA, os quais possuem o seguinte grau de instrução (QUADRO 7):

**QUADRO 7 - Grau de instrução dos colaboradores**

Descrição	Parobé-RS		Cruz das Almas-BA	
	Quant.	%	Quant.	%
Ensino Fundamental incompleto	231	42,85	28	3
Ensino Fundamental completo	97	18	30	3,20
Ensino Médio/Técnico incompleto	83	15,4	102	10,90
Ensino Médio/Técnico completo	86	15,96	770	82,17
Superior incompleto	36	6,67	05	0,53
Superior completo	04	0,74	01	0,10
Especialização/MBA	02	0,38	-	-
Mestrado	-	-	-	-
Doutorado	-	-	01	0,10
Totais	539	100	937	100

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados fornecidos pela empresa.

#### 4.1.2 Modelo de gestão

O modelo de gestão adotado atualmente pela Bibi foi construído ao longo do tempo, através de um processo de aprendizagem e desenvolvimento da base de recursos e competências. Este processo se acentuou a partir da segunda metade da década de 80, ao ser dado um outro enfoque administrativo após uma séria crise vivenciada pela empresa.

A mudança da cultura organizacional com a adoção de uma nova cultura de transparência e de resultados com a criação de um ambiente inovador, representou um divisor de águas na trajetória da empresa, gerando uma série de práticas organizacionais que se institucionalizaram gradativamente.

Esse modelo de gestão dá sustentação aos processos de inovação de produtos e de processos, proporciona um ambiente inovador e faz com que a empresa seja ágil.

Contando com a assessoria da Fundação Dom Cabral, a Bibi realiza anualmente o seu planejamento estratégico. Neste sentido, a empresa trabalha norteada para a sua perpetuação, para a construção de uma empresa com faturamento de 120 milhões de dólares no ano de 2016, bem como focada na consolidação da marca Bibi em nível mundial. Além do apoio da Fundação Dom Cabral, que inclusive realiza a capacitação dos gestores da empresa, cada líder

desenvolve cursos para seus colaboradores. Caso ele não tenha condições de fazê-lo, busca no mercado especialistas que possam efetuar a capacitação de funcionários. Considerando que na declaração da visão da empresa consta a construção de uma marca mundial, os colaboradores são incentivados a aprender as línguas inglesa e espanhola. Acrescido a isto, a empresa apóia financeiramente os colaboradores matriculados em cursos de graduação e MBA. Na parte da produção é desenvolvido o projeto FORMAR.

A Bibi é uma montadora de calçados e como tal, utiliza o sistema *just-in-time* (JIT) e produz de acordo com a demanda. Sua meta é aproximar-se de estoque zero em almoxarifado. Na montagem dos calçados e embalagem dos mesmos adota células de trabalho em forma de U.

A empresa implantou há cerca de um ano, o sistema BSC (Balanced Scorecard) através do qual a administração superior da Bibi tem um contrato de resultados com cada gerente e estes com o seu time.

A Bibi conta com uma unidade de P&D que, juntamente com fóruns e times integrados por colaboradores de diferentes áreas, são responsáveis pela geração de idéias e pela correspondente implementação das mesmas. Inovar é vital para a Bibi, face ao ritmo acelerado de lançamentos próprio da indústria calçadista. Neste sentido, o gerente de P&D comenta:

Hoje temos umas 500 idéias no Banco de Idéias [...] A inovação de produto não tinha um método para isso. Hoje temos um método. Temos uma roda girando. Eu estou aqui, um outro time pode estar em outra área pensando em inovações e na produção tem outro. [...] Um fórum livre, com *brainstorming* onde qualquer idéia é aceita isso não havia. Surgiu a partir do curso na UNISINOS. Hoje está no DNA. (3787; 3809-3812; 3814-3816)

Desse modo, a geração de idéias é encorajada. Mesmo as idéias que não possam ser implementadas e não se convertam em ganho para todos, são agradecidas.

Nesse contexto, surgem as inovações decorrentes das contribuições dos colaboradores os quais contam com o apoio da direção para ousar e sabem que os resultados daí gerados serão convertidos em benefício de todos.

As páginas seguintes apresentam a trajetória histórica percorrida pela empresa, desde a sua origem até os dias de hoje, período no qual foi construído o modelo de gestão gerador de práticas organizacionais que se institucionalizaram na empresa. A FIG. 5 mostra os eventos mais importantes que marcaram a história da empresa.

**FIGURA 5 - Cronologia dos eventos – Calçados Bibi**

(Continua)

1949	Fundação da Saft & Cia. Ltda.
1954	Alteração da razão social e início da utilização da marca Bibi.
1970	Primeira inovação de produto: lançamento da linha de tênis <i>jogging</i> (Cavalo de aço).
1978	Abertura da primeira filial em Rio da Ilha-RS.
1980	Abertura de filial em Campo Vicente-RS.
1984	Início da produção de vulcanizados em Rio da Ilha.
1984	Afastamento dos sócios mais antigos.
1985	Início do processo de endividamento.
1985	Conflito entre os sócios.
1986	Maior número de colaboradores: 3050 colaboradores.
1986	Retorno dos sócios afastados.
1986	Abertura de filial em Canela-RS.
1986	Novo Diretor Presidente assume o cargo.
1987	Quase falência da empresa.
1987	Saída de 5 sócios.
1987	Fechamento da filial em Campo Vicente.
1988	Plano de recuperação da empresa.
1988	Contratação da consultoria.
1988	Início da transição do trabalho em esteira para célula de trabalho.
1988	Princípio <i>just-in-time</i> (JIT).



**FIGURA 5 - Cronologia dos eventos – Calçados Bibi**

		(Conclusão)
1988	↓	Início do posicionamento de mercado.
1990	↓	Elaboração do Plano Estratégico.
1994	↓	Início da exportação com marca e design próprios e encerramento com as companhias de exportação.
1994	↓	Administração e modelagem em salão aberto.
1995	↓	Primeira distribuição de resultados.
1997	↓	Certificação ISO 9001.
1997	↓	Parceria com médicos para definição do conceito anatômico como diferencial competitivo.
1998	↓	Inauguração da nova planta no RS e início das operações na Bahia.
1998	↓	Reformulação da logomarca.
2004	↓	Reposicionamento da marca.
2004	↓	Encerramento das linhas vulcanizadas.
2005	↓	Fechamento da filial em Rio da Ilha.
2006	↓	Unificação das fábricas.

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de dados colhidos junto à empresa.

#### **4.1.3 A Trajetória histórica**

- **Bibi: sua origem**

Em abril de 1949, o “guarda-livros” formado em 1942, no Colégio São Jacó, de Novo Hamburgo-RS, Albino Eloy Schweitzer – que ainda exerce atividades na empresa até os dias de hoje, nas funções de Diretor Comercial e de Conselheiro - depois de haver trabalhado em algumas empresas da região e no escritório da empresa Viúva João Triches & Cia., em Caxias do Sul-RS e de ter sido sócio de seu sogro e de um de seus cunhados, em um Varejo de tecidos e secos e molhados, durante aproximadamente dois anos, resolveu instalar sua própria empresa de calçados. Com a experiência adquirida nos primeiros anos e já conhecedor do setor coureiro-calçadista, optou por uma pequena manufatura de calçados para crianças.

Convidou para participar da empresa o senhor Rudi Gustavo Ludig e seu cunhado Alcides Saft, que já tinha conhecimento do setor, pois era sócio da fábrica de calçados Saft & Schmidt, na localidade de Parobé, então distrito rural de Taquara-RS.

Com as economias que possuíam, os sócios Rudi Gustavo Ludig e Alcides Saft e com o empréstimo feito pelo sócio Albino Eloy Schweitzer junto aos seus familiares reuniram os recursos financeiros necessários à constituição da empresa Saft & Cia. Ltda., embrião da atual Calçados Bibi Ltda. Com tais recursos financeiros, compraram um terreno no centro de Parobé e nele construíram um prédio com 200 m<sup>2</sup>. Em abril do mesmo ano começaram a produzir calçados para crianças de até dois ou três anos de idade. Não havia naquela época outras indústrias de calçados infantis.

Em decorrência do crescimento da empresa, o prédio foi ampliado passando a ocupar a quadra inteira. Permaneceram nesta área até 1998, face à ocorrência, em 1997, de um incêndio que queimou cerca de metade do prédio. Com isso, foi agilizada a construção do atual prédio em uma área de 43 hectares localizado no Km 28,4, às margens da rodovia RS 239. Conforme o Diretor Comercial Albino Eloy,

Hoje essa área em que estamos aqui, esses quarenta e poucos hectares que começa lá em baixo, onde passava o trem nos fundos, eu fui adquirindo de 3 proprietários que sempre vinham oferecer para mim. Eu dizia: para mim eu não quero. Vou comprar para a firma. Sempre visei o lado da firma. (117-121)

No início a empresa possuía oito colaboradores. O processo produtivo era feito do seguinte modo:

- corte manual;
- costura de mesa por mesa;
- montagem manual;
- pré-fabricado artesanal, com solado de couro,
- transporte via ferroviária.

Após noventa dias do início das atividades a empresa produzia 800 pares/dia, sendo que o desenvolvimento de produtos era feito internamente. O sócio fundador Albino Eloy comprava a matéria-prima, fazia todas as atividades relativas à expedição e a contabilidade.

Conforme ele relata

Quando comecei era difícil. Eu comprava, pois o meu setor era compras e vendas – toda a parte comercial. Eu fazia a contabilidade e depois à noite ia em casa, jantava e retornava para encaixotar o que tinha sido produzido durante o dia. Naquele tempo não havia essas caixas de papelão que há hoje. Naquele tempo tinha que comprar madeira para as embalagens. Eu tinha que montar a caixa com pregos, forrar com papel e colocar o calçado ali dentro e tinha que embarcar pela viação férrea. Não tinha nem mesmo caminhão para apanhar a mercadoria na fábrica. (149-157)

Quando já haviam transcorrido ao redor de cinco anos do início das atividades da empresa, o sócio Alcides Saft, em decorrência de desentendimentos com o sócio Rudi Gustavo Ludig e por entender que adquirindo títulos de crédito com descontos de 20 a 25% ganharia mais do que ter o seu capital aplicado na empresa, resolveu sair da sociedade. Para o seu lugar foi convidado um funcionário, senhor Lory Ignácio da Silva, o qual tinha experiência em modelagem. Nas décadas de 50 e 60, havia poucos modelistas, até mesmo porque não existiam escolas especializadas em ensinar o ofício e aqueles que possuíam conhecimento na área, não o compartilhavam com outras pessoas. O conhecimento nessa área e naquela região era socializado apenas em um grupo restrito de 8 a 10 modelistas autônomos, que possuíam os seus próprios *ateliers* de modelagem e prestavam serviços às fábricas de calçados. Esse pequeno e fechado grupo de modelistas se reuniam às terças-feiras no Café Avenida, em Novo Hamburgo-RS. O conhecimento tácito sobre como realizar determinadas tarefas era, assim, socializado apenas entre os integrantes do grupo. O senhor Lory Ignácio, o único vinculado a uma empresa e não residente em Novo Hamburgo conseguiu ingressar no grupo por indicação de um amigo que já integrava o mesmo.

O senhor Lory Ignácio recebeu algumas quotas do capital, tornando-se sócio da empresa, embora não tivesse nenhuma economia para adquirir tais quotas.

Com a saída do sócio Albino Saft e o ingresso na sociedade do sócio Lory Ignácio da Silva – que se encontra em plena atividade na área de modelagem da empresa até os dias do hoje – havia necessidade do registro da alteração contratual. Nessa ocasião (1954), foi registrada a **Calçados Bibi Ltda.**, razão social que continua até hoje. De acordo com o Diretor Albino Eloy, ele escolheu o nome Bibi pela seguinte razão:

Eu admirava muito a arte de Procópio Ferreira e de sua filha Bibi. Achei que o nome Bibi seria bom para nossos calçados e o batizamos com o prenome da então jovem e consagrada atriz brasileira. A marca Bibi, acho, foi muito beneficiada com a relação que os clientes faziam entre a famosa artista e nossos produtos. (Bossle, 2005)

A constituição societária formada pelos sócios Albino Eloy Schweitzer, Lory Ignácio da Silva e Rudi Gustavo Ludig permaneceu até o falecimento deste último, quando ingressou na sociedade o então funcionário Anildo Klein, cunhado do sócio falecido, que adquiriu de sua irmã, as quotas de capital pertencentes ao marido.

- **A primeira inovação**

Em 1970 a Bibi lançou no mercado sua primeira inovação de produto. À época, um representante comercial da Bibi no Rio de Janeiro trouxe duas amostras de tênis que um lojista havia trazido do exterior, com o fim de verificar se a empresa podia produzir aquele calçado. O tênis não tinha solado injetado e para produzi-lo compravam placas de EVA da empresa Amapá e cortavam em serra de fita para ser moldado a forma. Tratava-se de um processo bastante trabalhoso. O tênis estilo *jogging* foi batizado pelo representante comercial com o nome de “Cavalo de Aço”, numa alusão à novela com o mesmo nome apresentada, à ocasião, pela Rede Globo de Televisão. Face ao volume de vendas do calçado, a Bibi conseguia produzir para atender apenas o Estado do Rio de Janeiro.

- **Abertura de filiais em Rio da Ilha e Campo Vicente**

Com o crescimento da empresa, havia falta de espaço físico para produzir em Parobé. A necessidade de instalar uma caldeira e autoclaves levou a Bibi a abrir, em 1978, a sua primeira filial em Rio da Ilha, antigo distrito do município de Taquara-RS. A mão-de-obra era barata e haviam oferecido mediante doação uma área para instalar a filial da empresa. Neste sentido, o Diretor Comercial Albino Eloy comenta:

Rio da Ilha é um distrito de Taquara quem vai a Padilha pela estrada que leva até Rolante. Naquele tempo não havia asfalto. Um colono doou uma área de terra e tinha bastante mão-de-obra para lapidar e nós também não tínhamos mais espaço aqui em Parobé e nós precisávamos de caldeira. Tínhamos que comprar lenha, fazer fogo e havia as autoclaves para pôr o sapato dentro para vulcanizar o solado num cabedal para ele colar e não tínhamos mais espaço para colocar essa caldeira em Parobé, então nós instalamos essa filial lá e fabricávamos esse solado vulcanizado lá no Rio da Ilha. A razão principal para instalar essa filial foi a mão-de-obra. (180-189)

Em 1980, também devido à falta de espaço físico na matriz, a Bibi instalou a sua segunda filial em Campo Vicente distante 6 km do município de Parobé-RS. A filial foi instalada em um prédio onde anteriormente havia um armazém e moinho para beneficiamento e venda de farinha de mandioca. À época produziam para exportação em Campo Vicente, para o mercado

interno em Parobé e para alguns países da América do Sul e mercado interno na filial de Rio da Ilha.

- **Início da produção de vulcanizados em Rio da Ilha**

A partir de 1984, a Bibi entrou em um processo de produção de vulcanizados na filial de Rio da Ilha. Para a produção dos vulcanizados era necessária a instalação de equipamentos pesados, tais como: caldeiras, autoclaves e prensas para moldar o solado. Fazia-se necessário também, aprender a utilizar a tecnologia, o que fora conseguido com a orientação de profissionais de uma empresa do setor de borrachas localizada na região. No que se refere a este assunto, o sócio e modelista Lory Ignácio comenta:

[...] Havia uma fábrica em Hamburgo Velho que trabalhava só com borracha vulcanizada e eles nos ensinaram todo o desenvolvimento. Eles faziam e vendiam a borracha antes de acelerar, porque a borracha, se você não coloca acelerador, fica até 2 meses do mesmo jeito. Ela só vulcanizava no momento em que se colocava o acelerador que era um processo químico que se misturava no cilindro e colocava o acelerador. Quando saía este tinha que ter uma câmara fria para colocar a borracha acelerada que, no verão, por exemplo, ficava muito quente e em questão de meia hora estava vulcanizada. Eles tinham químicos que iam nos ensinar. Tinha duas maneiras de fazer o vulcanizado. Uma delas se fazia com matriz ou em formas em que já saía a sola vulcanizada, era numa prensa quente que se acelerava a borracha, cortava com navalha, colocava dentro da cavidade da matriz, a prensa fechava por uns 4 a 5 min e quando abria a sola estava vulcanizada. (3282-3296)

O processo de vulcanização de calçados utilizado pela Bibi na década de 80 era um processo pioneiro. Tratava-se de um processo difícil de ser copiado à época e representava um investimento bastante elevado. Por muito tempo a produção de vulcanizados foi responsável pela manutenção da Bibi que chegou a produzir 4000 pares/dia. Conforme o Gerente de Suprimentos,

Naquele período compramos um parque industrial de vulcanizados e por muitos anos segurou as vendas da Bibi. A Bibi viveu desse produto por muitos anos, passando pelo período de crise, fazendo aquele produto. [...] Isso foi decisivo para a empresa conseguir um lugar ao sol naquele momento de dificuldades. (642-645; 650-651)

- **Afastamento dos sócios mais antigos e início do processo de endividamento**

Se por um lado, o ano de 1984 assinala o início da produção de vulcanizados, por outro lado marca o começo de séria crise vivenciada pela empresa. Naquele ano a Bibi admitiu três novos sócios. Dois eram funcionários e um viera de fora da organização para ocupar cargo na área financeira. Um dos novos sócios propôs deixar os sócios mais antigos afastados da empresa, com a justificativa de que estes já haviam trabalhado o suficiente e deveriam descansar. Com isso os sócios Albino Eloy e Lory Ignácio permaneceram afastados por

aproximadamente dois anos. Durante o período de afastamento destes sócios foram adotadas algumas ações que repercutiram tanto na área de produção quanto na área financeira. Na área da produção não havia nem mesmo sincronismo nas diferentes etapas de produção dos calçados, inclusive havia desperdício de matérias-primas. Conforme o sócio e modelista Lory Ignácio,

O sapato passeava na esteira. Eu era modelista técnico, conhecia tudo. [...] Em Campo Vicente havia uns 15 ou 20 mil pares de sola mal feitos que nem deu para aproveitar. Eles iam largando lá. O dinheiro estava ali empilhado. [...] Havia muitos pedidos, mas não conseguiam produzir, porque o solado no sapato não servia. (3327-3331)

A fábrica se encaminhava para a falência. A empresa não possuía crédito junto aos fornecedores e os empregados dirigiam-se aos bancos com os cheques recebidos da empresa e não conseguiam descontá-los porque o saldo não era suficiente para atendê-los. Havia, também, um conflito entre os sócios. Um dos sócios, ao invés de reduzir o quadro de funcionários e de funções de chefia, ampliou-o. Foi contratada, por exemplo, uma equipe de pedreiros e designados chefes para essa equipe e para o grupo de motoristas da frota de veículos. Isto onerava a empresa. Em 1986, a Bibi atingiu o maior número de colaboradores de sua história: 3050 colaboradores em Parobé, Rio da Ilha e Campo Vicente.

Em 1986, dois anos após os seus afastamentos, os sócios Albino Eloy e Lory Ignácio retornaram às suas atividades na empresa.

No ano de 1986, foi alugado um prédio no município de Canela-RS e lá instalada uma filial. Nesse local foi colocada uma unidade de costura porque havia muita mão-de-obra disponível naquela região. A filial, porém, funcionou por um período de aproximadamente 2 anos quando foi fechada, resultando em prejuízo para a Bibi, face à indenização paga à chefia daquela unidade e ao grande número de reclamações trabalhistas ajuizadas pelos funcionários.

- **Novo Diretor Presidente assume o cargo**

Em 1986, a empresa passava por um momento crucial. O sócio fundador Albino Eloy teve, então, que tomar uma decisão: escolher entre a saída de seu filho – sócio da empresa à época – ou a condução de seu genro Marlin Kohlrausch à Presidência. Optou pela segunda alternativa e assim, o novo Diretor Presidente, que praticamente já havia participado de todas as áreas da

Bibi, assumiu o cargo quando a empresa vivenciava inúmeras dificuldades. O Gerente de Suprimentos comenta:

Foi a decisão madura e responsável de uma pessoa como o senhor Albino Eloy que teve que fazer uma escolha naquele momento. A saída do filho e a opção pelo genro. Acredito que, como gestor, foi uma decisão difícil e como pai maior a dificuldade. Foram decisões que marcaram a história da empresa, o que fez com que ela consiga estar bem atualmente. (632-633)

- **Quase falência da empresa.**

Em 1987, no final do Plano Cruzado, a empresa se encontrava à beira da falência. As dívidas contraídas totalizavam 5 milhões de dólares e a liquidez seca era de 0,22. Além disso, dois sócios foram intimados a prestar esclarecimentos, em razão de que nesse período de crise a empresa não havia efetuado o recolhimento de valores relativos à contribuição previdenciária.

- **Saída de 5 sócios. Fechamento da filial em Campo Vicente.**

Em 1987, a empresa encontrava-se numa crise societária. Coube ao novo Diretor Presidente fazer os ajustes necessários. Nessa ocasião, cinco sócios deixaram a sociedade: os três sócios ingressantes em 1984, o sócio Dailor Schweitzer – filho do sócio fundador Albino Eloy – e o sócio Anildo Klein. Segundo o Diretor Presidente,

[...] a empresa teve uma crise societária e quando uma empresa tem dificuldades econômico-financeiras é que nem aidético, a maioria das pessoas quer ficar longe. A maioria dos sócios queria sair.” (2041-2044)

Nessa oportunidade, a filial localizada no município de Campo Vicente foi fechada e a titularidade do prédio e do maquinário existentes naquela filial foi transferida para o senhor Dailor Schweitzer, para nesse local, instalar uma empresa do setor de borrachas, denominada Borrachas CV. Ao sair da condição de sócio da Bibi, Dailor Schweitzer convidou o senhor Anildo Klein para integrar a nova empresa na condição de sócio.

- **Plano de recuperação**

Em 1988 os sócios remanescentes reuniram-se e elaboraram um plano de curto, médio e longo prazo, com propostas de como sair da crise. Algumas das medidas adotadas foram a redução do quadro de funcionários para 800 colaboradores, a redução da produção de 20 mil para 6 mil pares/dia e a negociação de dívidas com bancos e fornecedores. Segundo o Diretor Comercial,

Para indenizar os 2000 funcionários e chegar a 800 foi bastante difícil. A dívida de 5 milhões de dólares pagamos parcelado. (348-349)

Além disso, desejavam mudar a cultura da empresa e implantar uma nova cultura de transparência e de resultados, conforme comenta o Diretor Presidente:

[...] levamos mais ou menos 1 ano discutindo a nova cultura e criamos a cultura do comprometimento. [...] Foi um trabalho forte que fizemos e a meu ver, foi um grande divisor de águas. [...] Entramos na empresa para trazer resultados, esse é o norte e criamos a cultura do comprometimento. (2049-2050; 2053-2054; 2058-2059).

Quanto a essas mudanças o sócio Lory Ignácio comenta,

Mudou totalmente. Mudou todo o sistema de trabalho, comando, etc. [...] Hoje o empregado é visto com outros olhos. O empregado não é apenas empregado, é como se fosse o sócio da empresa. (3301-3304)

- **Contratação de consultoria**

A retomada do negócio pelos sócios mais antigos que se encontravam afastados, a escolha de um novo Diretor Presidente e o afastamento de alguns dos sócios, conforme descrito anteriormente, dão início a uma nova fase da Bibi. Neste sentido, o sócio Lory Ignácio comenta,

Lembro-me que as costureiras queriam sair da fábrica, pois esta estava mal. Quando cheguei no setor de costura e uma pessoa veio me receber, elas bateram palmas e disseram: voltou o homem certo que não poderia ter saído da Bibi. (3340-3343)

Para tanto, foi contratado um consultor para auxiliar na construção de uma nova cultura organizacional. Este consultor, juntamente com um grupo de aproximadamente 100 pessoas, de forma participativa, discutiram a cultura da Bibi por quase um ano, com vistas a migrar para uma cultura de transparência, de comprometimento com metas e objetivos, bem como para o estabelecimento de um novo relacionamento com os *stakeholders*. Neste sentido o Diretor Presidente comenta:

Começamos escolhendo um grupo que nós chamamos de formadores de opinião e fizemos seminários. Foi um curso longo. Pegamos esse grupo inicial para ajudar a pensar uma cultura nova para a empresa. [...] Foi um trabalho muito útil para nós descobrirmos a nossa cultura, descobrir o que nós valorizávamos, o que pensávamos para o futuro, como iríamos agir com fornecedores, com bancos, com a sociedade, com os colaboradores e assim por diante. [...] Para buscar esse comprometimento nós precisávamos ter uma forma de trabalho melhor. (4029-4032; 4034-4038; 4039-4040)



As discussões conduziram ao estabelecimento do norte cultural da empresa. Concluíram que esse norte seria o lucro, financeiro e social e que para chegarem a ele deveriam trabalhar em conjunto. Concluíram, ainda, ao realizarem as discussões, que o lucro financeiro seria o ganho monetário, que a empresa acusa em seus balanços, e que o lucro social seria constituído de todos os benefícios extra-salariais que a empresa poderia oferecer aos seus colaboradores, como participação nos resultados da empresa, planos de saúde, dentre outros. Para alcançar esse objetivo comum, fixaram o entendimento que o primeiro valor que precisavam cultivar era o comprometimento sustentado por três pilares: auto-estima, empatia e afetividade.

Para o Diretor Presidente as pessoas estavam envolvidas, mas não estavam comprometidas. Havia a necessidade de resgate da auto-estima dos colaboradores no sentido de que a vida deles, o Brasil, a empresa e assim por diante, tinha jeito, mas que dependia do esforço de cada um. Para que houvesse comprometimento era preciso transparência.

Nesse sentido, foram discutidos e implementados programas consonantes com a nova cultura, os quais foram apresentados aos colaboradores sob a forma de teatro, onde foi mostrada a cultura anterior e a nova cultura. Projetos de *endomarketing* foram implementados e criadas práticas organizacionais que se institucionalizaram na empresa.

A consultoria contratada contribuiu para a construção da nova cultura da empresa, mas coube à administração da Bibi levar adiante o que havia sido discutido e estabelecido.

- **Início da transição do trabalho em esteira para células de trabalho e adoção do princípio *just-in-time* (JIT)**
- De acordo com o Diretor Presidente era preciso pensar diferente e adotar um outro sistema de trabalho. Em 1988 inicia-se a transição do trabalho realizado em esteira para células de trabalho em forma de U e a implementação do sistema *just-in-time* (JIT). O pioneirismo na utilização dessas técnicas por uma empresa do setor calçadista encontrou barreiras que tiveram que ser derrubadas. Os fornecedores eram céticos quanto ao funcionamento do sistema *just-in-time* em uma empresa fabricante de calçados. A implementação do sistema era uma necessidade, pois a empresa não possuía capital para aplicar em estoque de matéria-prima. Conforme o Diretor Presidente:

Foi também um trabalho muito duro, os próprios fornecedores diziam que isso não iria funcionar e que só funcionava na indústria automobilística. [...] A Bibi é uma

montadora de sapatos. Começamos a fazer convenções com os fornecedores. Fomos um dos primeiros a fazer convenções com fornecedores. Isto deu um choque em alguns fornecedores, falar que trabalharíamos sem estoque. Em primeiro lugar, nós não tínhamos capital para estocar. Era uma necessidade. Diziam que isso não funcionaria com sapato. Começamos a trabalhar um pouco com Kanban à época. Fomos aprimorando. Evoluiu bastante, mas tem que evoluir muito e há novos desafios daqui para frente. (4082-4093)

- **Início do posicionamento de mercado**

Em 1988, inicia-se um processo de construção da marca Bibi. Até essa data, a empresa, muitas vezes fazia calçados com marca de terceiros. Decidiu, então, posicionar-se no sentido de fazer calçados para crianças de 0 a 12 anos de idade e somente com a marca Bibi. De acordo com o Diretor Presidente a decisão de fabricar com marca própria fortaleceu a marca e tem permitido nos dias atuais a manutenção das exportações, mesmo com a política cambial desfavorável ao setor.

- **Elaboração do Plano Estratégico**

Embora em 1990 a administração da empresa adotasse a denominação de Plano Estratégico, na verdade se tratava de um Plano de Metas que olhava 5 anos para frente. Somente mais tarde, em 1995, a empresa começa a elaborar o seu Planejamento Estratégico com a definição da visão, missão e valores. O processo foi evoluindo ano a ano e, nos últimos 2 anos, com o apoio de um consultor da Fundação Dom Cabral, a Bibi planeja as suas ações olhando 10 anos para frente. Atualmente, através do Comitê Estratégico formado pelo Diretor Presidente, os gerentes, os dois sócios mais antigos e os líderes da administração – DIH, Marketing e Controladoria - são estabelecidas as macrodiretrizes da empresa. Estabelecidas estas diretrizes, cada área discute e traça com sua equipe as ações a serem adotadas para atender às macrodiretrizes. Definidas tais ações, estas passam a integrar o Plano de Ação que atenderá o contrato de resultados estabelecido com cada área. A empresa trabalha focada no presente e no futuro. Neste sentido, trabalha norteada para a construção de uma empresa com faturamento de 120 milhões de dólares no ano de 2016 e na consolidação da marca Bibi em nível mundial. Seu planejamento é avaliado anual, semestral, mensal, semanal e diariamente. Tudo é revisado. Neste sentido o Diretor Presidente comenta:

Agora se define o que se vai fechar daqui a 10 anos. Como se vai trabalhar os 4 fatores-chave: marca, design, ponto de venda e distribuição. [...] Cada reunião que nós fazemos começamos revendo a missão, a visão, os valores, a intenção estratégica e os 4 fatores-chave, não só aqui no Brasil como fora dele. (4209-4211: 4218-4220)

Seu ciclo de produção, que hoje está na casa de 4 a 5 dias, tem como meta a redução para 2 dias até 2010, enquanto as suas concorrentes no setor atualmente têm ciclo de produção que varia de 15 a 20 dias. Tal fato tem levado várias empresas a fazerem *benchmarking* na Bibi.

Segundo o Diretor Presidente:

Oitenta e três por cento da produção mundial de sapatos está na Ásia. Temos que fazer um sapato rápido. Surpreender o mercado. Lá são produtos em larga escala e há o problema da distância para chegar aqui. Quanto mais rápido atender o cliente mais retém o cliente aqui. Quanto mais rápido e mais inovador for, mais se consegue mercado. O que torna a Bibi mais rápida do que a concorrência é todo o sistema. [...] A grande maioria das empresas não está trabalhando em função do mercado, está trabalhando em função de processo. A nossa visão é trabalhar em função do mercado. Quem manda é o mercado. (4135-4143; 4153-4156)

Destaca-se, também, no processo de planejamento, a participação da Bibi no Programa PAEX, da Fundação Dom Cabral, em que os gestores da empresa participam de uma reunião mensal, onde se realiza um *benchmarking* nas empresas, bem como, assistem a palestras proferidas por renomados especialistas do Brasil e de outros países sobre temas relacionados à gestão de empresas e projeções sobre o cenário mundial até o ano 2020.

- **Início da exportação com marca e design próprios e encerramento com as companhias de exportação**

Em 1994, a Bibi toma medidas no sentido de exportar com marca e design próprios e cessar a utilização de companhias de exportação para atingir mercados externos. Para tanto, passou a adotar a estratégia de diversificação de produtos e de mercados. Com isso a empresa passou a estar presente em mais de 60 países dos 5 continentes. Para atingir esse objetivo, emprega diferentes modalidades de distribuição de seus produtos. Na maioria dos países utiliza distribuidores. Estes importam e se encarregam de distribuir os produtos da empresa. Em alguns países utiliza redes de lojistas e no Brasil utiliza precipuamente, equipes de representantes comerciais.

A Bibi vê o mundo como um único mercado. No passado, fazia coleções para o Brasil e para mercados considerados maduros, tais como: americano, europeu e países emergentes da América Latina. Essa era uma tarefa desgastante e trabalhosa, segundo o Diretor Presidente. Nos últimos anos a Bibi unificou as coleções em nível mundial.

- **Administração e modelagem em salão aberto**

Dentro do espírito da nova cultura, de transparência, de participação de todos os colaboradores, a partir de 1994 foram retiradas as divisórias de cada sala e os colaboradores das áreas administrativas e modelagem passaram a ocupar amplos salões abertos.

- **Primeira distribuição de resultados**

Em 1995, introduziu a participação nos resultados, embora desde 1988 com o início da construção da nova cultura organizacional, já houvesse a intenção de que os colaboradores tivessem essa participação. Neste sentido, o Diretor Presidente comenta:

Quando em 1988 nós falávamos nisso, o pessoal não acreditava. A nossa política de distribuição era feita em função da produtividade. [...] Tinha que haver uma produtividade mínima de 85% e um lucro mínimo de 5%. O que fosse acima disso, parte era distribuído. Hoje está bem mais complexo. Cada área tem um contrato de resultado; cada setor tem indicadores. Evoluiu muito. ( 4223-4229)

- **Certificação ISO 9001**

Em 1997, a Bibi foi certificada pela norma ISO 9001. No início a certificação foi tida como importante, no entanto, com o transcorrer do tempo, passaram a considerá-la prescindível em razão de gerar muita burocracia.

- **Parceria com médicos para definição do conceito anatômico como diferencial competitivo**

Dentre os conceitos esposados pela empresa estavam aqueles relativos a fazer produtos que não causassem danos à saúde e que, de modo geral, fossem saudáveis. A Bibi vinha trabalhando muito forte com a assessoria do Centro Tecnológico do Calçado de Novo Hamburgo e de um médico para o desenvolvimento desses conceitos. Em 1997, porém, procurou a Associação de Pediatria do Brasil, sediada em São Paulo para obter orientações sobre o aprofundamento dos estudos sobre o assunto. Tão logo a Bibi começou a adotar tais conceitos anatômicos, como palmilha plana sem interferir no arco do pé, altura de saltos, solados que não escorregavam, cabedais que transpiravam, dentre outros, distanciou-se da concorrência. À época, argumentava esses diferenciais para vender os seus produtos. Posteriormente, a concorrência imitou a Bibi, passando a utilizar tais conceitos em seus calçados, sem o devido estudo técnico. Neste sentido, gradativamente a Bibi vem conquistando os clientes europeus quanto ao uso de calçados menos duros e com palmilhas

anatômicas, fato que antes nem ao menos era admitido pelos clientes do velho mundo, face à preferência por calçados mais duros.

- **Inauguração da nova planta no RS e início das operações na Bahia**

Segundo o Diretor Presidente, o ano de 1998 foi um dos melhores da Bibi. Em 1997, após um incêndio que queimou aproximadamente metade do prédio da empresa em Parobé, resolveram construir um novo prédio às margens da rodovia RS 239. Por outro lado, à época, a empresa vinha fazendo estudos sobre a instalação de uma unidade no Nordeste do Brasil. Inicialmente, foram realizados estudos sobre a possibilidade de instalar a unidade no Ceará e posteriormente no estado da Bahia. Este último foi escolhido devido principalmente aos incentivos que o governo daquele estado oferecia e também em função da logística para enviar mercadorias para os demais estados do Nordeste, Norte e Sul. Neste sentido, o gerente industrial destaca:

Foram estas as análises que fizemos: benefícios que o governo do estado oferecia, condições que a cidade oferecia e também a questão logística, infra-estrutura, transporte de cargas. Ali estamos perto da região de Feira de Santana, o maior entroncamento rodoviário do Nordeste. O escoamento da produção fica mais fácil e também há uma cadeia produtiva. O projeto do governo do Estado da Bahia era muito bom, pois não queria atrair somente a indústria calçadista, mas também indústrias de componentes. Instalamos-nos numa região em que a cadeia produtiva se instalaria bem próxima. Hoje estamos beneficiados com algumas empresas fornecedoras dentro da cidade. Em função de a Bibi estar lá dentro da cidade, formou-se um pólo de indústrias. Foi doada uma área de terra pelo governo, abertas estradas e foram cedidos terrenos onde serão construídas pequenas e médias empresas nessa área, que fica no fundo de nossa empresa. (3469-3482)

Entre os estudos, negociações, construção da unidade e o efetivo início de funcionamento em 1998, transcorreram 5 anos. Para coordenar a filial Bahia foi deslocado um colaborador da matriz e atual sócio da empresa que permaneceu naquela unidade por, aproximadamente, 6 anos, retornando após esse período para gerenciar a área de produção em Parobé. Em seguida, um outro colaborador do sul foi deslocado para ocupar a coordenação da unidade, lá permanecendo até os dias de hoje.

A cada 2 ou 3 meses, o gerente industrial da unidade Bahia faz um *benchmarking* na matriz e o gerente industrial desta realiza a mesma atividade na Bahia. Só raramente colaboradores de outros níveis vêm ao Rio Grande do Sul ou vão à Bahia.

A matriz da Bibi está localizada, desde a sua fundação, em uma região fortemente marcada pela colonização alemã, em que a cultura é notoriamente formal e voltada para a iniciativa, para o empreendedorismo. Por outro lado, a cultura da Bahia em razão das raízes históricas de seu povo é diferente da cultura do Rio Grande do Sul, o que exige muito das lideranças. Conforme o gerente industrial de Parobé:

Apesar de termos uma cultura de transparência, que motiva, que incentiva a iniciativa das pessoas, ainda precisa haver um trabalho mais forte no sentido da liderança. Exige mais da liderança um trabalho de fazer as pessoas continuarem no rumo, no sentido de tomarem iniciativas. [...] Lá tem-se que estar monitorando a tarefa. Exige muito da liderança. Isso é o dia-a-dia das pessoas de lá. Isso é uma diferença forte de cultura que nós percebemos. ( 3492-3496; 3500-3503)

- **Reformulação da logomarca**

Em 1998, foi contratada uma empresa para a elaboração de uma nova logomarca. Tal ação visava o mercado mundial.

- **Reposicionamento da marca**

O trabalho de reposicionamento da marca foi iniciado em 2004 e se estendeu pelo ano 2005. Nessa ocasião foi definido que saúde e diversão fariam parte do posicionamento da marca, denominado “guarda-chuva” da empresa. Os produtos deveriam ter uma preocupação com a saúde das crianças e deveriam ser divertidos e interagirem com elas. Neste sentido, a Bibi tem produzido, por exemplo: tênis com palmilha *Dry Walk* que mantém os pés secos e ventilados; Bibi Beats – tênis com rádio FM acomodado; Skatenis – tênis com uma rodinha no solado; colecionáveis racing – tênis estilo carro de polícia, bombeiros, tuning e ambulância, com sirene opcional; *Ligh Way* – tênis com lanterna; Bibi Blade – tênis com um *blade* acomodado no calcanhar do calçado, dentre outros. Muitos dos produtos desenvolvidos são patenteados e alguns, inclusive, solicitada a patente em mais de 20 países. Demais disto, em termos de calçados infantis, os da marca Bibi têm o maior valor na vitrine das lojas, ficando em torno de 30 a 40% a mais do que os da concorrência no Brasil e cerca de 50% em alguns países da América Latina.

- **Encerramento das linhas vulcanizadas e fechamento da filial em Rio da Ilha**

As linhas vulcanizadas estavam com produtos muito populares. Vendiam mas não como no passado, além do fato de que a margem de lucro era muito baixa. Assim, em 2004, a Bibi resolveu parar com a fabricação dessas linhas. Havia, nessa ocasião, ociosidade na matriz em Parobé e ociosidade na filial em Rio da Ilha. Acrescido a isso, havia custos duplicados com

vigilância, estrutura de recursos humanos, dentre outros. Era preciso centralizar operações para aumentar a eficiência operacional. A Bibi decidiu, então, no ano de 2005, fechar sua filial em Rio da Ilha, após permanecer cerca de 27 anos naquela localidade. Face ao relacionamento desenvolvido com a comunidade ao longo dos anos, os gestores da Bibi preliminarmente, reuniram-se com representantes do sindicato e da comunidade do local, com o fim de explicar as razões para o fechamento da filial.

Os resultados de tal ação repercutiram em 2006. Segundo o Diretor Presidente, o ano de 2006 foi o melhor dos 58 anos de existência da Bibi, em razão de acerto do produto comercializado e, face à unificação das fábricas, houve redução de custos com aumento da eficiência da empresa.

#### **4.1.4 O ambiente de trabalho**

A cultura vigente na Bibi até o final da década de 80 era como na maioria das empresas: medo e desconfiança dos colaboradores em relação à empresa e desta em relação aos colaboradores. Acrescido a isso, a Bibi vinha de um período de dificuldades, tais como: quase falência da empresa, demissão de cerca de 2000 funcionários, baixa auto-estima e pouco comprometimento dos colaboradores remanescentes. Havia, portanto, a necessidade da adoção de novas práticas organizacionais para resolver as questões que o modelo de gestão anterior não conseguia atender. Era necessário criar um ambiente de confiança, de transparência, de comprometimento das pessoas em atingir metas, enfim, era preciso criar um ambiente inovador. Assim, foram discutidos e implementados diversos programas consoantes à nova cultura. Foram criadas e implementadas práticas organizacionais que se institucionalizaram na empresa ao longo do tempo e que têm contribuído para que a empresa tenha um clima propício à ocorrência da sinergia interna necessária à geração de idéias que se traduzam em inovações. Tais práticas são apresentadas a seguir:

- **Bom dia, empresa!** Sob esta denominação, esta prática organizacional visa a iniciar o dia com um “aquecimento” espiritual e psicológico positivo. Diariamente, ao começar o turno de trabalho da manhã, a totalidade dos colaboradores das áreas de produção, administração e Gerência de P&D, se reúnem durante cinco minutos para ouvir uma mensagem que pode ser transmitida tanto pelo Diretor Presidente da empresa quanto pelo

colaborador aprendiz. A participação de todos é estimulada, pois a oportunidade de falar em público ajuda a desenvolver as pessoas, a consolidar a auto-estima. Esses cinco minutos são utilizados, também, para anunciar metas da empresa, fatos importantes sobre o mercado e negócios da organização, ou para informar que um grupo de pessoas visitará a fábrica naquele dia. Nesses poucos minutos podem ser anunciadas que determinadas metas foram alcançadas quanto para solicitar doadores de sangue para o familiar de um dos colaboradores da empresa que necessita submeter-se a uma cirurgia. É um espaço aberto à manifestação das pessoas.

Para que nos cinco minutos sejam transmitidas com objetividade as informações e estimulado o pessoal para o dia de trabalho que começa, as reuniões são planejadas e os responsáveis pelo uso da palavra escolhidos previamente.

Nesse sentido, o Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento de produto comenta,

O Bom dia, empresa! é tipo uma preparação que se faz diariamente. Hoje temos Bom dia, empresa! na produção (aproximadamente 500 pessoas), na parte administrativa e na Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento (aproximadamente 80 pessoas). Até algum tempo atrás era junto - Administração e P&D – mas separamos. Participamos na segunda-feira ali ou todo o dia primeiro do mês ou primeiro dia útil quando cantamos o hino nacional. A Bibi é uma empresa que além de estar inovando, prima pelo lado da ética, da cidadania, da empresa moral. Por que separamos o Bom dia, empresa! feito na área de P&D? Porque há assuntos e direcionamentos, além do que a equipe precisa ver o líder todos os dias. Inovação e liderança foi também uma opção da Bibi. A equipe precisa ver o líder todos os dias, definir o caminho, como atitude positiva todos os dias, falando no mesmo tom todos os dias e tendo uma coerência naquilo que fala todos os dias. O líder não pode num dia dizer que vamos conquistar o mundo e no outro dizer que estamos indo para o abismo. O Bom dia, empresa! usamos para isto. De manhã cedo chega-se ali, olha-se todas as pessoas nos olhos, trinta e poucas pessoas, criativas, com interesses diferentes, vontades e ambições diferentes e tem que alinhar tudo isto para tirar um resultado, então no Bom dia, empresa! já se faz isso. [...] As pessoas não trabalham sem fazer o Bom dia, empresa!. (1301-1332)

Acrescido a isto, esta prática ampliou os canais de comunicação, uma vez que as informações fluem com mais rapidez na empresa.

Essa prática é desenvolvida na Bibi há mais de 15 anos. Nos últimos dois anos, toda a organização realiza-a diariamente. Está no DNA da organização. Segundo o Diretor Presidente, tal prática vem evoluindo e já faz parte da cultura da empresa.



- **Encontros afetivos.** São reuniões informais realizadas uma vez por mês com pessoas de diversos setores da empresa, convidadas pela área de recursos humanos. Normalmente o Diretor Presidente participa da reunião. Essa prática busca estreitar as relações entre as pessoas que convivem na empresa, de modo que os colaboradores possam manifestar sentimentos de amizade e de afeto. Busca proporcionar o convívio fraterno entre os colaboradores situados em diferentes posições hierárquicas da empresa. Os encontros possuem uma pauta determinada previamente. Após as apresentações individuais, é sorteado um dos colaboradores para falar sobre o seu trabalho, o que pensa sobre a empresa, o que faz e o que ele é e realiza um comentário sobre o assunto em pauta. Essa prática é realizada na Bibi desde o ano de 1991 e está institucionalizada na empresa.
  
- **Café da manhã com o Presidente.** Uma vez por mês, entre os dias 25 e 29, durante aproximadamente trinta minutos, o Diretor Presidente se reúne com até 10 colaboradores inscritos para participar da reunião. Durante o café, o Diretor Presidente ouve os colaboradores que podem, nessa oportunidade, sugerir ou reivindicar. Ele anota e depois trata do assunto com os gerentes. O Diretor Presidente sempre traz uma mensagem de estímulo às pessoas, revisa a missão e a visão da empresa e questiona sobre oportunidades de melhorias na empresa. É uma oportunidade de o colaborador falar diretamente com o Diretor Presidente. O colaborador pode, também, conversar diretamente com o Diretor Presidente por ocasião de suas visitas diárias a todos os setores da empresa. Mesmo assim, se desejar conversar com o Diretor Presidente na sala deste, será prontamente recebido a qualquer momento, bastando para tanto avisar o seu líder. Esta prática organizacional foi adotada na Bibi há cerca de 2 anos e já se encontra institucionalizada na empresa.
  
- **Como estou hoje.** Realizada na Bibi há mais de 15 anos, esta prática organizacional, ao mesmo tempo em que valoriza a pessoa como indivíduo, relembra que os colaboradores, não sendo máquinas, têm suas alterações de humor.

Diariamente, ao chegar ao seu local de trabalho, cada colaborador da Bibi coloca ao lado de sua foto e nome em um quadro localizado em lugar visível, o desenho de uma “carinha” colorida que indica seu humor. O colaborador escolhe dentre as cores vermelha, amarela e verde. O vermelho indica que o colaborador se encontra com problemas. Algo o está incomodando, interferindo em sua capacidade de acompanhar o ritmo de seus companheiros de trabalho. A cor amarela mostra normalidade. A cor verde quer dizer excelente humor.

Essa prática organizacional já institucionalizada na Bibi, apresenta a facilidade de visualizar, num relance, o estado de espírito diário de cada setor e do conjunto da empresa. Numa rápida caminhada pelas dependências da empresa, é possível perceber dificuldades e problemas que, de outra forma, seriam notados apenas quando começassem a afetar outro setor de trabalho. Cabe ao líder ou ao polivalente do setor efetuar o acompanhamento e procurar auxiliar quando o colaborador necessitar.

- **Celebração.** A prática organizacional denominada na Bibi, de celebração, é utilizada toda vez que a empresa queira transmitir uma boa notícia. Na área administrativa há um sino que é tocado sempre que se queira dar uma boa notícia, como, por exemplo, a entrada de um grande pedido de calçados feito por um determinado país. Uma outra forma de celebrar é “estourando” champagne. No mês de setembro de 2006 a empresa ultrapassou a meta de faturamento prevista para o mês. Por determinação do Diretor Presidente tão logo emitido o balancete mensal, tal fato foi brindado com champagne. Esta prática também já se encontra institucionalizada na empresa.
- **Reunião diária da Presidência com as Gerências.** Esta prática organizacional não possui uma denominação específica. Dessas reuniões diárias com duração que variam de trinta a quarenta minutos, realizadas imediatamente após a prática organizacional denominada Bom dia, empresa, participam o Diretor Presidente que a coordena e as Gerências, além de uma pessoa da área de suprimentos. Os dados que se encontram *on-line* são reunidos em uma planilha e compartilhados com o grupo. São informados dados relativos à produção do dia anterior, as metas de produção, resultado de cada uma das três fábricas, faturamento, número de peças disponíveis, quantitativo de pedidos que ingressaram e quais vendedores enviaram pedidos, quantos pares de cada linha e pagamentos efetuados. Além disso, são tratados assuntos relativos ao que será realizado durante o dia. Nessa reunião são alinhadas as estratégias da empresa, suas metas, dentre outros aspectos.
- **Reunião de Avaliação do mês.** Nos dias 7 ou 8 de cada mês, após a emissão do balancete relativo ao mês anterior e análise do mesmo, o Diretor Presidente e o Gerente Industrial reúnem os dados, interrompem as atividades das fábricas e apresentam o resultado do mês e o que já tem acumulado de ganho para os colaboradores, se for o caso. O Diretor Presidente transmite algumas informações sobre o mercado, qual a previsão para o mês

atual e o próximo. A seguir, deslocam-se até as três empresas terceirizadas e fazem a mesma atividade, com exceção da apresentação do balancete por ser algo interno da organização, informando sobre o desempenho da empresa terceirizada no mês, quantos pares produziram, a produtividade, *feed-back* do mercado e perspectivas de negócios no mês.

Após a apresentação dos dados ocorrem reuniões durante 1 dia, do Diretor Presidente com cada área da empresa, com vistas a revisar a pauta do mês anterior a partir do contrato de resultados (Balanced Scorecard) e formular melhorias daqueles pontos não atingidos e melhorar o que foi atingido.

Essas práticas organizacionais são responsáveis pela criação de um clima propício à inovação. A cultura organizacional em especial, assim como a confiança, a história única da empresa e o trabalho em equipe são os mais importantes recursos mobilizados pela empresa para a institucionalização das práticas organizacionais.

No que tange a esses aspectos, o Gerente Industrial de Parobé comenta,

Isso é muito difícil de ser copiado. Se não houver todo um aparato por trás, toda uma cultura de transparência, não adianta querer fazer um Bom dia, empresa. Eu já fui pessoalmente em empresas fazer o Bom dia, empresa para verem como era feito. Só foi realizado naquela vez. Tem que estar no DNA do gestor principal. O gestor principal tem que querer muito aquilo. As pessoas querem visitar a empresa para copiar o sistema de processo. Podem visitar, não há problema porque é muito difícil implantar o que nós temos hoje. Dá para implantar mas tem tudo a ver com uma cultura de transparência, de abertura. Não adianta só implantar processo senão houver um aparato por trás que corresponda ao intangível, caso contrário não vai funcionar o processo. Não estamos preocupados se vão copiar. Se forem implantar o processo de participação nos resultados numa determinada empresa e se não existe a cultura da transparência que dá credibilidade, a confiabilidade desenvolvida no decorrer dos anos e chega o diretor da empresa para apresentar o balanço, quem vai acreditar naqueles números que estão sendo colocados? Deu prejuízo? Quem vai acreditar que deu prejuízo e que não estão enrolando. Por anos e anos passando prejuízo ou lucro, nós vamos lá dentro da fábrica para apresentar. Eles podem ficar chateados e o clima não muito agradável, mas nós estamos lá, independente do resultado para apresentar. Quando começa a dar resultado tudo muda, o clima muda. Nós passamos por períodos difíceis juntos e batendo na mesma tecla. (3003-3026)

Os entrevistados, de modo geral, enfatizam a credibilidade que é gerada pela transparência praticada na empresa. Salientam que os colaboradores depositam confiança no que é transmitido pelo Diretor Presidente e que isso influencia as demais lideranças a também agirem dessa forma com as suas equipes de trabalho. Ademais, a presença na empresa, há

mais de cinquenta anos, do sócio fundador Albino Eloy e do sócio Lory Ignácio, inspira confiança e credibilidade, conforme salienta o gerente industrial.

Um Comitê formado por cinco pessoas avalia, mensalmente, durante 1 hora, as práticas organizacionais implementadas, as quais já desenvolveram certo grau de consenso entre os gestores quanto a sua utilização. Ao longo do tempo houve evolução dessas práticas organizacionais. Algumas práticas foram criadas e se mantiveram, no entanto, outras não se institucionalizaram, como, por exemplo, a prática denominada Programa alavancagem, que conferia ao mais simples colaborador o direito de abordar o próprio Diretor Presidente da empresa para tratar de um assunto relevante e o programa que estimulava as pessoas com cargos de chefia a irem ao encontro de seus liderados com uma atitude profissional e amigável, bem como os programas passa a régua e positivo e negativo. Essas práticas não se institucionalizaram porque as finalidades a que se destinavam foram abarcadas por outras práticas.

#### **4.1.5 A inovação na Bibi**

Segundo os entrevistados, a inovação para a Bibi, além de fazer parte da cultura organizacional, constitui-se em requisito para sua sobrevivência. O gerente de suprimentos explica: *“A inovação é entendida como algo necessário para a sobrevivência da empresa. Esse norte vem da direção. Esta entende que se não inovarmos não existe mais forma de se diferenciar no mercado”*. Esse norte encontra-se, inclusive, dentre os valores da organização, os quais servem como orientadores para o processo decisório e para o seu comportamento no desempenho de suas atividades. Para o gerente de P&D, *“a empresa é o produto e se ela não tem um bom produto ela não tem mais nada”*.

Essa filosofia da empresa se reflete no mercado através do conceito de evolução de produto. Embora o ciclo de vida do calçado seja pequeno, a Bibi trabalha com um conceito mais perene em relação aos seus produtos. A empresa, no desenvolvimento de seus produtos, trabalha com três estilos de produtos:

**Produto-conceito** – é o produto que reúne todos os atributos e valores da marca, isto é, atende ao que a empresa denomina “guarda-chuva” da empresa: saúde e diversão e também

possui todos os atributos intrínsecos dos produtos fabricados pela Bibi, que são: flexibilidade, leveza e evita derrapagens.

**Produto da moda** – a Bibi procura alinhar os produtos às tendências da moda.

**Produto-inovador** – com estes produtos a Bibi dita o que deseja com aquele produto, quanto tempo permanecerá com o produto no mercado e quando lançará um outro que represente uma evolução do anterior.

Como forma de reduzir o *stress* da constante criação de novos produtos e minimizar gastos e possibilidades de erro, bem como o uso da mesma plataforma, a Bibi vem trabalhando com o conceito de evolução de produtos. Neste sentido o gerente de P&D explica:

Nós temos o entendimento que mudamos e colocamos isso na cabeça das pessoas que trabalham e hoje estamos passando para fora, para o mercado, que é o conceito de evolução. Antes achávamos um superproduto, pois temos aqueles produtos que a gente acerta na “veia”. Fazíamos um superlançamento, as vendas explodiam e daqui a pouco começavam a cair e vinha pressão para cima de P&D no sentido de criar outro produto. [...] Nós abandonávamos aquela superidéia e começávamos a criar outra. Nessa tentativa errávamos muito e se investia muito. Quando entramos no setor, começamos a estudar a evolução dos produtos. Pegar esses ciclos de produtos e estudar por que eles caíam e acompanhar no mercado. [...] porque ao desenvolvermos uma coleção, um produto, sempre é um *stress*, uma vez que é fazer de novo uma coisa que foi bem feita e fazer melhor do que já se fez. É fazer outra coisa melhor do que aquela que se fez bem feita. [...] Lancei um tênis que tem três luzes no solado. Começamos a acompanhar a curva do produto. Quando ela começa a baixar, entramos com um novo produto com o mesmo conceito, mas como uma evolução desse produto. Colocamos seis luzes no solado e opção para trocar a bateria. A curva começa a subir. Quando começa a cair entramos com uma evolução do produto. Mudou totalmente o processo. Com isso começamos a otimizar. (1239-1245; 1247-1255; 1269-1275)

No mesmo sentido, o Diretor Presidente comenta: *“Não sou muito favorável à mudança, gosto de evolução. Se se faz um produto e se fala em mudar, parece que tudo que se fez até agora estava errado. Temos que criar o conceito de evoluir. Eu fiz até aqui e houve erros e houve acertos, então eu tenho que procurar evoluir nisso. Em tudo procuramos evoluir, desde processo, produto, a empresa”*.

A Bibi tem uma visão de inovação aberta. No desenvolvimento de produtos, a empresa constitui parceria com o Centro Tecnológico do Calçado do SENAI e principalmente com fornecedores cujos valores que cultiva estejam próximos aos da Bibi. De acordo com o gerente de P&D: *“Algo importante são os valores do parceiro que têm que ser próximos dos nossos. Não posso querer fazer parceira com alguém que para ele ser esperto é fazer meia nota. Ser esperto não vai fechar porque a Bibi é totalmente diferente disso. É preciso*

*respeitar valores, datas. Compromisso com datas; compromisso com desenvolvimento. Tem que estar próximo da nossa cultura.”* Como exemplos pode-se citar o setor de engenharia da Chalingo que é uma indústria de brinquedos, mas que desenvolveu a roda utilizada no tênis denominado Skatenis, bem como empresas especializadas em matrizaria. Segundo o gerente de P&D, dentre outros resultados positivos obtidos com as parcerias, a Bibi tem conseguido obter matrizaria bicolor no tempo aproximado de quarenta e cinco dias. Anteriormente levava em torno de noventa dias para ter uma coleção. Além disto, não mais necessita realizar altos investimentos em máquinas CNC e pessoal técnico especializado na área para operá-las. Os parceiros selecionados trabalham juntos com o pessoal de P&D da Bibi. De acordo com o relato do gerente de P&D,

Os poucos que selecionamos, entram no desenvolvimento. Trabalham junto conosco. Eles vão debater conosco uma idéia que vamos lançar. Vou discutir com eles. Nós temos uma confiança muito grande neles. Temos um grau de comprometimento e de exposição muito grande com eles. (2512-2517)

De acordo com o Diretor Presidente, semelhante à indústria automobilística, a Bibi é uma montadora de calçados. Segundo ele, cada peça tem um fornecedor e é obrigação dele conhecer mais do que a Bibi no que se refere àquela peça. Ele exemplifica: “Quem faz palmilha tem muito mais tecnologia do que nós para fazer uma palmilha.”

No tocante aos clientes e representantes comerciais, a Bibi tem discutido os produtos com eles. Como o principal produto da empresa é o calçado infantil, a Bibi tem feito sessões de *brainstorming* com grupos de crianças. Comenta, ainda, o Diretor Presidente, que isso tem ajudado muito e reforçado o orgulho de pertencer à empresa.

Tendo como base o princípio de que errar é humano, mas acertar também é, o erro é tolerado e visto na Bibi como oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, embora a empresa procure cercar-se da cautela necessária na definição do processo ou do produto para que o erro não ocorra. Acerca disso, o Diretor Presidente explica:

A maioria das empresas são muito ditadoras. As pessoas estão ali para receber ordem. Nós damos liberdade para o pessoal errar. Nesse processo de inovação se você não der liberdade para eles errarem, você vai castrá-los. Nós já lançamos “n” produtos que não deram certo, mas também não vamos mutilar as pessoas. Dá-se às pessoas o direito de errar, senão inibe as pessoas de inovar. [...] Nós fazemos de tudo para não errar, mas o erro pode acontecer. Um produto novo, um processo a gente admite que possa errar. Dá-se o direito de errar. (2250 a 2256; 2285 a 2287)

Uma preocupação da empresa é ter diferenciais competitivos para enfrentar a concorrência, em especial no tocante à China. Para tanto, estabeleceu marca, design, ponto de venda e agilidade na entrega como importantes diferenciais. Acrescido a isso existe uma preocupação no tocante à rapidez e à agilidade da empresa, o que somente pode ser obtido através da inovação. Quanto a isso comenta o gerente industrial: “Queremos ser a mais rápida empresa do mundo para a China não poder nos pegar. Nós queremos ter diferenciais. Embora a China tenha um preço muito bom ela não vai ter aquele produto que nós temos. Se a China chegar a fazer aquele produto nós já estamos fazendo um outro [...]” (2871-2875).

Na Bibi o setor de Marketing participa juntamente com P&D de todas as etapas do processo. Com isso, o Marketing explora atributos do produto que a empresa deseja ressaltar, pois o conhece desde o início de seu desenvolvimento.

Para a Bibi, inovar é vital para sua sobrevivência. Para tanto, conta com um Comitê de Inovação e com uma unidade de P&D que, juntamente com fóruns e times compostos por colaboradores de diferentes áreas, são responsáveis pela geração de idéias e implementação destas, conforme descrito a seguir.

#### **4.1.5.1 Comitê, fórum e times de inovação**

A Bibi possui uma área de P&D devidamente estruturada, integrada por trinta e seis colaboradores, responsável pelo desenvolvimento de produtos. Possui, também, desde o ano 2005, um Comitê de Inovação composto por três gerentes (industrial, P&D e suprimentos), dois representantes da área de Marketing e um estilista, com a função principal de realizar a gestão da inovação na empresa e estabelecer as normas pertinentes.

No que se refere à geração de idéias, estas tanto podem surgir na área de P&D quanto podem ser geradas num espaço mais amplo dentro da empresa, através dos colaboradores, individualmente ou em grupos. Essas idéias escoam através de fóruns e de times.

Os fóruns passaram a ser utilizados na Bibi a partir do ano de 2005, após a participação de alguns colaboradores em curso sobre inovação oferecido pela UNISINOS. Não havia, até essa

data, algo estruturado, com método definido, para a busca de inovações. Segundo o gerente de P&D

A inovação começou pelo desenvolvimento de produtos quando começamos a nos perguntar: as crianças mudaram e precisávamos fazer produtos diferentes porque as crianças são diferentes atualmente e começamos a correr atrás. [...] A inovação de produto não tinha um método. Hoje temos um método. [...] Um fórum livre, com *brainstorming* onde qualquer idéia é aceita isso não havia. Surgiu a partir do curso na UNISINOS. Hoje está no DNA. (3800 a 3803; 3809 a 3810; 3813 a 3815)

Os fóruns nasceram em P&D e depois se estenderam gradativamente para toda a empresa, a partir do momento em que foi definido na estratégia da empresa que a inovação seria uma das prioridades.

Os fóruns de inovação utilizam a técnica do *brainstorming* para a geração de idéias. Os integrantes do fórum – gerente industrial, que participa de todos os fóruns, gerente de setor e pessoas que este convida para discutir o assunto – geram um determinado número de idéias e, em seguida, cada um seleciona cinco idéias dentre as explicitadas. Listadas as cinco idéias mais votadas<sup>3</sup>, de imediato são constituídos os times necessários ao desenvolvimento das idéias ou aproveitados os times já existentes na empresa. Dessa forma, as idéias são geradas no fórum de inovação e canalizadas para os times de inovação com o fim de buscar a sua implementação, ou seja, objetiva tornar a idéia uma ação positiva que dê resultados para a empresa. Para tanto, muitas vezes os times vão em busca de parceiros localizados no exterior, alguns, inclusive, situados na Ásia.

De acordo com os entrevistados, o processo de inovação na Bibi tem uma fase inicial que é caótica, na qual procura utilizar a criatividade dos participantes do fórum a fim de gerar idéias e, então, depois canalizá-las para os times de inovação. O gerente industrial explica:

Temos um *flip chart* e eu fico na frente do pessoal, estimulando e captando as idéias e uma pessoa fica anotando. Com o fórum fazemos dinâmicas, caminhamos com o pessoal antes de começar. Tem salgadinhos, refrigerantes. Fica bem descontraído. Sempre fazemos uma ou outra dinâmica para quebrar paradigmas. Uma coisa impossível de ser feita nós mostramos que é possível na prática, numa dinâmica para mostrar isto. Uma das coisas que se fala é que não se pode criticar a idéia que a outra pessoa deu. Às vezes a pessoa dá uma idéia absurda e outro dá uma idéia que a complementa e passa a ser algo possível para as duas idéias. Vou estimulando. (1753-1765)

---

<sup>3</sup> Cinco idéias é o quantitativo estabelecido pela empresa para todos os casos.



De acordo, ainda, com o gerente industrial, o fórum é uma das vias para geração de idéias. Uma outra via é através dos times de inovação fixos. Em cada fábrica foram criados times fixos. O colaborador que desejar contribuir com idéias pode se dirigir a um desses times.

Os times, por sua vez, surgiram à mesma época, sucedendo os Grupos de Melhoramento Contínuo – GMC. Estes haviam sido criados na empresa há cerca de 12 anos, após os responsáveis pelas áreas industrial e recursos humanos terem visitado empresas no Japão. Os GMCs tinham a finalidade de gerar idéias, embora, à ocasião, não se falasse em inovação na Bibi. Eles, no entanto, não evoluíram e as pessoas cansaram da metodologia adotada. Era necessário encontrar uma alternativa. Esta surgiu por ocasião da montagem de um *showroom* para apresentação de matérias-primas aos estilistas, conforme relata o gerente de suprimentos:

Nós tínhamos os Grupos de Melhoramentos Contínuos que estavam meio parados, pois cansaram da metodologia que vinha sendo adotada e na época vínhamos discutindo na área de suprimentos como fazer para melhorar o aproveitamento de matérias-primas na área de projetos. Fizemos a montagem de um *showroom* para apresentação de matérias-primas para estilistas e uma das pessoas do nosso time de suprimentos disse que era um desperdício nós fazermos um investimento em *showroom* e só mobilizarmos os estilistas, pois tínhamos 600 pessoas na Bibi que poderiam contribuir com idéias para aproveitarmos melhor os materiais. [...] Apresentamos para o Comitê de Inovação que aproveitou esse fato para mobilizar esses grupos e transformá-los em times de inovação [...] Começamos com uma divulgação que causou surpresa no pessoal, pois foi colocado *banner* dizendo: Aguarde. A Bibi está criando um ambiente favorável às boas idéias. Faltam 10 dias para você descobrir o ambiente que estamos criando para você. Todos os dias distribuíamos panfletos na hora da refeição que diziam: Tenha uma boa refeição e uma boa idéia ou tenha um bom dia e uma boa idéia. É só fazer um pouquinho de concentração e você terá uma boa idéia. [...] A base da empresa não estava integrada no processo. Montamos o *showroom* em um final de semana e na segunda-feira fez-se a inauguração e convidamos todas as pessoas e fez-se uma reunião com todos os funcionários explicando o que se queria, o que era o processo de inovação, o que se buscava com isto e que se mobilizassem em torno de dez grupos. [...] Houve uma procura tal que se quiséssemos formar mais grupos conseguiríamos. [...] Foram apresentadas em torno de 150 idéias, sendo trinta por cento aproveitadas com ganho financeiro à época. (892-935)

Os times atualmente estão institucionalizados na empresa.

Na Bibi as idéias geradas e não utilizadas no momento não são descartadas, elas constituem um Banco de Idéias. De acordo com o gerente de P&D, a empresa possui um banco com cerca de quinhentas idéias. Há idéias sobre produtos que serão resgatadas daqui a 15 anos quando houver a tecnologia necessária e o mercado estiver preparado para recebê-los. Conforme cometa o gerente de P&D

Chegamos ao ponto na Bibi em que eu penso em produtos que vou lançar daqui a 1 ano. Se disser em outra empresa vão rir e dizer: isso não existe em fábrica de

calçado. Antes, dois ou três anos atrás estávamos pensando um produto para lançar na semana seguinte. Viramos o jogo com inovação. Hoje há projetos que estão sendo tocados para lançar daqui a 1 ano [...] as pessoas representam 80% , na minha percepção, do resultado, porque a gente formou as pessoas dentro da cultura que se queria. Formamos um time de guerreiros [...] São pessoas que trabalham alinhadas com a estratégia da empresa. [...] É um time em prol de todos. Essa é a diferença da Bibi atualmente. [...] Tenho cinco ou seis projetos sendo trabalhados e um deles eu vou lançar em abril. Tiro do Banco de Projetos. O Banco está sempre girando. Faço com grupo de crianças, com grupo de representantes. Filmes de desenho animado para olhar. Tenho uma pessoa na Europa que está focada na parte de inovação, mas não olhando o calçado em si porém olhando oportunidades de produtos inovadores e mandando informações. Há uma série de ações que me garantem esse fluxo de idéias. É uma corredeira de idéias em que vou tirar um peixinho lá do meio. Foi importante criar isso. (2672-2688; 2660-2668)

No ano de 2006 foram geradas 660 idéias na matriz em Parobé-RS, o que significa 1,22 idéias por colaborador.

No Planejamento Estratégico da Bibi são previstos, de antemão, quantos lançamentos de produtos inovadores a empresa fará no ano, inclusive a data em que fará esses lançamentos.

O colaborador da Bibi não é recompensado financeiramente, de forma individual, mas tem participação no resultado global da empresa. A organização tem como princípio que todos devem ganhar com o benefício gerado pela idéia dada.

A Bibi possui a prática organizacional denominada Kzerinho, em que o novo colaborador, recém-contratado, recebe informações sobre a cultura da empresa e o que a organização espera dele, bem como sobre as práticas organizacionais existentes.

Na opinião dos entrevistados, a cultura é o recurso mais importante que a empresa possui. Em relação a isso, o gerente industrial comenta,

Talentos existem em todas as empresas. Nós devemos saber aproveitar os talentos [...] Se o ambiente da empresa é propício para se aproveitar esses talentos você tem resultado. [...] A cultura de abertura, de transparência, de geração de confiança, de as pessoas realmente entenderem-na, pois demora um período para a pessoa entender. Acredito que na média leva mais de ano para a pessoa entrar na Bibi e saber com o que ela está trabalhando até ela chegar a confiar na empresa e começar a aproveitar essa confiança e a empresa começar a tirar proveito disso. Vejo que é uma cultura bastante diferenciada. Vejo que o maior intangível, o maior diferencial é a cultura da empresa. Recursos tecnológicos nós temos, bons como há em outras empresas que têm um pouco mais e não têm esses resultados. [...] Parte de vendas todas as empresas têm e informações um pouco mais ou um pouco menos todas elas têm, mas esse resultado que estamos tendo nesse cenário que estamos vivendo que toda a indústria calçadista esta vivendo, o resultado desse trabalho está no intangível, recursos todas as empresas possuem e está à disposição para comprar, adquirir e financiar. Vejo que isso seria o principal diferencial. (2823-2853)

## 4.2 O CASO DO TABELIONATO FISCHER: de um pequeno tabelionato para uma organização inovadora reconhecida nacional e internacionalmente

### Introdução

Os tabeliães são profissionais formados em Direito e só raramente alguns destes também possuem formação em Administração de Empresas. De modo geral, estão voltados para a administração de pequenos tabelionatos, ou seja, “pequenos negócios”, embora a legislação vigente não considere a atividade como tal. Não estão preparados, em princípio, para “negócios” que irão se modernizar e crescer. Muitos se mantêm estagnados no tempo e não raro ainda utilizam grandes livros escritos manualmente e máquinas de escrever no desempenho de suas atividades diárias, mesmo diante dos recursos oferecidos pela informática nos dias atuais. Enxergar a atividade como uma empresa prestadora de serviços que pode se modernizar e se expandir ainda são iniciativas isoladas como é o caso do Primeiro Tabelionato de Novo Hamburgo-RS ou Tabelionato Fischer como é conhecido. Este, além de ter desenvolvido um sistema de gestão e tecnologia, utiliza, desde o ano de 2001, sensor de biometria, *webcam*, *scanner*, impressora térmica para impressão de etiquetas e microcomputador em cada estação de atendimento de seus clientes (ANEXO C) em suas modernas instalações. A partir desta experiência, surgiu a empresa **e-tab** com vistas a realizar a gestão financeira e administrativa, bem como a gestão de TI do próprio Tabelionato Fischer e de outros tabelionatos. Neste sentido, o modelo de gestão e tecnologia oferecido pela **e-tab** foi replicado integralmente no Décimo Segundo Tabelionato de Notas de Porto Alegre e no Segundo Tabelionato de Notas de Novo Hamburgo. O modelo de gestão desenvolvido pelo Tabelionato Fischer, além de já ter oportunizado ao mesmo obter, por duas vezes, o Prêmio Qualidade Total promovido pela ANOREG-BR, foi apresentado e reconhecido em evento internacional da União Internacional do Notariado, entidade que congrega setenta e cinco países. Acrescido a isso, representantes do Governo e da Associação Nacional de Notários da China têm visitado o Tabelionato, enviando delegação em três oportunidades com vistas a conhecer e estudar a viabilidade de implantação do modelo desenvolvido pelo Tabelionato Fischer, naquele país.

Como pôde essa organização nascida pequena, na sala de visitas da residência do primeiro tabelião e submetida ao longo do tempo às amarras que a legislação impõe à atividade notarial e registral, chegar ao estágio atual e ter se tornado reconhecida no segmento em que atua em

nível nacional e internacional? Que práticas organizacionais foram adotadas e como estas se institucionalizaram? Que recursos foram mobilizados e que competências foram desenvolvidas para que essas práticas se solidificassem na organização?

Com vistas a destacar os principais eventos que ensejaram o seu atual modelo de gestão, as páginas seguintes apresentam a caracterização do Tabelionato, seu modelo de gestão e o processo evolutivo da organização, desde a sua criação até os dias atuais. Descrevem as principais decisões e práticas organizacionais adotadas por seus gestores.

#### 4.2.1 Caracterização da organização

Criado em abril de 1927, o Primeiro Tabelionato de Novo Hamburgo-RS, também conhecido como Tabelionato Fischer, pertence ao ramo notarial e exerce seus serviços em caráter privado, por delegação do Poder Público. O Tabelionato desenvolve atividades que visam a prestar informações à comunidade, dar publicidade aos atos e autenticá-los, proteger direitos, bem como prevenir litígios e conflitos na esfera contratual e outras correlatas. Conforme as atribuições legais estabelecidas, seus principais processos de trabalho são os constantes do QUADRO 8 :

**QUADRO 8 – Setores e Principais Processos-PP**

<b>Setor</b>	<b>Principais Processos</b>
<b>Reconhecimento de Firmas</b>	Reconhecimento de firmas e Autenticação de cópias
<b>Setor</b>	<b>Principais Processos</b>
<b>Protesto</b>	Apontamento de títulos e outros documentos
	Emissão de certidões
	Entrega de intimações
<b>Setor</b>	<b>Principais Processos</b>
<b>Escrituras</b>	Atas
	Certidões
	Escrituras
	Procurações
	Divórcios e separações
	Inventários e partilhas
	Testamentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Tabelionato Fischer atua no município de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, entretanto, foram identificados clientes dos municípios vizinhos, tais como Campo Bom, São Leopoldo e Estância Velha. Sua clientela é composta, principalmente, por instituições financeiras, imobiliárias, pessoas físicas e jurídicas, bem como profissionais liberais do município de Novo Hamburgo. As instituições financeiras representam 60% do faturamento do Tabelionato.

Visto sob a ótica jurídica, o tabelionato, em si, não é uma Pessoa Jurídica. Corresponde ao ofício exercido pelo tabelião ou, o mais comum e conhecido pela população, corresponde às dependências onde o tabelião exerce as suas funções. Ao tabelião, Pessoa Física, profissional do direito, dotado de fé pública, é delegado o exercício da atividade notarial. O tabelionato não possui inscrição no CNPJ, trabalha apenas com o CPF do Tabelião. Os colaboradores – atendentes, escreventes e substitutos – são contratados sob o regime da legislação trabalhista pelo tabelião, Pessoa Física. Neste sentido, o atual titular do Tabelionato Fischer, José Flávio Bueno Fischer, conta com 62 colaboradores para o desenvolvimento das atividades do tabelionato, os quais possuem o seguinte grau de instrução (QUADRO 9)

**QUADRO 9 - Grau de instrução dos colaboradores**

Descrição	Quant.	%
Ensino Fundamental incompleto	01	1,6
Ensino Fundamental completo	-	-
Ensino Médio/Técnico incompleto	02	3,2
Ensino Médio/Técnico completo	17	27,4
Superior incompleto	33	53,3
Superior completo	07	11,3
Especialização/MBA	02	3,2
Mestrado	-	-
Doutorado	-	-
Total	62	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados obtidos junto ao Tabelionato.

A remuneração pelo trabalho desenvolvido no tabelionato é obtida através de emolumentos fixados pela Lei Estadual nº 12.692/96, comum a todos os tabelionatos do Estado do Rio Grande do Sul e que são atualizados anualmente pela correção do IEPE/UFRGS.

O tabelionato está localizado no centro de Novo Hamburgo, em um prédio histórico de três andares, tendo os seus setores distribuídos em uma área de 1.121 m<sup>2</sup>, conforme o QUADRO 10.

**QUADRO 10 - Setores e disposição no prédio**

<b>Setores relacionados aos principais Processos</b>		
<b>Setores</b>	<b>Número de salas</b>	<b>Localização</b>
Reconhecimento de firmas	02	1º andar
Protesto	03	1º andar
Escrituras	11	2º andar
<b>Setores relacionados aos Processos de Apoio</b>		
Portaria	01	1º andar
Recepção	01	1º andar
Informática e Tecnologia da Informação	02	1º e 3º andar
Secretaria	03	2º andar
Compras	01	3º andar
RH	01	3º andar
Qualidade e Comunicação	01	3º andar
Financeiro	02	3º andar
Telefonia	01	3º andar
Estacionamento	-	1º andar
<b>Espaços para colaboradores</b>		
Cozinha	01	3º andar
Biblioteca	02	3º andar

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados obtidos junto à organização

No primeiro andar foram instaladas dezessete estações de atendimento e doze estações no segundo andar. Acrescido a isto, existem cinco salas de reuniões, sendo quatro utilizadas para a leitura de atos para os clientes e realização de novos cadastros e uma composta por televisor, vídeo cassete e equipamentos de videoconferência, que permitem as comunicações verbais e visuais com qualquer estabelecimento que possua equipamentos semelhantes.

No que se refere à estrutura organizacional, o Tabelionato Fischer conta com uma arquitetura simples, integrada por 2 níveis: **diretivo**, constituído pelo Tabelião e dois Tabeliães-Substitutos e **gerencial**. Neste último nível conta com 3 supervisores, sendo um deles responsável por reconhecimento de firmas e protesto, outro por escrituras e procurações e o

terceiro, responsável pelo suporte administrativo representado por contas a pagar e tesouraria, compras e manutenção do patrimônio, bem como secretaria. Os dois primeiros supervisores são responsáveis pelo desenvolvimento da atividade-fim da organização e o último incumbido da atividade-meio. O supervisor responsável pelo suporte administrativo desenvolve atividades em conjunto com os profissionais da **e-tab**, empresa prestadora de serviços, gestada no Tabelionato Fischer, com o fim de efetuar a gestão financeira e administrativa do Primeiro Tabelionato de Novo Hamburgo e de outros tabelionatos com os quais firme contrato para tal. O tabelionato conta, também, com 3 Comitês para o desenvolvimento de suas atividades: a) Comitê 5 S; b) Comitê de Qualidade de Vida e c) Comitê Gestor de Energia Elétrica.

O interesse do Tabelionato Fischer pelas questões sociais encontra-se externalizado dentre os seus valores e missão. Nesta direção, participa como um dos mantenedores da Fundação Semear, criada e idealizada pelo Tabelião Fischer, em 1995.

#### **4.2.2 Modelo de gestão**

O modelo de gestão empregado atualmente no Tabelionato Fischer vem sendo construído no transcorrer de sua trajetória histórica. Durante esse percurso a organização passou por diversas fases. Segundo o Tabelião-Substituto:

O tabelionato passou por fases. Essas pessoas passaram por mais fases do que eu passei aqui dentro. Houve muitas tentativas na gestão do Flávio. Já teve RH, psicólogo. Aqui se falava em *empowerment* em 1965. Foi algo que o senhor Carlos trouxe porque quis dar liberdade para os supervisores. Acho que o mercado não estava preparado para essa visão que o tabelionato tinha. O Flávio fez a transição de uma empresa extremamente familiar, que eram os parentes do senhor Carlos para ele montar um novo modelo. Esta experiência tornou-se mais profissional, porém muito dependente das decisões definidas por Fischer. Eram pessoas tecnicamente competentes, mas acostumadas a alguém conduzi-las. Passaram a ser centralizadoras no que se refere a atividade-fim, gerando uma equipe também dependente e insegura. Cada uma das pessoas sabia fazer uma parte do processo, mas todas tinham que se reportar ao Substituto para opinião e fechamento, mantendo o conhecimento apenas tácito. A insegurança dos Substitutos começou a ficar maior com a transformação, onde o modelo mental começou a ser modificado e o conhecimento passou a ser explícito. (6783-6800)

Desde o ano de 2001, o Primeiro Tabelionato de Novo Hamburgo utiliza os seguintes recursos tecnológicos no atendimento de seus clientes:

- Etiquetas de segurança impressas em impressora térmica, em substituição aos carimbos anteriormente utilizados;
- Foto digital do cliente obtida através de *webcam* existente em todas as estações de atendimento, com vistas a integrar o cadastro de clientes;
- Assinatura digitalizada obtida com a utilização de *scanners*;
- Captação de digitais dos clientes através de sensor de biometria;
- Emissão de senhas de atendimento e monitoramento de filas;
- Sistema de caixa executivo que permite ao cliente resolver em um só local a sua demanda por serviços do Tabelionato;
- Estações de atendimento. Cada estação possui *scanner*, impressora térmica para etiquetas, *webcam*, sensor de biometria, além de microcomputador.

Com a implantação do sistema, os serviços ficaram mais ágeis e mais seguros, sendo desenvolvidos por um menor quantitativo de colaboradores. No Setor de Protestos, por exemplo, havia cinquenta colaboradores. Foi reduzido para dezessete colaboradores, que processam, atualmente, mais trabalho do que anteriormente.

O fluxo de informações ocorre através das práticas organizacionais denominadas Fischer & Cia. e Café com o Gestor, bem como através de murais e do jornal Gazeta Rosada, publicação de circulação interna. Para o ano de 2007 está prevista a utilização, também, de intranet como forma de circulação das informações.

A inovação constitui-se em um dos valores descritos em sua declaração de valores compartilhados pela organização.

Desde o ano de 1992, o tabelionato mantém expediente ininterrupto (das 9h às 17h30min), não fechando ao meio-dia. Pioneiro no Estado. Dentre as suas metas está o funcionamento também aos sábados.

O Tabelionato desenvolve um senso de orientação externa. Para tanto, realiza pesquisas junto aos clientes. Uma das formas utilizadas é o “Autêntico quer ouvir você”, que consiste em o cliente responder a um questionário e depositá-lo em uma caixa de sugestões colocada no interior do prédio do Tabelionato durante um mês.



O Planejamento Estratégico é realizado anualmente pelo nível diretivo do Tabelionato em conjunto com a **e-tab** e tabelionato. Posteriormente, é discutido com todo o nível operacional em evento de final de semana fora do Tabelionato.

Com o fim de realizar a gestão financeira e administrativa, bem como a gestão de TI do Tabelionato Fischer e de outros tabelionatos, foi criada a empresa **e-tab**. Através dessa empresa, gestada no Tabelionato Fischer, são desenvolvidas ferramentas de gestão que visam tornar os tabelionatos ágeis, organizados e seguros. O modelo de gestão e tecnologia oferecido pela **e-tab** foi inicialmente utilizado pelo Primeiro Tabelionato de Novo Hamburgo e posteriormente, replicado integralmente no Décimo Segundo Tabelionato de Notas de Porto Alegre e no Segundo Tabelionato de Notas de Novo Hamburgo. Além disso, foram recebidas, por três vezes, delegações vindas da China, com vistas a conhecer e estudar a viabilidade de implantação do Sistema naquele país.

O Tabelionato desenvolveu um sistema de gestão e tecnologia do qual decorrem diversos subsistemas, tais como:

- *Sistema de Protesto de Títulos* (e-pro): responsável pelo aponte de títulos por meio magnético ou manual e toda a rotina do protesto;
- *Sistema de Tesouraria* (e-con): responsável pelo monitoramento e controle de todos os caixas executivos do Tabelionato;
- *Sistema de Notas* (e-not): responsável pela realização do reconhecimento de firmas, autenticação de cópias, escrituras, procurações e testamentos.

Com isso, o Tabelionato Fischer adota uma gestão baseada em metodologia, resultados e indicadores.

A prática organizacional denominada “**Banco de Idéias**”, desenvolvida pelo Tabelionato Fischer premia os colaboradores pelas idéias geradas que aprimorem o sistema de gestão e tecnologia, de acordo com critérios de impacto na melhoria dos processos de trabalho. As idéias não implementadas também geram reconhecimento para os colaboradores que as originaram.

As páginas seguintes apresentam o percurso histórico percorrido pela organização. A FIG. 6 mostra os eventos mais importantes que culminaram com a construção do atual modelo de gestão adotado pelo Primeiro Tabelionato.

**FIGURA 6 - Cronologia dos eventos - Tabelionato Fischer**

1927	Transformação do Cartório Distrital em Primeiro Tabelionato de Novo Hamburgo, devido a emancipação do município.
1933	Emília Müller assume a titularidade do Primeiro Tabelionato.
1960	Com a aposentadoria da Tabela Emília Müller, o senhor Carlos Luiz Poisl assume a titularidade do Primeiro Tabelionato.
1964	Fotocopiadora Lumoprint – Primeira no país.
1968	Serviços de microfilmagem. Primeiro no Estado e o terceiro no país.
1970	Máquina de escrever elétrica e repetidora de textos. Primeira adquirida por um Tabelionato no país.
1983	Sistema informatizado de protestos do estado. Primeiro no país. Criação da empresa de informática Micromega.
1987	Com a aposentadoria do Tabelião Carlos Luiz Poisl, o senhor José Flávio Fischer assume a titularidade do Primeiro Tabelionato.
1992	Expediente ininterrupto (aberto ao meio-dia).
1995	Criação da Fundação Semear.
1995	Reestruturação do Tabelionato.
1996	Primeiro contato com a empresa Zyx Computadores.
1997	Desenho dos processos de trabalho dos setores.
1999	Desenvolvimento do sistema.
2003	Criação da empresa e-tab.
2004	Conceito de gestão replicado – 12º Tabelionato de Notas de Porto Alegre.
2005	Prêmio Qualidade Total-ANOREG-BR.
2006	Segundo Tabelionato de Notas de Novo Hamburgo.

#### 4.2.3 A Trajetória histórica

- **Tabelionato Fischer: sua origem**

Em 1927, Novo Hamburgo emancipa-se de São Leopoldo-RS, transformando-se em município autônomo. Após buscar a sua emancipação durante vários anos, sofria a resistência

por parte do município-mãe, em razão de que Novo Hamburgo possuía, à ocasião, vigor econômico e propiciava boa renda para São Leopoldo.

À época da emancipação havia em Novo Hamburgo o Cartório Distrital, onde eram efetuados os registros civis das pessoas naturais (nascimentos, casamentos, óbitos) e os atos notariais (escrituras públicas, reconhecimentos de firmas). Com o surgimento de uma nova realidade, tornou-se necessária a criação de novos órgãos, como o Registro de Imóveis e o Tabelionato. A este último foi anexado o Ofício de Protestos e o de Títulos e Documentos e de Pessoas Jurídicas. Em decorrência das mudanças ocorridas, o Cartório Distrital perdeu as suas atribuições notariais, passando a atuar exclusivamente como Ofício de Registro de Pessoas Naturais. Alberto Müller, então escrivão distrital titular, foi promovido à função de Tabelião de Notas e de Protestos e Oficial de Registro de Títulos e Documentos e de Pessoas Jurídicas. Passou, assim, o município recém-criado a contar com seu Tabelionato, sendo Alberto Müller seu primeiro titular.

- **Emília Müller assume a titularidade do Primeiro Tabelionato**

Por volta de 1932 faleceu o Tabelião Alberto Müller. Sua esposa, Emília Müller, que já trabalhava como sua ajudante, após o falecimento do marido, ficou respondendo pelo Cartório até ser efetivada como titular. Apesar de não ter formação jurídica, mas possuir a prática no serviço, foi aprovada no concurso destinado ao provimento da vaga e nomeada titular, sem antes um outro concursado ter sido nomeado por razões políticas para a função de Tabelião titular de outro tabelionato criado em Novo Hamburgo, em 1933. O município passava, a partir dessa data, a contar com dois tabelionatos. O originário passou a ser o Primeiro Tabelionato e o que fora criado, posteriormente, o Segundo.

- **Carlos Luiz Poisl assume a titularidade do Primeiro Tabelionato.**

Quando o Tabelião titular do Segundo Tabelionato, senhor Benjamin Altmayer faleceu em 1960, foi aberto concurso para provimento da vaga. O Bacharel em Direito Carlos Luiz Poisl, que era Ajudante de Tabelião do Primeiro Tabelionato desde o ano de 1956, resolveu se inscrever como candidato. Realizado o concurso, um dos candidatos que havia se mudado há pouco tempo para Novo Hamburgo, obteve o primeiro lugar. Tendo obtido vistas das provas, o senhor Carlos Luiz Poisl constatou que havia diferenças entre as duas provas. Resolveu, então, interpor recurso perante o Tribunal de Justiça do Estado, que mudou a classificação e empatou em primeiro lugar os dois candidatos, conforme explica o antigo Tabelião:

Inscreveram-se uns 20 candidatos. Houve um candidato que se mudou para Novo Hamburgo [...] Ele tinha curso de extensão universitária na Sorbone. Fez-se o concurso e para minha surpresa este cidadão foi classificado em 1º lugar. Eu não quis acreditar porque sabia da minha competência. Tive acesso às provas que eram escritas e vi que a diferença entre as nossas provas eram grandes e só por injunção política ele me passou. Não pude aceitar isso e enderecei ao Tribunal de Justiça do Estado um recurso contra o resultado antes que ele fosse nomeado. O Tribunal mudou a classificação e nos empatou em 1º lugar. (4586-4595)

Com o pedido de aposentadoria da Tabeliã Emília Müller o Bacharel Carlos Luiz Poisl aproveitando a classificação obtida no concurso, pediu e obteve a sua nomeação para exercer o cargo de titular do Primeiro Tabelionato e o outro candidato foi nomeado Tabelião do Segundo Tabelionato.

Com o passar do tempo, o volume de trabalho aumentou no Primeiro Tabelionato, então conhecido como Cartório Poisl, em razão de que Novo Hamburgo estava se desenvolvendo, o município já era economicamente forte e as negociações comerciais começavam a avultar em número. O Tabelião Carlos Luiz Poisl, porém, tinha dificuldades em delegar atribuições porque não havia recursos humanos qualificados para o desempenho das tarefas. Ao analisar este fato, ele comenta,

O mais relevante para o Tabelionato foi o desenvolvimento econômico da cidade. Isto me ocasionou no decorrer do tempo o que eu chamo de crise de crescimento. Senti por três vezes essa crise de crescimento, pois não dava conta do volume de serviço. A crise ao contrário é grave, mas crise de crescimento também, porque você se sente impotente para atender a demanda, porque não é fácil delegar atribuições. Primeiro porque não existia m recursos humanos qualificados para isso e não havia aprendizado metódico para a atividade notarial. Aprendia-se “na marra”, na prática diária e isso precisava de tempo. Segundo, porque é uma atividade que a condição *sine qua non* para exercê-la é a seriedade e a honradez. É uma atividade que possibilita a quem não tem essas qualidades, enriquecer a custa de outras pessoas. (4608-4621)

A falta de pessoal qualificado fez com que determinadas funções do Tabelionato fossem delegadas a colaboradores que não possuíam o conhecimento jurídico necessário, embora, conforme relata o antigo Tabelião, se tratasse de pessoas sérias e honradas. Segundo o ex-Tabelião Carlos Poisl

[...] isto me obrigava a um desgaste tremendo porque tinha que acompanhar o serviço de cada um. Eu tinha consciência de que todo papel que saísse do Cartório com assinatura do funcionário levava um pedacinho meu, porque poderiam cometer algum erro que só eu, pela minha condição, pela minha formação, teria condições de evitar, nunca por má-fé, mas por desconhecimento. (4629-4634)

Em Novo Hamburgo, à época, havia três exímias datilógrafas. O Tabelionato contratou uma delas, e esta foi nomeada Ajudante do Tabelião, função hoje identificada como Tabelião-Substituto. Sobre isto, comenta o antigo Tabelião Carlos Poisl:

Era excelente funcionária, mas lhe faltava o conhecimento jurídico especializado. Tinha só o primário e isto me preocupava e assim foi em diversos setores do Tabelionato e fui nomeando pessoas desse tipo. Foram pessoas que começaram comigo. [...] isto me angustiava porque poderiam involuntariamente prejudicar clientes na má execução do serviço. [...] A forma de qualificá-las era na prática. Elas ficaram circunscritas ao regulamento, ao livrinho. (4643-4646; 4649-4650; 4653-4654)

O Tabelionato, à época, possuía uma estrutura organizacional simples. Os problemas particulares das funcionárias eram levados diretamente para o Tabelião que, ainda cuidava da parte técnica quanto da administrativa do Tabelionato. Gradativamente, esse somatório de atividades e problemas diários com colaboradores ocasionou problemas à saúde do antigo Tabelião Carlos Poisl. Concluiu, então, que era necessário mudar. Uma das alternativas era contratar um advogado experiente e correto em seu modo de proceder para auxiliá-lo. Procurou tal profissional durante dois anos quando, em 1964, contratou o Bacharel em Direito José Flávio Bueno Fischer. Este, quando adolescente, havia sido uma espécie de *office-boy* do Tabelionato, entregando intimações de protestos, preenchendo os carimbos de reconhecimento de firmas e atendendo no balcão. Tinha permanecido no Tabelionato em torno de oito meses quando pediu demissão. Posteriormente, havia ingressado, através de concurso público, no Banco do Brasil, onde permaneceu durante cinco anos, quando ao terminar o curso de Direito, resolveu pedir demissão para advogar em uma banca de advocacia, no município de São Leopoldo.

O senhor José Flávio Bueno Fischer foi conduzido à condição de Ajudante do Tabelião. Embora tivesse conhecimento jurídico, faltava-lhe conhecimento para agir administrativamente. Neste sentido, o Tabelião José Flávio Fischer relata:

[...] Passei por experiências administrativas terríveis. A primeira foi essa. Um ano depois de ter assumido, já tínhamos 17 ou 18 funcionários e tirei um dia de folga. Quando retornei tinha um abaixo-assinado para me demitirem. Só uma pessoa não havia assinado. [...] Chamei todo o pessoal e fiz uma reunião dizendo que sabia que eles estavam insatisfeitos e que deveriam se acostumar, pois o mundo, hoje, era diferente e que a administração do Tabelionato não era mais a mesma. [...] Comecei a interferir pontualmente em cada um dos setores. (4982-4985; 5008-5011; 5016-5017)

As dúvidas e dificuldades fizeram-no inscrever-se em curso de administração de Recursos Humanos oferecido pela Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro. Foram contratados também, uma psicóloga organizacional e um profissional de O&M, os quais foram, em seguida, dispensados da função. O Tabelião José Flávio Fischer comenta:

Descobri que existia uma psicóloga organizacional. Fui procurar uma profissional dessa área. Ela, após algumas interações disse que precisávamos de alguém de entendedor de O&M (Organização e Métodos). Eu nunca tinha ouvido falar nisto. Eu tinha que convencer o patrão de pagar essa conta. Dizia para ele que eu sozinho não tinha como tocar isto, precisava de pessoas que entendessem do assunto. Eu achava que eram essas pessoas. Ele acabava endossando essas minhas mudanças. Pouco tempo depois me dei conta que o profissional de O&M estava criando muita confusão ao invés de ajudar a resolver. [...] Na seqüência essa psicóloga que era de Caxias do Sul e não podia estar sempre aqui, faltava, resolvemos, então, romper com ela. Como tinha feito o curso na FGV e tinha trazido o profissional de O&M e a psicóloga organizacional, eles acabaram repassando algum conhecimento para mim. Aprendi algumas coisas. (5029-5038; 5040-5044)

Posteriormente, o senhor Carlos Poisl propôs contratar uma psicóloga, um gerente administrativo para cuidar da parte financeira, administrativa e seleção de pessoal, bem como um colaborador para tratar de cargos e salários.

Pouco tempo depois, constataram que a contratação desses profissionais não dera certo. Conforme destaca o Tabelião José Flávio Fischer:

Num determinado momento me dei conta que tanto o gerente quanto a psicóloga estavam fazendo o que hoje eu entendo como gerentes intermediários negativos. Foram criando no grupo de funcionários um conceito de que eles eram o pai e mãe bons e eu era o negativo. Tudo que eventualmente era concedido aos funcionários eram eles que tinham conquistado a muito custo junto a mim. Tudo que era negado diziam que vinha de cima a ordem. (5056-5063).

Com o passar do tempo, aqueles funcionários que haviam gerado problemas foram se aposentando e alguns o Tabelião Carlos Poisl pediu para não demiti-los e que esperasse se aposentarem, porque tinha um preito de gratidão para com eles.

Com a melhoria dos serviços e o crescimento do município de Novo Hamburgo, verificou-se, novamente, um aumento da demanda por serviços do Tabelionato. As instalações tornaram-se pequenas para atender às atividades da organização. Inicialmente, o Tabelionato foi instalado na residência da Tabeliã Emilia Muller, onde ocupava a sala de visitas. Posteriormente, passou a ocupar também a sala de jantar. Como a demanda continuava a crescer, em 1963, mudou para uma loja no Edifício Minuano. Dez anos depois, sentindo novamente o problema

de espaço físico, mudou-se para uma loja na Galeria Central de Novo Hamburgo. Porém, a procura por serviços do Tabelionato continuou a crescer e, em seguida, o espaço ficou insuficiente. Foi adquirido, em 1977, o prédio em que atualmente está instalado o Tabelionato, o qual havia sido uma agência bancária com caixa forte, o que representava proteção contra incêndio e segurança para o depósito de todos os livros.

- **O pioneirismo do Tabelião Carlos Luiz Poisl**

- **Fotocopiadora**

Em 1964, o Tabelionato foi um dos primeiros a adquirir uma copiadora alemã, marca Lumoprint. Não havia essa máquina em lugar algum do Brasil. Conforme ressalta o antigo Tabelião Carlos Poisl:

Os documentos eram fotografados por fotógrafos convencionais, por máquinas fotográficas, em negativo e depois copiava, o que dava um custo elevado em papel fotográfico especial. Era a maneira de tirar cópia de um documento, até que surgiu essa grande inovação de uma máquina que fazia cópias automaticamente de qualquer documento. Eu fui um dos primeiros a comprar uma dessas máquinas. Não havia em lugar algum. Era uma máquina de fabricação alemã. Depois, com o decorrer do tempo veio a Xerox (4793-4801)

No mesmo sentido, o Tabelião José Flávio Fischer comenta:

O senhor Carlos já vinha com algumas iniciativas inovadoras, bem concretas. Lembro que quando eu tinha 16 anos nós fazíamos cópias no fotógrafo. Ele comprou há 42 anos, uma copiadora chamada Lumoprint que era um negócio insalubre. O cheiro de tinner era forte e o cliente entregava os documentos pela manhã e vinha retirar à tarde. [...] Era um processo lento mas mais ágil do que o fotógrafo e feito no próprio Tabelionato. (5095-5102)

- **Serviços de microfilmagem**

A microfilmagem era voltada especialmente ao registro, à perpetuação dos documentos. O registro de títulos e documentos era feito mediante cópia manuscrita do original em livros próprios. A microfilmagem substituiu os livros. Com a implantação do serviço em 1968, o Tabelionato foi o primeiro no Estado e o terceiro no País a usar a microfilmagem. Como o processo de microfilmagem era terceirizado, o Tabelião Carlos Poisl constituiu uma empresa de microfilmagem para executar os serviços para o Tabelionato. Posteriormente, em 1994, a empresa foi vendida.

○ **Máquina de escrever elétrica**

Em 1970, o Tabelionato adquiriu uma máquina de escrever elétrica e repetidora de textos. Foi a primeira máquina elétrica de escrever adquirida por um Tabelionato no país. A máquina permaneceu 3 meses na Alfândega, aguardando liberação, porque não sabiam como enquadrá-la na legislação vigente. Segundo o Tabelião José Flávio Fischer:

Na época ela ficou 3 meses na Alfândega porque eles não sabiam o que era aquilo. Tiveram dificuldades para liberar na Alfândega porque não sabiam como enquadrar o produto. (5112-5115)

Nesse sentido, comenta o antigo Tabelião Carlos Poisl:

[...] a minha datilografia era tão boa que a máquina não dava conta, então quando eu soube que já existia a máquina elétrica IBM, comprei-a. Foi a primeira máquina elétrica instalada em qualquer Tabelionato do Brasil. Em Novo Hamburgo já havia uma na Companhia de Seguros. A minha foi a segunda no Estado. Ainda assim não acompanhou a velocidade de digitação daquela funcionária. Acabei comprando uma máquina com memória da IBM. Quando soube que havia essa possibilidade de gravação da datilografia e depois ser reproduzida eletronicamente e datilograva como se fosse feita pela mão do homem, adquiri-a. Foi um avanço extraordinário. (4777-4787)

○ **Sistema informatizado de protestos e criação da empresa de informática Micromega.**

O processo de informatização das organizações há cerca de um quarto de século ainda era nebuloso no Brasil. Os computadores eram enormes, tinham um custo muito elevado e havia dificuldades para o desenvolvimento de softwares. Tão logo foi possível ao Tabelionato adquirir computadores, o Tabelião Carlos Poisl constituiu a empresa Micromega, com a finalidade de produzir os softwares necessários às atividades do Tabelionato. Em 1983, foi desenvolvido o primeiro software de protestos de títulos. O antigo Tabelião Carlos Poisl comenta:

Logo que veio a informatização fui verificar a possibilidade de empregá-la. O primeiro a ter um computador foi o Tabelião João Pereira, em Porto Alegre. Fui ver como era. [...] Era enorme e havia custado muito caro. (4818-4822)

No mesmo sentido o atual Tabelião José Flávio Fischer destaca:

Lembro que fui atrás do primeiro computador. [...] Há 20 anos atrás era tudo misterioso nessa área. A sensação que se tinha era que todos eram “picaretas”. Não dava para confiar em ninguém. [...] Criamos a Micromega que é a mais antiga do Vale dos Sinos. Hoje ela está no Pólo de Informática da UNISINOS. Essa empresa foi criada aqui no Tabelionato para esse fim. Desenvolvemos o primeiro software de protesto de títulos que, por um convênio feito, à época, com o Banco Meridional, mais de 30 colegas passaram a usar aquele software criado por nós. (5120-5124; 5131-5137)



A busca por inovações passou a ser fundamental para o Tabelionato, pois a proposta era a melhoria dos serviços, cujos resultados se traduziam no reconhecimento pelos clientes sobre os trabalhos prestados, conforme ressalta o antigo Tabelião:

A melhoria do serviço. Tudo era voltado para isso. A única preocupação era o melhor atendimento aos clientes, ao cumprimento dos objetivos do Tabelião com maior celeridade, maior segurança. Sei que havia diferenças porque as pessoas vinham e diziam que não eram atendidas assim em outros cartórios. [...] Os colegas viam as inovações e diziam que teriam que fazer o mesmo. O Tabelionato foi uma referência. Contribuiu para a melhoria de toda a atividade notarial nesse Estado. (4833 a 4840; 4843-4845)

- **José Flávio Bueno Fischer assume a titularidade do Primeiro Tabelionato.**

Com a aposentadoria do Tabelião Carlos Luiz Poisl em 1987, José Flávio Bueno Fischer adquire o direito de ser tornado o titular do Primeiro Tabelionato, amparado em legislação vigente à época, que permitia àqueles que exercessem a substituição efetiva num mesmo tabelionato por mais de cinco anos de exercício, até dezembro de 1983, a respectiva nomeação. O primeiro Tabelionato de Novo Hamburgo recebeu outra denominação, passando a ser conhecido como Tabelionato Fischer.

Tornando-se titular, não quis nenhum tipo de intermediário, assumindo uma relação direta com os funcionários. Conforme destaca o Tabelião José Flávio Fischer,

Agora eu estava numa posição diferente. Não era mais um gerente, mas o proprietário do negócio e todos os riscos passaram a ser meus. Os empregados são empregados da Pessoa Física - Tabelião. O tabelionato não é Pessoa Jurídica. Cada ato que o meu funcionário pratica, por exemplo, no reconhecimento de firma, se ele reconhecer errado, o meu patrimônio está em risco. Por um reconhecimento que custa R\$2,00 posso comprometer R\$200.000,00 ou R\$300.000,00. (5088-5095)

- **Reestruturação do Tabelionato**

Em 1995, o Tabelionato contava com 105 funcionários. O expediente interno para a realização do apontamento de títulos, que deveria se estender até 22h, com frequência se estendia até às 5h do dia seguinte.

A maioria das atividades eram realizadas manualmente. Os setores de protesto de títulos e de escrituras estavam informatizados, mas o mesmo não acontecia nos setores de reconhecimento de firmas e de registro de títulos e documentos e Pessoas Jurídicas. Acrescido

a isto, não havia integração dos sistemas. Eram sistemas estanques que não “conversavam” entre si.

A reestruturação e modernização das atividades faziam-se necessárias, conforme o Tabelião-Substituto Marcelo Haeser comenta:

Nesse período eu já mudava muita coisa no processo de trabalho. Percebi que eu tinha uma veia para transformação. Nunca me conformei com aqueles “livrões”. [...] Nas reuniões o Flávio manifestava uma ânsia muito grande em mudar, em modernizar essa estrutura, prédio novo. [...] Em 1997 tomamos a decisão de tocar o projeto e assim, em 1997 começamos uma revolução aqui. Nós sabíamos o que queríamos porém tínhamos que reconstruir tudo isso. (5414-5416; 5425-5427; 5440-5443)

No período de 1995 a 1997, começou a reestruturação do Tabelionato. Aproveitando uma forte crise instalada no Vale dos Sinos decidiram adotar um PDV. A medida resultou na redução do quadro de pessoal em vinte pessoas.

- **Primeiro contato com a empresa Zyx Computadores**

A Zyx Computadores era uma empresa binacional com sede em Miami-EUA e filial em São Leopoldo. A empresa tinha *know how* em tecnologia e experiência em projetos. O primeiro contato do Tabelião José Flávio Fischer com a empresa Zyx Computadores foi mantido em 1996 na inauguração da Rádio UNISINOS, para a qual a empresa havia desenvolvido o seu projeto. A Zyx Computadores, por ter a vantagem geográfica de estar sediada em Miami-EUA, à época, tinha facilidade de acesso a fornecedores e a sistemas. Firmado contrato com o Tabelionato em 1997, passou a atuar como facilitadora junto ao mesmo. Neste sentido, pesquisava tecnologias que poderiam ser utilizadas pelo contratado. Contatava com fabricantes e servia de ponte entre o Tabelionato e fornecedores que desenvolviam sistemas que poderiam ser úteis para o Primeiro Tabelionato. Realizava, em suma, um elo entre a tecnologia disponível nos Estados Unidos da América e a que poderia ser utilizada no Tabelionato Fischer. Com esse espírito, feiras na área de informática foram visitadas pelo Tabelião-Substituto, com vistas a inteirar-se sobre a tecnologia existente e realizar a especificação de equipamentos que seriam utilizados. Conforme o Tabelião-Substituto comenta:

Fui a Los Angeles-EUA e visitei a Feira Mundial de Imagem – AIIM. Fiquei uma semana. [...] Com base no que eu conhecia da atividade eu fui especificando os equipamentos que usaríamos. Tenho *scanners* de 2001 que até hoje estão sendo usados. [...] Fui à Infoimagem em São Paulo e ficamos meia hora na feira. Depois

de ter ido aos EUA não havia nada para acrescentar. (5488-5490; 5491-5493; 5494-5495)

Antes de começar a descrever os processos de trabalho dos setores, os gestores do tabelionato decidiram que deveriam realizar *benchmarking* nos melhores tabelionatos do país. Neste sentido o Tabelião-Substituto relata:

Fui nos ditos melhores tabelionatos de São Paulo para ver o melhor protesto, o melhor registro e o melhor tabelionato de notas. Para minha surpresa, quando os conheci, vi que eles não tinham o que nós já tínhamos. Concluímos que no ramo não tínhamos ninguém para seguir, então tínhamos que criar a nossa própria solução. (5481-5485)

- **Desenho dos processos de trabalho dos setores**

Sob a coordenação do Tabelião-Substituto, que foi afastado da atividade-fim do Tabelionato para desenvolver o projeto, durante dois anos (1997 a 1999) foram estudados, desenhados e mapeados todos os processos de trabalho dos setores do Tabelionato, sob forte resistência interna. As chefias dos diversos setores do Tabelionato dominavam o conhecimento e tinham dificuldades em compartilhá-los com os técnicos que faziam a descrição dos processos. Neste sentido, comenta o consultor de Tecnologia da Informação:

A principal resistência a meu ver é a questão do domínio do conhecimento. As pessoas constroem muros em torno delas. Todo esse setor é de meu domínio e dele eu sei tudo. A informação está na minha cabeça. Era uma maneira que as pessoas usavam antigamente para se perpetuar nos seus cargos. [...] A informática, nesse caso, na verdade agiu como um catalisador para isso. Tirar o conhecimento da cabeça das pessoas e documentar em processos. Hoje está tudo documentado e se o Tabelião demitir todos os colaboradores, os que entrarem no Tabelionato terão uma bela base para continuar fazendo aquilo que é feito aqui. [...] Lembro que quando ia fazer análise de requisitos do sistema, o usuário queria contar tudo e íamos tomando nota e quando chegava no chefe do setor não ficava tão receptivo porque ele tinha que fornecer informações para nós terminarmos de descrever o processo porque a pessoa que estava fazendo o processo sabia um pedaço mas o resto estava com o chefe e este tinha que passar as informações para nós e às vezes não vinha na sua integralidade, vinha de uma forma que faltava alguma coisa no meio. Na hora de fazer o trabalho a gente percebia isto que faltava. (7306-7310; 7316-7320; 7349-7357)

Assim, o conhecimento que era exclusivamente tácito passou a ser explícito. Segundo o Tabelião-Substituto:

O meu grande desafio era não sermos reféns de pessoas e ter um processo em que o conhecimento estivesse socializado e escrito. (5605-5607)

No mesmo sentido, o consultor de Tecnologia da Informação destaca:

O conceito sempre foi disseminar essa informação. Tirar da cabeça de um e colocar na cabeça de muitos. (7338-7340)

Em razão da resistência interna, a descrição dos processos de trabalho de alguns setores não evoluiu. Foi decidido, à ocasião, que seria dada prioridade ao setor de reconhecimento de firmas porque amenizaria as constantes reclamações dos clientes sobre a formação de grandes filas e ao setor de protestos de títulos por ter grande volume de trabalho e ser o carro-chefe do Tabelionato. Os outros setores ficariam para um segundo momento. Essa decisão tinha caráter preventivo, pois poderia ser autorizada a criação de um terceiro tabelionato caso perdurasse as reclamações dos clientes em relação às filas, conforme relata o Tabelião-Substituto:

Priorizamos o reconhecimento porque amenizava as reclamações da comunidade porque se tem reclamações pode abrir um outro e a gente perde receita. Era um trabalho de prevenção. (5470-5472)

Após 2 anos desenhando os processos de trabalho com resistências internas, começou a haver descrédito em relação à iniciativa. Decidiram, então, desenvolver o Sistema de Gestão e Tecnologia. Sobre isso, o Tabelião-Substituto comenta:

Em 1999 eu disse chega, não vou mais desenhar processo, vamos desenvolver, pois já estávamos há 2 anos nessa luta e a resistência interna muito grande e o negócio não saía. Diziam não vai dar certo. [...] De 1999 a 2001 desenvolvemos o sistema. (5514-5519)

- **Desenvolvimento do sistema**

O desenvolvimento do Sistema de Gestão e Tecnologia, cuja denominação inicial era Sistema Integrado de Gestão Notarial e Registral – SIGNOR, foi realizado a muitas mãos durante dois anos (1999 a 2001). Nesse período, além dos profissionais de TI do Tabelionato, foram contratados consultores para desenvolverem trabalhos nas áreas de usabilidade e banco de dados, bem como financeira e contabilidade, uma vez que em relação a estas últimas, para todo ato que é praticado pelo sistema existe a contrapartida de um determinado valor.

Em 2001, foram instaladas duas estações-piloto de trabalho. Com o novo sistema, o cadastro de clientes passou a ser feito em média, em cinco minutos. Conforme o Tabelião-Substituto:

Era tudo manual. Começaríamos com estações-piloto e se demorasse e o cliente reclamasse mudávamos para o sistema com carimbo. Fazíamos o cadastro manualmente em torno de 6 minutos. O primeiro cadastro o funcionário fez em 20 minutos. A fila iria aumentar. O que precisava era um curso de digitação para todos. [...] Com o treinamento começamos a melhorar e começou a baixar o tempo para 12 minutos, depois para 7 minutos, então foi melhorando. Quando abrimos, alguns faziam o cadastro em 3 minutos. Antes o cadastro era uma ficha preenchida a mão, a pessoa assinava e se tirava uma cópia da identidade (frente e verso).

Levantava e ia tirar uma cópia, procurava a ficha e às vezes não achava. Quando não achava abria uma nova, nisso levava uns 5 minutos. No novo cadastro digitalizava 3 documentos, assinatura, foto, digitava os dados da pessoa e alguns faziam em 3 minutos. (5536-5541; 5550-5558)

Enquanto o sistema era desenvolvido, foi procedida a execução da obra de ampliação do prédio, com o tabelionato em pleno funcionamento. Conforme o Tabelião Substituto comenta:

Fizemos o sistema e a reforma com o Tabelionato funcionando. Foi uma das experiências mais enlouquecedoras que já tive. Nas segundas-feiras sempre tinha que abrir com o Tabelionato limpo. (5530-5534)

Em outubro de 2001, após quatro anos efetuando o mapeamento dos processos e desenvolvendo o sistema, o novo prédio foi inaugurado e implementado o sistema. A partir de então, carimbos não mais seriam usados no reconhecimento de firmas, mas sim etiquetas de segurança. Os dados cadastrais dos clientes passaram a ser armazenados no sistema, juntamente com fotos dos mesmos, obtidas através de camera digital (*webcam*). As assinaturas passaram a ser digitalizadas através de *scanners* e a imagem das impressões digitais dos clientes para confirmação da identificação passaram a ser capturadas através de sensores de biometria, todos postos em cada uma das estações de atendimento aos clientes do Tabelionato. Com o novo sistema, as filas passaram a ser monitoradas e acompanhadas (ANEXOS C e D).

- **Criação da empresa e-tab**

Em meados de 2003 os gestores do Tabelionato Fischer começaram a discutir aspectos relacionados a questões tributárias relativas aos tabeliões, haja vista que tudo aquilo que o Tabelião investia no tabelionato como, por exemplo, a aquisição de equipamentos, era visto pelo fisco como lucro do Tabelião, Pessoa Física e, como tal, sujeito ao recolhimento de 27,5% relativo ao Imposto de Renda. Além disso, analisaram o fato de que os Tabeliões são preparados para administrar pequenos negócios. Segundo o atual Tabelião:

Fomos nos dando conta de que existe uma série de atividades que não são próprias da atividade-fim e que geram para a maioria dos tabeliões um desgaste terrível. Assim como enfrentei todas essas dificuldades. Nenhum tabelião é formado em Administração de Empresas. Geralmente eles são formados na área do Direito e a formação chamada tabelioa é voltada para negócios pequenos. Não é para um negócio que vá crescer e se desenvolver. A pessoa está acostumada a lidar com a secretária. Muitos têm parentes, mulher e os filhos trabalhando juntos. Tem uma coisa meio familiar. Essa concepção de enxergar o Tabelionato como uma verdadeira empresa prestadora de serviços isso nós nos demos conta que realmente estava acontecendo conosco. Como vamos fazer para tocar? Começamos a discussão. Primeiro tínhamos que ver questões tributárias. Tudo na Pessoa Física. Tudo que eu investia ainda me custava 27,5% de Imposto de Renda. Cada

equipamento que eu comprava era considerado lucro porque eu não podia descontar. É como se eu pegasse o dinheiro e fosse gastar com a minha família. (5207-5223)

Ao construir o Planejamento Estratégico do Tabelionato, após o Tabelião Substituto ter participado do Curso de Pós-Graduação em Administração de Serviços oferecido pela UNISINOS, surgiu a idéia da criação de uma empresa que desenvolvesse tecnologias e práticas de gestão aplicáveis não só ao Tabelionato Fischer mas a qualquer outro Tabelionato. O Tabelião de cada Tabelionato manter-se-ia focado na atividade-fim da sua organização, enquanto uma empresa conhecedora da atividade notarial encarregar-se-ia da prestação de serviços no tocante à gestão da parte financeira e administrativa, bem como da gestão de TI do Tabelionato. Acerca disso, o Tabelião José Flávio Fischer comenta,

Quem sabe se cria uma empresa que seja dona de tudo e arrende essas coisas para o Tabelião? E por que não arrendar serviços? Foi assim que começou a surgir a idéia de uma empresa que pudesse desenvolver as tecnologias e que também pudesse desenvolver práticas de gestão aplicáveis não só a um tabelionato até para justificar os custos que essa empresa passaria a ter para se manter com esse perfil de profissionais competentes da área tecnológica, da área de gestão, financeira, etc. (5225-5232)

Em relação a esse fato, o Tabelião Substituto destaca:

Em 2001 comecei uma pós-graduação e vi algumas coisas que eu acreditava. Abriu a mente. Resolvi fazer um Planejamento Estratégico. Começamos a construir o Planejamento Estratégico e aí surgiu a idéia de explorar isso fora e começa a nascer a e-tab. Foi no Planejamento Estratégico. (5584-5590)

Assim, em 2003 foi criada a empresa **e-tab** com a finalidade de ser uma prestadora de serviços, tendo como foco a gestão completa dos tabelionatos, abrangendo as áreas administrativa e financeira, desenvolvimento de sistemas, pesquisa de novas soluções tecnológicas, especificação e validação de *hardware*, definição da estrutura de rede e suporte total na área de informática. Ao Tabelião caberia gerir a parte técnica das atividades do tabelionato.

Nesse sentido, compete à **e-tab**, também, montar a estrutura do tabelionato, adquirir os móveis e equipamentos e, se necessário, efetuar a locação do prédio onde se instalará o tabelionato. Caso o tabelião necessite de recursos financeiros, a **e-tab** se encarrega de buscar investidor para custear as despesas iniciais com a nova estrutura. Segundo o Tabelião-Substituto,

Podemos montar um tabelionato, fazer o planejamento, o plano orçamentário, capacitação das pessoas, implantação do sistema, móveis, layout, plano de comunicação e o Tabelião não se preocupa com mais nada. Nós continuamos administrando. Fazemos um contrato de gestão. O Tabelião fica com aquilo que é a parte técnica do seu serviço. (5623-5628)

A e-tab é integrada por uma equipe multifuncional, sendo que os integrantes dessa equipe foram conduzidos à condição de sócios da empresa.

- **Conceito de gestão replicado – 12º Tabelionato de Notas de Porto Alegre**

A empresa **e-tab** foi criada para prestar serviços tanto ao Tabelionato Fischer quanto a qualquer outro tabelionato no Brasil ou no exterior. No final do ano de 2003, a **e-tab** firmou contrato com o 12º Tabelionato de Notas de Porto Alegre, dando início, assim, ao primeiro tabelionato no país a ter o conceito de gestão replicado. No primeiro ano (2004) o 12º Tabelionato aumentou a receita em 100% e no segundo ano aumentou em 20% a receita do ano anterior. Além disso, houve menor resistência no Tabelionato de Porto Alegre do que no Tabelionato Fischer. Enquanto neste último levaram 3 meses para treinar cada colaborador, no 12º Tabelionato necessitaram de apenas 1 mês para preparação dos colaboradores. Conforme o Tabelião-Substituto:

[...] No caso do Lauro<sup>4</sup> vamos fazer diferente. [...] Vamos fazer o treinamento de acordo com aquilo que tiver que ser ajustado e não de acordo com o que a gente faz. Vamos tentar aprender algumas coisas e talvez surjam algumas mudanças aqui e em Porto Alegre. (5730-5731; 5733-5736)

### **O Segundo Tabelionato de Notas de Novo Hamburgo**

Em 2006, a **e-tab** firmou contrato também com o Segundo Tabelionato de Notas de Novo Hamburgo, conhecido como Tabelionato Barreto, concorrente histórico do Tabelionato Fischer.

Os dois Tabelionatos estavam localizados na área de central de Novo Hamburgo e os moradores dos bairros, quando necessitavam dos serviços dos tabelionatos, tinham que se deslocar até essa área. Segundo o Tabelião-Substituto, para alguns moradores dos bairros distantes, vir à área central é entendido como se deslocar até outra cidade. Com a formação da parceria, o Segundo Tabelionato deslocou-se, a partir de abril de 2007, para um prédio localizado em Hamburgo Velho, próximo do Bairro Canudos e da entrada do município de Campo Bom, em virtude de que o referido bairro já possuía toda a infra-estrutura, comércio

---

<sup>4</sup> Lauro Assis Machado Barreto – Tabelião do Segundo Tabelionato de Notas de Novo Hamburgo.

forte, agência bancária, etc. e por ser o local onde reside cerca de 60% da população de Novo Hamburgo.

A **e-tab** é, também, fomentadora da inovação nos tabelionatos, através de Comitês e do Banco de Idéias. Ela procura se ajustar às características de cada tabelionato para que estes não percam suas individualidades, uma vez que cada tabelionato tem algo que os clientes gostam e os atrai. As melhores práticas adotadas em cada Tabelionato são implementadas nos demais através da **e-tab**. Nesse sentido, o Tabelião-Substituto destaca:

Tem alguma coisa que os clientes gostam e isso que vamos descobrir só que agora em parceria [...] Vamos aprimorar muito o processo e trazer mais segurança. (5687-5688; 5691-5692)

#### 4.2.4 O ambiente de trabalho

O mapeamento dos processos de trabalho e o desenvolvimento do Sistema de Gestão e Tecnologia geraram resistências internas. Muitos colaboradores, embora competentes e preparados tecnicamente, estavam acostumados a perguntar e a estar dependentes dos gestores. Cada colaborador sabia fazer uma parte do processo de trabalho, mas todos tinham que se reportar aos gestores para fazerem o fechamento. Com a implementação do sistema de Gestão e Tecnologia a insegurança aumentou, uma vez que as informações de que o colaborador necessitava encontrava-se no sistema. Havia um “ambiente pesado” no Tabelionato. Em relação a isso, o Tabelião Substituto comenta:

Foi uma geração que surgiu muito dependente. Pessoas competentes, preparadas tecnicamente, mas acostumadas a alguém conduzi-las. Quando és uma pessoa que pergunta demasiadamente, geras na tua equipe o mesmo movimento e a mesma insegurança. Cada uma das pessoas sabia fazer uma parte do processo, não tendo porém, conhecimento do todo, precisando sempre se reportar aos Substitutos para decisões ou fechamento de processos e atendimentos.

A insegurança ficou maior com a transformação. Os processos e procedimentos derrubaram duas Substitutas, uma que estava há 20 anos no protesto e outra há 20 anos nas escrituras. [...] Hoje o ambiente está muito leve. Ele andou pesado por causa das mudanças. Na última pesquisa deu 90% de satisfação. (6811-6820; 6992-6993; 6989)

Com vistas a mudar esse quadro, a partir de diagnóstico efetuado, nos últimos 3 anos foram criadas e implementadas práticas organizacionais que vêm se institucionalizando e contribuindo para que a organização tenha um clima propício à ocorrência da sinergia interna



necessária à geração de idéias que se transformem em inovação. Estas práticas são apresentadas a seguir:

- **Fischer & Cia.**

Criada em 2005, esta prática organizacional é realizada mensalmente, no saguão do Tabelionato, no final do expediente, com a presença de todos os colaboradores, tendo como objetivo aproximar o gestor principal dos colaboradores, transmitir informações sobre a gestão do Tabelionato, apresentar os novos funcionários, informar a saída de colaboradores, assim como homenagear os aniversariantes do mês. Essa prática se institucionalizou na organização, sendo que os colaboradores demonstram interesse na sua realização. Segundo comenta o Tabelião Substituto,

O Fischer & Cia. acabou virando uma ferramenta muito boa e que o pessoal espera. Sistematizou. [...] Então, essa ferramenta tem sido muito boa e é uma prática que se institucionalizou e que está indo bem aqui e em Porto Alegre. Lá é “Autêntico & Cia.” (6851-6853; 6866-6868)

- **Café com o Gestor**

É uma prática criada em 2006 que ocorre mensalmente com vistas à aproximação e integração dos colaboradores. A reunião é conduzida pelo Tabelião ou por seu substituto, com a participação de quinze colaboradores inscritos voluntariamente. Esta prática foi adotada a partir de diagnóstico efetuado, no sentido de aproximar as pessoas a se sentirem mais à vontade para falar.

- **Um por todos e todos por um**

Criada em 2006, essa prática organizacional destina-se a realizar a capacitação dos colaboradores do Tabelionato e tem dois enfoques: um técnico relacionado diretamente à área notarial e registral e outro enfoque motivacional.

Constitui-se de palestras técnicas desenvolvidas a partir de temas notariais selecionados pelos próprios colaboradores. A proposta foi iniciada com o Tabelião, a Tabeliã-Substituta e uma assessora jurídica, os quais selecionaram temas notariais e ministraram palestras para os colaboradores. A proposta dessa prática organizacional é que os próprios colaboradores tenham a oportunidade de expor um conhecimento que eles julguem interessante para os demais colegas.

- **Show do Tabelaio**

Realizada a cada dois anos, a prática organizacional, iniciada em 2004, foi pensada como um programa de capacitação. Os temas tratados na prática organizacional “Um por todos e todos por um” são resgatados no Show do Tabelaio. O Tabelaio coordena cada etapa de realização da prática e os colaboradores, separados em grupos, respondem individualmente a cinco questões com quatro alternativas sobre processos de trabalho e conhecimentos gerais, envolvendo história da região, da comunidade e língua portuguesa. As questões originam-se de um banco de dados contendo quinhentas questões formuladas pelas chefias, lideranças, Tabelaies-Substitutos e uma pessoa de fora do Tabelaionato. Os colaboradores que acertam as cinco questões passam para a fase seguinte. O nível de dificuldade aumenta de etapa para etapa. Os prêmios relativos a cada etapa variaram na última edição, desde a estadia em pousada em município da serra gaúcha até viagem aos EUA para a vencedora.

Na única edição realizada até o momento, essa prática gerou um impacto entre os colaboradores porque, ao invés de se considerarem competidores individualizados, eles foram solidários entre si. O colaborador que detinha maior conhecimento sobre protesto, por exemplo, ministrou aulas sobre o assunto fora do horário de expediente, para os colegas e o mesmo foi feito em relação a outros temas. Os colaboradores fizeram uma autocapacitação, sem supervisão. A próxima edição de tal prática está prevista para o ano 2008.

- **Orgulho de pertencer**

O Programa Orgulho de Pertencer, iniciado em 2006, busca integrar a família dos colaboradores com a gestão do Tabelaionato. Objetiva desenvolver o orgulho dos familiares pelo trabalho dos funcionários e motivá-los. Na semana da criança, por exemplo, os filhos dos funcionários com idade até 12 anos são convidados a participar de um dia de trabalho junto com os pais nas dependências do Tabelaionato.

- **Banco de Idéias**

Esta prática organizacional sucedeu a caixa de sugestões, tendo sido implementada em meados do mês de outubro do ano de 2006 e visa valorizar o potencial empreendedor e a criatividade dos funcionários. Premia os autores de idéias que aprimoram o sistema de gestão e tecnologia do Tabelaionato, de acordo com o grau de impacto da proposta de melhoria dos processos de trabalho. Os colaboradores interessados em apresentar suas idéias devem elaborar projetos, cuja justificativa deve atender aos seguintes critérios: melhoria no processo

de trabalho, impacto ambiental, impacto financeiro, responsabilidade social, qualidade de vida, inovação, comunicação, clima organizacional, tecnologia e excelência no atendimento.

Os projetos são submetidos à análise e julgamento de uma Banca Examinadora que, no prazo de 01 mês contado da entrega da proposta, os autoriza ou não. No tocante aos projetos autorizados, a banca verificará a quantidade de critérios atingidos, identificando uma das seguintes categorias em que o projeto será classificado:

**Categoria esmeralda:** Quando a idéia apresentada atingir três critérios. A recompensa financeira referente a esta categoria é de R\$300,00 a ser acrescido no contracheque do colaborador.

**Categoria rubi:** Quando a idéia apresentada atingir quatro critérios. A recompensa financeira referente a esta categoria é de R\$400,00 a ser acrescido no contracheque do colaborador.

**Categoria brilhante:** Quando a idéia apresentada atingir, no mínimo, cinco critérios. Para colaboradores estudantes de graduação, a recompensa referente a esta categoria corresponde ao pagamento de uma disciplina de quatro créditos, durante um semestre. Para colaboradores não estudantes de graduação, a recompensa financeira referente a esta categoria é de R\$500,00. Todos os projetos autorizados ou não pela Banca Examinadora para serem executados são ainda considerados na: a) obtenção de pontuação para o setor por ocasião da avaliação do Comitê 5S; b) inclusão automática do colaborador na relação de participantes do próximo Café com o Gestor; c) avaliação de desempenho do colaborador; d) seleção anual dos possíveis funcionários-destaque do Tabelaionato; e) apresentação do projeto no jornal Gazeta Rozada.

O tabelaionato gerador das idéias leva-as para a empresa **e-tab** e esta propõe a implementação para todos os tabelaionatos que fazem parte da sua rede de atendimento.

- **O caminho da consciência**

A prática organizacional denominada “O caminho da consciência” é realizada quinzenalmente, fora das dependências do Tabelaionato e se destina ao desenvolvimento em nível gerencial. É uma proposta conduzida por três psicólogas e uma astróloga, destinada ao grupo gerencial visando ao auto-conhecimento, à capacidade de liderar, às capacitações e às dificuldades. Essa prática está vinculada aos valores do Tabelaionato, estabelecido em seu Planejamento Estratégico e compõem-se de:

- Terapia para os colaboradores;
- Capacitação dos líderes para o ato de “servir”;

- Consciência ambiental;
- Consciência política;
- Programa de leitura.

## **5 ANÁLISE DOS CASOS**

Neste capítulo é realizada a análise dos dois casos selecionados, com vistas ao atendimento dos objetivos estabelecidos e responder à questão de pesquisa proposta.

Os casos descritos no capítulo anterior referem-se a organizações de diferentes setores – industrial e serviços – as quais apresentam características distintas uma da outra, uma vez que uma delas é voltada para o fazer em chão-de-fábrica e outra dedicada para o fazer exclusivamente burocrático. Com base nas descrições dos casos, serão procedidos, a seguir, dois tipos de análise: intracaso e intercaso. Preliminarmente, efetuar-se-á a análise individual dos casos (análise intracaso) e, posteriormente, uma análise comparada dos casos, mediante o cruzamento dos dados obtidos (análise intercaso). A análise dos dados é feita segundo as categorias de análise (Características inovadoras, Institucionalização de práticas inovadoras e Mobilização de recursos) definidas no referencial teórico.

### **5.1 Análise do caso da Calçados Bibi**

- **Características inovadoras**

De acordo com o modelo teórico desenvolvido por Tidd, Bessant e Pavitt (2004), uma organização inovadora implica mais do que uma estrutura organizacional ou uma equipe de trabalho: são diversos componentes integrados que trabalham juntos para criar e reforçar o tipo de ambiente que possibilita a inovação prosperar. Para esses autores, a organização inovadora é integrada por dez componentes principais. A análise efetuada a seguir, visa a verificar se tais componentes estão presentes no modelo de gestão desenvolvido pela Bibi. Para tornar mais didática a análise, cada componente caracterizador de uma organização inovadora, apontado pelo modelo teórico desenvolvido por esses autores, será analisado individualmente. O QUADRO 11 apresenta as características inovadoras identificadas na análise dos dados relacionados à empresa Bibi.

QUADRO 11– Características inovadoras da empresa Bibi

Componentes	Características organizacionais
<b>Indivíduos-chave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança próxima dos colaboradores;</li> <li>• Lideranças estimulam e fornecem energia e o entusiasmo necessário à geração de idéias;</li> <li>• Colaboradores confiam nas lideranças.</li> </ul>
<b>Clima criativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de práticas organizacionais que contribuem para que se estabeleça um clima criativo;</li> <li>• Promoção de comunicação multidirecional;</li> <li>• Gestão transparente;</li> <li>• Comprometimento dos colaboradores;</li> <li>• Utilização de sistema de reconhecimento e de recompensa que privilegia a todos os colaboradores indistintamente.</li> </ul>
<b>Alto envolvimento em inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de uma unidade de P&amp;D;</li> <li>• Utilização de fóruns e times para geração e implementação de idéias;</li> <li>• Existência de uma metodologia para o desenvolvimento de inovações;</li> <li>• Aumento do envolvimento dos colaboradores implicou em aumento do desempenho organizacional.</li> </ul>
<b>Visão compartilhada e liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erro tolerado e visto como uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento;</li> <li>• Gestores tomam os cuidados necessários para reduzir possibilidade de erro;</li> <li>• Gestor principal da empresa acompanha cada etapa do processo de inovação;</li> <li>• Realização de parcerias com organizações localizadas no exterior.</li> </ul>
<b>Foco externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de prospecção de mercado;</li> <li>• Atenção a sugestões de clientes e representantes comerciais;</li> <li>• Rapidez e agilidade na entrega dos produtos aos clientes;</li> <li>• Busca redução do tempo do ciclo de produção;</li> <li>• Monitoração do ciclo de vida dos produtos e realização do lançamento de produtos inovadores no mercado no momento adequado.</li> <li>• Indução de modificações no mercado.</li> </ul>
<b>Estrutura organizacional apropriada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de estrutura organizacional orgânica.</li> <li>• Utilização de gestão por projetos nos fóruns e times de inovação.</li> </ul>
<b>Trabalho efetivo em equipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional estimula o trabalho conjunto.</li> </ul>
<b>Comunicação exte nsiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento de informações;</li> <li>• Utilização de canais de comunicação multidirecionais;</li> <li>• Utilização de práticas organizacionais que possibilitam rápido fluxo das informações.</li> </ul>
<b>Treinamento e desenvolvimento contínuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de treinamentos diretamente relacionados à atividade laboral;</li> <li>• Estímulo ao aprendizado das línguas inglesa e espanhola.</li> </ul>
<b>Aprendizagem organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de aprendizagem contínua.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2004) os indivíduos-chave são figuras que exercem papel fundamental no tocante a estimular e fornecer a energia e o entusiasmo necessários ao desenvolvimento de inovações. No que se refere a Bibi, as lideranças responsáveis por nortear a inovação na empresa exercem essa função. O sentido de pertencer à organização, desenvolvido pelos colaboradores, decorrente da cultura organizacional e do fato de que as lideranças estão próximas deles, motiva-os a darem idéias, sugestões. Segundo o Diretor Presidente, se a liderança é bem próxima, a motivação vem pelo sentido de pertencer; se a liderança está afastada, a motivação vem pelo resultado financeiro. Os colaboradores da Bibi sentem-se motivados e encorajados a contribuir com idéias por terem um clima organizacional propício à inovação e uma cultura que lhes possibilita confiar nas lideranças, o que está de acordo com as afirmações de Zien (apud Stevens, 1998, p. 72). Constata-se, que é marcante a liderança exercida pelo seu Diretor Presidente que, além de manter um contato permanente com os colaboradores, acompanha todo o processo de inovação desenvolvido na empresa, bem como do gerente industrial de Parobé. Uma vez que participa de todos os fóruns, cabe-lhe a responsabilidade de estimular, fornecer a energia e o entusiasmo necessários à geração de idéias, quando da realização dos mesmos.

Quanto ao clima criativo, ressalta-se que, embora seja possível encontrar empresas que possuem clima propício à inovação, sem terem uma cultura organizacional voltada para a inovação, este, no entanto, não é o caso da Bibi. Fazendo-se uma breve digressão ao final da década de 80, constata-se que esse período representou para a empresa um verdadeiro divisor de águas em sua trajetória histórica, face à mudança de sua cultura organizacional. O clima criativo existente na Bibi nos dias de hoje é resultado dessa cultura. Schein (2001) salienta que a mudança de uma cultura organizacional não é algo que ocorra rapidamente. No caso da Bibi, trata-se de uma nova cultura que vem se solidificando ao longo de quase duas décadas, através da adoção de diversas iniciativas. As práticas organizacionais **Bom dia, empresa, Encontros afetivos, Café da manhã com o Presidente, Como estou hoje, Celebração, Reunião diária da presidência com as gerências e Reunião de avaliação do mês** são as principais responsáveis por proporcionar um clima organizacional propício à inovação, além de permitir a mobilização dos colaboradores e propiciar uma visão mais ampla do contexto interno e externo. Tais práticas têm ensejado a sinergia interna necessária à geração de idéias. A criação de uma aura de confiança, de transparência e de comprometimento das pessoas, dá sustentação a essas práticas, as quais têm contribuído para que esse clima se estabeleça na organização. Além disso, a política de comunicação multidirecional utilizada pela empresa

para a qual a prática organizacional **Bom dia, empresa** apresenta-se como a principal via e o sistema de reconhecimento e de recompensa que privilegia a todos indistintamente, contribuem para construir o clima predominante na Bibi.

A análise da empresa deixa claro o seu envolvimento em inovação. A Bibi possui uma área de P&D devidamente estruturada. Embora as idéias possam ser geradas nessa área, ela não é vista como a “província dos especialistas em P&D e design”, o lugar único na organização onde surgem as idéias que se traduzem em inovações. A geração de idéias na Bibi ocorre, também, num espaço mais amplo dentro da empresa através dos colaboradores, individualmente ou em grupos, corroborando, assim, as abordagens de Barbieri (2004) e Castells e Hall (2001) sobre a expressão “meio inovador”. Como as idéias escoam via fóruns e times, constata-se a importância destes no processo de inovação adotado pela empresa.

Percebe-se que a participação de alguns colaboradores da Bibi em curso sobre inovação promovido em 2005 por Universidade da região, contribuiu para a criação dos fóruns e times e ajudou para que fosse dado um direcionamento ao processo de geração de idéias. Auxiliou, sobremaneira, no estabelecimento de um método para tal, segundo os modelos teóricos de Byrd e Brown (2003) e de Tidd, Bessant e Pavitt (2004).

A criação dos fóruns e a implementação dos times de inovação, em substituição aos Grupos de Melhoramento Contínuos – GMC ampliou o envolvimento dos colaboradores no processo de inovação. Ao tempo em que havia esses Grupos, os colaboradores eram instados a gerar idéias. Faziam isto para, muitas vezes, evitar o constrangimento de não terem idéias para apresentar perante os demais colaboradores. Não havia um direcionamento. Os fóruns e times deram uma nova dinâmica ao processo de inovação. Percebe-se que, agora, o colaborador tem maior liberdade para expressar suas idéias nos fóruns e buscar formas de torná-las ações positivas, que dêem resultado para a empresa quando participante dos times, ou ainda, quando endereçar aos times de inovação fixos, idéias quanto às inovações de processo ou de produto. Dessa forma, o crescente envolvimento individual com a inovação, através do comprometimento do colaborador, implicou no aumento do desempenho organizacional, o que confirma as abordagens de Freeman (2000) e Brown & Eisenhardt (2004) sobre o assunto. Este envolvimento individual veio beneficiar a empresa, uma vez que ela necessita estar continuamente inovando, por integrar um setor que enfrenta inúmeras dificuldades decorrentes do câmbio desfavorável às exportações e à importação de calçados produzidos na



China que ingressam a preço baixo no mercado brasileiro Inovar constitui-se em requisito de sobrevivência da empresa. Conforme afirma o gerente de P&D, “a empresa é o produto e se ela não tem um bom produto ela não tem mais nada”.

A análise da empresa Bibi mostra que a mesma implementou e/ou desenvolveu e ao longo do tempo diferentes inovações (QUADRO 12), as quais têm sido decisivas para a sua sobrevivência.

**QUADRO 12 – Inovações implementadas e/ou desenvolvidas**

Tipo de Inovação	Descrição
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Célula de trabalho.</li> <li>• Sistema <i>Just-in-time</i>.</li> <li>• Montadora de calçados.</li> </ul>
PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulcanizados.</li> <li>• Tênis com palmilha Dry Walk.</li> <li>• Bibi Beats - tênis com rádio FM acoplado.</li> <li>• Skatenis – tênis com rodinha no solado.</li> <li>• Colecionáveis racing – tênis estilo carro de polícia, bombeiros, tuning e ambulância, com sirene opcional.</li> <li>• Light Way – tênis com lanterna.</li> <li>• Bibi blade – tênis com um <i>blade</i> acoplado no calcanhar do calçado.</li> </ul>
GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fóruns, times e Comitê de Inovação.</li> <li>• Bom dia, empresa.</li> <li>• Encontros afetivos.</li> <li>• Café da manhã com o Presidente.</li> <li>• Como estou hoje.</li> <li>• Reunião diária do Presidente com as gerências.</li> <li>• Reunião de avaliação do mês.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro aspecto que se constata na Bibi e que confirmam as afirmações de Byrd e Brown (2003), está relacionado ao fato de que as lideranças estimulam a autonomia dos colaboradores. Os colaboradores têm liberdade para criar e, em ocorrendo o erro, este é tolerado e visto pelas lideranças da empresa como uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento. A inovação é, assim, estimulada, o que segundo Zien (apud Stevens 1998), toda idéia nova deve ser bem-vinda. Sendo a inovação vital para a sua sobrevivência, não tolerar o erro inibiria as pessoas de inovar, o que se coaduna com a abordagem sobre as características das organizações inovadoras apresentadas por Tidd, Bessant e Pavitt (2004), no sentido de que cabe à Administração superior da empresa compreender as falhas inerentes às incertezas que a inovação traz consigo. Percebe-se, também, que seus gestores procuram

tomar os cuidados necessários para reduzir a margem de erro com prévia pesquisa efetuada junto ao mercado, antes de a empresa lançar seus produtos, embora saibam que, mesmo assim, podem fazer um produto que não dê certo. Nesse sentido, o gestor principal da Bibi acompanha cada etapa do processo de inovação.

Em relação à atividade de inovação a empresa adota, também, o conceito de inovação aberta, ao formalizar parcerias para o desenvolvimento de produtos, inclusive com parceiros situados no exterior, corroborando as idéias apresentadas por Hall e Adriani (2002) e Chesbrough (2003).

No que se refere ao foco externo, constatou-se que a prospecção de mercado é feita nas freqüentes viagens ao exterior, na realização de fóruns com grupos de crianças e com grupos de representantes comerciais, na utilização de seu *site* para colher opiniões e sugestões de seus clientes, bem como através de um representante da empresa na Europa, com a atribuição de verificar oportunidades de produtos inovadores. Desse modo, a Bibi tem direcionado as suas ações no sentido de atender às necessidades dos clientes. Por outro lado, a adoção do conceito de evolução de produto, na medida que a curva relativa ao ciclo de vida de seus produtos começa a descer, é lançado um outro com o mesmo conceito, mas como uma evolução do anterior, mostra o monitoramento constante que a empresa faz junto ao mercado, além de evidenciar o conceito de *exploration* abordado por March (1995).

Outro ponto que se destaca, quando se trata de desenvolver orientação externa, em direção ao cliente é assegurar que isso penetre no pensamento organizacional em todos os níveis, conforme afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2004). Assim, ao obter um ciclo de produção de 4 a 5 dias, com metas traçadas para reduzi-lo para 2 dias até 2010, a área de produção da Bibi evidencia que está trabalhando alinhada com a estratégia da empresa, no sentido de agir em função do mercado e dos clientes e não em função de processo. Evidencia, também, essa preocupação, ao definir a agilidade na entrega de seus produtos como uma competência essencial da empresa, que decorre de habilidades e práticas organizacionais subjacentes, confirmando a abordagem trazida por Hamel e Prahalad (2005).

Por outro lado, a análise da empresa Bibi mostrou que ela tem induzido modificações no mercado. Percebe-se tal fato tanto na unificação de coleções de produtos em nível mundial, quanto na modificação das preferências dos clientes europeus. Estes, acostumados com

calçados mais duros, passaram a adquirir calçados menos duros e com palmilha anatômica plana, fabricados pela empresa.

No tocante à estrutura organizacional, constata-se que a empresa possui uma arquitetura organizacional, com 3 níveis, chegando a 4 níveis apenas na área de produção, em razão das especificidades do trabalho. Não se trata de uma organização hierárquica rígida, tanto que na área de produção, onde se localiza o maior número de níveis, o gerente industrial responsável por esta área não possui nem mesmo uma sala. É um circulante pelos diversos setores. Isso, no entanto, não deslustra a importância da sua função, ao contrário, enaltece o estilo de liderança e o modo de relacionamento entre gestor e colaborador.

Destaca-se, também, o modo como o Diretor Presidente vê a estrutura organizacional:

Nós temos uma estrutura muito simples e praticamente não existe um organograma. A gente é até um “pouquinho” contra organograma. Trabalho muito em Comitês (Comitê de Inovação, Comitê de Qualidade, Comitê de Estratégia). (1998-2002)

O desenho organizacional utilizado pela Bibi combina o tipo de estrutura organizacional por função ou gerência (Departamento) com estrutura de equipe de projetos, uma vez que os fóruns e times, aos quais cabe desenvolver projetos de produtos e processos, são integrados por colaboradores de diferentes especialidades funcionais, que fundem suas aptidões e habilidades na geração de idéias ou implementação das mesmas. Desempenhada a atividade para a qual o fórum ou o time foi formado, estes se desfazem e os seus membros se reagrupam em outros fóruns ou times, quando chamados a dedicar-se a outros projetos.

Trata-se, assim, de uma estrutura organizacional flexível, com poucos níveis hierárquicos e informalidade nas relações. Além disso, o desenho organizacional adotado, combinado com um estilo de liderança participativa, democrática e centrada nos colaboradores, encoraja-os a exercitar suas capacidades e criatividade, bem como a agirem com autonomia.

Portanto, a análise mais acurada da arquitetura organizacional adotada pela empresa indica que se aproxima da forma organizacional orgânica (BURNS; STALKER, 1961), que dá mostras de ser adequada a manutenção de um clima inovativo.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2004), as equipes de trabalho têm mais a oferecer do que os indivíduos isoladamente no que se refere à geração de inovações. Trata-se, portanto,

conforme afirma Rothwell (1982), de fenômeno coletivo. Não é uma ação isolada que conduz ao trabalho efetivo em equipe, mas um conjunto de ações. No caso da Bibi, este processo teve início no final da década de 80, quando a cultura organizacional começou a ser modificada. Ao fixarem o seu norte cultural, estabeleceram que este seria o lucro, financeiro e social e que para obtê-lo deveriam trabalhar em conjunto. Assim sendo, diversas ações foram implementadas, como, por exemplo, a retirada das divisórias de cada sala, passando os colaboradores da área administrativa e modelagem a ocupar salões abertos, facilitando a interação e o trabalho conjunto dos mesmos.

No que se refere à comunicação, a análise da empresa mostrou que, internamente, a Bibi conta com as práticas organizacionais **Bom dia, empresa, Café da manhã com o Presidente, Celebração, Reunião diária do presidente com as gerências e Reunião de avaliação do mês**, como canais por onde transita a informação de forma multidirecional (para cima, para baixo e lateralmente), ou seja, de acordo as abordagens de Rothwell (1982) e Tidd, Bessant e Pavitt (2004) trata-se de uma comunicação extensiva e eficaz. Externamente, a comunicação ocorre através do *website* da empresa e de e-mails enviados a representantes da empresa, clientes e fornecedores cadastrados.

Percebe-se que a prática organizacional **Bom dia, empresa** possibilita um rápido fluxo das informações e, por conseguinte, as lideranças exercem papel fundamental.

Verifica-se, ainda, a preocupação da Bibi quanto ao treinamento e ao desenvolvimento dos colaboradores, seja investindo em cursos direcionados diretamente à atividade dos colaboradores, seja investindo em cursos de graduação ou MBA.

A empresa tem desenvolvido uma política de capacitação bastante dirigida. Com a construção da marca em nível mundial, tem desafiado os colaboradores a aprenderem as línguas inglesa e espanhola. Além disso, tem apoiado com 25% o custo de cursos superiores e MBA e todo o ano apóia três colaboradores em 100% do custo de cursos em nível de MBA que os estejam cursando. Na área de produção tem desenvolvido o Projeto FORMAR, que é um curso de 30h. Em outros níveis de ensino, porém, não há atendimento por parte da empresa.

Por outro lado, analisando-se o quadro relativo ao grau de instrução dos funcionários, percebe-se que os colaboradores da filial em Cruz das Almas-BA têm um nível de

escolaridade melhor do que os da matriz. Enquanto a matriz possui apenas 15,95% do total de colaboradores em exercício em Parobé-RS com Ensino Médio completo, a filial da Bahia possui 82,17% com esse nível de escolaridade. No que tange aos colaboradores com Ensino Superior completo e Pós-Graduação em nível de Especialização/MBA, embora a matriz possua um percentual maior em relação à filial, este não ultrapassa 1,2%. Constata-se, também, que na matriz em Parobé-RS, onde fica localizado todo o suporte administrativo e onde são geradas as inovações responsáveis pela sobrevivência da empresa, não é encontrado nenhum colaborador com Mestrado ou Doutorado, em especial estes últimos, os quais poderiam se engajar em projetos de pesquisa da empresa ou auxiliar na identificação de competências a serem desenvolvidas, com vistas a oportunidades futuras, conforme destacam Hamel e Prahalad (2005) ao tratarem sobre competências essenciais. A contratação de pessoas com essa formação ou a concessão de bolsas a recém-doutorados, através de convênio firmado com órgãos governamentais de fomento à pesquisa, poderia ensejar a aquisição de novas competências essenciais.

Resgatando a análise do quadro comparativo, correspondente ao grau de instrução dos colaboradores, observa-se que, embora os funcionários da filial em Cruz das Almas-BA tenham um nível de escolaridade melhor do que os da matriz, estes, no entanto, teoricamente, são mais inovadores, até mesmo porque, devido à cultura alemã, predominante na região onde está localizada a matriz da empresa, são mais empreendedores. Percebe-se, também, que a rotatividade de colaboradores entre a matriz e a filial é baixa. A rotatividade ocorre somente entre os gerentes industriais das unidades. O aumento dessa prática, estendendo-se aos níveis hierárquicos inferiores da organização permitiria maior oxigenação de culturas. Outra possibilidade seria através de *benchmarking* entre as unidades, realizado por um número maior de colaboradores e não somente pelos gerentes industriais das unidades.

A inovação, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2004) é um processo de aprendizagem. Quando o *know-how* acumulado individual é transferido a outros indivíduos dentro do grupo de trabalho, há oportunidade para todos aprenderem. Os fóruns e times formados na Bibi proporcionam a transferência do conhecimento acumulado individual somente para os demais colaboradores que os integram. Terminada a atividade para a qual o fórum ou time foi constituído, estes se desfazem e seus integrantes se reagrupam em outros fóruns ou times se chamados a trabalhar em outros projetos. Visto sob esse prisma, a aprendizagem fica circunscrita a um pequeno grupo de participantes dos fóruns e times. Embora o modelo

teórico sobre estrutura em rede para projetos desenvolvido por Ayas (2001) seja aplicada em projetos de desenvolvimento de novos produtos que requeiram a integração de grande número de pessoas, as quais necessitam ser engajadas em tarefas múltiplas e diferenciadas, acredita-se que a adoção desse modelo, em menor escala, ampliaria as oportunidades de aprendizagem na Bibi.

- **Institucionalização de práticas inovadoras**

Conforme ficou evidenciado nas entrevistas realizadas com os gestores da empresa, o atual Diretor Presidente ao ser conduzido a esse cargo, a partir de 1986, deu início a um novo enfoque administrativo. Analisando-se os processos de institucionalização de práticas organizacionais empregadas na Bibi, segundo o modelo teórico de Tolbert e Zucker (1999), observa-se que esses processos foram iniciados na segunda metade da década de 80, após as discussões sobre a mudança de sua cultura organizacional, sob a liderança do referido gestor. O modelo de gestão vigente à época, ensejava desconfiança recíproca entre empresa e colaboradores, além disso, a organização vinha de um período de grandes dificuldades, tais como: quase falência da empresa, demissão de cerca de 2000 funcionários, baixa auto-estima e pouco comprometimento dos colaboradores remanescentes. Para superar essas dificuldades foram geradas novas práticas organizacionais. Tais práticas vieram, assim, em resposta aos problemas organizacionais específicos decorrentes de forças externas e internas que o modelo de gestão, até então empregado, não mais conseguia atender. Percebe-se que as práticas organizacionais denominadas: **Bom dia, empresa, Encontros afetivos, Café da manhã com o presidente, Como estou hoje, Celebração, Reunião diária da presidência com as gerências e Reunião de avaliação do mês**, foram criadas, em um primeiro momento, com o intuito de propiciar um ambiente de transparência, de compartilhamento de informações, de confiança, enfim, de resgate da auto-estima dos colaboradores e, neste sentido, vem cumprindo o papel a que foram criadas. Entretanto, devido ao fato de que a busca constante por inovação passou a constituir requisito essencial para sobrevivência da organização, essas práticas organizacionais tornaram-se, ao longo do tempo, responsáveis pelo estabelecimento de um clima organizacional propício à inovação. Ao serem criadas tais práticas, em resposta a problemas organizacionais específicos vivenciados pela empresa, têm-se o primeiro processo de institucionalização, denominado por Tolbert e Zucker (1999) de habitualização ou estágio de pré-institucionalização.

Percebe-se, assim, que as práticas voltadas para a existência de um ambiente criativo surgiram após a definição de uma nova cultura da empresa, embora não tenham sido criadas todas no mesmo momento.

O movimento em direção a um *status* mais permanente, chamado por Tolbert e Zucker (1999), de objetificação, é constatado pela existência de certo grau de consenso que os gestores e colaboradores da Bibi possuem em relação ao valor das práticas organizacionais. Essas práticas encontram-se difundidas na organização e, inclusive, são objeto de interesse de outras empresas, quando da realização de *benchmarking* em suas instalações.

Tal consenso entre os gestores e colaboradores pode ser constatado através da utilização de um vocabulário comum. As expressões “isto já está no DNA da empresa” ou “isto já faz parte da cultura da empresa”, comumente empregadas pelos gestores da Bibi, para se referir às práticas organizacionais, demonstram que há difusão e consenso sobre a utilização das mesmas entre os seus tomadores de decisão. Deixaram de ser uma teoria para se tornarem práticas concretas do dia-a-dia. Acrescido a isso, as mesmas práticas utilizadas na matriz foram levadas para a filial na Bahia, desde a sua instalação naquele estado. Verifica-se, por conseguinte, que tais práticas já se propagaram na organização, sendo adotadas por todas as suas áreas e tendem a ser utilizadas por longo tempo, uma vez que algumas delas são utilizadas há mais de 15 anos, não havendo resistência de grupos quanto à utilização das mesmas. Algumas atingiram tal grau de institucionalização, que os colaboradores não iniciam o trabalho diário sem a realização das mesmas, como é o caso da prática **Bom dia, empresa**. Essas práticas atingiram o estágio de total institucionalização, conforme Tolbert e Zucker (1999), chamado de sedimentação. Além disso, são transmitidas aos novos colaboradores através da prática organizacional Kzerinho.

Cabe destacar, que algumas práticas foram criadas mas não chegaram a atingir os estágios de semi-institucionalização ou de total institucionalização. As práticas denominadas de “**Programa de alavancagem**”, “**Programa passa a régua**” e “**Positivo e negativo**” não adquiriram um *status* mais permanente e foram abandonadas, pois as finalidades a que se destinavam foram atendidas por outras.

Se, por um lado, as práticas organizacionais denominadas: **Bom dia, empresa**, **Encontros afetivos**, **Café da manhã com o presidente**, **Como estou hoje**, **Celebração**, **Reunião diária**

**da presidência com as gerências e Reunião de avaliação do mês** contribuem para que a empresa tenha um clima propício à ocorrência da sinergia interna necessária à geração de idéias que se traduzam em inovações. Por outro lado, a formação de fóruns e times constituem-se em práticas organizacionais voltadas para a geração e implementação de idéias que se traduzirão em inovações. Essas práticas organizacionais, voltadas para a inovação, foram criadas em 2005, a partir da participação de colaboradores da Bibi em curso sobre inovação, oferecido por Universidade da região. Percebe-se, portanto, que algumas são geradas na própria empresa e outras, como é o caso dos fóruns e times, foram buscadas fora da organização. Os colaboradores participaram do curso e entenderam que poderia ser implantado na organização sob a forma de prática organizacional. Verifica-se, também, que até essa data, não havia algo devidamente estruturado, com metodologia própria, para a busca de inovações. Ademais, percebe-se que os Grupos de Melhoria Contínua-GMC não mais atendiam às necessidades da empresa. Como a inovação além de fazer parte da cultura organizacional da Bibi, também se constitui em requisito para sua sobrevivência, a geração de novos arranjos estruturais, através da implementação dos fóruns e times, vieram em resposta às necessidades organizacionais específicas. Segundo Tolbert e Zucker (1999) este é o processo denominado **habitualização**, que representa o estágio de pré-institucionalização das práticas organizacionais.

Os fóruns nasceram em P&D e depois a sua utilização se estendeu gradativamente para outras áreas da organização, face ao consenso desenvolvido dentre os gestores quanto ao valor da prática organizacional como instrumento para geração de idéias. Considerando que os times são decorrência das idéias geradas nos fóruns, essa prática seguiu o mesmo caminho dos fóruns.

Constata-se, assim, que essas práticas organizacionais estão plenamente institucionalizadas na empresa, não havendo resistências quanto a sua utilização na organização (QUADRO 13).



**QUADRO 13 – Práticas organizacionais institucionalizadas na Bibi**

Empresa Calçados Bibi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom dia, empresa</li> <li>• Encontros afetivos</li> <li>• Café da manhã com o Presidente</li> <li>• Como estou hoje</li> <li>• Celebração</li> <li>• Reunião diária da Presidência com as gerências</li> <li>• Reunião de avaliação do mês</li> <li>• Fórum</li> <li>• Times</li> <li>• Comitê de Inovação</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### • **Mobilização de recursos**

Analisando-se a empresa sob a lente da Visão Baseada em Recursos, percebe-se que os recursos organizacionais e humanos, tais como: trabalho em equipe, confiança, conhecimentos e habilidades são, basicamente, os principais recursos mobilizados para a institucionalização das práticas organizacionais voltadas para a inovação. Constata-se, assim, que a Bibi mobiliza predominantemente recursos intangíveis para a institucionalização de práticas organizacionais. Tais recursos apresentam as seguintes características: são de difícil imitação e decorrentes da história única da empresa e da complexidade social dos mesmos. Segundo Barney (2004), esses recursos podem ser identificados pelas organizações concorrentes, mas não podem ser facilmente imitados. Para exemplificar, o gerente industrial da matriz em Parobé-RS tem realizado a prática organizacional **Bom dia, empresa** em outras empresas para demonstrar a dinâmica utilizada pela Bibi. No entanto, essa prática nelas não se institucionalizou.

Percebe-se que a cultura organizacional construída ao longo do tempo tem sido o principal fator para que as práticas ocorram na organização, o que comprova as afirmações de Barney (2004). A prática denominada **Reunião de avaliação do mês** somente se institucionalizou na Bibi porque há transparência e os colaboradores depositam confiança na empresa. Isso é resultado da construção através de longo tempo. Além disso, as equipes de colaboradores têm sido formadas alinhadas com a estratégia da empresa.

Verifica-se, ainda, que as práticas organizacionais institucionalizadas são responsáveis pela geração de competências. A prática organizacional **Bom dia, empresa** colabora para a geração de competências, que possibilitam uma visão comum do todo ou uma mobilização das pessoas.

Com relação à abordagem das competências essenciais trazida por Hamel e Prahalad (2005) constata-se que a empresa analisada desenvolveu um conjunto de habilidades técnicas e administrativas para sua sobrevivência futura que a diferencia das demais empresas do setor e que não podem ser facilmente copiadas, possuem durabilidade de longo prazo e são percebidas pelos clientes como diferenciais competitivos. A Bibi é uma das empresas mais rápidas do setor em que atua. A rapidez com que produz e faz chegar seus produtos inovadores até os clientes constitui uma competência essencial da empresa.

## 5.2 Análise do caso do Tabelionato Fischer

- **Características inovadoras**

**QUADRO 14– Características inovadoras do Tabelionato Fischer** (continua)

<b>Componentes</b>	<b>Características organizacionais</b>
<b>Indivíduos-chave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de geração de idéias centralizado em uma liderança.</li> <li>• Lideranças começam a estimular e fornecer energia e o entusiasmo necessário à geração de idéias no momento atual.</li> </ul>
<b>Clima criativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de práticas organizacionais que contribuem para que se estabeleça um clima criativo.</li> <li>• Promoção de um fluxo de informações horizontal e vertical.</li> <li>• Utilização de sistema de reconhecimento e de recompensa que premia o autor da idéia e estende os benefícios ao setor de trabalho por ocasião da avaliação do Comitê 5 S.</li> </ul>
<b>Alto envolvimento em inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de idéias é realizada interna e externamente.</li> <li>• Utilização de Banco de Idéias para apresentação de idéias.</li> <li>• Existência de uma metodologia para o desenvolvimento de inovações.</li> </ul>
<b>Foco externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção a sugestões dos clientes.</li> <li>• Busca de celeridade e segurança na prestação de serviços.</li> </ul>
<b>Estrutura organizacional apropriada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de estrutura organizacional mecanicista.</li> </ul>
<b>Trabalho efetivo em equipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em equipe na <b>e-tab</b> e nos Comitês.</li> </ul>

**QUADRO 14 – Características inovadoras do Tabelionato Fischer** (conclusão)

<b>Componentes</b>	<b>Características organizacionais</b>
<b>Comunicação extensiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento de informações.</li> <li>• Utilização de canais de comunicação multidirecionais.</li> <li>• Utilização de práticas organizacionais que não possibilitam rápido fluxo das informações.</li> </ul>
<b>Treinamento e desenvolvimento contínuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de capacitação com enfoques técnicos e motivacionais.</li> <li>• Utilização de práticas organizacionais para capacitação dos colaboradores.</li> </ul>
<b>Aprendizagem organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de aprendizagem.</li> <li>• Aprendizagem também ocorre quando o Tabelionato é considerado unidade da <b>e-tab</b>.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se a trajetória trilhada pelo Tabelionato Fischer ao longo do tempo, constata-se que as ações voltadas à inovação se processaram através de iniciativas exclusivas de seus principais gestores. O processo de geração de idéias esteve centralizado em uma única liderança. Inicialmente concentrava-se no Tabeião Carlos Luiz Poisl, posteriormente no Tabeião José Flávio Bueno Fischer e, por último, centralizado na figura do Tabeião Substituto Marcelo Haeser. Não havia práticas organizacionais específicas que favorecessem o surgimento de inovações, conseqüentemente, os colaboradores não estavam envolvidos nas atividades de geração e implementação de idéias. As práticas organizacionais, que permitem construir um clima criativo, que facilite a geração de idéias, são recentes. Percebe-se que é um processo em construção, uma vez que há prática organizacional, implementada no mês de outubro de 2006, como é o caso do Banco de Idéias. Assim, se antes as inovações nasciam tão-somente do Tabeião ou de seu Substituto, atualmente a organização dá mostras de que a atividade inovativa não está centralizada em uma só pessoa, mas começa a se espriar pelo Tabelionato, sob a liderança do Tabeião Substituto, comprovando as idéias de Rothwell (1982) quando afirma que a inovação é atividade de toda a organização e não apenas de uma área de pesquisa e desenvolvimento ou de uma pessoa ou de pequeno grupo de colaboradores. A organização começa a aproveitar o conhecimento e as habilidades das pessoas, uma vez que, segundo López (2005), todas as pessoas têm, em certo grau, capacidade para gerar idéias, sendo todos (em maior ou menor grau) criativos. Nesse processo, o Tabeião Substituto pode ser considerado indivíduo-chave, conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2004), uma vez que estimula e fornece energia e o entusiasmo necessários à geração de idéias. Não foi possível observar, no entanto, como são entendidas pela organização as falhas inerentes às incertezas que a inovação traz consigo.

Com relação ao clima criativo, as práticas organizacionais: **Fischer & Cia., Café com o gestor, Orgulho de pertencer e Banco de Idéias** são responsáveis por estimular os colaboradores, valorizando-os e recompensando-os por suas idéias. No tocante ao modo de recompensar o comportamento criativo, o Tabelionato Fischer premia os colaboradores individualmente e o setor de trabalho do mesmo por ocasião da avaliação do Comitê 5 S. Observa-se que o Tabelionato não recompensa os colaboradores pelo desempenho de tarefas repetidas, mas sim pela geração de novas idéias, o que segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2004) encoraja o aparecimento do comportamento criativo.

De acordo com Rothwell (1982), o êxito da atividade inovativa está intimamente relacionado à comunicação interna. Conforme se observa no Tabelionato Fischer, a política de comunicação adotada permite o fluxo de informações tanto horizontal quanto vertical. Para tanto, as práticas organizacionais **Fischer & Cia. e Café com o gestor**, bem como os murais e jornal Gazeta Rosada apresentam-se como os principais canais.

No que se refere ao envolvimento em inovação, percebe-se que a partir da implementação das práticas organizacionais, os colaboradores passaram a se envolver com o processo de inovação, seja através de suas participações no Comitê 5 S, seja dando idéias para o Banco de Idéias. Observa-se que a organização evoluiu nesse aspecto, deixando a atividade inovativa de estar centralizada em uma só pessoa, para começar a se estender pelo Tabelionato.

No tocante à prática denominada **Banco de Idéias**, verifica-se que embora exista uma metodologia para apresentação de idéias, a sistemática adotada é muito burocratizada.

A análise do Tabelionato Fischer mostrou que o mesmo implementou e desenvolveu ao longo do tempo diferentes inovações, sendo possível evidenciar quase todos os tipos de inovação apresentados pelo Fórum de Inovação FGV/EAESP, conforme QUADRO 15.

**QUADRO 15 – Inovações implementadas**

Tipo de Inovação	Descrição
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema informatizado de protestos.</li> <li>• Sistema de Gestão e Tecnologia.</li> </ul>
GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fischer &amp; Cia.</li> <li>• Café com o gestor.</li> <li>• Show do Tabelião.</li> <li>• Orgulho de pertencer.</li> <li>• Um por todos e todos por um.</li> <li>• O caminho da consciência.</li> <li>• Banco de Idéias.</li> </ul>
NEGÓCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de microfilmagem.</li> <li>• Empresa Micromega.</li> <li>• E-tab.</li> </ul>
SERVIÇO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocópias obtidas no próprio Tabelionato.</li> <li>• Software de protestos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Constata-se, também, que a geração de idéias tanto pode ser realizada internamente quanto externamente, uma vez que em relação a esta última, as idéias geradas em outros tabelionatos com os quais a **e-tab** tenha firmado contrato podem ser implementadas no Tabelionato Fischer e vice-versa. Não se constata, porém, a formalização de parcerias com outras organizações para o desenvolvimento conjunto de inovações.

Em relação ao foco externo, observa-se que o sistema de gestão financeira e administrativa e gestão de TI desenvolvidos, o expediente ininterrupto sem fechar ao meio-dia, com previsão para abrir também aos sábados, as pesquisas realizadas junto aos clientes, o monitoramento de filas e a busca de celeridade e segurança na prestação de serviços, evidenciam o desenvolvimento de um senso de orientação externa em direção aos clientes. São fatores que, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2004), podem ser considerados importantes na construção de uma organização inovadora.

Outro aspecto que se destaca quando se analisa o Tabelionato Fischer é a institucionalização do conhecimento em uma empresa, a **e-tab**, através do sistema de gestão e tecnologia. A grande massa de conhecimento que se encontrava na “cabeça” dos colaboradores, após a realização do mapeamento dos processos de trabalho foi reduzida, por iniciativa dos principais gestores, a um sistema de gestão e tecnologia, atualmente administrado pela **e-tab**, retornando esse conhecimento aos colaboradores apenas para execução, corroborando, assim, um dos princípios da administração científica de Taylor (1990). Observa-se, também, que o Tabelionato atende aos fatores próprios de uma organização mecanicista tais como: a) os

colaboradores de vários setores executam as suas atividades de forma racionalizada e rotinizadas através do sistema de gestão e tecnologia, b) o ambiente em que a organização atua é estável e, de certa maneira, protegido, para assegurar que os serviços oferecidos sejam os apropriados, c) os serviços propostos são, em princípio, os mesmos e d) a meta é celeridade e segurança dos trabalhos prestados. Se por um lado é possível perceber que a organização com a adoção das práticas organizacionais **Fischer & Cia., Café com o gestor, Um por todos e todos por um, Show do tabelião, Orgulho de pertencer, caminho da consciência e Banco de idéias** vem migrando para um enfoque mais orgânico e mais flexível, por outro lado, constata-se que a forma organizacional adotada ainda é direcionada para o enfoque mecanicista, defendido por Burnes e Stalker (1961) em seus estudos sobre o tema.

No tocante ao trabalho efetivo em equipe é possível verificar a existência do trabalho em equipe na **e-tab** e nos Comitês 5 S, Qualidade de vida e Gestor de energia elétrica.

Em relação à política de comunicação adotada pelo Tabelionato Fischer, observa-se que as práticas organizacionais: **Fischer & Cia.** e **Café com o gestor**, constituem juntamente com os murais e o jornal Gazeta Rosada, canais de comunicação pelos quais transita a informação de modo multidirecional no nível interno, ensejando, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2004) o compartilhamento de informações. Nota-se, no entanto, que as duas práticas organizacionais, por terem periodicidade mensal, são vias importantes, mas lentas para atender ao fluxo de informações, razão pela qual os murais apresentam-se como meio mais rápido. Externamente a comunicação ocorre através do *website* da organização e de *banners*.

Quanto ao treinamento e ao desenvolvimento contínuo, percebe-se que o Tabelionato Fischer procura proporcionar capacitação técnica e motivacional aos seus colaboradores desde o ingresso na organização. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2004), o treinamento e o desenvolvimento são complementos essenciais que permitem às pessoas assumir mais responsabilidade e demonstrar mais iniciativa. Nesse sentido, verifica-se que os conhecimentos obtidos pelo Tabelião Substituto em curso de pós-graduação, contribuíram para o desenvolvimento de inovação de negócio relativa à criação da **e-tab** e do conceito de gestão replicada junto aos tabelionatos. Verifica-se, também, que as práticas denominadas **Um por todos e todos por um, Show do Tabelião e O caminho da consciência** apresentam-se como importantes ferramentas de capacitação dos colaboradores.

Essas práticas constituem-se, também, em uma forma de um colaborador comunicar o seu conhecimento a outro. Assim, a organização acaba aprendendo através do aprendizado de cada um de seus membros.

Outro aspecto que se destaca quando se volta as atenções para a empresa **e-tab** é que, sendo ela a catalisadora da aprendizagem relativa a cada tabelionato com que tenha firmado contrato, os quais podem ser considerados, em sentido amplo, unidades da empresa. A aprendizagem, segundo Ayas (2001), ocorre se qualquer de suas unidades adquire conhecimento reconhecido como potencialmente útil para a organização, uma vez que o conhecimento é transferido para outras unidades da empresa. A **e-tab** representa, assim, um contexto com um sistema para capturar e comunicar a aprendizagem dos membros individuais, neste caso, cada um dos tabelionatos.

- **Institucionalização de práticas inovadoras**

Conforme se observa nas entrevistas realizadas, a implementação do Sistema de Gestão e Tecnologia trouxe muita insegurança aos colaboradores, haja vista que muitos deles, embora competentes e preparados tecnicamente, estavam acostumados a perguntar, tornando-se dependentes dos gestores no tocante à atividade-fim. Após a implementação do sistema não havia um clima organizacional que propiciasse a geração de idéias. A necessidade de inovação da estrutura vigente, em decorrência da mudança tecnológica implementada gerou uma crise dessa estrutura. A partir de diagnóstico efetuado, foram implementadas as práticas organizacionais **Fischer & Cia., Café com o gestor, Orgulho de pertencer, Um por todos e todos por um, Show do Tabelaio, O caminho da consciência e Banco de Idéias**, as quais vieram em resposta a problemas que o modelo anterior não mais conseguia atender. Neste ponto, conforme Tolbert e Zucker (1999) verifica-se o processo de **habitualização**, denominado pelas autoras de estágio de pré-institucionalização.

As práticas organizacionais **Fischer & Cia., Café com o gestor e Orgulho de pertencer** são práticas voltadas à obtenção de um clima organizacional propício a inovações que escoarão via **Banco de Idéias**, enquanto que as práticas **Um por todos e todos por um, Show do tabelaio e O caminho da consciência** destinam-se à capacitação dos colaboradores. Tais práticas são muito recentes na organização, já que foram criadas nos anos de 2005 e 2006 com exceção da prática organizacional **Show do tabelaio** que foi criada no ano de 2004, mas realizada uma única vez até o momento, com previsão para se realizar a próxima edição em

2008. Em razão disso, os processos inerentes à institucionalização correspondentes à objetificação e à sedimentação das práticas estão por acontecer, exceto no tocante às práticas **Fischer & Cia.** e **Café com o gestor** que já executaram um movimento em direção a um *status* mais permanente. Há certo consenso entre os gestores e colaboradores no que se refere ao valor dessas práticas, havendo uma crescente utilização com base nesse consenso. Percebe-se, assim, que completaram o processo de **objetificação** denominado por Tolbert e Zucker (1999).

Verifica-se, também, que as práticas **Fischer & Cia.** e **Café com o gestor** já se propagaram pela organização, sendo utilizadas inclusive no 12º Tabelionato de Notas de Porto Alegre, com o qual a **e-tab** firmou contrato. Além disso, os colaboradores demonstram interesse na sua realização, não havendo resistências por parte deles e dos gestores quanto à sua utilização. Constata-se, dessa forma, que as práticas estão solidificadas na organização. Atingiram, portanto, o estágio de **sedimentação**, isto é, de total institucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1999).

**QUADRO 16 - Práticas organizacionais voltadas para a inovação**

Tabelionato Fischer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fischer &amp; Cia.</li> <li>• Café com o gestor.</li> <li>• Orgulho de pertencer.</li> <li>• Banco de Idéias.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### • **Mobilização de recursos**

A análise do caso evidencia que a organização mobiliza recursos humanos e organizacionais, segundo a classificação de Barney (2004), para institucionalizar práticas voltadas para a inovação. Observa-se que o Tabelionato Fischer mobiliza de forma predominante, recursos intangíveis, difíceis de imitar.



### 5.3 Análise comparada dos casos

A partir da descrição e da análise de cada uma das organizações selecionadas, é possível comparar-se os casos com vistas a compreender os aspectos comuns e os aspectos divergentes. A análise intercaso é realizada por categoria.

#### • Características inovadoras

Analisando as organizações em relação aos indivíduos-chave consoante Tidd, Bessant e Pavitt (2004), percebe-se que na Bibi essa função é exercida pelo gerente industrial de Parobé e, de forma preponderante, pelo principal gestor – o Diretor Presidente. A figura do Diretor Presidente é essencial na Bibi, enquanto que no Tabelionato Fischer essa função é desempenhada pelo Tabelião Substituto e em menor intensidade pelo Tabelião. Há uma certa delegação.

Quanto ao processo de geração de idéias podem-se constatar diferenças entre as organizações. A sistemática adotada pela Bibi é mais democrática, ou seja, as idéias têm seu nascedouro, de modo geral, nos **fóruns e times**. Já o Tabelionato tem esse processo centralizado na figura do Tabelião Substituto. Embora a organização tenha implementado práticas organizacionais que tendem a mudar esse quadro, estas práticas ainda são muito recentes para gerar os resultados esperados.

Existem semelhanças e diferenças importantes entre as organizações em relação à construção de um clima criativo. Ambas as organizações utilizam práticas organizacionais que contribuem para que se estabeleça um clima criativo corroborando, assim, as idéias de Rothwell (1982) e também de Tidd, Bessant e Pavitt (2004). No entanto, no que se refere ao sistema de reconhecimento e recompensa existem diferenças. Na Bibi, o colaborador não é recompensado financeiramente de forma individual. A sua participação é no resultado global da empresa. Em decorrência da cultura da empresa, todos, indistintamente, ganham com o benefício gerado pela idéia dada por um indivíduo ou grupo de indivíduos. No caso do Tabelionato Fischer o colaborador é recompensado financeiramente de modo individual, estendendo o benefício ao seu setor de trabalho no tocante à avaliação realizada pelo Comitê 5 S.

Quanto à inovação, a Bibi adota o conceito de inovação aberta defendido por Hall & Adriani (2002) e também por Chesbrough (2003). Neste sentido, a empresa formaliza parcerias com outras organizações para o desenvolvimento de inovações. O Tabelionato, porém, utiliza o

conceito de inovação fechada, uma vez que ela não é desenvolvida em parceria com outras organizações. Embora se verifique essas diferenças, é possível constatar que tanto as organizações que adotam um conceito quanto outro podem desenvolver inovações, como se verifica nos casos estudados.

Ainda no que se refere ao processo de geração de idéias, a Bibi utiliza um processo interno, ou seja, as idéias são geradas na área de P&D, nos **fóruns e times**, enquanto no Tabelionato Fischer esse processo pode ser interno ou externo, uma vez que em relação a este último, as idéias geradas em outros tabelionatos com os quais a **e-tab** tenha firmado contrato podem ser implementadas no Tabelionato Fischer.

No tocante aos tipos de inovação, as duas organizações implementaram e/ou desenvolveram inovações que se enquadram como inovações de produto, serviços, processos, gestão e negócios (SIMANTOB E LIPPI, 2003) - QUADRO 17.

**QUADRO 17 – Inovações implementadas e/ou desenvolvidas**

Tipo de Inovação	Descrição	
	Bibi	Tabelionato Fischer
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Célula de trabalho.</li> <li>• Sistema <i>Just-in-time</i>.</li> <li>• Montadora de calçados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema informatizado de protestos.</li> <li>• Sistema de Gestão e Tecnologia.</li> </ul>
GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fóruns, times e Comitê de Inovação.</li> <li>• Bom dia, empresa.</li> <li>• Encontros afetivos.</li> <li>• Celebração.</li> <li>• Café da manhã com o Presidente.</li> <li>• Como estou hoje.</li> <li>• Reunião diária da Presidência com as gerências.</li> <li>• Reunião de avaliação do mês.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fischer &amp; Cia.</li> <li>• Café com o gestor.</li> <li>• Show do Tabelaio.</li> <li>• Orgulho de pertencer.</li> <li>• Um por todos e todos por um.</li> <li>• O caminho da consciência.</li> <li>• Banco de Idéias.</li> </ul>
NEGÓCIO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de microfilmagem.</li> <li>• Empresa Micromega.</li> <li>• E-tab.</li> </ul>
PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulcanizados.</li> <li>• Tênis com palmilha <i>Dry Walk</i>.</li> <li>• Bibi Beats - tênis com rádio FM acoplado.</li> <li>• Skatenis – tênis com rodinha no solado.</li> <li>• Colecionáveis racing – tênis estilo carro de polícia, bombeiros, tuning e ambulância, com sirene opcional.</li> <li>• <i>Light Way</i> – tênis com lanterna.</li> <li>• Bibi blade – tênis com um <i>blade</i> acoplado no calcanhar do calçado.</li> </ul>	
SERVIÇO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocópias obtidas no próprio Tabelionato.</li> <li>• Software de protestos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao foco externo, as duas organizações se enquadram dentre as que, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2004), possuem um sentido de orientação externa, em direção a clientes. Ambas as organizações se preocupam em ouvir os clientes, em atendê-los com rapidez, assim como, criar produtos e serviços inovadores. Isso pode ser constatado, por exemplo, através dos produtos inovadores que atendem aos critérios – saúde e diversão dos clientes – e através da competência da Bibi em produção com tempo de ciclo rápido (minimizando o tempo entre um pedido e o atendimento desse pedido) e, no caso do Tabelionato Fischer através do expediente ininterrupto, sem fechar ao meio-dia e previsão de abrir aos sábados, o monitoramento de filas e a busca de celeridade e segurança que requer a atividade notarial, além dos serviços que os clientes – Pessoas Físicas e Jurídicas – podem acessar via internet, sem ter que se deslocar até o Tabelionato.

Em relação ao enfoque apresentado por Tidd, Bessant e Pavitt (2004) no que se refere à estrutura organizacional apropriada, observa-se que a Bibi adota a forma organizacional orgânica e o Tabelionato Fischer a forma mecanicista, segundo a classificação de Burns e Stalker (1961). Não existe a melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está lidando. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2004) a estrutura organizacional deve ser flexível, no entanto, os autores não estabelecem uma estrutura ideal para a organização inovadora. A literatura recomenda a busca de equilíbrio entre enfoques orgânico e mecanicista. No caso em estudo se está diante de organizações que adotam enfoques distintos (orgânico e mecanicista) porém, ambas têm caráter dinâmico e inovador.

No compartilhamento de informações, as duas organizações utilizam a comunicação multidirecional e múltiplos canais e mídias, ou seja, percebe-se que as organizações implementaram práticas organizacionais para canalizar o fluxo de informações, o que está de acordo com Rothwell (1982) e também com Tidd, Bessant e Pavitt (2004). Em função das finalidades a que se destinam, as práticas organizacionais **Bom dia, empresa** desenvolvida pela Bibi e **Fischer & Cia.** desenvolvida pelo Tabelionato apresentam similaridades, no entanto, na Bibi essa prática é realizada diariamente, enquanto que no Tabelionato a sua periodicidade é mensal, razão pela qual os colaboradores preferem visualizar as informações afixadas no mural do Tabelionato em virtude do fluxo mais rápido das informações.

Com relação à capacitação dos colaboradores, as duas organizações fazem parte do grupo que, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2004) visualiza o treinamento e o desenvolvimento, como características essenciais ao bom desempenho das organizações. As duas organizações preocupam-se em proporcionar capacitação aos seus colaboradores.

• **Institucionalização de práticas inovadoras**

Analisando as organizações em relação ao modelo apresentado por Tolbert e Zucker (1999), observa-se que ambas as organizações desenvolveram práticas organizacionais voltadas à inovação, sendo algumas destinadas à obtenção de um clima organizacional propício à inovação e outras à geração e implementação de idéias. O QUADRO 18 apresenta as práticas organizacionais implementadas em cada uma das organizações em estudo.

**QUADRO 18 – Práticas organizacionais voltadas para a inovação empregadas na Calçados Bibi e no Tabelionato Fischer**

Práticas organizacionais – Calçados Bibi	Práticas organizacionais – Tabelionato Fischer
Bom dia, empresa	Fischer & Cia.
Café da manhã com o Presidente	Café com o gestor
Encontros afetivos	Orgulho de pertencer
Como estou hoje	Banco de idéias
Celebração	Um por todos e todos por um
Reunião diária da Presidência com as gerências	Show do Tabelião
Reunião de avaliação do mês	O caminho da consciência
Fórum	
Times	
Comitê de inovação	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto às práticas organizacionais denominadas **Um por todos e todos por um, Show do Tabelião e Caminho da consciência** empregadas pelo Tabelionato Fischer, são mais voltadas para capacitação do que para a inovação, embora auxilie indiretamente em função de criar um clima propício à inovação. No tocante ao **Comitê de inovação** adotado pela Bibi este tem como finalidade principal estabelecer as normas pertinentes à inovação.

Percebe-se, também, que as organizações adotam maneiras diferentes para o desenvolvimento de projetos de inovação. As duas organizações possuem estruturas organizacionais formais,

no entanto, somente a Bibi utiliza a formação de fóruns e times para o desenvolvimento de projetos de inovação.

Analisando o desenvolvimento da inovação, observa-se que os três processos de institucionalização de práticas organizacionais previstos por Tolbert e Zucker (1999) ocorreram nas duas organizações, com exceção das práticas **Orgulho de pertencer, Banco de idéias, Show do tabelião, Um por todos e todos por um e Caminho da consciência** que, por serem recentes, ainda se encontram nos estágios iniciais, ou seja, o processo de objetificação encontra-se em andamento. Constata-se que as práticas institucionalizadas devido às peculiaridades de cada organização e trajetória histórica de cada uma, surgiram de modos diversos, mas com um único motivo: vieram em resposta a problemas organizacionais específicos que o modelo de gestão até então empregado não mais conseguia atender. Faz-se, a seguir, uma análise de cada um dos processos evidenciados na pesquisa.

No processo de institucionalização de práticas organizacionais, verifica-se na habitualização, primeiro estágio do processo de institucionalização, que há uma canalização das práticas para a obtenção de um clima organizacional favorável à inovação para só depois serem criadas práticas voltadas à geração de idéias, tais como os **fóruns e times** na Bibi e o **Banco de Idéias** no Tabelionato. Percebe-se, também, que as práticas organizacionais em cada organização foram criadas gradativamente, não tendo sido criadas todas em um mesmo momento.

Passando para um outro estágio do modelo de Tolbert e Zucker (1999), o processo de objetificação, observa-se a existência de certo grau de consenso dos gestores e colaboradores em relação ao valor das práticas. Elas encontram-se difundidas nas organizações, são objeto de monitoramento interorganizacional através de *benchmarking*.

A utilização de um vocabulário comum evidencia o consenso dos gestores e colaboradores sobre a utilização das práticas e a sua difusão na Bibi, enquanto que no Tabelionato Fischer este processo se dá pela difusão da prática no próprio Tabelionato e através da **e-tab**, que tanto leva a outros tabelionatos as melhores práticas, assim como as traz de outros tabelionatos.

Na sedimentação, último estágio do processo de institucionalização, verifica-se que não há resistência de grupos quanto à utilização das práticas nas duas organizações.

A análise dos casos revelou que todos os componentes que integram uma organização inovadora destacados por Tidd, Bessant e Pavitt (2004) estão presentes tanto na empresa Bibi quanto no Tabelionato Fischer, o que afasta qualquer dúvida em considerá-las dentre as organizações inovadoras, embora a análise tenha evidenciado como mais importantes para as duas organizações as seguintes características:

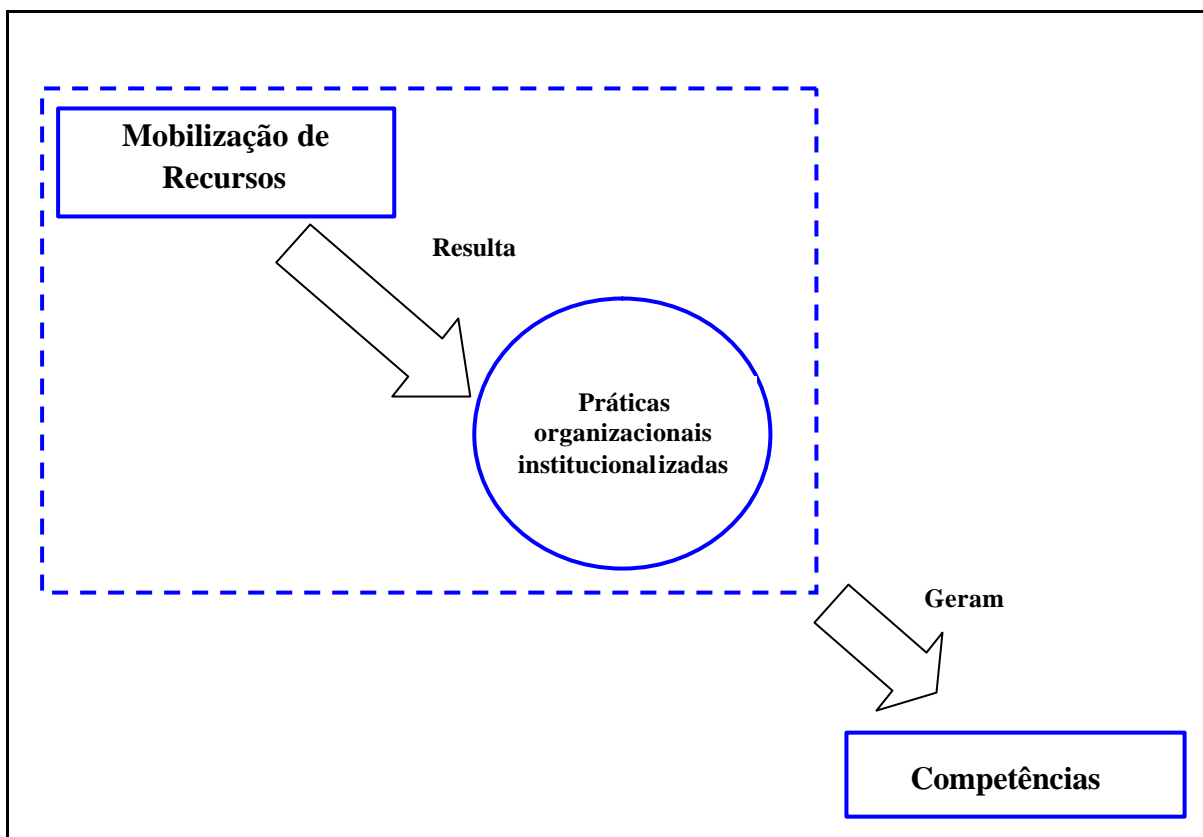
- Calçados Bibi – indivíduos-chave, clima criativo, alto envolvimento em inovação, foco externo e comunicação extensiva.
- Tabelionato Fischer – foco externo, treinamento e desenvolvimento contínuo, clima criativo, indivíduos-chave e alto envolvimento em inovação.

#### • **Mobilização de recursos**

Analisando-se os casos, observa-se que o desempenho superior das organizações estudadas em relação a outras do mesmo setor decorre da melhor utilização de seus recursos e capacidades. Percebe-se que o conjunto de recursos é importante e estão à disposição de todas as organizações, porém o que define a vantagem competitiva da organização em relação às demais é o modo como eles são mobilizados, segundo o que afirma Barney (2004).

Os casos estudados permitem verificar que as práticas organizacionais são institucionalizadas mediante a mobilização de recursos humanos e organizacionais. Constata-se que essas práticas quando sedimentadas na organização transformam-se em recursos que contribuirão para a geração de competências organizacionais e essências (FIG. 7).

FIGURA 7 – Competências geradas através de práticas organizacionais



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6 CONCLUSÕES

Os estudos teóricos sobre as organizações inovadoras têm procurado melhor compreendê-las, assim como têm buscado identificar e entender as práticas organizacionais por elas empregadas e as características de que são detentoras, o que lhes possibilita inovar de forma sistemática. Nesse contexto, insere-se esta pesquisa, que buscou identificar as práticas organizacionais voltadas à inovação e o modo como se institucionalizam nas organizações inovadoras, bem como estas mobilizam os seus recursos para tal.

A análise dos casos selecionados ensejou constatações que se acredita possam contribuir para ampliar o conhecimento sobre as organizações inovadoras. Neste sentido, o estudo permitiu observar algumas questões relevantes.

No que se refere às características das organizações inovadoras, os casos estudados possibilitaram identificar: *indivíduos-chave*, *clima criativo*, *foco externo* e *alto envolvimento em inovação*, como sendo as mais importantes. Observou-se que os indivíduos-chave constituem lideranças fundamentais no processo de inovação. Constata-se que são figuras que mantêm “acesa” a atividade de inovação, fazendo com que a organização, em decorrência das idéias geradas por seus colaboradores, efetue o desenvolvimento e o lançamento sistemático de novos produtos, serviços e negócios. Percebeu-se, também, que nem sempre é o dirigente máximo da organização quem desempenha essa função, havendo, em alguns casos, certa delegação. Por outro lado, os casos estudados permitem compreender que a existência de um ambiente organizacional embasado na transparência das ações, na confiança que os colaboradores depositam nas lideranças e na crescente participação de todos, onde, conforme afirma Aktouf (1996), a organização é vista como espaço de palavra livre e como lugar de apropriação e de compartilhamento, ensejando a ocorrência de um clima organizacional fundamental para o desenvolvimento de inovações. O sentido de pertencer à organização decorrente da cultura organizacional que privilegie esses aspectos faz com que os colaboradores sintam-se comprometidos e motivados a contribuir com idéias.

Constatou-se, igualmente, que as organizações estudadas possuem sentido de orientação aberto aos estímulos provenientes do ambiente externo e direcionam as suas ações com vistas



ao atendimento das necessidades dos clientes. Além disto, o estudo dos casos ressaltou a importância de assegurar que isso penetre no pensamento organizacional em todos os níveis.

Percebeu-se, nas organizações estudadas, o seu envolvimento com inovação. Embora possuam características diferenciadas e integrem setores com diferentes ritmos dos ciclos de produtos e de serviços, constatou-se a preocupação em estarem envolvidas com inovação. Neste sentido, observou-se que desenvolveram práticas organizacionais com vistas à geração e implementação de idéias. Desse modo, a pesquisa evidenciou que tais organizações compreenderam a necessidade do alto envolvimento em inovação, procurando desenvolver um clima propício à geração de idéias em que suas lideranças direcionam ações no sentido de estimular e fornecer energia para o desenvolvimento de inovações que atendam às necessidades dos clientes.

Com relação à institucionalização de práticas organizacionais, pôde-se verificar, nos casos estudados, que o processo de pré-institucionalização teve início quando o modelo de gestão anteriormente adotado não mais atendia às necessidades das organizações, gerando-se uma nova alternativa para solucionar as dificuldades não resolvidas pelo modelo anterior. Geraram-se, assim, novas práticas, em resposta aos problemas enfrentados pela organização. Percebeu-se, a partir da análise dos casos, que o fator tempo é relevante nos processos de institucionalização de práticas voltadas para a inovação. Constatou-se, destarte, que as práticas requerem o transcurso de um determinado tempo para atingirem a total institucionalização. No que tange à inovação, os casos analisados permitem que se identifique a institucionalização de dois tipos de práticas organizacionais: a) práticas destinadas à obtenção de um clima organizacional propício à inovação e b) práticas voltadas à geração e implementação de idéias.

No tocante à mobilização de recursos, foi possível observar que à medida que as práticas organizacionais vão se institucionalizando, ou seja, quando alcançam o estágio de sedimentação, tornam-se recursos dificilmente imitáveis, valiosos e raros. Percebe-se, nas organizações estudadas, que elas não têm preocupação em terem suas práticas organizacionais imitadas pela concorrência. Em razão disto, pode-se concluir que, em se encontrando tais práticas solidificadas ou totalmente institucionalizadas nas organizações, dificilmente suas concorrentes conseguirão imitá-las em curto espaço de tempo, uma vez que são resultado da trajetória histórica das organizações e da complexidade social de alguns dos seus recursos, de

acordo com a categorização apresentada por Barney (2004). Cria-se, assim, barreiras à imitação, conforme preconizam Lei, Hitt e Bettis (2001) ao tratarem sobre dependência de caminho, em razão das dificuldades que outras organizações encontrarão para recriar a evolução histórica da prática organizacional. Em decorrência disso, as práticas organizacionais sedimentadas passam a constituir fonte de vantagem competitiva para a organização que já a tenha desenvolvido. Acrescido a isso, observa-se que a sedimentação dessas práticas proporciona a geração de competências organizacionais e competências essenciais. Desse modo, a análise das organizações estudadas ensejou o entendimento no sentido de que as organizações mobilizam os seus recursos internos gerando práticas organizacionais que, se institucionalizadas, transformam-se em recursos capazes de gerar competências.

No que diz respeito às atividades de inovação, os casos estudados permitiram compreender que algumas práticas institucionalizadas geram competências que proporcionam uma visão do todo ou, ainda uma mobilização dos colaboradores no sentido da geração de idéias.

Constatou-se, também, seguindo o modelo teórico proposto por Javidan sobre a classificação hierárquica para o desenvolvimento de competências essenciais, que à medida que se aproxima do nível das competências essenciais, maior a dificuldade em imitar e desenvolver as competências geradas pelas práticas organizacionais, bem como maior é o valor adicionado para a organização, em razão de explorar os recursos em um nível mais amplo.

Outro aspecto a ser ressaltado a partir dos casos estudados, refere-se à perspectiva longitudinal empregada, que permitiu analisar a história ou trajetória percorrida pelas organizações, representada por uma sucessão de eventos, sejam individuais ou coletivos e de ações adotadas com o passar do tempo. Ficou evidenciado que, nos estudos sobre organizações inovadoras, uma análise longitudinal traz aspectos novos sobre a forma como as práticas organizacionais se institucionalizam.

Outra constatação que se observou na análise dos casos e que se torna importante destacar, refere-se ao papel da Universidade na formação dos recursos humanos que, de maneira indireta, contribuiu para o processo de inovação. Constatou-se que os conhecimentos adquiridos por alguns entrevistados, através de suas participações em cursos promovidos por Universidade da região, colaboraram para que estes modificassem suas formas de atuação nas

organizações, ensejando a geração de inovações e a criação de práticas organizacionais relevantes.

Desta forma, muito embora os estudos de caso não permitam generalizações, o presente trabalho pode servir como ponto de partida para o desenvolvimento de pesquisas futuras, tais como:

- Estudo que insira um maior número de organizações, a fim de se analisar outras experiências relacionadas à institucionalização de práticas organizacionais voltadas à inovação;
- Pesquisa que analise organizações inovadoras que implementaram práticas diferentes das institucionalizadas em seu campo organizacional, tendo, por esta razão, se afastado do conjunto de organizações onde ocorre o isomorfismo.
- Estudo sobre formas de ampliação de oportunidades de aprendizagem por toda a organização, através de práticas voltadas à inovação.

Por fim, cabe destacar que a análise de duas organizações inovadoras - com longo período de existência, sendo uma delas octogenária, com suas diferentes histórias e pertencentes a setores diversos - permitiu que, diante dos objetivos propostos por esta pesquisa, se conseguisse chegar a resultados que oferecem a oportunidade de melhor compreender como tais organizações mobilizam seus recursos, desenvolvem competências e institucionalizam práticas organizacionais que as mantêm atualizadas e competitivas. Face a isso, espera-se que este estudo tenha contribuído para avançar o conhecimento, ao construir o ponto de partida para novas pesquisas sobre as organizações inovadoras.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, D. F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- AKTOUF, O. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. **Strategic Assets and Organizational Rent**. *Strategic Management Journal*, v.14, p.33-46, 1993.
- AMARAL, H.G. **Gerir a inovação ou a inovatividade?** *FAE Business*, Curitiba, n.7, p.14-16, nov/2003.
- AYAS, K. Estruturação de projetos para aprendizagem e a inovação: lições aprendidas com a pesquisa-ação em uma companhia manufatureira de aeronaves. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem** São Paulo: Atlas, 2001, p.217-236.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica, in CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, 131-179.
- BARBIERI, J.C. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- BECKER, G.V.; LACOMBE, B.M. Gestão, inovação e competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. In RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BESSANT, J. *et al.* Managing innovation beyond steady state. **Technovation**, v.25, 2005, p.1366-1376.
- BETZ, F. **Managing technology: competing through new ventures, innovation, and corporate research**. New Jersey: Prentice-Hall, 1987.
- BETZ, F. **Managing technological innovation: competitive advantage from change**. New York: John Willey & Sons, 1998.
- BIGNETTI, L.P. **Strategic Action and Innovation Practices in Knowledge-Based Firms**. 1999. Tese (Doutorado em Administração) – École des Hautes Études Commerciales, University of Montreal, Montreal.
- BOSSLE, V. **Seleção de reportagens e entrevistas**. Novo Hamburgo: Evangraf, 2005.
- BOYATZIS, R. **Competencies for HR Professionals: an interview with Richard Boyatzis**. *Human Resource Management*, v.35, n.1, p.119-131, Spring, 1996.
- BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. **Estratégia competitiva no limiar do caos: uma visão dinâmica para as transformações corporativas**. São Paulo: Cultrix, 2004.

- BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- BYRD, J.; BROWN, P.L. **The Innovation Equation: building creativity and risk taking in your organization**. São Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- CASTELLS, M.; HALL, P. **Tecnópolis del mundo: la formación de los complejos industriales del siglo XXI**. Madrid: Alianza, 2001.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 5.ed., 2006.
- CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Cambridge: Harvard Business School Press, 2003.
- CHRISTENSEN, C. **Dilema da Inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. **Corporate strategy: resources and the scope of the firm**. Chicago: Irwin, 1997.
- CUNHA, N.C. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. 2005. 157 f. Tese (doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- DIERICKX, I.; COOL, K. **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage**. *Management Science*, v.35, p.1504-1514, 1989.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. Introduction. In POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (Eds) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 1-38.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, p.74-89, abr./jun. 2005.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. Stanford: v.14, n.4, 1989, p.532-550.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. **Dynamic capabilities: What are they?** *Strategic Management Journal*, n.21, p.1105-1121, 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FOSS, N.J. The emerging competence perspective. In: FOOS, N.J.; KNUDSEN, C. **Towards a competence theory of the firm**. London and New York: Routledge, 1996, cap.1, p.1-11.
- FOSS, N.J. **Resources Firms and Strategies**. New York: Oxford University Press, 1997.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 2000.

GALBRAITH, J.R. Projetando a organização inovadora. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

GOUVEIA, A.J. Notas a respeito das diferentes propostas metodológicas apresentadas. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, n. 49, p.67-70, mai.1984.

GRANT, R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications of Strategy Formulation. **California Management Review**. v.33, n.3, p.114-135, Spring, 1991.

GRANT, R. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. School of Business, Georgetown University. Washington, DC, USA, In: *Strategic Management Journal*, v.17, p.109-122, 1996.

HALL, R; ADRIANI, P. Managing Knowledge for Innovation. In: **Long Range Planning**, Oxford, v.35, n.1, fev. 2002, p.29-48.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL, G.; 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, 2005.

JAVIDAN, M. **Core competence**: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, v.31, n.1, p.60-71, 1998.

KOHLRAUSCH, M.J. **Leve sua empresa ao 1º lugar**: a revolução brasileira no mundo dos negócios. São Paulo: Gente, 1996.

LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R. Competências Essenciais Dinâmicas Mediante a Metaaprendizagem e o Contexto Estratégico In FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JÚNIOR., M.M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, p.157-186.

LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press. United States: Massachusetts, 1995.

LÓPEZ, M.C. **Creatividad e innovación en la práctica empresarial**. Madri: Fundación Cotec, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C.; GONÇALVES, S. Nota técnica: A Teoria Institucional. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999, cap.7, p.220-226.

MCCLELLAND, D. **Testing for competence rather than intelligence**. *American psychologist*. n.28, p.1-4, 1973.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, vol.2, n.1, 1991. In COHEN, M.D.; SPROUL, L.S. **Organization learning**, Thousand Oaks: Sage, 1995, p. 101-123.

MARRIS, R. **The economic theory of managerial capitalism**. Glencoe: Free Pres, 1964.

MEDINA, C.C.; LAVADO, A.C.; CABRERA, R.V. **Characteristics of Innovative Companies: A Case Study of Companies in Different Sectors**. Malden: Blackwell, v. 14, n. 3, 2005

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1982.

NELSON, R.R. Why do Firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, v.12, Winter Special Issue, p. 61-74, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Mensuração das atividades científicas e tecnológicas: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação – Manual de Oslo**. Tradução de Flávia Gouveia. Brasília: FINEP, 2005, 3. ed., 184 p. Título original: **The Measurement of Scientific and technological Activities: Guidelines for collecting and interpreting innovation data - Oslo Manual**.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. Brasil Blackwell, Oxford, 1959.

PETERAF, M.A. **The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View**. *Strategic Management Journal*, v.14, p.179-191, 1993.

POSSAS, M. **Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neo-shumpeteriana**. In: AMADEO, E. (org). *Ensaio sobre economia política moderna: Teoria e história do pensamento econômico*. São Paulo: Marco Zero, 1988.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, v. 68, n 3, maio/junho, 1990, p. 79-91.

REED, R.; DEFILLIPI, R.J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.15, p.88-102, 1990.

ROSENBERG, N. **Inside the black box: technology and economics**. Cambridge: Cambridge University, 1982.

- ROTHWELL, R. **Policies in industry**. In: PAVITT, K. Technical innovation and british economic performance. London: The Macmillan Press LTD. 1982.
- RUAS, R. **Gestão de competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Documento preliminar, PPGA/UFRGS, POA, Mimeo, 2ª versão, 2002.
- RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUMELT, R.P. **Inertia and transformation**. In: MONTGOMERY, C.A. Resource-based and Evolutionary theories of the firm: Towards a Synthesis. Assinippi Park, Norwel, Massachusettes: Kluwer Academic Publishers Group, 1995.
- SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SELZNICK, P.A. **A Liderança da Administração: uma interpretação Sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma pesquisa sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico**. 1 ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.
- SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- STEVENS, T. **Gerenciamento das idéias**. HMS Management. São Paulo, n.6, jan-fev, p.70-73, 1998.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- TEECE, D. **Economics of Scope and the Scope of the enterprise**. Journal of Economic Behavior and Organization, v.1, 1980, p.223-247.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. New York: John Wiley & Sons, 2004.
- TIGRE, P.B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional, in CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p.196-219.
- TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: 1987.
- VAN DE VEN, A.H.; ANGLE, H.L.; POOLE, M.S. **Research on the management of innovation: The Minnesota Studies**. New York: Ballinger/Harper & Row, 1989.



VASCONCELLOS, M.A *et al.* **Dimensões da organização inovadora.** Working Paper, Fundação Getúlio Vargas, 2004.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984.

YIN, R.K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUCKER, L.G. **Organizations as institutions**. In: BACHARACH, S. (ed). Research in the sociology of organizations. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983, p.1-47.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: Resumo executivo da proposta de estudo e a respectiva metodologia**

#### **UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS**

Jorge Arlei Silva da Silva

Mestrando em Administração

Prof. Orientador: Luiz Paulo Bignetti

#### **RESUMO EXECUTIVO DA PROPOSTA DE ESTUDO E A RESPECTIVA METODOLOGIA**

#### **OS PROCESSOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO INSERIDOS NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS INOVADORAS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

O cenário competitivo atual tem sido marcado fundamentalmente pela revolução tecnológica, globalização e pela elevada ênfase sobre preços, qualidade e atendimento das necessidades dos clientes. Nunca o mundo dos negócios foi tão competitivo. Novos concorrentes podem surgir em qualquer lugar, a qualquer tempo e pode ser quem nunca se imaginara. No passado, havia pouca variedade de produtos e serviços. Agora, diante da rapidez com que surgem novos produtos, processos e serviços, os mercados tornam-se cada vez mais dinâmicos.

Para enfrentar os desafios de um ambiente em constante mudança e manterem-se competitivas, as empresas têm sido conduzidas à modernização, seja através do desenvolvimento e da melhoria de seus produtos e processos ou de novos negócios, seja por meio da melhoria de seus métodos de gestão, desenvolvendo competências dificilmente imitáveis.

A inovação, mais do que um modismo de gestão, é uma necessidade que se torna imprescindível. Constitui requisito para sobrevivência da empresa. Introduzir inovações significa assegurar competitividade no mercado.

A inovação, no entanto, pode ser gerada num espaço mais amplo dentro da empresa, não necessitando estar presente tão-somente nos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. As sinergias internas devem operar de modo efetivo para gerar continuamente as inovações de que a empresa necessita para suportar sua estratégia competitiva. Tal sinergia, que conduz à geração de idéias e à transformação destas em inovações, é decorrente da adoção de determinadas ações e práticas organizacionais. Neste sentido, as empresas diferem no emprego de modelos para a geração de idéias e também no tocante à implementação das idéias geradas.

Nesse contexto insere-se a presente pesquisa, que visa identificar e analisar as práticas organizacionais voltadas para a inovação e os processos pelos quais essas práticas se institucionalizam nas empresas inovadoras. Este trabalho procura, em síntese, melhor compreender a dinâmica da geração de idéias e a transformação destas em inovações, bem como estas práticas organizacionais se institucionalizam nas empresas inovadoras.

Em cada empresa será efetuado um estudo de cunho longitudinal, de forma a estabelecer uma seqüência histórica de eventos, dos fatos, das decisões e das mudanças organizacionais ocorridas ao longo da existência da empresa.

As entrevistas realizadas com os tomadores de decisão dos níveis estratégico e tático constituirão a mais importante fonte de informação. Procurar-se-á realizar até cinco entrevistas por empresa, com duração de aproximadamente 01 hora cada uma delas. Para tanto, foi elaborado um instrumento de coleta de dados que servirá apenas de norteador das entrevistas. Uma outra fonte de informação importante para o estudo é a consulta à documentação disponibilizada pela empresa, relativa aos fins específicos da pesquisa. Assim, caso a empresa autorize, pretende-se consultar, no próprio local, a documentação antes referida.

Esta pesquisa não demanda dos tomadores de decisão das empresas, outro envolvimento que não seja os já relatados anteriormente.

Por fim, cabe salientar, que os resultados da pesquisa serão submetidos à apreciação da empresa.

**ANEXO B: Transcrição das entrevistas (exemplo) (BIGNETTI, 1999)**

- *As práticas organizacionais inovadoras desenvolvidas na empresa têm sido imitadas pela concorrência?*

Nós até fazemos questão, porque aí o Brasil vai estar melhor daqui a alguns anos. Tenho sido convidado para dar muitas palestras para o meio empresarial, meio acadêmico, entidades de classe. Tenho procurado fazer uma por mês, porque a empresa exige muito. Falo sobre a cultura e práticas da empresa e uma visão de futuro do Brasil e do mundo. Eu torço para que a maioria parta para isso que, a meu ver, é das poucas saídas que a empresa tem. Não tenho preocupação com isso. Há outro aspecto que é a imprensa, que vem muito para cima. A empresa que tem uma gestão diferenciada. A imprensa quer notícia. A imprensa tem me procurado muito. Ontem saiu no Jornal do Comércio uma página inteira sobre o Skatenis.

- *Que iniciativa a empresa adota para obter um clima propício à inovação?*

Dar liberdade ao pessoal e estes participarem das decisões da empresa. Saber onde está e onde ela quer estar. Se a pessoa está trabalhando numa organização e ela não sabe por que ela toma determinadas decisões e por que razão, fica muito difícil. Cria um clima muito ruim. Recentemente acompanhei esses problemas econômicos por que o país vem passando, empresas fecharam unidades. Chegaram em determinado dia e fecharam as portas para não abrir mais. Imagina o clima. Se você fizer isso explicando as dificuldades que a empresa está tendo no mercado, os recursos, as coisas mudam. É nessa forma que eu vejo que deve haver um clima de respeito. O maior impacto que existe nas empresas e no mundo é a desconfiança. O funcionário desconfia da empresa e esta desconfia do funcionário, o governo desconfia da empresa e esta desconfia do governo. Isso é um grande problema que está existindo no mundo empresarial. Uma desconfiança muito grande. À medida que houver medidas coerentes, transparentes, dentro da empresa, você elimina essas desconfianças com práticas reais. Nós

Espaço  
reservado à  
análise pelo  
autor.

### ANEXO C: Adequação do prédio do Tabelionato Fischer

1º  
TABELIONATO  
FISCHER

1º



1º  
TABELIONATO  
FISCHER

1º

### ATENDIMENTO



## ANEXO D: Telas sistema informatizado



Fichas na Fila			Últimas Fichas Chamadas			
Numero	Hora de Origem	Tempo de Espera	Numero	Hora de Atendimento	Atendente	Tempo de Espera
AZ35	13:30:34	00:01:56	A004	13:30:52	DENISE DE SOUZA BRANCO	00:08:57
AZ36	13:30:35	00:02:46	A234	13:30:49	MONICA CAVALHEIRO	00:01:51
			A233	13:30:26	REGINA LAIOX	00:01:19
			A232	13:30:56	MARCELA FABRINE BORT	00:03:52
			A231	13:31:55	SULHERNE DO AMARAL	00:04:21
			A230	13:32:50	RAGUEL CLARICE VITORIA	00:05:08
			A229	13:32:34	SULHERNE DO AMARAL	00:03:59
			A006	13:30:43	ELCIO MARTINI BIGOLIN	00:02:32
			A208	13:30:41	REGINA LAIOX	00:04:23
			A005	13:29:21	ELCIO MARTINI BIGOLIN	00:02:29
			A207	13:29:17	SULHERNE DO AMARAL	00:04:52
			A004	13:29:03	DENISE DE SOUZA BRANCO	00:05:01
			A003	13:27:44	ELCIO MARTINI BIGOLIN	00:05:00
			A002	13:27:00	RODRIGO SOMAB	00:04:42
			A206	13:26:01	MONICA CAVALHEIRO	00:04:09

Total de pessoas na fila: 2  
Tempo médio de espera: 00:03:36  
Total de guichês atendidos: 7

Excluir Atualizar Salvar

Visualiza quantas pessoas aguardam na fila o tempo de fila.  
Permite a movimentação de funcionários para o balcão em caso de fila.



e-mail: BASE DE TREINAMENTO - RAFAEL SÁVIO SAUBER - Programador

Arquivos Soluções Cadastro Editar Administração Ferramentas Ajuda

Soluções Ferramentas Cadastro Ferramentas Ajuda

#### Cadastro de Pessoa Física

Nome: PAULO SÉRGIO OMAGAS DA SILVA  
Sobrenome: SILVA  
RG: 1407881 CPF: 237.945.702-44 Nascimento: 22/11/1989

Personal Endereço Documentos Assinaturas Abonafiores Representação

Expandir todos os níveis

- TÍTULO ELEITORAL (Digitalizado em 21/11/2009)
  - Número de Inscrição: 539781084/402
  - Zona: 172
  - Seção: 0197
  - Município: NOVO HAMBURGO
  - UF: RS
  - Data de Emissão: 06/09/1989
- CARTERA NACIONAL DE HABILITAÇÃO (COM FOTOS) (Digitalizado em 21/11/2009)
  - Número de Registro: 01267817435
  - Data de Emissão: 22/05/2000
  - Validade: 18/05/2005
  - Categoria: B
  - Data de 1ª Habilitação: 22/11/1989

Visualizar Excluir Atualizar Salvar

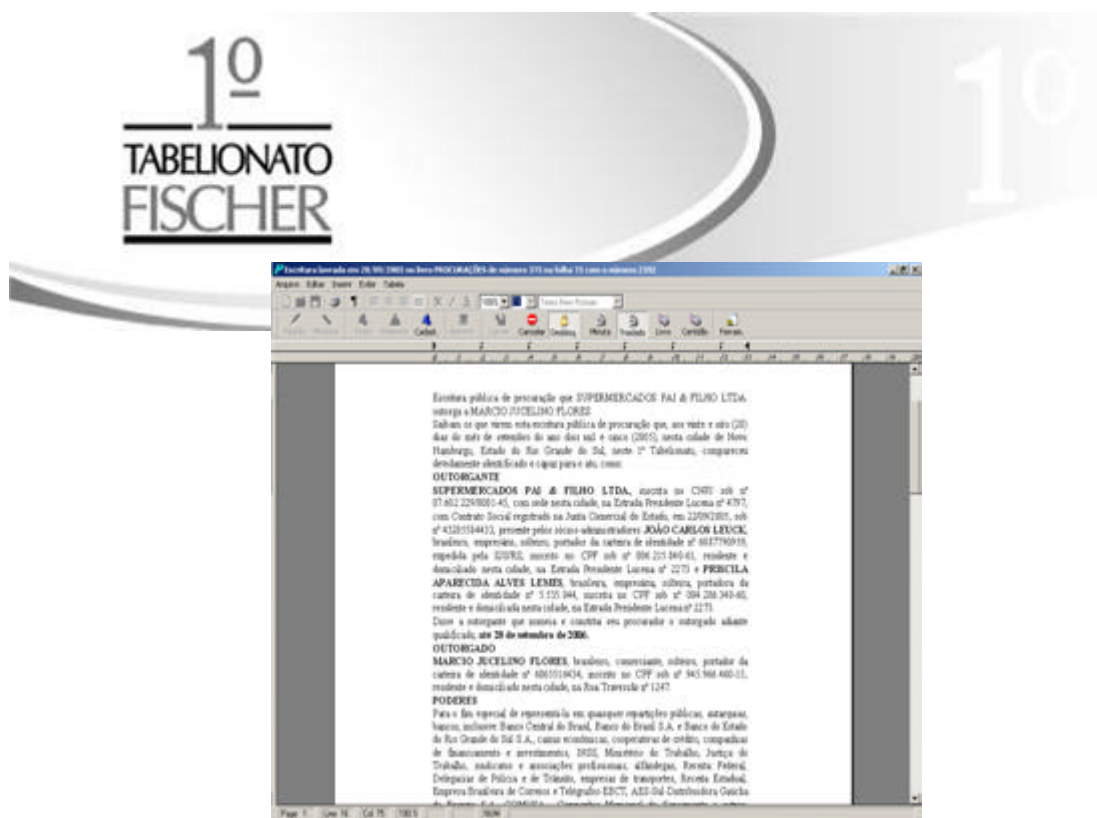
Imprimir

Windows Taskbar: Barra de Tarefas - 10:41

Captura de imagem (fotografia), impressões digitais e digitalização de assinaturas e documentos;



*Confirmação da Identificação do cliente através da implementação de Biometria (impressão digital).*



*Editor de Texto integrado: permite a personalização dos textos de contratos, escrituras e procurações, a partir da minuta gerada automaticamente pelo sistema.*

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, Jorge Arlei Silva da Silva, CPF 256904340-00, autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título **Institucionalização de práticas organizacionais em organizações inovadoras**, orientada pelo Prof.Dr. Luiz Paulo Bignetti, para:

Consulta       Sim       Não

Empréstimo    Sim       Não

Reprodução:

Parcial  Sim    Não

Total    Sim    Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim    Não

Total    Sim    Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:     Sim    Não

Resumo:     Sim    Não

Capítulos:  Sim    Não. Quais\_\_

Bibliografia:  Sim    Não

Anexos:     Sim    Não

São Leopoldo, 08/10/2007.

---

Assinatura do Autor

Visto do Orientador