

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANTÔNIO VITOR HENRIQUES KNOP

**UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS FATORES HABILITADORES E
INIBIDORES DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS CANADENSES
PRESTADORAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS PARA O MERCADO DE
TELECOMUNICAÇÕES**

SÃO PAULO

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ANTÔNIO VITOR HENRIQUES KNOP

**UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS FATORES HABILITADORES E
INIBIDORES DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS CANADENSES
PRESTADORAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS PARA O MERCADO DE
TELECOMUNICAÇÕES**

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

Campo de conhecimento: Inovação em Serviços

Orientador: Prof. Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos

SÃO PAULO

2008

Knop, Antônio Vitor Henriques.

Um Estudo Exploratório sobre os Fatores Habilitadores e Inibidores da Inovação Organizacional em Empresas Canadenses Prestadoras de Serviços Profissionais para o Mercado de Telecomunicações / Antônio Vitor Henriques Knop. - 2008.

214 f.

Orientador: Marcos Augusto de Vasconcellos.

Dissertação (Mestrado profissional) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Serviços (Economia) – Inovações tecnológicas. 3. Telecomunicações – Inovações tecnológicas. I. Vasconcellos, Marcos Augusto de. II. Dissertação (Mestrado profissional) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.011.8

ANTÔNIO VITOR HENRIQUES KNOP

**UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS FATORES HABILITADORES E
INIBIDORES DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS CANADENSES
PRESTADORAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS PARA O MERCADO DE
TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getulio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração
de Empresas

Campo de conhecimento: Inovação em Serviços

Data de aprovação:

___/___/_____

Banca examinadora:

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

Prof.Dr. Tales Andreassi
FGV-EAESP

Prof.Dr. Roberto Carlos Fernandes
Departamento de Administração FEI-SP

Para minha esposa, Rita

Seu apoio de corpo e alma desde o primeiro momento, nem todo meu carinho irá retribuir.

Sua paciência e força durante a jornada, nem todo meu suor irá compensar.

Este trabalho e tudo que faço dedico a você, razão do meu viver.

Toda minha vida dedico a você, que me ensinou o que é amar.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa que me inspirou, aos meus pais e avós que sempre me incentivaram a estudar e me ensinaram o valor do empenho no trabalho, e a todos meus familiares e amigos que zelaram de Rita e torceram por mim durante minha estada no Canadá.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos, cuja sabedoria foi crucial para dar forma e conteúdo a este trabalho e para que eu chegasse até aqui, e aos Profs. Drs. Tales Andreassi e Roberto Carlos Bernardes, que, além de aceitarem meu convite para comporem minha banca examinadora, com seu livro lançado em setembro de 2007 me proporcionaram tê-lo como um valioso guia, formando com a série Organizações Inovadoras do Fórum de Inovação da FGV-EAESP e com os trabalhos do *Minnesota Innovation Research Program* o tripé bibliográfico deste trabalho.

A Eduardo Miranda, *BSc* em análise de sistemas pela Universidade de Buenos Aires, *MEng* pela Universidade de Ottawa, meu professor de gestão de projetos de sistemas de informação na *McGill University* e hoje meu amigo, pela calorosa acolhida que me deu juntamente com sua esposa no frio de Montreal. O sucesso que obtive nos contatos com as pessoas, nas entrevistas e na realização dos estudos de caso deve-se em grande parte à sua contribuição.

A Steve DiGregorio, colega de MBA na *McGill University* e ex-gerente da Nortel Networks, cuja participação e contribuição como um dos entrevistados foi essencial.

A Robert Turnpenny, presidente e fundador da Introtel e Networks, que desde sempre recebeu meu convite com entusiasmo e abriu as portas de sua empresa para mim.

A Göran Fröling, Anders Hemre, Per Bramefelt, Vivian Hudson, Frank Domizio, Daniel Cho, Steven Rochefort, Bruno Gobeil, Roger O'Hargan, Peter Dicksson, e a todos aqueles que não pude mencionar aqui, por terem me pedido o anonimato de sua identidade e/ou da empresa onde trabalham, agradeço a grande gentileza de terem me atendido, me ensinado e de terem participado direta ou indiretamente deste trabalho.

Aos Profs. Drs. Moacir de Miranda Oliveira Junior, Eduardo Raupp de Vargas, Alair Helena Ferreira e Moisés Villamil Balestro, que me enviaram suas teses prontamente quando lhes solicitei remotamente do Canadá.

Agradeço a Deus pelos dons da inteligência e da saúde que têm sido fundamentais para atingir meus objetivos e pela bênção de ter colocado todos vocês no meu caminho. Obrigado!

“Grandes almas sempre encontraram forte oposição de mentes mediócras.”

Albert Einstein

RESUMO

Este trabalho pretende identificar fatores internos às organizações que habilitam ou inibem o processo de inovações organizacionais em empresas de serviços profissionais. O trabalho foi conduzido com base em três casos de inovação organizacional ocorridos em empresas canadenses prestadoras de serviços profissionais para o mercado de telecomunicações.

A vontade de ampliar e contribuir para a pesquisa sobre a inovação em serviços, bem como a necessidade de testar ou adaptar metodologias que permitam a análise de casos de inovação justificam a realização deste trabalho. A metodologia de pesquisa desenvolvida pelo MIRP (*Minnesota Innovation Research Program*) serve como o ponto de partida para avaliar os conceitos fundamentais que habilitaram e inibiram o processo de inovação organizacional nos casos estudados.

As resultantes deste trabalho são a análise qualitativa dos fatores internos às organizações estudadas, de acordo com a metodologia proposta adaptada a partir da do MIRP, e a conclusão de que os fatores internos habilitadores e inibidores da inovação organizacional nos casos estudados foram aqueles relacionadas às pessoas e aos contextos.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Serviços, Inovação Organizacional, Inovação em Serviços, Serviços Profissionais, Serviços Intensivos em Conhecimento

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to identify internal factors in organizations which either enable or inhibit the organizational innovation process in professional services companies. This job has been based on three case studies of organizational innovation undertaken by Canadian professional services providers for the telecommunications market.

The will to widen and contribute to the research on innovation in services as well as the need of testing or adapting methodologies that allow the analysis of innovation cases justify this job to be carried out. The research methodology developed by the MIRP (*Minnesota Innovation Research Program*) serves as the starting point to evaluate the fundamental concepts which enabled and inhibited the process of organizational innovation in the cases studied.

The outcomes of this job are the qualitative analysis of the internal factors of the organizations studied, according to the proposed methodology adapted from that of MIRP, and the conclusion is that the enabling and inhibiting internal factors of the organizational innovation for the cases studied were those related to people and contexts.

KEYWORDS: Innovation, Services, Organizational Innovation, Innovation in Services, Professional Services, Knowledge-Intensive Business Services

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquemas:

<u>Esquema 1 – Curvas sigmóides</u>	17
<u>Esquema 2 – Tipologias de inovação por campo de ação, tecnológica e organizacional</u>	20
<u>Esquema 3 – Um produto qualquer representado por correspondências entre vetores de características e competências</u>	21
<u>Esquema 4 – A Era da Revolução segundo Hamel</u>	24
<u>Esquema 5 – Dimensões nas medições do modelo MIS</u>	30
<u>Esquema 6 – Pentathlon Framework</u>	36
<u>Esquema 7 – Triângulo de serviços</u>	39
<u>Esquema 8 – Modelo de quatro dimensões da inovação em serviços</u>	49
<u>Esquema 9 – Processo de pesquisa</u>	54
<u>Esquema 10 – Reestruturação organizacional de funcional para baseada em competências</u>	68
<u>Esquema 11 – Lançamento da divisão de serviços profissionais</u>	74
<u>Esquema 12 – Diversificação genética da empresa com a contratação de novos membros</u>	81
<u>Esquema 13 – A oferta global de serviços e os vetores de características dos serviços</u>	107
<u>Esquema 14 – Modelo conceitual desenvolvido</u>	109

Quadros:

<u>Quadro 1 – Comparação entre o senso comum e as observações do MIRP</u>	31
<u>Quadro 2 – Matriz de processos de serviços classificados por grau de interação cliente/vendedor</u>	42
<u>Quadro 3 – Taxonomia das trajetórias tecnológicas setoriais</u>	46
<u>Quadro 4 – Taxonomia das trajetórias tecnológicas setoriais em serviços</u>	46
<u>Quadro 5 – Associação entre as dimensões internas, as questões elaboradas pelo MIRP e as unidades de análise</u>	59
<u>Quadro 6 – Associação entre as dimensões internas, as perguntas do roteiro de entrevista, as questões do MIS e as unidades de análise</u>	60
<u>Quadro 7 – Organizações e entrevistados participantes dos estudos de caso</u>	64
<u>Quadro 8 – Resumo sintético dos principais dados coletados nas entrevistas</u>	66
<u>Quadro 9 – Principais dados coletados do entrevistado 1 do caso X</u>	70
<u>Quadro 10 – Principais dados coletados do entrevistado 2 do caso X</u>	71
<u>Quadro 11 – Principais dados coletados do entrevistado 3 do caso X</u>	72
<u>Quadro 12 – Principais dados coletados do entrevistado 1 do caso Y</u>	77
<u>Quadro 13 – Principais dados coletados do entrevistado 2 do caso Y</u>	78
<u>Quadro 14 – Principais dados coletados do entrevistado 3 do caso Y</u>	79
<u>Quadro 15 – Principais dados coletados do entrevistado 1 do caso Z</u>	82
<u>Quadro 16 – Principais dados coletados dos entrevistados 2 e 3 do caso Z</u>	83
<u>Quadro 17 – Análise dos principais dados coletados por dimensão interna no caso X</u>	92
<u>Quadro 18 – Análise dos principais dados coletados por dimensão interna no caso Y</u>	97
<u>Quadro 19 – Análise dos principais dados coletados por dimensão interna no caso Z</u>	101
<u>Quadro 20 – Estudo comparativo entre os três estudos de caso</u>	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Enquete autônoma sobre o conteúdo tecnológico da inovação em serviços

47

LISTA DE SIGLAS

CEO	–	<i>Chief Executive Officer</i>
CRIQ	–	<i>Centre de recherche industrielle du Québec</i>
FGV-EAESP	–	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
ICT	–	<i>Information and Communication Technology</i>
KIBS	–	<i>Knowledge-Intensive Business Services</i>
KPI	–	<i>Key Performance Indicator</i>
MBA	–	<i>Master of Business Administration</i>
MIRP	–	<i>Minnesota Innovation Research Program</i>
MIS	–	<i>Minnesota Innovation Survey</i>
MIT	–	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
OECD	–	<i>Organisation for Economic Co-Operation and Development</i>
P&D	–	Pesquisa e Desenvolvimento
RPC	–	<i>Reverse Product Cycle</i>
SIC	–	Serviços Intensivos em Conhecimento
TI	–	Tecnologia da Informação
TIC	–	Tecnologia de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

<u>1</u>	<u>INTRODUÇÃO</u>	12
1.1	Objetivos	15
<u>2</u>	<u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	16
<u>2.1</u>	<u>O que é inovação?</u>	16
2.1.1	Tipologias de inovação	19
2.1.2	Uma definição de inovação	25
2.1.3	A inovação organizacional	26
2.1.4	O Projeto MIRP e o processo de inovação	28
2.1.5	O Fórum de Inovação da FGV-EAESP e as organizações inovadoras	35
<u>2.2</u>	<u>Serviços</u>	37
2.2.1	Tipologias de serviços	40
2.2.2	Serviços profissionais e serviços intensivos em conhecimento	41
<u>2.3</u>	<u>A inovação em serviços</u>	44
2.3.1	A inovação tecnológica e os serviços	44
2.3.2	A inovação em serviços <i>stricto sensu</i>	48
<u>3</u>	<u>METODOLOGIA</u>	52
3.1	Natureza da pesquisa	52
3.2	Método da pesquisa	52
3.3	Fenômenos e amostras	54
3.4	Elaboração do roteiro de entrevista e coleta de dados	55
3.5	Análise dos dados	61
<u>4</u>	<u>INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS ESTUDADAS</u>	63
4.1	Introdução aos casos de inovação organizacional	63
4.2	Caso X – Reestruturação Baseada em Competências	67
4.3	Caso Y – Lançamento da Unidade de Negócios de Serviços Profissionais	73
4.4	Caso Z – Desenvolvimento de Habilidades em Redes de Voz e de Dados	80
<u>5</u>	<u>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</u>	85
5.1	Caso X – Mudando o barco de direção	86
5.2	Caso Y – Lutando pela independência	92
5.3	Caso Z – Antecipando o futuro	97
5.4	Visão geral dos casos estudados	101
<u>6</u>	<u>CONCLUSÕES</u>	109
6.1	Considerações finais	113
	<u>REFERÊNCIAS</u>	114
	<u>APÊNDICES</u>	118
	<u>ANEXOS</u>	200

1 INTRODUÇÃO

O propósito deste trabalho é identificar fatores habilitadores e inibidores da inovação organizacional em empresas prestadoras de serviços profissionais. Um painel formado por três estudos de caso de inovação organizacional em empresas canadenses de serviços profissionais para o mercado de telecomunicações serve como base para a análise das organizações e a identificação de quais de seus fatores internos, como por exemplo competência, liderança, incentivos e recursos, habilitaram ou inibiram a inovação. Um estudo exploratório da inovação em serviços, sob a ótica da inovação organizacional, ilustra o referencial teórico e uma análise desses fatores nos casos estudados é a resultante deste trabalho.

A motivação para eleger o mercado de telecomunicações (ou de telecom, denominação utilizada de agora em diante ao longo de todo o texto) como pano de fundo para este estudo exploratório justifica-se pelo fato de que, após uma década de grandes avanços tecnológicos nos produtos lançados, a indústria vem passando por processos de comoditização dos equipamentos e tecnologias e de uniformização do conhecimento. Tais processos têm reduzido a atratividade dessa indústria e levado, até certo ponto forçado, as empresas a priorizarem a prestação de serviços. Corrocher (2003) destaca três pontos a esse respeito: o processo de consolidação no setor em âmbito mundial, iniciado em 2001 como reflexo do estouro da bolha das ações em 2000 na tentativa de conter os retornos decrescentes e destacado por Knop (2003, p.14) como um “processo lógico que norteia a sustentabilidade do setor de telecomunicações”; a indústria da multimídia, resultante da convergência de várias redes de telecom, será caracterizada por conhecimento e processos de aprendizado específicos; e as fronteiras geográficas e do conhecimento estão desaparecendo em função de uma concorrência de dimensões globais. Reorganizar as empresas, reinventar as organizações tornou-se imperativo. Primeiro, para que consigam estruturar seus departamentos de serviços e enfrentar essa nova realidade e, segundo, para criar condições de desafiar os concorrentes.

A inovação possibilitaria um posicionamento estratégico que levaria à manutenção/elevação da rentabilidade do negócio e prover serviços inovadores seria um dos caminhos a serem trilhados por empresas da indústria em busca de vantagens competitivas em um ambiente com concorrência cada vez mais acirrada. “Na última década do século XX a inovação passou a ser reconhecida como um fator essencial para a competitividade e foi incluída na agenda estratégica de muitas organizações.” (VASCONCELLOS, 2004, p.13). Em especial para empresas

especializadas em serviços profissionais e ameaçadas pelos processos de consolidação e de aumento da concorrência, a inovação na prestação de serviços constituir-se-ia em uma possível solução para o dilema que emerge: competirem com grandes fabricantes, que afinal desenvolvem as tecnologias, e com grandes empresas integradoras de soluções diversas, que dispõem de maiores equipes e recursos financeiros para investir em treinamento e absorver riscos operacionais inerentes a alguns tipos de projetos requisitados pelos clientes.

Aqui faz-se necessário delimitar o escopo dos “serviços profissionais”. As empresas de serviços profissionais na indústria de telecom são comumente denominadas integradoras de sistemas ou de consultoria técnica, devido ao fato de integrarem soluções complementares, interdependentes e interoperáveis de fabricantes diversos em uma rede ou um sistema de telecom. Ao passo que departamentos de serviços profissionais de grandes fabricantes geralmente são especializados apenas nas soluções fornecidas por eles próprios. Em ambos os casos o denominador comum é o conhecimento, resultante dos processos de aprendizado dos indivíduos que trabalham nessas empresas, bem como dos processos de aprendizado da organização como um todo, e do papel que essas empresas de serviços profissionais podem desempenhar nas operações cotidianas bem como nos processos de inovação de seus clientes, por meio da disseminação do conhecimento. Em função do caráter intangível do conhecimento e do aprendizado é difícil materializar o “produto” que as empresas de serviços profissionais vendem, tanto que é comum utilizarem-se da expressão “entregar o serviço”. Inovar na entrega do serviço em uma empresa desse segmento significa o desenvolvimento de um novo conteúdo de ou uma nova forma de transmitir conhecimento, ou uma nova forma de gerir os negócios ou de se relacionar com os clientes. Nessa segunda vertente da inovação em serviços profissionais, os gestores das empresas podem exercer papel determinante ao introduzirem uma inovação organizacional.

A inovação é o conceito central deste trabalho, que se junta a um coro cada vez mais numeroso. Andreassi (2007, p.1) bem destacou em 2007, que nunca havia se falado tanto sobre a questão no Brasil “seja em conferências científicas, revistas de negócios ou em jornais de grande circulação”. Uma edição da revista Exame publicou à época um caderno especial sobre o assunto, no qual destacou o poder da inovação para transformar a economia e os negócios de empresas e nações (O PODER da inovação, 2007). Nesse mesmo sentido, Van de Ven, Angle e Poole (2000) salientam o destaque que o assunto inovação ganhou nos Estados Unidos da América (EUA) na virada do milênio. Por isso, é louvável a iniciativa da Escola de Administração de Empresas do Estado de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP) ao ter se antecipado a esta “onda”, estruturando o Fórum de Inovação em 1999. O Fórum de

Inovação da FGV-EAESP (ou Fórum de Inovação, denominação utilizada de agora em diante ao longo de todo o texto) visa, entre outros objetivos, sistematizar o conhecimento e a prática da inovação nas empresas. Foi concebido com o apoio de quatro empresas, inspirou-se na estrutura do *MIT (Massachusetts Institute of Technology) Media Laboratory* e vem desenvolvendo uma série de estudos de caso com o objetivo de analisar organizações inovadoras no Brasil. O interesse crescente pelo assunto no país reflete-se no grupo que apóia os pesquisadores da faculdade, que conta com um número maior de empresas a cada ano.

No decorrer desses estudos de caso, os pesquisadores do Fórum de Inovação da FGV-EAESP tem utilizado algumas ferramentas para compreender os processos de inovação. Uma dessas ferramentas tem sido o questionário MIS (*Minnesota Innovation Survey*), desenvolvido pelo Projeto MIRP (*Minnesota Innovation Research Program*), vinculado ao *Strategic Management Research* da Universidade de Minnesota, e que tem como objetivo analisar idéias, pessoas, transações, contextos e resultados da inovação.

Além do cenário competitivo no mercado de telecom ilustrado anteriormente, a realização deste trabalho justifica-se por uma série de fatores. O Fórum de Inovação propõe-se a estudar a inovação sob o ponto de vista organizacional, o que é apropriado para essa indústria, pois as empresas têm se reestruturado para criar ou recriar suas organizações de serviços, que ganham apelo comercial frente aos produtos e passam a não depender de inovações tecnológicas e a carecer de metodologias próprias de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Também a inovação em serviços é um campo de pesquisa acadêmica relativamente pouco explorado, embora seja compreensível de uma perspectiva histórica, segundo Goffin e Mitchell (2005), pois a maioria das economias eram orientadas à manufatura quando as pesquisas sobre inovação começaram em meados do século XX.

Um trabalho sobre a inovação em serviços profissionais para um mercado baseado em tecnologia, como é o de telecom, estabelece um obstáculo adicional, porque tradicionalmente um serviço inovador somente é compreendido através da introdução de uma inovação tecnológica. As primeiras pesquisas nessa área foram realizadas acerca de serviços como os financeiros e hospitalares, apoiados pela aplicação de tecnologias inovadoras, por exemplo introduzindo redes computadorizadas para controle de estoques, e não sobre os serviços inovadores em si. Gallouj (2007) destaca que a adoção de sistemas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC ou, na forma inglesa, *Information and Communications Technology*, ICT), especialmente os informatizados, por si só continua sendo entendida de maneira mecânica, sem levar em conta

esforços intensos de endogenização consentidos pelas organizações prestadoras de serviços, e sugere que a inovação em serviços pode ser encarada como categoria híbrida entre sistemas de TIC e uma atividade relativamente complexa de concepção e desenvolvimento de fórmulas organizacionais.

1.1 Objetivos

Então, a concepção e o desenvolvimento de fórmulas organizacionais fazem parte do desafio da inovação em serviços. Que variáveis compõem tais fórmulas? Quais dessas variáveis somam-se ao ou subtraem do resultado esperado a inovação? O fato de o Fórum de Inovação ainda não contemplar uma empresa da indústria de telecom também motiva o presente trabalho, o qual pretende lançar luz sobre essas questões, respondendo à seguinte pergunta básica: **quais são os fatores internos da organização previstos na metodologia do MIRP que habilitam ou inibem a inovação organizacional em empresas canadenses prestadoras de serviços profissionais para o mercado de telecomunicações?**

Um conjunto de fatores previstos no MIS será explorado, abrangendo fatores internos à organização e ligados às idéias, às pessoas, às transações, aos contextos e aos resultados da inovação. Pretende-se, assim, contribuir com o estudo da inovação em serviços e melhor compreendê-la no âmbito das empresas de serviços profissionais.

Este trabalho está organizado segundo a estrutura típica de uma dissertação. Este primeiro capítulo contextualiza o problema de pesquisa, bem como a relevância e os objetivos. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico necessário para suportar a coleta de dados e a análise de resultados, baseado na revisão bibliográfica sobre inovação e serviços, os dois construtos deste trabalho. O capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa adaptada a partir da metodologia do MIS, buscando adequá-la ao paradigma apresentado. O capítulo 4 relaciona os resultados particulares de cada caso, bem como os resultados gerais do trabalho. O capítulo 5 analisa e discute os resultados obtidos. O capítulo 6 apresenta as conclusões deste trabalho. As referências bibliográficas que compõem o arcabouço teórico, os apêndices e os anexos encerram este trabalho.

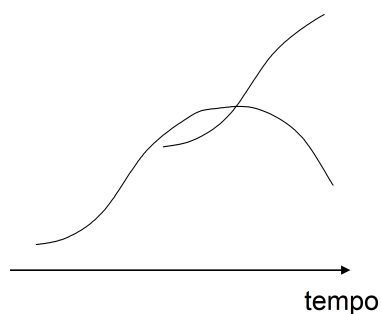
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que é inovação?

Em virtude da própria semântica da palavra, inovação remete imediatamente ao pensamento de qualquer indivíduo a algo novo. A palavra tem ainda um sentido positivo de uma novidade que beneficia alguém ou um grupo de pessoas. Embora um dos participantes nos estudos de caso deste trabalho afirme com tranquilidade que “inovação é basicamente as idéias”, ressaltar que inovação é distinta de invenção é salutar: uma invenção é a primeira ocorrência de uma idéia para um produto ou processo, enquanto uma inovação é a primeira tentativa de colocar em prática a invenção (FAGERBERG, 2007). Por ora, ficamos com essa explicação, que é comum para tal distinção, mas o leitor verá ao longo do texto que o conceito de inovação é mais abrangente. A inovação é a fuga do que é velho (HAMEL, 2002) e está presente em qualquer atividade humana que se renova e se atualiza (BARBIERI; ÁLVARES, 2004), podendo assumir uma ampla gama de significados. Além do aspecto técnico da invenção, a inovação também apresenta aspectos econômico e organizacional simultaneamente.

Diversos autores, professores renomados e CEOs de grandes companhias internacionais nos oferecem algumas distintas abordagens em *Leading for Innovation*, a partir da definição sucinta de Peter Drucker de que a “inovação é a mudança que cria uma nova dimensão do desempenho” (apud HESSELBEIN; GOLDSMITH; SOMERVILLE, 2002, p.xi). Para Margaret J. Wheatley (2002) a inovação é um desafio primordial de liderança, pois as pessoas não conseguem solucionar sozinhas os problemas do cotidiano corporativo, ao mesmo passo que são e querem ser cooperativas. Portanto, precisam trabalhar em grupo e de um líder para engajá-las e dar-lhes o direcionamento rumo ao futuro. Fazendo referência às curvas sigmóides (Esquema 1), Charles Handy (2002) define a inovação como condição necessária para a manutenção de um processo de reinvenção constante, a fim de evitar uma fase de decadência e a consecutiva morte da empresa, bem como de qualquer organização ou ser vivo. A improvisação está no coração da inovação, que é sempre uma surpresa segundo Rosabeth Moss Kanter (2002), pois os inovadores pensam em algo nunca antes pensado, enxergam novos padrões em situações aparentemente imutáveis e, assim, quebram um conjunto invisível de regras da companhia que reprimem a inovação. Concluindo esse trecho provocativo, Jim Collins (2002) lista alguns exemplos e afirma que muitas empresas bem-sucedidas nunca foram nem nunca serão inovadoras, pois não têm a

inovação como valor central e preferem ser seguidoras do líder dos mercados nos quais atuam, pois, no caso delas, uma nova idéia se transforma em um fardo, ao invés de uma vantagem competitiva.



Esquema 1 – Curvas sigmóides
Fonte: HANDY, 2002, p.23

Tais abordagens pretendem fazer com que o leitor reflita sobre o conceito da inovação. Por que inovar? Como? Quando? Quais os desafios a serem vencidos para inovar? São diversas as nuances do tema inovação, o qual tem recebido atenção cada vez maior no campo acadêmico. O número de definições é imenso e crescente. Este capítulo apresenta e comenta a seguir algumas definições e tipologias pertinentes ao escopo deste trabalho.

Conforme adiantado há pouco, vê-se então que o conceito de inovação é mais abrangente do que a simples distinção técnica entre invenção e inovação. Por exemplo, Van de Ven e Poole (2000) definem a inovação simplesmente como a introdução de uma nova idéia, enquanto outros autores, Barbieri e Álvares (2004) e Gundling (2000) adicionam à definição a comercialização de tal idéia, com o intuito de atribuir-lhe um caráter econômico. Embora criticado por alguns autores como Dosi et al. (1988) e Edquist (1987) por não ter dado o devido destaque à adoção e difusão da tecnologia em seus trabalhos, um dos autores que mais contribuíram para os estudos sobre inovação foi Joseph Schumpeter.

Schumpeter foi, segundo Vasconcellos (2004), quem mais destacou a importância da inovação para o desenvolvimento econômico. Além de economista, também era um filósofo e historiador. Tomando o cuidado de diferenciar inovação de invenção e contrapondo as ideologias do socialismo às do capitalismo, ainda na primeira metade do século XX desenvolveu o conceito de destruição criativa (SCHUMPETER, 1961). Este seria o fenômeno fundamental do capitalismo, no qual os produtores ou empreendedores revolucionariam a estrutura econômica existente,

educando os consumidores a quererem coisas novas (SCHUMPETER, 1982) e, assim, promoveriam o desenvolvimento econômico em cinco circunstâncias distintas:

- a) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem;
- b) introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ainda não testado em determinada área da indústria e que tenha sido gerado a partir de uma nova descoberta científica, ou ainda um novo método de tratar comercialmente uma mercadoria;
- c) abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que uma determinada área da indústria ainda não tenha entrado, independentemente do fato do mercado existir antes ou não;
- d) a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou bens semi-manufaturados, independentemente do fato da fonte existir antes ou não;
- e) o estabelecimento de uma nova organização para o negócio, como por exemplo a introdução de uma loja de departamentos ou a criação de uma posição monopolista no mercado.

A inovação está presente em todas as áreas da economia, nos setores primário, secundário e terciário. E nos serviços não é diferente, é certo que a inovação também ocorre neste setor. Os exemplos são inúmeros: uma nova oferta de pacote turístico que inclui opção de traslado entre aeroportos e hotéis, um novo sistema de venda de ingressos para cinemas e teatros, e assim por diante. Embora não fique claro onde a inovação em serviços se enquadra nas teorias de Schumpeter, mesmo assim suas idéias são fortes e ainda repercutem nos trabalhos acadêmicos de nossa era.

Um exemplo disso é o trabalho de Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995) no qual fazem um paralelo / uma analogia entre os tipos de inovação de Schumpeter e os tipos de inovação em serviços de consultoria de negócios que identificaram na França. Exceto pela adoção de um novo tipo de inovação denominada inovação *ad hoc*, específica nas atividades de consultoria em virtude da particularidade de contar com a colaboração do cliente no processo da inovação e, em geral, ser induzida dentro das instalações dele, a tipologia schumpeteriana abrangeu adequadamente o escopo desse trabalho:

- a) inovação de produto: uma analogia entre o bem ou qualidade do bem e o serviço ou qualidade do serviço pode ser estabelecida em casos como o lançamento de um novo serviço de consultoria jurídica, de um novo curso de treinamento, entre outros;

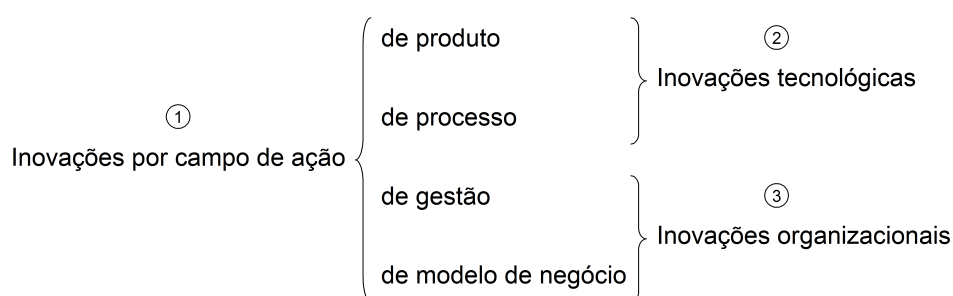
- b) introdução de um novo método de produção: a introdução de novos sistemas de informação ou de telecom envolve não somente a produção dos serviços mas também uma série de processos como metodologias, testes de avaliação, de melhorias de outros processos, etc.;
- c) abertura de um novo mercado: ou seja, um mercado em que uma determinada área do setor ainda não tenha entrado, independentemente do fato do mercado existir antes ou não, exemplificado pela legalização da atividade de consultores jurídicos e pela entrada de consultores de recursos humanos em segmentos nos quais antes não atuavam no recrutamento de pessoas;
- d) a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas: embora não seja plenamente análoga, é possível imaginar a criação de uma nova fonte de candidatos a serem recrutados pelos consultores de recursos humanos do item anterior e gerenciados;
- e) o estabelecimento de uma nova organização para o negócio: como por exemplo a fusão dos papéis de consultor e contador ou a criação de uma posição monopolista no mercado, por meio da fusão, por exemplo, de duas grandes agências de consultoria jurídica ou de recrutamento.

2.1.1 Tipologias de inovação

A tipologia schumpeteriana, bem como outras apresentadas ao longo deste trabalho e que têm um enfoque econômico, é uma tipologia da inovação por campo de ação. Nela, os dois primeiros tipos de inovação, inovações de produto e de processo (produtivo), podem ser classificados também como inovação tecnológica. A inovação tecnológica é a introdução de novidades tecnológicas (BARBIERI; ÁLVARES, 2004); porém, há que se destacar que, em verdade, a tecnologia permeia todos os tipos de inovação, o que acaba constituindo-se em uma dificuldade adicional para o estudo da inovação em serviços, conforme destacado no capítulo introdutório.

Os demais três tipos de inovação de Schumpeter recaem, por exclusão, em casos de inovação de gestão e de modelo de negócio, englobando assim as denominadas inovações organizacionais. Sendo assim, além da tipologia da inovação por campo de ação pode-se desenvolver duas outras tipologias da inovação: uma tecnológica e outra organizacional. As inovações organizacionais têm um escopo mais restrito no Manual Oslo, publicado pela *Organisation for Economic*

Co-Operation and Development – OECD (1992) para orientar estudos e investimentos em inovação tecnológica. Não se pretende esgotar a classificação de todos os tipos de inovação com o quadro apresentado no Esquema 2 (até porque a inovação em serviços não se encontra destacada nele), todavia, serve para estabelecer um ponto de partida para o estudo da inovação como um fenômeno não só técnico, mas também econômico e organizacional.



Esquema 2 – Tipologias de inovação por campo de ação, tecnológica e organizacional
Fonte: adaptado de OECD (1992)

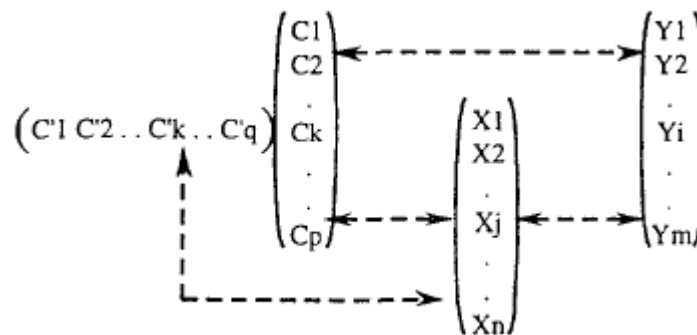
Embora a abordagem de Schumpeter seja abrangente e ainda válida nos dias atuais, alguns aspectos da inovação começaram a ser estudados com maior detalhe no fim do século passado em função da evolução das tecnologias e dos mercados. Um desses estudos foi realizado por Djellal e Gallouj (1998 apud GALLOUJ, 2007), os quais ainda sob uma perspectiva schumpeteriana, conduziram uma pesquisa exploratória na qual distinguiram quatro tipos de inovação de serviços:

- a) inovação de produto-serviço, que capta tanto produtos tangíveis quanto intangíveis como, por exemplo, uma nova forma de treinamento ou um ramo de consultoria;
- b) inovação de processo, que capta também tanto sistemas técnicos tangíveis quanto processos intangíveis;
- c) inovação organizacional (interna), a partir de uma nova estrutura das atividades e dos processos para atender os clientes;
- d) inovação de relação externa, a partir de relações peculiares com quaisquer *stakeholders* da empresa.

Na mesma época, porém, um pouco antes da pesquisa de Djellal e Gallouj, e com um foco tecnicista, Christensen sugere, em 1997, uma tipologia adicional baseada nos conceitos de inovação de sustentação e de inovação de ruptura (CHRISTENSEN, 2006). Ambos são intimamente ligados às tecnologias aplicadas, sendo o primeiro conceito baseado na melhoria de

desempenho de um bem ou serviço existente no mercado, devido à introdução desse tipo de inovação. O segundo conceito é baseado em um maior valor percebido pelos consumidores em um novo bem ou serviço, diferente daqueles existentes no mercado, pois a inovação introduzida, mesmo que tenha um desempenho inferior, cria um mercado inteiramente novo. Vê-se que essas definições constituem uma tipologia de inovação, por campo de ação, pois abordam o resultado econômico da inovação como no caso da tipologia schumpeteriana.

Em busca de uma teoria que pudesse ser generalizada para a inovação em produtos-serviços, Gallouj e Weinstein (1997) desenvolveram uma abordagem integrativa entre inovações em bens e inovações em serviços, bem como entre inovações tecnológicas e formas não tecnológicas de inovação. Um bem ou serviço poderia ser representado por um conjunto de vetores de características e de competências colocados em correspondência (Esquema 3):



Esquema 3 – Um produto qualquer representado por correspondências entre vetores de características e competências
Fonte: GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997, p.10

Esse modelo genérico baseia-se nos sistemas técnicos $[X_j]$, ou seja, nas características técnicas tangíveis e intangíveis e do processo, como, por exemplo, métodos, *back-office* e *front-office*, e nas características do serviço $[Y_j]$, bem como nas competências diretas do prestador $[C_i]$ e nas competências do cliente $[C'_j]$. O modelo sugere que a inovação seja estudada como um processo e não como um resultado, como ocorre em modelos lineares de inovação (ABERNATHY; UTTERBACK, 1978; BARBIERI; ÁLVARES, 2004). Modelos específicos de inovação,

derivados deste modelo genérico, que descrevem dinâmicas particulares de características e competências possibilitam uma classificação mais abrangente do que a de Djellal e Gallouj apresentada anteriormente (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; GALLOUJ, 2000; HERTOOG, 2002). Cada dinâmica particular é representada pela combinação de vetores agrupados entre chaves ($\{ \}$) e cada novo vetor é distingüido de um vetor pré-existente por um asterisco (*):

- a) Inovação radical: refere-se a um novo conjunto de características e competências $\{[C_1^*], [C'_1^*], [X_1^*]\}$ que altera fundamentalmente o modo $\{[C_1], [C'_1], [X_1]\}$ como o serviço é prestado e pode alterar $\{[Y_1^*]\}$, ou não $\{[Y_1]\}$, as características do serviço;
- b) Inovação pela melhoria: refere-se a um aumento de qualidade de algumas competências ou características técnicas, respectivamente $[C_1]$ e $[X_1]$, em relação às outras, sem modificar a estrutura do sistema $\{[C_1], [C'_1], [X_1], [Y_1]\}$; este tipo de inovação é compreendido pela inovação incremental, conforme habitualmente definida;
- c) Inovação por recombinação: baseia-se na associação e dissociação das características finais e técnicas, $[Y_1]$ e $[X_1]$ respectivamente, podendo gerar alguns casos particulares de inovação como inovação incremental, inovação por produtos combinados e inovação por produtos fracionados; os vetores de competências mantêm-se constantes neste tipo de inovação;
- d) Inovação incremental: restringe-se à definição literal de incremento, ou seja, adição de características, não seguindo a definição habitual apresentada a seguir que engloba todo tipo de inovação que se opõe a uma inovação radical, e mantêm a estrutura geral de características e competências $\{[C_1], [C'_1], [X_1], [Y_1]\}$, modificando-a apenas marginalmente; pode ser considerada um caso particular da inovação por recombinação;
- e) Inovação *ad hoc*: muito importante em serviços de consultoria, refere-se a um novo conjunto de características de serviço $[Y_1^*]$ que é desenvolvido a partir de um conjunto de soluções originais para um problema, construídas pelo prestador do serviço mediante interação (social) com seu cliente; muitas vezes inédito, esse novo conjunto de características modifica sensivelmente os vetores de competências, bem como o conhecimento, do prestador $[C_1]$ e de características técnicas $[X_1]$, especialmente as características intangíveis, que exigem inscrição, codificação e formalização *a posteriori*

de certos elementos das soluções encontradas, a fim de reproduzi-las em futuras transações do mesmo tipo de serviço;

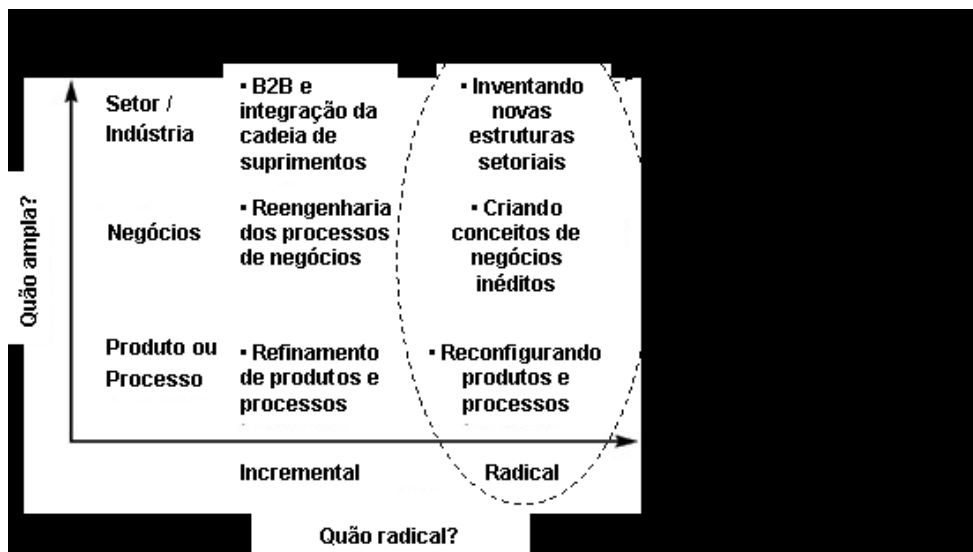
- f) Inovação pela formalização ou pela objetivação: baseia-se na formatação e padronização das características $[X_i]$ e $[Y_i]$, de tal forma que permitam atribuir ao serviço um certo grau de materialidade e torná-lo menos intangível por meio de dois tipos diferentes de mecanismos que podem se conjugar: primeiro, mecanismos tangíveis que introduzem novos sistemas técnicos e que, portanto, alteram $[X_i]$, ou seja, consistem em uma inovação de processo, e segundo, mecanismos intangíveis que introduzem novos métodos, ou seja, roteiros na prestação do serviço, novos instrumentos analíticos que estruturam pensamentos e comportamentos ou novas organizações que incorporem o serviço intangível.

Portanto, é uma tipologia de inovações organizacionais, dado o enfoque integrativo entre técnicas, processos e competências. Visto que o objetivo deste trabalho é identificar quais são os fatores habilitadores e inibidores da inovação organizacional nas empresas estudadas, essa tipologia é particularmente interessante, pois novos arranjos dos vetores de competências do prestador $[C_i]$ e dos sistemas técnicos $[X_i]$ podem vir a fortalecer ou enfraquecer as competências organizacionais.

A tipologia sugerida por Gallouj e Weinstein (1997) é revisitada a seguir, relacionando-a às inovações incremental e radical. Esses dois tipos de inovação constituem uma tipologia adicional às apresentadas até agora, pois são classificadas em função do grau de novidade que introduzem no mercado e, sob esse critério, se estendem numa linha contínua, polarizada entre as inovações do tipo radical, que criam novos mercados, e as do tipo incremental, que somente acrescentam poucas novidades em produtos e processos pré-existentes (ABERNATHY; UTTERBACK, 1978; BARBIERI; ÁLVARES, 2004).

Gallouj e Weinstein (1997) dão à inovação radical uma maior abrangência do que a dada por Christensen (2006) e Hamel (2002). Enquanto os primeiros autores afirmam que mudanças fundamentais no modo como o serviço é prestado podem alterar ou não as características do serviço, os últimos restringem a inovação radical apenas à criação de mercados e modelos de negócio substancial ou completamente novos. E as coincidências entre Christensen e Hamel param por aí. Christensen chama a atenção para que não se confunda o conceito de inovação de sustentação com o de inovação incremental e, especialmente, não se confunda o conceito de inovação de ruptura com o de inovação radical. Enquanto Christensen (2006) destaca diferenças

na performance e na proposição de valor entre inovações proporcionadas por tecnologias de sustentação e por tecnologias disruptivas, Hamel (2002) enaltece as vantagens da inovação radical em relação à inovação incremental, não somente baseadas em inovações tecnológicas, e preconiza a “Era da Revolução”. Nessa era, ou melhor, nos dias atuais, somente o desenvolvimento e a implementação de novos conceitos de negócio podem manter uma organização viva no longo prazo. Além dos enfoques organizacional e econômico, Hamel dá também um enfoque estratégico ao assunto da inovação e defende uma estratégia de posicionamento de diferenciação (Esquema 4):



Esquema 4 – A Era da Revolução segundo Hamel
Fonte: HAMEL, 2002, p.63

Hamel (2002) relaciona a inovação revolucionar e renovar a

organização às inovações radicais, sistêmicas e não-lineares, o que significa romper (eis a razão pela qual deve-se tomar cuidado para não confundir com o conceito de inovação de ruptura de Christensen) com a “Era do Progresso”. É possível, então, traçar um paralelo entre os conceitos de Hamel (2002) com a destruição criativa de Schumpeter (1982). Ambos entendem que inovar faz parte de uma batalha de vida e morte nos negócios e o resultado econômico da inovação será tanto melhor quanto mais tempo durar a vantagem competitiva sustentável advinda de sua introdução no mercado, possibilitando até uma posição, pelo menos temporariamente, monopolista. Por outro lado, a “Era do Progresso” privilegia o incrementalismo, a melhoria contínua e linear, a busca pela eficiência e, assim, as inovações perdem sua eficácia e destroem o valor das empresas. Hamel (2002) critica a inovação incremental ao defender que entregar ao mercado um bem ou serviço cada vez mais rápido e mais barato leva a economia a um estágio de hipercompetição, no qual os retornos decrescentes colocam as empresas frente à uma triste constatação: trabalham cada vez mais para obterem resultados comerciais e financeiros cada vez menores.

Contudo, que o digam as montadoras japonesas com seus sistemas de produção *just-in-time* e de gestão de qualidade total, a inovação incremental tem seu valor. Enquanto definem a inovação radical de forma relativamente mais clara, Gallouj e Weinstein (1997) abordam o conceito da inovação incremental, conforme habitualmente definida, classificando-a de três maneiras distintas: a inovação pela melhoria; a inovação por recombinação; e a inovação incremental, restrita ao sentido literal da palavra incremento. No primeiro tipo, sem modificação da estrutura geral dos vetores de competências e de características $\{[C_i], [C'_i], [X_i], [Y_i]\}$, há um aumento de qualidade de algumas competências ou características do prestador; o segundo tipo pressupõe novas combinações ou dissociações de características já conhecidas e, portanto, abrange os casos de inovação análogos, por exemplo, aos de extensão de linha de produtos; enfim, o terceiro tipo de inovação é um caso particular do segundo, restrito ao incremento marginal de uma característica ou de uma competência à estrutura geral de características e competências. Portanto, são várias as possibilidades de inovação incremental, no sentido amplo conforme habitualmente definida, e naturalmente mais fáceis de serem desenvolvidas e implementadas do que uma inovação radical, como defendida por Hamel (2002), a qual requer um novo conjunto de características e competências $\{[C_i^*], [C'_i^*], [X_i^*]\}$ que altere drasticamente o modo como o serviço é prestado.

2.1.2 Uma definição de inovação

A fim de nortear o desenvolvimento deste trabalho, adota-se então a definição formal do Fórum de Inovação (BARBIERI, 2007, p.88 ; BARBIERI; ÁLVARES, 2004, p.45):

Por inovação pode-se entender o esforço para transformar idéias em resultados para a organização. A inovação é definida pela seguinte expressão $\text{inovação} = \text{idéia} + \text{implementação} + \text{resultados}$, de tal modo que só haverá uma inovação se não faltar nenhum termo do segundo membro da equação.

Nas duas seções anteriores foram apresentados os aspectos técnico, econômico e organizacional da inovação, bem como algumas definições e tipologias, sendo agora possível mapeá-las na equação da inovação acima.

O aspecto econômico da inovação é primordial e está fortemente ligado aos resultados, que não aconteceriam espontaneamente na ausência de uma idéia devidamente implementada. Embora o

resultado da inovação possa ser apenas simbólico e intangível, como uma melhor reputação da empresa ou um maior reconhecimento da marca, em geral as empresas visam lucro, crescimento, diversificação e outros objetivos mais concretos.

O aspecto técnico da inovação está relacionado a uma invenção ou a uma idéia original, seja ela qual for, que desencadeia o processo da inovação. Tal invenção ou idéia pode tomar várias formas, como plano, fórmula, protótipo, conhecimento, informação etc., que representam a concepção mental de algo concreto ou abstrato. No caso da inovação em serviços *stricto sensu*, foco deste trabalho, em virtude das características intangíveis do serviço em geral não se incorre em uma invenção, mas certamente uma idéia é fator primordial para disparar um processo de inovação.

Por fim, tem-se o aspecto organizacional, que é o fio condutor entre a idéia e os resultados. Este trabalho tem como foco os aspectos internos das organizações estudadas e, portanto, os esforços gerenciais que são analisados estão relacionados à geração de conhecimento, alocação de recursos, à liderança, à comunicação interna, aos incentivos, dentre outros fatores que viabilizam a ação coletiva da organização para transformar uma idéia nos resultados esperados. Definida assim, a inovação é, grosso modo, a resultante da somatória de, respectivamente, “o que” fazer, “como” fazer e “para que” fazer. A ausência de qualquer uma das parcelas da equação inovação = idéia + implementação + resultados faz com que as demais percam sentido.

2.1.3 A inovação organizacional

Dando um enfoque mais organizacional do que econômico, Drucker (1985, p.30) define que a “inovação é atribuir novas capacidades aos recursos existentes na empresa, gerando riqueza”. Referindo-se ao modelo de vetores apresentado anteriormente, podemos dizer que o autor aborda a necessidade de um novo vetor $[C_i^*]$ que contenha novas competências. Desse modo, pela tipologia sugerida por Gallouj e Weinstein (1997), riqueza é gerada apenas por meio da inovação radical e da inovação *ad hoc*. O aumento de qualidade de competências pré-existentes necessário para a inovação pela melhoria, bem como a associação ou dissociação de características necessárias para a inovação por recombinação, e o incremento (em seu sentido restrito, literal) necessário para a inovação incremental nos vetores de competências e de características técnicas da empresa, respectivamente $[C_i]$ e $[X_i]$, não gerariam riqueza segundo essa abordagem. Portanto, a inovação incremental, conforme definida pelo modelo de vetores de

competências e características, não está contida no universo de inovação definido por Drucker (1985).

Crítico da inovação incremental, Hamel (2002, p.13) destaca que “o aprendizado organizacional e a gestão do conhecimento são primos diretos da melhoria contínua” e justifica que o conhecimento em si já foi transformado em uma *commodity*, pois nos dias de hoje é possível contratar os serviços de toda sorte de consultores. Se assim fosse, o modelo de vetores de competências e características de nada nos serviria, pois o autor, diferentemente de Drucker (1985), releva as competências a um segundo plano frente à necessidade de novos mercados e modelos de negócio. Todavia, mais recentemente, ao invés de enaltecer os modelos de negócio, o autor passa a destacar a relevância da inovação em gestão e a define como “a inovação dos princípios e processos gerenciais que de fato transformam as práticas das tarefas dos executivos e as maneiras como elas são realizadas” (HAMEL, 2006, p.122). Ao fazer isso ele se aproxima de um alinhamento com a definição de Drucker (1985), afinal “as maneiras como elas são realizadas” dependem dos recursos e de suas capacidades, ou competências, e também com o referencial teórico deste trabalho, cujo foco é a inovação organizacional. A inovação organizacional resulta em mudanças que envolvem toda ou parte da organização e os membros que dela fazem parte, podendo levar à (BARBIERI; ÁLVARES, 2004; OECD, 1992):

- a) introdução de mudanças significativas na estrutura de uma firma;
- b) implementação de técnicas de gestão avançadas;
- c) implementação de orientações estratégicas corporativas novas ou substancialmente modificadas.

Hipp, Tether e Miles (2000) ao estudarem na Alemanha a inovação em serviços comerciais e seus efeitos de customização e padronização nos serviços obtiveram resultados confusos entre inovação organizacional e a inovação de processos. É fácil diferenciar a inovação em gestão da inovação de produto, mas não distingui-la da inovação de processos, a qual está relacionada com o modo de execução do trabalho que transforma trabalho e capital em produtos e serviços (HAMEL, 2006). Então, nota-se uma convergência entre os conceitos de inovação em gestão e inovação organizacional, pois é possível relacionar as atribuições dos executivos a uma série de fatores da inovação organizacional, como por exemplo utilização dos recursos, estabelecimento de prioridades, formação de equipes, criação de relacionamentos e de parcerias. Em verdade são sinônimos, conforme veremos a seguir. Segundo Sundbo (1997), o desenvolvimento da forma organizacional do processo de inovação é complexo e abrangente, pois envolve muitas pessoas e

departamentos que compõem o processo contínuo de aprendizado organizacional. Um novo processo, introduzido de forma isolada ou independente dentro da organização, pode proporcionar apenas uma inovação incremental a partir de um rearranjo dos recursos disponíveis, enquanto, como o próprio nome diz, a novidade de uma inovação organizacional frente ao mercado está na forma como a empresa se (re)organiza, como ela conduz seus relacionamentos internos e externos com os *stakeholders*. Segundo Barbieri e Álvares (2004, p.53), a inovação organizacional introduz:

[...] novidades que modificam os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, a alocação de recursos, as atribuições de responsabilidades, os relacionamentos com pessoas e outras organizações, os sistemas de recompensas e punições e outros elementos relacionados com a gestão da organização.

Também a inovação organizacional não consiste em inovação de produto ou de processo produtivo, embora ocasionalmente haja interdependência com uma inovação tecnológica. Miles (1999) destaca tal interdependência ao afirmar que as inovações organizacional e tecnológica estão intimamente ligadas em muitos serviços, pois as TIC facilitam a reconfiguração de estruturas organizacionais, podendo mudar funções gerenciais e de *front-office*, e até levar a um *downsizing*. Por exemplo, a introdução de um *software* de CRM na empresa pode exigir um novo modelo de gestão.

Portanto, a inovação organizacional é inovar a gestão dos negócios. A partir da definição formal de inovação apresentada na seção anterior e dos três tipos de inovação organizacional listados há pouco, fazer um estudo exploratório sobre os fatores habilitadores e inibidores da inovação organizacional significa identificar de forma preliminar se a organização estudada tem competências para implementar novas idéias e obter os resultados esperados.

2.1.4 O Projeto MIRP e o processo de inovação

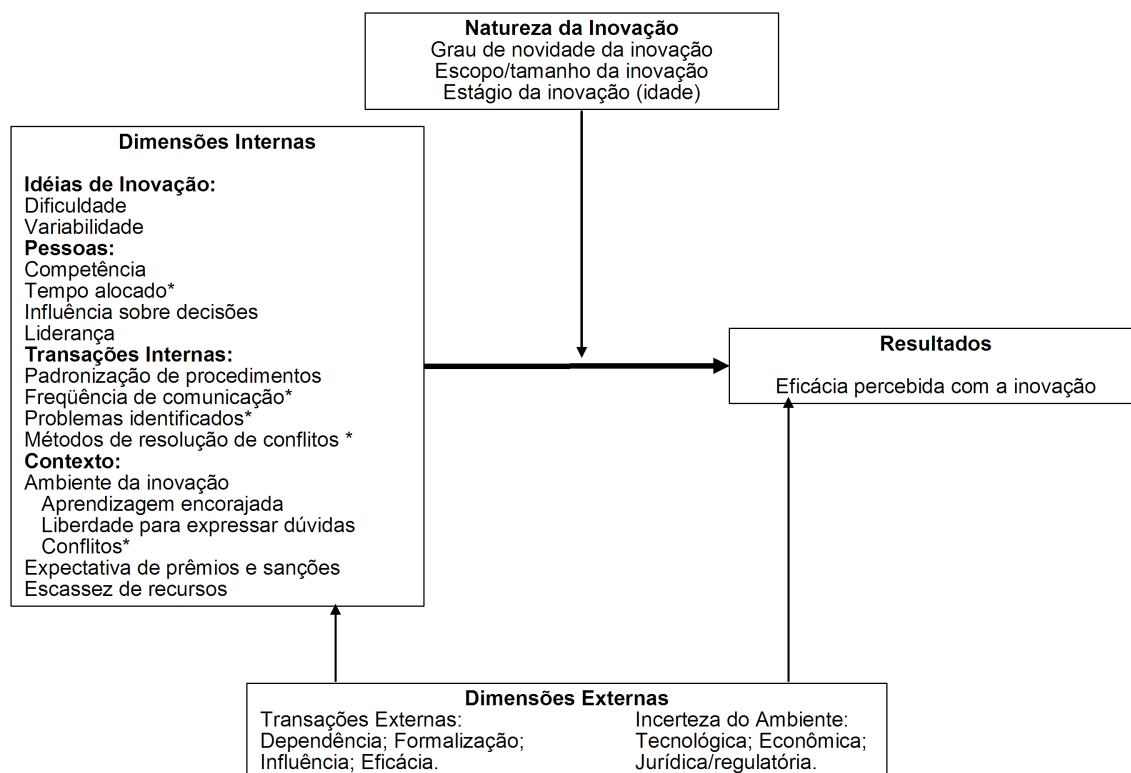
O *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP) foi um projeto de pesquisa longitudinal que teve início em 1983 e cujo objetivo inicial era compreender não a inovação em si, mas sim o processo de inovação. Pretendiam responder às seguintes questões: Como e por que as inovações se desenvolvem, desde a fase de concepção até a implementação das mesmas? Quais os processos

que conduziriam ao sucesso ou fracasso das inovações e em que medida os processos de inovação podem ser generalizados?

Tais questões foram levantadas a partir da crítica do MIRP à maioria da produção científico-literária da época sobre a inovação. Até então, o foco voltava-se para os antecedentes habilitadores e inibidores ou para os resultados isolados da inovação, não de forma integrada pela variável tempo (VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000). A decisão de conduzir uma pesquisa longitudinal foi importante, pois novas idéias que não são vistas como úteis podem ganhar a conotação de “erros” e, portanto, seria mandatório acompanhar todo o processo de inovação até que sua implementação fosse levada a cabo, para possibilitar verificar se aquela nova idéia seria realmente “inovadora” ou um “erro”.

Os pesquisadores do MIRP formaram quatorze equipes multidisciplinares de pesquisa para estudarem quatorze casos de inovação. Tais casos foram bastante variados entre novas tecnologias, produtos, serviços, processos e estruturas organizacionais, e cada equipe dedicou-se exclusivamente a um estudo de caso. A análise dos dados foi realizada sob diversas perspectivas – individual, coletiva, organizacional, setorial e nacional – e em organizações com diferentes finalidades – privada, pública e terceiro setor –, a fim de generalizar ao máximo as conclusões do estudo. Trataram-se claramente de estudos de caso explanatórios, que visaram responder às questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” as inovações se desenvolvem no decorrer do tempo, a fim de prover aos gestores da inovação um referencial teórico acerca do processo de inovação.

Chegaram, então, a cinco unidades de análise – idéias, pessoas, transações, contexto, resultados – e que compõem o modelo de referência MIS (*Minnesota Innovation Survey*, vide Anexo A) para explicar o processo de inovação (Esquema 5):



Esque

ma 5 – Dimensões nas medições do modelo MIS

Fonte: VAN DE VEN; CHU, 2000, p.56

Nota: os asteriscos (*) indicam as medições sem o uso de modelagem psicométrica

Nota-se no modelo MIS que a natureza da inovação age como moderadora dos resultados da inovação, que é a variável dependente das outras quatro unidades de análise, e que as dimensões externas influenciam os processos internos da inovação bem como os resultados. As observações do MIRP para cada uma das unidades de análise estão apresentadas no Quadro 1 a seguir e ilustram uma realidade deveras diferente da assumida pelo senso comum até o início da pesquisa.

Van de Ven e Angle (2000) explicam o processo de inovação de uma perspectiva gerencial em um contexto institucional e organizacional em mudança. O processo de inovação consiste em motivar e coordenar pessoas para desenvolver e implementar novas idéias, engajando-as em transações (ou relacionamentos) com outras pessoas e realizando as adaptações necessárias para atingir os resultados desejados.

Com relação às idéias, uma das constatações do MIRP foi a de que uma inovação é estimulada mediante um choque do ambiente, interno ou externo à organização. Inclusive uma imitação pode ser vista como inovação, caso o grupo de trabalho perceba tal idéia como inovadora (DOSI, 1988). Os pesquisadores do MIRP notaram que a idéia inovadora inicial prolifera-se em várias

outras durante o processo de desenvolvimento e que tal proliferação de idéias ocorre devido a alguns paradoxos que emergem durante um processo de inovação.

Unidade de análise:	Premissas implícitas na literatura (senso comum):	Observações do MIRP:
Idéias	Invenção única, operacionalizada	Reinvenção, proliferação, reimplementação, descarte e interrupção
Pessoas	Um empreendedor com uma equipe dedicada durante todo o tempo	Muitos empreendedores engajam-se e desligam-se ao longo do processo, assumindo diversos papéis na organização
Transações	Rede fixa de pessoas/empresas trabalhando sobre detalhes da idéia	Rede de <i>stakeholders</i> que se expande e contrai ao longo do tempo, divergindo e convergindo quanto às idéias
Contexto	O ambiente estabelece oportunidades e restrições no processo	O processo de inovação é restringido por e cria múltiplos ambientes
Resultados	Orientação ao resultado final; nova ordem e estabilidade	Resultado final pode ser indeterminado; dinâmica contraditória entre os gestores da inovação e os controladores de recursos; integração com legado
Processo	Seqüência simples, cumulativa de estágios	Múltiplos caminhos, convergentes, divergentes e paralelos, alguns relacionados e cumulativos, e outros não

Quadro 1 – Comparação entre o senso comum e as observações do MIRP

Fonte: VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000, p.11

Quanto às pessoas, há uma dinâmica psicológica e social contraditória, pois os indivíduos sentem-se incentivados mais por premiações individuais do que por premiações coletivas. Em contrapartida, os indivíduos são limitados física e psicologicamente para lidar com a complexidade do ambiente inovador e precisam do suporte de outros, sejam eles seus pares, subordinados ou superiores, para desenvolver a inovação.

As transações são iterativas em um processo de inovação e incluem, além dos processos formais de negociação, acordo e administração, também processos informais de entendimento, compreensão e comprometimento. Esses processos informais emergem quanto mais inovadora e complexa for a idéia, pois as pessoas tendem a incorrer mais em processos de tentativa e erro, a fim de atingir os resultados desejados.

Os contextos são regidos pelo seguinte paradoxo: seja entre os setores público e privado, seja entre diferentes empresas privadas, há uma coexistência entre cooperação e competição no processo de inovação. Em contextos cooperativos, as empresas tomam decisões mais arriscadas, por causa de um relacionamento mais transparente com o setor público, e estabelecem mais

fácilmente padrões para a indústria, com a anuência dos concorrentes. Em tais contextos não haveria *a priori* a necessidade de tomar decisões arriscadas visando retornos mais altos, pois os concorrentes e o governo são cooperativos. Por outro lado, em contextos competitivos, as empresas tendem a um maior conservadorismo frente ao setor público e a tomar decisões mais agressivas frente aos seus concorrentes na luta pela participação de mercado. Justamente quando elas deveriam arriscar mais em busca de melhores retornos.

Finalmente, o MIRP observou que os resultados do processo de inovação têm uma dinâmica contraditória que afeta os eventos ao longo do processo e vice-versa. Essa reciprocidade depende do processo de aprendizado individual e dos grupos envolvidos, bem como do risco assumido e da percepção de sucesso ou fracasso, especialmente em função das transações entre os gestores da inovação e dos gestores de recursos que são alocados no processo (VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000).

O instrumento de coleta de dados, o questionário MIS (vide Anexo A), foi comum aos quatorze casos de inovação e serviu para mensurar, primeiro, as dimensões internas do processo e do contexto de inovação (Parte I) e, segundo, as dimensões externas relativas às transações e ao ambiente (contempladas nas Partes II e I, respectivamente), utilizando a eficácia percebida com a inovação como variável dependente para validar a pesquisa (VAN DE VEN; CHU, 2000). Devido ao seu paradigma positivista, o questionário MIS aplica procedimentos-padrão de psicometria e é composto de perguntas fechadas e estruturadas em quase sua totalidade. Os fatores situacionais e de contingência, que caracterizam a natureza da inovação, são medidos por meio de outras ferramentas diferentes do modelo psicométrico e servem como moderadores da ação dos fatores internos sobre os resultados.

A lista abaixo contempla, respectivamente, os métodos de medição dos resultados e das outras oito dimensões internas referentes à Parte I do questionário MIS, baseada em procedimentos-padrão de psicometria, e, por último, outras cinco dimensões internas (identificadas por um * no Esquema 5 apresentado anteriormente) cujas medições são feitas de forma direta, sem modelagem psicométrica. Os números das perguntas estão identificadas abaixo por Q_n ou por IIQ_n , sendo que n indica, respectivamente, seu número na Parte I ou na Parte II do questionário MIS. Em alguns casos, os números das perguntas vêm acompanhados de uma letra, a fim de indicar que refere-se a um entre vários itens da pergunta, como por exemplo $IIQ3b$ significa que refere-se ao item b da pergunta 3 da Parte II do questionário MIS.

Dimensões internas, Parte I – Medições com modelagem psicométrica:

- a) eficácia percebida com a inovação = média das respostas às questões sobre expectativas sobre o processo (Q31, Q33, Q34) e sobre os resultados (Q32, Q35);
- b) nível de incerteza que envolve a inovação = média das respostas às questões sobre dificuldade (Q2, Q3) e variabilidade (Q11, Q12);
- c) escassez de recursos = respostas às questões sobre carga de trabalho (Q6, Q7) e competição por recursos (Q47a a Q47d);
- d) padronização de procedimentos para desenvolver a inovação = média das respostas às questões sobre formalização de e conformidade com procedimentos (Q4, Q5);
- e) grau de influência sobre decisões = média das respostas às questões sobre grau de controle percebido pelos membros do grupo sobre o processo de inovação (Q10a a Q10d);
- f) expectativas de prêmios e sanções = respostas às questões (Q23a, Q23b, Q24a, Q24b);
- g) liderança do grupo de inovação = média das respostas às questões sobre o encorajamento de iniciativas pelo líder (Q15, Q16, Q18, Q19, Q21, Q30);
- h) liberdade para expressar dúvidas = média das respostas às questões sobre crenças e opiniões sobre o esforço inovador (Q17, Q20, Q22);
- i) aprendizado encorajado = média das respostas às questões sobre clima ou cultura organizacional que favorecem a inovação (Q44 a Q46);

Dimensões internas, Parte I – Medições sem modelagem psicométrica:

- a) tempo alocado em tarefas (Q8, Q9a a Q9h);
- b) frequência da comunicação (Q26a a Q26g);
- c) problemas identificados (Q13, Q14a a Q14f);
- d) conflitos (Q25, Q27);
- e) procedimentos de resolução de conflitos (Q28a a Q28d).

Complementar às questões sobre as dimensões internas, o modelo MIS compreende as questões sobre as dimensões externas que estão listadas a seguir. Estão contempladas, tanto na Parte II como na Parte I, algumas questões sobre o perfil pessoal, acadêmico e profissional (Q37 a Q43) do entrevistado, e, como mencionado anteriormente, algumas questões sobre os fatores de grau,

tamanho/escopo e estágio/idade que determinam a natureza da inovação (Q1, Q29, Q36, IIQ1, IIQ20).

Dimensões externas sobre o ambiente – Parte I:

- a) incerteza no ambiente econômico (Q49a a Q49c);
- b) incerteza no ambiente tecnológico (Q50a a Q50c);
- c) incerteza no ambiente demográfico (Q51a a Q51c);
- d) incerteza no ambiente legal/regulador (Q48a a Q48c).

Dimensões externas sobre as transações – Parte II:

- a) dependência de recursos (IIQ5 a IIQ8);
- b) formalização no relacionamento (IIQ3a, IIQ3b);
- c) eficácia percebida com o relacionamento (IIQ10, IIQ11, IIQ12, IIQ19);
- d) influência entre grupos (IIQ13, IIQ14);
- e) complementariedade (IIQ2, IIQ15);
- f) consenso/conflito (IIQ4, IIQ9, IIQ17);
- g) frequência da comunicação (IIQ16);
- h) duração do relacionamento (IIQ18).

Há que se destacar que o questionário MIS é extenso, abrangente e foi desenvolvido em fases consecutivas pelo MIRP, em função do caráter longitudinal da pesquisa. Neste trabalho nem todas as dimensões acima relacionadas são utilizadas para a coleta e análise de dados, visto que consiste em um painel de estudos de caso exploratórios, cujo foco é a análise dos fatores internos à organização. O capítulo 3 apresenta a metodologia deste trabalho e as adaptações que foram aplicadas ao questionário MIS.

2.1.5 O Fórum de Inovação da FGV-EAESP e as organizações inovadoras

Criado em 1999, o Fórum de Inovação tem como missão “estimular e viabilizar a investigação, a geração, a difusão e a aplicação de conhecimentos sobre organizações inovadoras” (BARBIERI; SIMANTOB, 2007, p.xii). Foi concebido com o apoio de apenas quatro empresas, inspirado na estrutura do *MIT Media Laboratory*, e vem desenvolvendo uma série de estudos de caso sobre organizações inovadoras no Brasil.

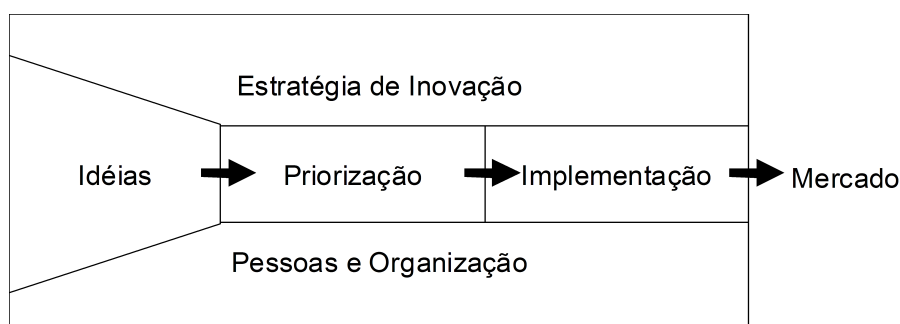
No decorrer desses estudos de caso, os pesquisadores do Fórum de Inovação utilizaram algumas ferramentas para compreender os processos de inovação. Uma dessas ferramentas foi o questionário MIS, apresentado anteriormente. Parte dos resultados desses estudos foram publicados na série de livros *Organizações Inovadoras e Organizações Inovadores Sustentáveis*, ambos referenciados neste trabalho, que buscam identificar os fatores internos e externos às organizações para responder a perguntas tais como (VASCONCELLOS, 2004):

- a) quais os fatores – internos e externos – que facilitam ou dificultam o trajeto de uma organização em direção a se tornar inovadora?
- b) se uma empresa não inova, a falha se encontra na cultura e na estrutura? São esses, e apenas esses, os fatores internos com que a organização deve se preocupar?
- c) como avaliar se uma organização é efetivamente inovadora? Ou em que estágio se encontra? Ou, em outras palavras, existem *gaps* de inovação a serem superados?
- d) que atitude deve ser tomada, e que caminhos devem ser percorridos, para superar esses *gaps*?

Embora o objetivo deste trabalho seja o estudo de casos sobre o conceito de inovação organizacional, vale a pena ressaltar o conceito de organização inovadora e fazer uma distinção clara entre os dois conceitos. O Fórum de Inovação define uma organização inovadora como aquela que “introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados”, sendo que autonomia, intencionalidade e proatividade da organização são pré-requisitos para a realização da inovação em “bases sistemáticas” (BARBIERI, 2007, p.88). Portanto, embora a unidade de análise deste trabalho seja a mesma, a organização, o objeto de estudo do Fórum de Inovação não está limitado apenas à inovação organizacional e abrange também as condições que viabilizam a sistematização da inovação.

Um modelo de referência para o estudo dos processos de inovação mais recente do que o MIS é o *Pentathlon Framework*. Este modelo foi desenvolvido com um enfoque mais prático e uma preocupação com melhor refletir aspectos da inovação em serviços. Esse modelo surgiu em resposta à demanda por parte de gestores que careciam de uma ferramenta sistemática de gestão de inovação que atendessem a alguns aspectos como estratégia, gestão de pessoas e gestão de projetos.

Goffin e Mitchell (2005) basearam-se no modelo prescritivo do funil de desenvolvimento de Clark e Wheelwright, a ele adicionando dois elementos, a estratégia da inovação e o conjugado pessoas e organização, conforme apresenta o Esquema 6 a seguir. Embora reconheça a importância do contexto bem como as forças do ambiente e do mercado na construção da estratégia da empresa, o *Pentathlon Framework* representa essencialmente o processo de inovação interno à organização. A alusão feita ao pentatlo deve-se ao fato de que, para obter sucesso no longo prazo, a organização precisa ser bem-sucedida em todas as cinco unidades de análise que compõem o modelo: Estratégia; Idéias; Priorização; Implementação; Pessoas e Organização.



Esquema 6 – Pentathlon Framework
Fonte: GOFFIN; MITCHELL, 2005, p.29

Coincidentemente aos cinco elementos do modelo, Drucker (1985) enumera cinco *to do's* – análise de oportunidades, conceito e percepção, foco, inovação deve começar pequena, e liderança – com o mesmo intuito de que as empresas alcancem sucesso na busca deliberada e organizada de mudanças. A organização não deve concentrar seus recursos e esforços somente em uma ou duas fases do processo, assim como não o fazem os atletas que competem no pentatlo. Nesse esporte buscam a *performance* ótima resultante de todas as suas cinco provas. Essa metáfora orgânica usada pelo modelo nos remete de volta ao conceito das curvas sigmóides e da necessidade de reinvenção constante apresentado no início do capítulo. Para inovar em bases sistemáticas e evitar a morte – o que é algo possível neste caso, diferentemente do que é para nós

seres humanos – os gestores devem se colocar no lugar dos atletas e pensar sobre a organização como nosso organismo para mantê-la viva e forte. Todas as partes são interdependentes e têm que estar saudáveis para funcionarem bem e o corpo seguir adiante. A saúde só é mantida se as células de todos os membros se renovam e se revitalizam com boa alimentação e exercícios, ou seja, se bem estimulados.

Assim sendo, as questões de pesquisa deste trabalho são fundamentalmente distintas daquelas que metodologias como a do Fórum de Inovação ou a do *Pentathlon Framework* se propõem a responder. Enquanto a sistematização da inovação pretende proporcionar à organização um fator de competitividade de forma duradoura, a inovação organizacional é aqui encarada como um processo isolado no tempo, o qual pode proporcionar resultados específicos, e será estudada caso a caso nos próximos capítulos.

2.2 Serviços

Embora os serviços representem mais de 70% da riqueza do emprego na maioria dos países desenvolvidos, “continuam a ser percebidos de forma negativa, tanto em certos trabalhos acadêmicos como em discursos políticos mais oficiais” (GALLOUJ, 2007, p.3). Por essa ótica, os serviços não seriam mais do que atividades induzidas, obedecendo a uma lógica de subordinação, na qual prevaleceriam as atividades industriais como principais motores do crescimento econômico e geradoras de inovação (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995). Mesmo reconhecendo que os serviços estão envolvidos em vários processos de transformação de bens, de informação, de conhecimento e de pessoas, Miozzo e Walsh (2006) afirmam que os serviços são uma categoria “residual” que inclui todas as atividades, exceto as de extração de matéria-prima (setor primário) e de produção de bens (setor secundário).

Muitos de nós somos capazes de definir em linhas gerais o que é serviço. Uma definição simples e intuitiva seria a realização de um trabalho por uma ou mais pessoas ou uma organização, com o consentimento de outra ou outras pessoas ou outra organização, com o objetivo de mudar as condições de uma pessoa ou bem pertencente a estas últimas e lhes promover algum benefício. Aqui, aborda-se o serviço como uma mudança de um estado inicial, anterior à realização do trabalho, a um estado final, posterior à realização de mesmo trabalho, mediante a coexistência de

duas entidades, uma agente e outra receptora do serviço. O serviço seria materializado pela presença de uma pessoa ou de um bem que sofre sua ação.

Lovelock e Wright (2003) concordam com essa abordagem, mas também incluem nela a especificação de tempo e espaço e destacam a natureza intangível do desempenho do serviço. Comparando o *marketing* de serviços ao de produtos e dispositivos físicos, genericamente chamados de bens, os autores ressaltam a importância que os profissionais do ramo têm em buscar a satisfação dos clientes. Diferentemente dos bens, cujas características e qualidade responsáveis pela satisfação dos clientes podem ser definidas e, até certo ponto, controladas na etapa de manufatura, anterior à realização da entrega final do produto, nos serviços a satisfação depende muito do desempenho.

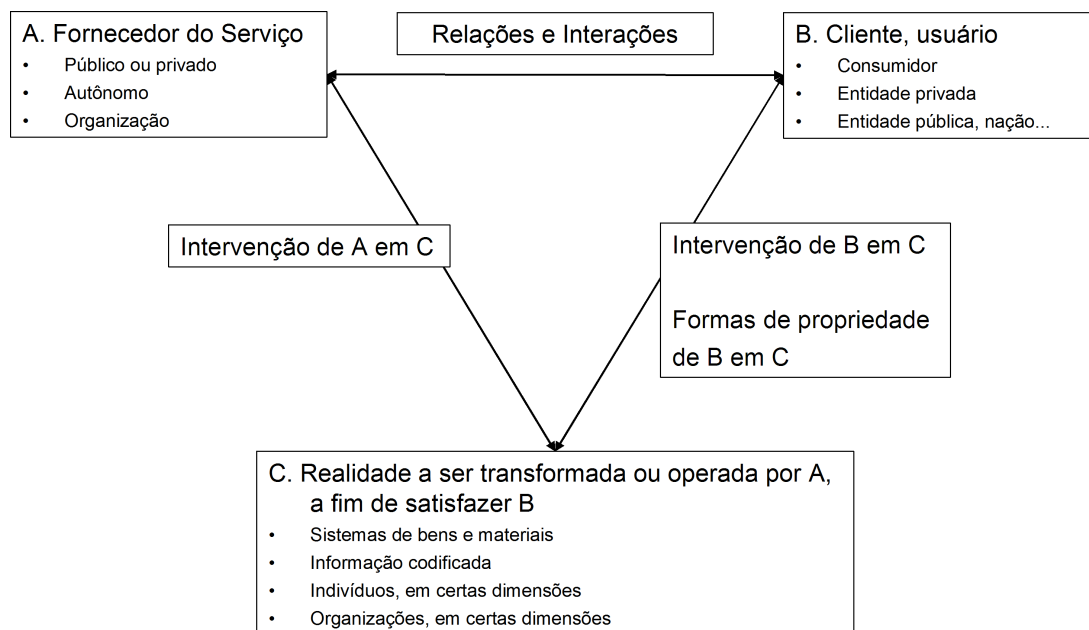
O controle do processo dos serviços é mais difícil, porque há maior envolvimento dos clientes no processo de produção, que muitas vezes ocorre de forma simultânea com o consumo. Embora a variabilidade e a perecibilidade do resultado sejam geralmente destacadas como outras duas principais diferenças genéricas entre serviços e bens, a intangibilidade e a simultaneidade de produção e consumo são as características mais relevantes para o contexto deste trabalho, pois os clientes do segmento de mercado aqui tratado “normalmente extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.17).

Definindo-se serviço de outra forma, também envolve três entidades, mas sua definição pretende ser mais abrangente (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995; GADREY, 2002), não havendo a necessidade da presença de uma pessoa ou bem que sofra a ação do serviço. Denominado como produto-serviço, o serviço é tratado como uma operação que visa uma transformação em uma realidade “C”, de propriedade de ou usada por um cliente “B”, sendo a operação realizada por um fornecedor “A” sob encomenda de um cliente “B” – e freqüentemente em interação com ele (Esquema 7). Refraseando, pode-se dizer que prestar um serviço é organizar uma solução para um problema (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995; HERTOOG, 2002).

A partir dessa abordagem do serviço como produto-serviço, ou seja, como uma operação, pode-se categorizar quatro diferentes serviços, os quais podem ser realizados para transformar a realidade “C”:

- a) bens, máquinas e afins, pertencentes a “B” e sobre os quais “A” deve realizar o serviço;

- b) o próprio indivíduo “B” que, em certas dimensões sofre diretamente a prestação do serviço como, por exemplo, de saúde e beleza, de educação formal;
- c) informação codificada e padronizada que “A” deve transferir, processar ou gerenciar em prol de “B”, como, por exemplo, dinheiro e investimentos;
- d) organizações e seu conhecimento coletivo, competências ou estruturas, as quais “A” é chamado a analisar, transformar ou melhorar, sob o pedido de “B”, que tanto pode ser um membro ou uma sub-organização de “C”, como pode ser um ente externo a “C”.



Esquema 7 – Triângulo de serviços

Fonte: adaptado de GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995, p.2

As duas primeiras categorias equivalem à prestação de serviços compreendida na definição simples e intuitiva apresentada há pouco, enquanto as duas últimas categorias identificadas por Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995) apresentam maior intangibilidade, devido à ausência de uma pessoa ou um bem que represente uma realidade “C” concreta. A intangibilidade é dita maior nessas duas últimas categorias de serviços, porque além do desempenho, o processo também é intangível, diferentemente do que ocorre nas duas primeiras, as quais contemplam ações tangíveis de processamento de pessoas ou bens. Dentre essas quatro categorias, este trabalho está voltado para as duas últimas, serviços com informação codificada e serviços sobre organizações, que podem ser classificados dentro de uma única categoria de serviços de processamento de informações (LOVELOCK; WRIGHT, 2003), levando em conta o grau de intangibilidade do

processo dos serviços bem como a intangibilidade do bens que são processados, informações e conhecimento.

Da perspectiva do prestador de serviço, ao invés de falarem em processo e conhecimento, Bernardes e Kallup (2007) utilizam os termos mobilização e competências. Assim, acabam por reforçar a validade do modelo de vetores de características e competências ao afirmarem que tanto a mobilização de competências individuais, como o treinamento contínuo e a experiência na atividade estão envolvidas na provisão de um serviço e que “devem-se considerar tanto a competência do fornecedor quanto a do usuário” (BERNARDES; KALLUP, 2007, p.131). Os autores ainda destacam que nas atividades dos serviços as tecnologias envolvidas, geralmente, assumem a forma de conhecimento e habilidades personificadas individualmente e implementadas diretamente quando ocorre o processo de oferta do serviço.

Tal fato é notório nos serviços de consultoria técnica e de integração de sistemas de telecom, pois são produzidos pela mobilização simultânea de características técnicas, predominantemente imateriais e baseadas no conhecimento, e nas habilidades sobre as tecnologias, e de competências, predominantemente internas e pessoais personificadas nos consultores (engenheiros e técnicos do prestador do serviço), mas com relevante contribuição de competências externas (dos clientes). Portanto, retomando o modelo de vetores, os serviços ora estudados envolvem os vetores $[X_i]$, $[C_i]$ e $[C'_i]$, respectivamente, que juntos definem as características finais $[Y_i]$, e são altamente dependentes da captação e processamento de informações (LOVELOCK; WRIGHT, 2003), que será tanto melhor quanto melhor for o preparo, treinamento e conhecimento, ou seja, a competência dos indivíduos envolvidos no processo.

2.2.1 Tipologias de serviços

A exemplo da inovação, os serviços têm uma gama variada de definições e tipologias e são tradicionalmente agrupados por ramo de atividade, como por exemplo transportes, hotelaria, finanças e telecom (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Miles (2007b) sugere como um bom ponto de partida a classificação dos serviços conforme os tipos de relações de mercado em que operam:

- a) serviços públicos: primordialmente, são serviços comunitários e sociais, produzidos ou custeados em grande parte pelo Estado ou, em menor escala, custeados pelo Estado mas

produzidos e prestados por organizações não-governamentais, organizações voluntárias ou clínicas privadas;

- b) serviços ao consumidor: voltados ao mercado para o consumo final (*consumer services*) e vendidos sobretudo às pessoas físicas, consumidoras de serviços como os de comércio varejista, alimentação, beleza, entretenimento, etc.;
- c) serviços empresariais: voltados ao mercado para a produção (*producer services*) ou, do ponto de vista econômico, para a demanda intermediária, não para a demanda final do consumidor, vendidos sobretudo como suporte aos processos de negócios de pessoas jurídicas, incluindo tanto empresas privadas quanto órgãos públicos.

Dentro dos serviços empresariais, há o importante subgrupo dos serviços intensivos em conhecimento (SIC ou, na forma inglesa, *knowledge-intensive business services*, KIBS). Ao fazer uma abordagem econômica da inovação em serviços, Bernardes e Kallup (2007) e Miles (2007a) buscam uma compreensão do processo de inovação setorial, destacando que os SIC foram impulsionados pelo desenvolvimento das TIC e pelos processos de convergências tecnológicas, e apresentam outra classificação dos serviços, segundo os tipos setoriais de regimes, especificidades e trajetórias tecnológicas dos serviços:

- a) serviços físicos: nos quais as TIC impactam na realocação de serviços, bens e pessoas através do espaço;
- b) serviços personalizados: voltados às pessoas, nos quais as TIC e inovações organizacionais têm permitido avanço significativo na qualidade e na produtividade, tanto dos serviços públicos quanto dos serviços de consumo privado;
- c) serviços informacionais: englobam, além dos SIC, as atividades de distribuição em larga escala de informações padronizadas (mídia de massa) bem como as customizadas e personalizadas (infomídia).

2.2.2 Serviços profissionais e serviços intensivos em conhecimento

Este trabalho está voltado, em especial, para a prestação de serviços de consultoria técnica e de integração de sistemas de telecom, cujos fornecedores analogamente a agências de publicidade são empresas intensivas em trabalho, que atuam interativamente com os clientes e que provêm

um alto nível de individualização (OLIVEIRA JR., 1999). Tais serviços transformam a realidade de clientes organizacionais, que em geral requerem soluções customizadas por parte dos prestadores de serviços profissionais. Em sendo assim, a customização surge como mais um aspecto para ser abordado nas relações entre os fornecedores e os clientes dos serviços.

Oliveira Júnior (1999) adiciona duas características genéricas dos serviços àquelas quatro destacadas por Lovelock e Wright (2003) na seção 2.2: a interação cliente/vendedor determinada pelos processos sociais e a participação do cliente no estabelecimento da qualidade do serviço. “Essas características distintivas das empresas de serviço apontam para a relevância dos processos sociais, onde a aprendizagem organizacional e o conhecimento individual e organizacional desempenham um importante papel” (OLIVEIRA JR., 1999, p.110) e, então, abrem caminho para mais uma entre tantas possíveis classificações dos serviços, desta vez baseada no grau de interação e personalização.

O autor a constrói a partir de uma matriz 2x2 (Quadro 2), relacionando a interação cliente/vendedor com a intensidade do trabalho, definida como a razão entre os custos de mão-de-obra e os custos de capital imobilizados (planta e equipamentos) empregados em um mesmo período de tempo:

Grau de intensidade do trabalho	Grau de interação e personalização do serviço	
	Baixo	Alto
Baixo	Fábricas de serviços: <ul style="list-style-type: none"> • Companhias aéreas • Transporte rodoviário • Hotéis 	Vendas de serviços: <ul style="list-style-type: none"> • Hospitais • Restaurantes • Serviços de reparos
Alto	Serviços de massa: <ul style="list-style-type: none"> • Varejo • Atacado • Escolas 	Serviços profissionais: <ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Advogados • Consultoria técnica

Quadro 2 – Matriz de processos de serviços classificados por grau de interação cliente/vendedor
Fonte: adaptado de OLIVEIRA JR., 1999, p.112

Baseando-se nesta e nas classificações apresentadas anteriormente, em relação ao mercado e segundo a trajetória tecnológica, é possível enquadrar as empresas estudadas como prestadoras

de serviços profissionais, empresariais, e informacionais intensivos em conhecimento. Devido aos altos graus de interação e personalização e de intensidade do trabalho na prestação de tais serviços, a experiência profissional na capacidade de codificação, interpretação e análise de informações é fator crucial para sua oferta. Para conquistar a satisfação dos clientes os profissionais de *marketing* de serviços devem buscar otimizar o controle da qualidade dos processos, mobilizando competências e conhecimento de indivíduos e equipes de trabalho.

Além de intensivos em informação e conhecimento, esses serviços profissionais são impossíveis de armazenar e, conseqüentemente, de transportar, e de difícil proteção intelectual (MILES et al., 1995; BODEN; MILES, 2000; BERNARDES; KALLUP, 2007), pois os clientes, visto que não podem obter propriedade sobre os serviços, em geral atribuem a qualidade do serviço à transferência de conhecimento a partir dos prestadores. Segundo Miles (2007b), os SIC são serviços especializados que fornecem a seus usuários insumos de conhecimento profissional e tecnológico, que Drucker (1999) define como o recurso econômico essencial dos tempos atuais. No fim do século XX o conhecimento deixou de ser um ativo exclusivo dos altos executivos para tornar-se um ativo que permeia todos os níveis hierárquicos nas organizações, e cuja aplicação e desempenho é a tarefa mais importante desses gestores (DRUCKER, 1999, p.xvi):

O recurso econômico básico – os “meios de produção” dos economistas – não é mais o capital, nem os recursos naturais (a “terra”), nem a “mão-de-obra”. Ele é e será o conhecimento. As atividades centrais de criação de riqueza não serão nem a alocação de capital nem a “mão-de-obra”. [...] Hoje o valor é criado pela “produtividade” e pela “inovação”, que são aplicações do conhecimento ao trabalho.

Drucker (1999, p.177) destaca ainda que para promover o crescimento econômico e a inovação “a formação do conhecimento já é o maior investimento em todos os países desenvolvidos”. Essa mudança é justificada pelo retorno cada vez menor que um país ou uma empresa obtém dos meios de produção que eram importantes na Revolução Industrial. Dessa forma, as empresas prestadoras de SIC ganham relevância no cenário econômico por poderem figurar entre algumas daquelas com os maiores retornos financeiros, os quais podem ser alavancados mediante iniciativas inovadoras, e já são objeto de estudos mais detalhados que visam entender o relacionamento entre fornecedores e clientes (MILES, 2007a).

2.3 A inovação em serviços

2.3.1 A inovação tecnológica e os serviços

Os serviços apresentam especificidades que dificultam a análise da inovação: a natureza do produto-serviço é intangível; a interatividade na prestação do serviço entre o fornecedor e o cliente; a dificuldade na apropriação da propriedade intelectual do serviço; e a heterogeneidade dos serviços (GALLOUJ, 2007). A natureza intangível dos serviços que recaem nas duas últimas categorias de serviços de Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995) (informação codificada e padronizada de “A” para “B” e consultoria de “A” a respeito da organização e conhecimento coletivo de “C”) contribui para desviar a análise para os componentes mais tangíveis da realidade “C”, mais particularmente para os processos. Isso dificulta a distinção entre inovação de produto-serviço e inovação de processo, e ao mesmo tempo compromete os esforços de proteção da inovação, facilitando a imitação.

Muitas vezes, o serviço tem uma dinâmica interativa, incluindo a participação do cliente na produção da prestação do serviço, o que permite formas particulares de inovação que fogem dos modelos teóricos e dos instrumentos de medição tradicionais, como, por exemplo, a inovação *ad hoc*. Nesse tipo de inovação, as dificuldades de proteção da inovação e controle da imitação são mais evidentes, pois a inscrição, codificação e formalização de certos elementos das soluções encontradas para reprodução em futuras transições do mesmo tipo de serviço são feitas *a posteriori*. Conforme descrita na seção 2.1.1, a inovação *ad hoc* modifica sensivelmente os vetores de competências de “A” e de características técnicas, especialmente as características intangíveis, que afetam as competências de “B”.

Esse é o caso no qual usualmente se enquadra os serviços profissionais como os estudados neste trabalho, cuja dinâmica interativa entre o prestador e o cliente acarreta problemas de apropriação da inovação. Além disso, há uma vasta gama de produtos-serviços que cada vez mais se apóiam em informação, conhecimento e pessoas, o que dificulta a aplicação de definições e classificações tradicionais de serviços. Assim sendo, as especificidades dos serviços acabam por dar subsídios para posicionamentos tecnicistas como os de Christensen ou de Miozzo e Walsh citados anteriormente, que se apóiam comumente em duas análises neo-schumpeterianas: o modelo do ciclo reverso de produto (RPC ou *reverse product cycle*) de Barras (1986) e a taxonomia das

trajetórias tecnológicas setoriais nos serviços, proposta por Soete e Miozzo (1989 apud GALLOUJ; GALLOUJ, 2000; MIOZZO; SOETE, 2001 e MIOZZO; WALSH, 2006).

Barras (1986) sugere um modelo de inovação em serviços no qual a inovação reside em mudanças que novas tecnologias viabilizam nos processos de aprendizado, por meio de uso, prática, etc. É dito reverso porque segue a seqüência contrária à do modelo linear, invertendo, a grosso modo, o ciclo tradicional de P&D de novos produtos e tecnologias nas indústrias. No ciclo reverso de produto, o ciclo de vida de uma inovação em serviços apresenta diferentes estágios de informatização, os quais seguem sucessivamente: primeiro, uma fase de inovação incremental de processos que visa reduzir custos e aumentar a eficiência na entrega de serviços existentes; uma fase de inovação mais radical de processos que visa aumentar a qualidade e a eficácia dos serviços; e, por fim, uma fase de inovação radical de produto através da criação de novos serviços, com ênfase na diferenciação e na captura de novos mercados. Porém, consiste em uma teoria de difusão da inovação tecnológica nos serviços e não uma teoria de inovação em serviços propriamente dita, pois não leva em conta as formas não tecnológicas da inovação (GALLOUJ; GALLOUJ, 2000; GALLOUJ, 2007).

Miozzo e Soete (2001) questionam a uniformidade do comportamento tecnológico dos serviços defendida por Pavitt (1984). Segundo este, todos os serviços estão enquadrados em um único grupo, no qual seguem trajetórias tecnológicas que independem de fatores econômicos externos e que são dominadas por fornecedores (de tecnologia). As trajetórias tecnológicas dos serviços são assim denominadas, dominadas por fornecedores, pois são definidas em termos da necessidade de redução de custos nas (pequenas) empresas, que acabam por deteriorar suas capacidades de P&D e de apropriação de avanços tecnológicos, tornando-se reféns das tecnologias ofertadas pelos fornecedores (Quadro 3).

A partir desse questionamento sobre a uniformização da natureza cumulativa e da dinâmica das mudanças tecnológicas, Miozzo e Soete (2001) desenvolveram uma nova taxonomia, na qual evidenciaram diferentes trajetórias tecnológicas para diferentes setores de serviço. Além de seguirem trajetórias dominadas por fornecedores, as inovações em serviços também seguem outros três tipos de trajetórias tecnológicas, listadas a seguir (Quadro 4).

Categoria da empresa	Setores básicos típicos	Fontes de tecnologia	Tipo de usuário	Meios de apropriação	Trajétórias tecnológicas	Fonte de tecnologia de processo	Tamanho relativo das empresas inovadoras
Dominada por fornecedor	agricultura; construção; serviços; manufatura tradicional	fornecedores; serviços de extensão de pesquisa; grandes usuários	sensível a preço	não-técnico (i.e. marcas registradas, publicidade, desenho estético)	redução de custos	fornecedores	pequena
Intensiva em produção - intensiva em escala	materiais pesados (aço, vidro); montadoras (autos e bens duráveis)	fornecedores de engenharia de produção; P&D	sensível a preço	"process secrecy and know-how"; "technical lags"; patentes; economias de aprendizado dinâmico; know-how de design; conhecimento dos usuários	redução de custos (redesign)	"in-house"; fornecedores	grande
Intensiva em produção - fornecedores especializados	maquinário; ferramentaria	usuários de design e desenvolvimento	sensível a desempenho	"process secrecy and know-how"; patentes; economias de aprendizado dinâmico; know-how de design; conhecimento dos usuários	design de produto	"in-house"; fornecedores	pequena
Baseada em ciência	eletro-eletrônico; químico	fornecedores de engenharia de produção; P&D no setor público	misto	"process secrecy and know-how"; patentes; economias de aprendizado dinâmico; know-how de P&D	misto	"in-house"; fornecedores	grande

Quadro 3 – Taxonomia das trajetórias tecnológicas setoriais

Fonte: PAVITT, 1984, p.12

Categoria da empresa	Setores básicos típicos	Fontes de tecnologia (manufatura / serviço)	Tipo de usuário	Meios de apropriação	Trajétórias tecnológicas	Fontes de tecnologia	Tamanho relativo da empresa
Dominada por fornecedor:	serviços pessoais: restaurantes, lavanderia, beleza	manufatura	sensível a desempenho	não-técnico	design de produto	fornecedores	pequena
	serviços públicos e sociais: saúde, educação	ambas	sensível à qualidade	não permitido, público	melhoria de desempenho	fornecedores	grande
Intensiva em escala em redes físicas	transporte, atacado	manufatura	sensível a preço	padrões, normas	redução de custos, networking	"in-house"; fornecedores	grande
Intensiva em escala em redes de informação	finanças, seguros, comunicações	ambas					
Fornecedores especializados; Baseada em ciência	software, serviços profissionais especializados	serviços	sensível a desempenho	P&D, know-how, habilidades, "copyright", diferenciação de produto	design de sistemas	"in-house"; fornecedores; clientes	pequena

Quadro 4 – Taxonomia das trajetórias tecnológicas setoriais em serviços

Fonte: MIOZZO; SOETE, 2001, p.3

- Empresas dominadas pelos fornecedores de equipamentos e de sistemas técnicos são pouco inovadoras e dependentes de fornecedores industriais, por causa de suas tecnologias de processos, e dividem-se em dois grupos: serviços pessoais e serviços públicos e sociais;
- Empresas em rede, intensivas em escala, seguem uma trajetória baseada em custos baixos e estratégias de disponibilização em rede de tal forma que possam inverter a relação de força entre elas e os fornecedores de equipamentos e de sistemas técnicos, característica da trajetória descrita acima, e também dividem-se em dois grupos: redes físicas, cujo

serviço prestado refere-se a suportes materiais, e redes de informação, cujo serviço prestado refere-se a informações codificadas;

- Empresas baseadas em ciência e com fornecedores especializados são particularmente ativas em termos de inovações tecnológicas, tratando-se em particular de serviços corporativos e intensivos em conhecimento.

Assim como o ciclo reverso de produto de Barras (1986) é passível de crítica, essa taxonomia também é, visto que as trajetórias de inovação não tecnológicas dos serviços não são abordadas nessa tabela. Em contraponto à carência de destaque dado por Miozzo e Soete (2001) para a inovação em serviços *stricto sensu*, Djellal e Gallouj (1998 apud GALLOUJ, 2007) constataram, em estudo realizado na França entre 1992 e 1997, que 72% do universo pesquisado de 902 inovações em serviços lá introduzidas (incluindo inovações de produto, processo, organizacional e de relação externa) eram inovações não tecnológicas (Tabela 1).

Tabela 1 – Enquete autônoma sobre o conteúdo tecnológico da inovação em serviços

Inovação em Serviços	Inovação de Produto		Inovação de Processo		Inovação Organizacional		Inovação de Relação Externa		Total	
Inovações em que a tecnologia não desempenha nenhuma função	91	33%	33	13%	110	54%	84	50%	318	35%
Inovações não tecnológicas que não podem ser realizadas sem tecnologia	121	45%	84	33%	73	36%	55	32%	333	37%
Inovações tecnológicas	60	22%	140	54%	21	10%	30	18%	251	28%
Total	272	100%	257	100%	204	100%	169	100%	902	100%

Fonte: DJELLAL; GALLOUJ, 1998 apud GALLOUJ, 2007, p.20

Os autores identificaram, ainda, que 204 das inovações eram organizacionais, sendo que em 183 casos, ou seja, aproximadamente 90% desse tipo de inovação, ou 20% do total pesquisado, eram inovações não tecnológicas em um sentido amplo. Tal resultado salienta a relevância do presente trabalho, pois significa que 20% de todas as inovações pesquisadas naquele estudo eram inovações puramente organizacionais, dentre as quais a tecnologia não desempenhou qualquer função (inovação não tecnológica no sentido restrito) em 12% dos casos.

2.3.2 A inovação em serviços *stricto sensu*

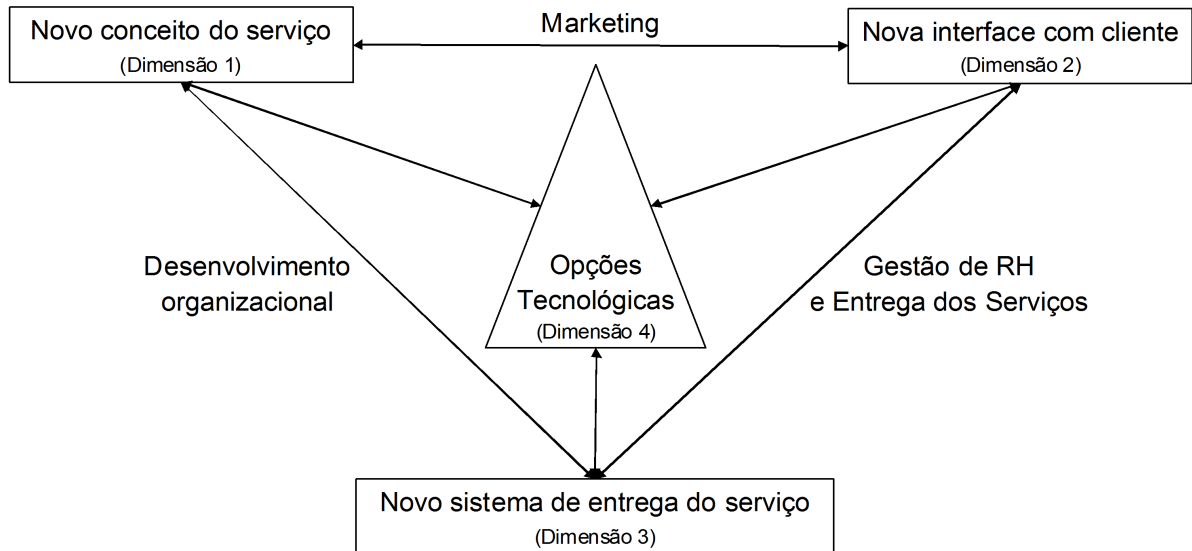
No início deste capítulo foram apresentados os conceitos gerais de inovação, dentre eles o modelo de Gallouj e Weinstein (1997). Retomando esse modelo, representado por um conjunto de vetores de características e de competências, e desenvolvido sob uma abordagem integrativa entre inovações em bens e inovações em serviços, assim como entre inovações tecnológicas e formas não tecnológicas de inovação, nota-se que a combinação entre características tangíveis e intangíveis e competências do fornecedor e do cliente pode representar um produto qualquer, tangível ou intangível.

No caso de um serviço, o vetor $[Y_i]$ representa suas características finais como valor de uso, utilidade ao cliente, qualidade. O vetor $[X_i]$ corresponde às características técnicas tangíveis ou intangíveis e do processo, ou seja, aos sistemas técnicos mobilizados para produzir as características do serviço ($[Y_i]$). Os vetores $[C_i]$ e $[C'_i]$ referem-se, respectivamente, às competências diretas do prestador e às competências do cliente, cuja articulação representa a interface da prestação do serviço. Gallouj e Weinstein (1997) destacam que o vetor $[C_i]$ refere-se exclusivamente às competências mobilizadas a um grupo restrito diretamente envolvido na prestação do serviço e, portanto, não inclui competências organizacionais, as quais recaem no âmbito de características técnicas intangíveis do vetor $[X_i]$. Deve-se notar que esta exclusão abrange o conceito de competências essenciais geradoras de vantagem competitiva para as empresas (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

A partir desse modelo, é possível definir a inovação em serviços como toda mudança afetando um ou vários termos dos vetores de características ou de competências (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; GALLOUJ, 2007). Ela pode ocorrer de várias formas, sendo possível descrever dinâmicas particulares em função das características e/ou competências afetadas pela mudança, e podem ser intencionais, no sentido de serem concebidas voluntariamente, como, por exemplo, por atividades de P&D, ou emergentes, no sentido de resultarem de mecanismos naturais de aprendizado das pessoas e das organizações. É importante notar que a inovação deve ser encarada não como resultado, mas sim como processo.

Bilderbeek et al. (1998) propõem um modelo diferente do de Gallouj e Weinstein (1997). Ao invés de modelar os serviços inovadores e estudar a inovação a partir das relações entre características e competências do modelo, os autores propõem um modelo baseado em quatro

dimensões para discutir, mapear e analisar a inovação em serviços *stricto sensu*, em função das atividades de *marketing*, desenvolvimento organizacional e gestão de recursos humanos para a entrega dos serviços. O Esquema 8 apresenta o modelo de quatro dimensões:



Esquema 8 – Modelo de quatro dimensões da inovação em serviços
 Fonte: adaptado de BILDERBEEK et al., 1998, p.13

A primeira dimensão equivale a uma nova idéia ou um novo conceito de serviço, o que permite que o serviço inovador seja altamente intangível e não requeira artefatos tangíveis para materializá-lo, como, por exemplo, um serviço de *call center*. Fazendo um paralelo com o modelo de vetores de características e competências, vê-se que esta dimensão predetermina as características finais do serviço ($[Y_j]$).

A segunda dimensão equivale à efetiva interface, não necessariamente física, entre o prestador do serviço e o cliente, que existe quando este último percebe a realização do serviço, como, por exemplo, um sistema de EDI (*electronic data interchange*). Aqui as competências do cliente ($[C'_j]$) exercem papel determinante no modo como o prestador do serviço desenha a interface entre eles.

A terceira dimensão refere-se aos arranjos organizacionais internos necessários para que as pessoas executem suas tarefas adequadamente na prestação do serviço, como, por exemplo, em uma mudança no horário de funcionamento de uma loja. Está diretamente relacionada com a segunda dimensão, pois pode requerer a personificação de novas capacidades e habilidades para melhor atender os clientes. O exemplo é bastante ilustrativo, pois o serviço em si não muda, mas

a prestação, como o serviço é realizado, sim; de fato, é inovador para aqueles consumidores que visitam a loja nos horários em que antes não podiam ser atendidos.

Embora a tecnologia, a quarta dimensão, tenha um papel central neste modelo, influenciando diretamente todas as demais dimensões, Hertog (2002) reconhece que nem sempre a inovação em serviços depende de uma inovação tecnológica, como no caso da tecnologia da informação no âmbito dos serviços comerciais. Segundo o autor, nem sempre a tecnologia é uma dimensão. Portanto, reconhece a importância da inovação em serviços *stricto sensu*.

Enquanto por um lado este trabalho tem como foco o estudo desse tipo de inovação, em virtude da natureza dos serviços profissionais pesquisados nos estudos de caso apresentados a seguir, por outro, visa inovações puramente organizacionais nas quais a tecnologia não desempenha nenhuma função. Nesse sentido, há especial interesse na terceira dimensão desse modelo, pois está intimamente ligada aos fatores internos da organização e relacionada com competências desta e as características técnicas do serviço (respectivamente $[C_j]$ e $[X_j]$). Sundbo (1997; 2000) lança luz sobre essa dimensão, pois preocupou-se em estudar como as empresas de serviços organizam suas atividades relacionadas à inovação. Estudou 21 empresas dinamarquesas de diferentes setores e tamanhos, a fim de responder quão bem as empresas de serviços gerenciavam o processo de inovação, e desenvolveu uma taxonomia com três categorias, que por sua vez apresentam três variantes:

- a) Organizações neo-industriais: em geral são grandes empresas onde há um processo de inovação estrategicamente determinado, que passa pelos quatro estágios de geração de idéias, seleção, desenvolvimento e implementação, e nas quais os gestores exercem controle ao longo do processo, linear, exigindo relatórios periódicos sobre o desenvolvimento e a implementação da inovação;
 - Organizações industriais: normalmente são grandes empresas produzindo serviços de massa padronizados, nas quais a área de P&D inexistente ou é separada da área produtiva da empresa, e a figura do intra-empendedor é forte – que é quem individualmente formula suas próprias estratégias, gera as idéias e incentiva o processo de inovação;
- b) Organizações gerenciais: embora não exista uma área de P&D, empresas médias ou empresas pequenas organizadas em rede têm uma estratégia e atividades de inovação organizadas, que podem ser realizadas em várias partes da organização; empresas nessa

categoria tendem a privilegiar o *marketing* e o planejamento operacional, ao invés de, respectivamente, a inovação e o crescimento;

- c) Organizações profissionais: diferentes das neo-industriais, são empresas pequenas e médias onde cada profissional deve participar do processo de inovação, pois a criatividade é inerente à sua formação e ao aprendizado organizacional;
- Profissionais associados: nessas empresas, as áreas de produção e P&D são tratadas por todos os profissionais, que desenvolvem a liderança e a inovação coletivamente, tendem a enfatizar a customização e, freqüentemente, são ineficientes em termos de recursos empregados e resultados alcançados;
 - Organização empreendedora: orientada ao indivíduo que tem uma idéia inovadora; segue o modelo clássico de empreendedorismo do setor manufatureiro.

Embora tenha classificado a organização da inovação nas empresas de serviços, Sundbo (2000) destaca a dificuldade de se identificar por qual tipo de inovação a organização se envereda. As inovações em serviços freqüentemente englobam inovações de processo, organizacional, de mercado e de produto, em função das características de produção dos serviços serem mais integradas, tanto em tempo quanto em funcionalidade, conforme o conceito de *servuction*. Além disso, segundo o autor, o processo de inovação em empresas de serviços, em geral, não tem base científica como em processos formalmente estabelecidos em departamentos de P&D de grandes empresas manufatureiras e é baseado em necessidades dos clientes, que, ao serem envolvidos no processo, diminuem sua eficiência.

Nesses casos, o processo de inovação em geral é *ad hoc*, no qual o departamento de comunicação envolve o cliente, coletando e promovendo suas idéias, e o departamento de *marketing* desenvolve o processo de inovação. Alvesson (1995) reforça esse conceito, afirmando que, do ponto de vista organizacional, o trabalho nas empresas de SIC é realizado por grupos temporários que respondem a demandas específicas, em virtude da natureza variável das tarefas requeridas. Embora seja um conceito bastante razoável, os resultados deste trabalho apontam também para outros tipos de inovação em serviços além da inovação *ad hoc*.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza da pesquisa

A natureza que determinada pesquisa assume depende do objetivo específico para o qual está dirigida, podendo esta ter uma natureza exploratória, descritiva, analítica ou preditiva. O paradigma fenomenológico é preponderante neste trabalho, pois a análise dos casos de inovação (fenômenos) apresenta um caráter eminentemente qualitativo, humanista e não experimental. Qualitativo porque não enfatiza a mensuração dos fenômenos, humanista porque aspectos subjetivos da atividade humana nas organizações estudadas podem ter efeito sobre a realidade, e não experimental porque a localização dos fenômenos é natural, usa amostras pequenas e a confiabilidade é baixa, devido à impossibilidade de repetir as descobertas da pesquisa.

Para Collis e Hussey (2005, p.24), uma pesquisa exploratória tem como foco “obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior”. Fornecer respostas conclusivas para os problemas que se apresentam não é a finalidade de uma pesquisa exploratória, mas, sim, avaliar (a utilidade de) teorias e conceitos existentes que podem ser aplicados a esses problemas ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos.

3.2 Método da pesquisa

A metodologia utilizada neste trabalho é a de estudo de caso e o método é o de estudos de casos múltiplos de caráter exploratório, cuja unidade de análise central é a organização, decomposta nas mesmas unidades de análise utilizadas pelo MIRP, conforme descritas na seção 2.1.4. A definição dada por Yin (2005) para estudos exploratórios corrobora a visão de Collis e Hussey (2005) acima mencionada sobre pesquisas exploratórias, pois os estudos de caso que pretendem responder a questões de pesquisa do tipo “o que” ou “quais” têm como objetivo levantar hipóteses e proposições para inquirições adicionais. Especificamente, utiliza-se o método de estudos de casos múltiplos (ou método de caso comparativo) visando à generalização analítica dos resultados destes estudos e, assim, reforçar a validade externa do trabalho. A fim de sustentar uma lógica de replicação, um painel formado por três estudos de casos de empresas canadenses de serviços profissionais para o mercado de telecom serve como base para a análise das

organizações, cada um com três depoimentos gravados em áudio, posteriormente traduzidos do inglês para o português, e a identificação de quais fatores internos são habilitadores ou inibidores da inovação organizacional. Embora estudos de caso possam ser explanatórios, por ora este trabalho se exime do propósito de explicar ou explanar sobre o fenômeno da inovação nas empresas estudadas e de estabelecer relações de causa e efeito. Não se trata de um trabalho explanatório como o do MIRP para responder questões do tipo “como” e “por que” a inovação ocorre nas organizações.

Assim, este trabalho adota o paradigma fenomenológico e tem como objetivo primordial identificar quais são os fatores internos da organização previstos na metodologia do MIRP que habilitam ou inibem a inovação organizacional nas empresas estudadas. Devido à forma das questões de pesquisa, a estratégia de pesquisa adotada consiste não propriamente em estudos de caso, cujas questões são do tipo “como” e “por que”, mas, sim, em levantamentos exploratórios de dados, cujas questões são do tipo “o que” e “quais” (YIN, 2005), e segue o processo de pesquisa listado a seguir e representado no Esquema 9. Resumidamente, este trabalho é exploratório quanto aos seus objetivos, qualitativo quanto ao processo, indutivo quanto à lógica e aplicado e comparativo quanto aos seus resultados.

- a) Revisão bibliográfica;
- b) Elaboração do roteiro de entrevista:
 - Adaptação do questionário MIS;
 - Teste do roteiro de entrevista;
 - Revisão do roteiro de entrevista;
- c) Amostragem natural:
 - Seleção dos casos;
 - Identificação dos fenômenos;
- d) Estudos de casos múltiplos:
 - Identificação dos entrevistados;
 - Coleta de dados primários;
 - Análise qualitativa dos dados (a cada caso e estudo comparativo).



Esquema 9 – Processo de pesquisa

Fonte: elaboração própria

3.3 Fenômenos e amostras

Devido a um processo de amostragem natural, este trabalho apresenta a particularidade de a seleção dos casos ter precedido a identificação dos fenômenos. A partir de setembro de 2007 foram iniciados os esforços para contatar por telefone e correspondência, direta ou indiretamente, as empresas lotadas na região metropolitana de Montreal, na província de Québec, no Canadá, que foram identificadas como adequadas ao perfil de prestadoras de serviços profissionais para o mercado de telecom. Os contatos feitos indiretamente ocorreram por meio da pequena, porém valiosa, rede de relacionamentos formada por professores e colegas alunos de MBA na *Desautels Faculty of Management* da *McGill University*, quando da realização do módulo internacional do curso deste autor, bem como por meio de algumas associações comerciais e bases de dados de empresas locais. A partir do momento em que as empresas/pessoas convidadas confirmaram suas participações neste trabalho é que, concomitantemente, foram identificados os casos de inovação organizacional sobre os quais outras pessoas na organização eram aptas a participarem das entrevistas e contribuir de forma relevante para o resultado deste trabalho.

A fim de sustentar uma lógica de replicação teórica, estabeleceu-se um painel formado por três estudos de casos de empresas canadenses, para os quais pelo menos três profissionais deveriam ser entrevistados em cada organização, idealmente de níveis hierárquicos distintos dentro de suas estruturas. Parte das empresas (notadamente as de porte médio), que inicialmente se interessaram e se dispuseram a participar das entrevistas previstas para a elaboração dos estudos de caso, acabaram por recusar o convite. Em geral, atribuiu-se a desistência ou a impossibilidade de

participarem da pesquisa à complicada agenda dos gestores e profissionais dedicados a viagens constantes e a projetos críticos para suas empresas e seus clientes. Portanto, a seleção dos casos ocorreu em função da disponibilidade das empresas e de seus colaboradores primeiramente contatados, e a partir disso é que os casos de inovação organizacional e os demais colaboradores a serem entrevistados foram identificados.

Falar abertamente sobre a organização é uma situação delicada. Principalmente se o assunto a ser tratado é de tamanha importância ou põe em risco a confidencialidade, como nos casos de inovação, os quais visam angariar uma vantagem competitiva sustentável e resultados superiores frente à concorrência (não somente no mercado, mas às vezes no ambiente interno, como constatado em uma das entrevistas) da organização que empreende na inovação. Mesmo sendo baseado em casos de inovação já desenvolvidos e implementados, este trabalho passou pela dificuldade de, primeiro, garantir que o uso dos dados coletados seria estritamente acadêmico e, segundo, as entrevistas teriam apenas um caráter exploratório e não haveria nenhum escrutínio sobre a cultura organizacional ou sobre a conduta pessoal dos envolvidos nos processos de inovação. Tal medida foi necessária, porque alguns tópicos do roteiro de entrevista que abordam liderança, influência, conflitos, comunicação interna, entre outros, foram alvo de dúvidas e questionamentos dos potenciais entrevistados sobre a lisura e a confiabilidade deste trabalho.

3.4 Elaboração do roteiro de entrevista e coleta de dados

Em função da pequena amostra, os dados necessários para este trabalho são eminentemente qualitativos e primários, tendo sido coletados a partir das entrevistas mencionadas. A coleta de dados e as entrevistas deveriam seguir fidedignamente o projeto de pesquisa, no qual as entrevistas durariam originalmente cerca de uma hora e meia (tempo que se mostrou inviável na negociação com os entrevistados e pelo teste do roteiro) e seriam todas conduzidas da mesma maneira pelo entrevistador, com o objetivo de, respectivamente, ter tempo suficiente para coletar informações que enriquecessem a análise e manter a equivalência de estímulos. Por fim, as entrevistas seriam pessoais, a fim de reforçar a confidencialidade do processo e obter uma melhor qualidade na gravação do áudio dessas entrevistas.

Diferentemente do questionário MIS, que é uma ferramenta estruturada baseada em perguntas fechadas, a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas baseadas em

perguntas de fim aberto. Decidiu-se por esse método de coleta porque a quantidade total de entrevistados estimada era baixa, e os resultados do trabalho poderiam ser invalidados. Caso se optasse pela condução de entrevistas estruturadas com base em respostas fechadas de múltipla escolha, de escala de classificação contínua, etc., os resultados poderiam não representar precisamente os casos de inovação, devido à falta de significância estatística.

Para a elaboração do roteiro de entrevista (Apêndice A) utilizou-se o modelo MIS (Anexo A) como ponto de partida e o aconselhamento de um ex-presidente de uma das empresas estudadas, que serviu como teste da primeira versão elaborada. Projetou-se as perguntas a partir da modificação e adaptação das perguntas-padrão do MIS, atribuindo-se relevância à Parte I do MIS e desconsiderando-se toda sua Parte II. Visando manter, primeiro, a coerência das perguntas originais do MIS e, segundo, a duração das entrevistas aceitável, tanto para o rigor metodológico quanto para a pouca disponibilidade dos entrevistados, as dimensões foram agrupadas tanto quanto possível conforme a unidade de análise a que estavam relacionadas. Isso foi feito de tal forma que atingissem um número próximo de vinte perguntas e possibilitassem entrevistas com duração por volta de uma hora. Assim o tempo médio para cada resposta seria de três minutos, um mínimo razoável para coletar relatos, pensamentos, impressões e opiniões dos entrevistados.

As perguntas elaboradas estão representadas a seguir por P_n , sendo que n é o número ordinal da pergunta dentro do roteiro de entrevista:

- a) escopo/tamanho da inovação – uma pergunta sobre a percepção de número de pessoas e montantes de recursos envolvidos (P1 projetada a partir de MIS Q1);
- b) eficácia percebida com a inovação – duas perguntas, sendo uma sobre expectativas sobre o processo de inovação e outra sobre expectativas sobre os resultados da inovação (P12 e P13 projetadas a partir de MIS Q31 a Q35);
- c) nível de incerteza que envolve a inovação – duas perguntas, sendo uma sobre a clareza das idéias inovadoras e a facilidade de especificar antecipadamente a implementação da inovação e outra sobre as variações e exceções ocorridas em relação às idéias inovadoras originais (P2 e P14 projetadas a partir de MIS Q2, Q3, Q11, Q12);
- d) escassez de recursos – duas perguntas, sendo uma sobre carga de trabalho e outra sobre competição por recursos e o planejamento das atividades – a primeira insere o aspecto do tempo alocado em tarefas (P3 e P15 projetadas a partir de MIS Q6, Q7, Q8, Q9a a Q9h, Q47a a Q47d);

- e) grau de influência sobre decisões – uma pergunta apenas sobre a influência e autonomia do grupo de inovação nas tomadas de decisão ao longo do processo de inovação – aqui a pergunta do MIS foi substancialmente modificada e optou-se por eliminar o caráter pessoal da pergunta original (P4 projetada a partir de MIS Q10a a Q10d);
- f) expectativas de prêmios e sanções – duas perguntas, sendo uma sobre prêmios e sanções coletivas e individuais que o entrevistado vivenciou e outra sobre como tais prêmios e sanções foram efetivos na melhoria de *performance* do trabalho da organização – aqui a pergunta do MIS foi substancialmente modificada e optou-se por minimizar o caráter pessoal das perguntas originais, bem como tentar obter maior transparência do entrevistado em uma segunda pergunta, tentando obter as impressões sobre a eficácia de tais medidas para a organização (P8 e P9 projetadas a partir de MIS Q23a, Q23b, Q24a, Q24b);
- g) liderança do time de inovação – duas perguntas, sendo uma sobre qual a percepção sobre os líderes do processo de inovação e outra sobre os relacionamentos humanos do trabalho (P6 e P16 projetadas a partir de MIS Q15, Q16, Q18, Q19, Q21, Q30);
- h) liberdade para expressar dúvidas – duas perguntas, sendo uma sobre o encorajamento por parte da organização para críticas dos participantes do processo de inovação e uma sobre a percepção da liberdade de expressão de dúvidas e críticas pessoais e de outrém (P7 e P17 projetadas a partir de MIS Q17, Q20, Q22);
- i) aprendizado encorajado – duas perguntas, sendo uma sobre a valorização do risco e a aceitação de erros e uma sobre a priorização da aprendizado pela organização (P18 e P19 projetadas a partir de MIS Q44 a Q46);
- j) tempo alocado em tarefas – essa dimensão foi inserida no contexto de uma das perguntas sobre escassez de recursos (P3) e, portanto, não tem pergunta específica;
- k) frequência da comunicação – uma pergunta sobre a comunicação tanto interna quanto externa à organização (P10 projetada a partir de MIS Q26a a Q26g);
- l) problemas identificados – uma pergunta sobre que dificuldades ou problemas foram encontrados (P5 projetada a partir de MIS Q13, Q14a a Q14f);
- m) conflitos – uma pergunta sobre desentendimentos sobre o processo de inovação e quais os métodos de resolução de conflitos utilizados – de acordo com a resposta, por meio de

uma tréplica, buscava-se detalhar melhor um ou mais métodos utilizados (P11 projetada a partir de MIS Q25, Q27, Q28a a Q28d);

- n) procedimentos de resolução de conflitos – essa dimensão foi inserida no contexto da pergunta sobre conflitos (P11) e, portanto, não tem pergunta específica.

Além da primeira pergunta, que diz respeito ao escopo/tamanho (natureza) da inovação, a lista acima contempla 18 perguntas que abrangem todas as cinco unidades de análise do modelo MIS: idéias, pessoas, contexto, transações e resultados. Para sete das dimensões estudadas (eficácia, incerteza, escassez de recursos, expectativas, liderança, liberdade e aprendizado), a coleta de dados foi feita por meio de duas perguntas, contemplando, portanto, quatorze perguntas. Isso foi feito intencionalmente, a fim de permitir que as perguntas permeassem o roteiro das entrevistas, em algumas vezes intercalando-as com perguntas relativas a diferentes dimensões, e que, aos pares, possibilitassem checar uma eventual inconsistência entre as respostas dos entrevistados. Outras quatro dimensões (influência, comunicação, problemas e conflitos) contaram com apenas uma pergunta.

O roteiro de entrevista contemplou ainda 2 perguntas adicionais, totalizando 21 perguntas. As perguntas P20 e P21 foram incluídas no roteiro na tentativa de identificar, respectivamente, os fatores habilitadores e inibidores preponderantes em cada estudo de caso. P20 foi elaborada originalmente por este autor, a fim de salientar, com uma maior espontaneidade por parte dos entrevistados, os pontos fortes no desenvolvimento das inovações organizacionais, e a P21, ao contrário, foi adaptada a partir da Q36 do MIS, a fim de salientar as fraquezas das organizações nos casos estudados.

Dentre as dimensões internas previstas no modelo MIS, somente foi desconsiderada a padronização de procedimentos, pois, segundo Van de Ven e Chu (2000), este é um aspecto relacionado à organização do trabalho da unidade ou área inovadora da empresa. Está intimamente ligada às inovações tecnológicas de produto e de processo, porém tem menor relevância no caso de uma inovação organizacional, que por si só é uma mudança ou reorganização tanto da empresa, que visa melhores *performances* e resultados (comerciais, financeiros, operacionais), quanto do trabalho que executa.

A fim de deixar claras as adaptações que foram feitas no questionário MIS para obter um roteiro de entrevista adequado ao intuito deste trabalho, é salutar montar um quadro sintético que evidencie as relações entre as dimensões internas e suas respectivas questões e unidades de análise. Resgatando o modelo de referência MIS apresentado no Esquema 5, pode-se associar

facilmente as unidades de análise às questões elaboradas pelo projeto MIRP (Q_n) para as dimensões internas citadas há pouco e na seção 2.1.4 e, assim, montar tal quadro sintético, apresentado a seguir (Quadro 5).

Esse é sucedido pelo Quadro 6, o qual também apresenta sinteticamente a relação entre as dimensões internas e suas respectivas unidades de análise; porém, lista as perguntas elaboradas para o roteiro de entrevista deste trabalho (P_n), ao invés das questões elaboradas pelo projeto MIRP. Deve-se notar que as últimas três perguntas deste quadro não guardam relação com as questões do MIS listadas no Quadro 5 que o precede, pois referem-se à primeira pergunta do roteiro (P1), que aborda a natureza da inovação, e às duas últimas perguntas do roteiro (P20 e P21) destacadas com fundo azul, que buscam destacar os fatores internos preponderantes em cada estudo de caso.

Dimensão interna [inclusive relacionada aos resultados e à natureza da inovação]:	Questões da Parte I do MIS:	Unidade de análise:
Eficácia percebida com a inovação	Q31, Q33, Q34, Q32, Q35	Resultados
Incerteza que envolve a inovação	Q2, Q3, Q11, Q12	Idéias
Escassez de recursos – carga de trabalho e dificuldade de planejamento	Q6, Q7, Q47a a Q47d	Contexto
Padronização de procedimentos	Q4, Q5	Transações
Grau de influência sobre decisões	Q10a a Q10d	Pessoas
Expectativas de prêmios e sanções	Q23a, Q23b, Q24a, Q24b	Contexto
Liderança do grupo de inovação	Q15, Q16, Q18, Q19, Q21, Q30	Pessoas
Liberdade para expressar dúvidas	Q17, Q20, Q22	Contexto
Aprendizado encorajado	Q44 a Q46	Contexto
Tempo alocado em tarefas	Q8, Q9a a Q9h	Pessoas
Frequência da comunicação	Q26a a Q26g	Transações
Problemas identificados	Q13, Q14a a Q14f	Transações
Conflitos	Q25, Q27	Contexto
Procedimentos de resolução de conflitos	Q28a a Q28d	Transações

Quadro 5 – Associação entre as dimensões internas, as questões elaboradas pelo MIRP e as unidades de análise

Fonte: elaboração própria.

Dimensão interna [inclusive relacionada aos resultados e à natureza da inovação]:	Perguntas do roteiro de entrevista [questões do MIS]:	Unidade de análise:
Eficácia percebida com a inovação	P12 [Q31, Q33, Q34]; P13 [Q32, Q35]	Resultados
Incerteza que envolve a inovação	P2 [Q2, Q3]; P14 [Q11, Q12]	Idéias
Escassez de recursos – trabalho/tempo e dificuldade de planejamento	P3 [Q6, Q7, Q8, Q9a a Q9h]; P15 [Q47a a Q47d]	Contexto/ Pessoas
Padronização de procedimentos	n/a [Q4, Q5]	Transações
Grau de influência sobre decisões	P4 [Q10a a Q10d]	Pessoas
Expectativas de prêmios e sanções	P8 [Q23a, Q23b];	Contexto

	P9 [Q24a, Q24b]	
Liderança do grupo de inovação	P6 [Q15, Q16, Q18]; P16 [Q19, Q21, Q30]	Pessoas
Liberdade para expressar dúvidas	P7 [Q17]; P17 [Q20, Q22]	Contexto
Aprendizado encorajado	P18 [Q44]; P19 [Q45, Q46]	Contexto
Tempo alocado em tarefas	dimensão inclusa em P3	Pessoas
Comunicação	P10 [Q26a a Q26g]	Transações
Problemas identificados	P5 [Q13, Q14a a Q14f]	Transações
Conflitos/Procedimentos de resolução de conflitos	P11 [Q25, Q27, Q28a a Q28d]	Contexto/ Transações
Procedimentos de resolução de conflitos	dimensão inclusa em P11	Transações
Escopo/tamanho da inovação	P1 [Q1]	Natureza
Fatores habilitadores preponderantes	P20	
Fatores inibidores preponderantes	P21 [Q36]	

Quadro 6 – Associação entre as dimensões internas, as perguntas do roteiro de entrevista, as questões do MIS e as unidades de análise

Fonte: elaboração própria.

Há que se destacar que alguns cuidados foram tomados para não desvirtuar nem enviesar o questionário do MIS como ferramenta de coleta e de análise de dados. Ao formular as perguntas do roteiro de entrevista, além de buscar o ponto ótimo entre a riqueza de detalhes e o melhor aproveitamento da disponibilidade dos participantes, tentou-se a todo custo manter a proporcionalidade das quantidades de questões por unidade de análise em relação às quantidades das respectivas questões no MIS. Por exemplo, o número de perguntas sobre idéias no roteiro de entrevista é de 2 em 18, enquanto no MIS são 5 em 37.

Com o intuito de maximizar o uso do escasso recurso de tempo das entrevistas, evitou-se o uso freqüente de perguntas de caráter pessoal do tipo “o que você diria?” conforme prevê o MIS. Dessa forma, as pessoas puderam ficar mais à vontade para fazer análises da inovação na terceira pessoa (sobre a organização), ao invés de serem inquiridas na primeira pessoa (como indivíduos na organização). Caso contrário, os entrevistados poderiam se constranger, adotar posturas defensivas frente às perguntas e, assim, reduzir o rendimento do tempo projetado para as entrevistas.

Enfim, visto que os estudos de caso deste trabalho referem-se a casos desenvolvidos e implementados no passado, outro ponto que exigiu esmero foi o trato do caráter longitudinal do MIS. Notadamente as questões sobre o processo ou o progresso da inovação tiveram que ser cuidadosamente adaptadas, pois a metodologia deste trabalho foi essencialmente distinta da do projeto MIRP, que contou com a observação, por assim dizer, em tempo real. Os pesquisadores retornavam repetidas vezes às empresas, em intervalos de seis a nove meses, para retomar as

pesquisas, (re)fazendo entrevistas, coletando dados tanto primários quanto secundários, e contando com a colaboração participativa dos gestores da inovação.

Este trabalho, ao contrário, baseia-se na coleta de dados eminentemente primários e em entrevistas únicas e de curta duração, nas quais os entrevistados tiveram postura reativa. É razoável comparar a diferença entre o MIRP e este trabalho à diferença entre um filme de cinema e uma fotografia. No primeiro, o tempo é contínuo e uma história é contada com o passar do tempo; na segunda, o tempo é discreto e não há uma história a ser contada, mas, sim, uma situação imediata que é descrita pela ótica do entrevistado, que faz o papel da lente da máquina fotográfica.

3.5 Análise dos dados

Todas as entrevistas foram realizadas por este autor, pessoalmente ou por telefone, e gravadas em áudio para registrar a coleta e facilitar a posterior análise dos dados. O primeiro passo preliminar à análise propriamente dita dos dados coletados foi transcrever na íntegra os depoimentos dos entrevistados. A transcrição completa das entrevistas que foram aproveitadas para os estudos de caso é apresentada ao longo de cerca de oitenta páginas no Apêndice B.

A partir daí, resta a última etapa do processo de pesquisa, que se subdivide em duas partes: a análise a cada caso e o estudo comparativo entre os três casos. A rigor, a primeira parte, referente à análise de cada caso, pode ser subdividida também em duas partes em prol de uma sintetização bem embasada dos resultados.

Primeiro, os resultados foram resumidos, para cada entrevista, conforme a aplicação da metodologia adaptada a partir do MIS e o uso de quadros semelhantes ao Quadro 8 apresentado no capítulo 4. Em seguida, os resultados de cada entrevista foram comparados e contrastados, a fim de obter uma análise resumida a cada caso antes de seguir avante à última fase do estudo comparativo. Os quadros sintéticos de cada entrevista seguem a sequência das perguntas elaboradas para o roteiro de entrevista (P_n) e estão apresentados no próximo capítulo, enquanto que a análise resumida a cada caso já faz parte do capítulo 5 e é feita por meio do agrupamento das perguntas e respostas em função das dimensões internas e das unidades de análise da organização, antes da construção do quadro sintético. Enfim, de posse da análise resumida dos

fatores internos das organizações a cada caso, é possível seguir avante à análise final dos resultados com o estudo comparativo entre os três estudos de caso deste trabalho.

Assim, a análise qualitativa dos dados obedeceu à seguinte ordem:

- a) Transcrição das entrevistas
- b) Análise dos dados a cada caso
 - Resultados de cada entrevista;
 - Análise resumida dos dados a cada caso;
- c) Estudo comparativo entre os três estudos de caso.

4 INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS ESTUDADAS

4.1 Introdução aos casos de inovação organizacional

Este trabalho conta com um painel formado por três estudos de casos de empresas canadenses de serviços profissionais para o mercado de telecom. Mediante o pedido de anonimato de alguns entrevistados, tanto sobre sua identidade quanto à identidade da empresa, as empresas e as pessoas são genericamente identificadas respectivamente por X, Y e Z e 1, 2 e 3, conforme Quadro 7. Dessa forma, padroniza-se a nomenclatura das empresas e pessoas, facilitando à análise e o discurso ao longo deste e dos próximos capítulos.

O caso X é sobre uma organização de serviços profissionais dentro de um grande fabricante de equipamentos e responsável pela área geográfica de todas as Américas, cujos primeiros contatos foram feitos por intermédio de um dos professores deste autor na *McGill University* e do ex-presidente da empresa no Canadá, da qual essa organização faz parte. Embora a área geográfica sob responsabilidade corresponda apenas às Américas, a mesma inovação organizacional foi desenvolvida para a organização mundial de serviços profissionais.

O caso Y também é sobre uma organização de serviços profissionais dentro de um grande fabricante de equipamentos, que já existia autonomamente antes de sua transformação em uma unidade de negócios. Essa unidade foi criada para ter abrangência não só nas Américas, mas mundial. O contato com os entrevistados foi feito por intermédio de um aluno de MBA, colega deste autor na mesma universidade.

O caso Z é sobre uma pequena empresa prestadora de serviços profissionais, que na época da implementação da inovação tinha foco no Canadá e nos EUA; hoje, ela tem atuado internacionalmente, incluindo negócios na Europa, Ásia e África. Por meio de uma associação local de empresas, o CRIQ, foi possível o contato com o escritório da organização em Montreal. Embora todas as empresas estudadas estejam lotadas na cidade de Montreal, devido a restrições impostas pela agenda dos entrevistados e pelas distâncias entre as cidades envolvidas, a coleta de dados do caso Z foi realizada por meio de entrevistas por telefone com executivos da matriz da empresa, situada na cidade de Mississauga, nas proximidades de Toronto.

ESTUDO DE CASO	QUANDO	ORGANIZAÇÃO	TERRITÓRIO
X) Reestruturação Baseada em Competências	2006-2007	Centro de Entrega de Serviços Globais (grande porte)	Américas
Y) Lançamento da Unidade de Negócios de Serviços Profissionais	2004-2005	Divisão de Serviços Profissionais (grande porte)	Global
Z) Desenvolvimento de Habilidades de Voz e Dados	1998-2000	Operações (pequeno porte)	Canadá/EUA

ESTUDO DE CASO	ENTREVISTADO / CARGO	DE SDE (na empresa)	ANONIMATO	CONTATO	DUROU (h:min)
X) Reestruturação Baseada em Competências	1) Gerente de Projetos	2000	anônimo	pessoal	1:04
	2) Engenheiro de Sistemas	2003	anônimo	pessoal	0:48
	3) VP Américas	1994	liberado	pessoal	0:37
Y) Lançamento da Unidade de Negócios de Serviços Profissionais	1) VP Serviços Profissionais	1990	liberado	pessoal	0:47
	2) Gerente de Projetos de Operações	1999	liberado	pessoal	0:56
	3) Desenvolvedor de Eng.& Serv.de Redes sem Fio	1999	anônimo	pessoal	0:50
Z) Desenvolvimento de Habilidades de Voz e Dados	1) Presidente & Fundador	1981	liberado	telefone	1:26
	2) VP Operações	1982	liberado	telefone (1)	1:08
	3) Gerente de Implementação de Sistemas	1989	liberado	telefone (1)	1:08

Nota: (1) VP Operações e Gerente de Implementação de Sistemas do caso Z foram entrevistados simultaneamente.

Quadro 7 – Organizações e entrevistados participantes dos estudos de caso

Fonte: elaboração própria.

Esse painel contou com a participação de um total de nove entrevistados, funcionários(as) ou ex-funcionários(as) das empresas, que na época das inovações estavam empregados(as) nas organizações estudadas. Para cada estudo de caso foram entrevistadas três pessoas, em níveis hierárquicos diferentes nas organizações. Tal fato foi de suma importância para coletar respostas, mesmo que parecidas na essência, diferentes em função de pontos de vistas distintos sobre a inovação e/ou fator interno da organização. Em virtude do rigor metodológico deste trabalho um quarto caso foi coletado, porém descartado para a análise dos resultados: apenas duas entrevistas foram gravadas por telefone, ambas de curta duração e com menor riqueza de detalhes do que nas entrevistas dos demais casos.

Todas as entrevistas foram realizadas, entre os dias 22 de novembro e 6 de dezembro de 2007, pelo autor deste trabalho e gravadas em áudio, para registrar a coleta e facilitar a posterior análise dos dados primários. Essa análise foi feita com base na transcrição completa das entrevistas, apresentadas no Apêndice B e resumidas de forma sintética em quadros que seguem o modelo no Quadro 8. As entrevistas atenderam satisfatoriamente à metodologia de pesquisa e tiveram duração média de 58 minutos, portanto, próxima da média prevista de uma hora. A metodologia só não foi plenamente seguida por causa da impossibilidade de manter a equivalência de estímulos e da curta duração de algumas entrevistas – ao final não representaram demérito ao trabalho, pois tais dificuldades foram compensadas. Por exemplo, o caso Y, embora conte com entrevistas de duração média inferior à geral, seguiu à risca a metodologia proposta e contou com a participação da ex-vice-presidente da unidade de negócios, o que possibilitou uma visão ampla do caso.

A primeira forma de compensar a impossibilidade de manter a equivalência de estímulos e a curta duração de algumas entrevistas foi ressaltar a importância das inovações para as empresas que as desenvolveram, associando-a à relevância dos depoimentos. Todos os casos contaram com a participação de entrevistados, cujos níveis hierárquicos durante o processo de inovação eram de presidência ou vice-presidência, e que envolveram-se diretamente com seus respectivos grupos de inovação. A alta qualidade dos depoimentos compensou a pouca quantidade.

Perguntas do roteiro de entrevista [questões do MIS]:	Principais dados coletados nas respostas [dimensão interna da organização]:	Unidade de análise:
P1 [Q1]	n/a	Natureza
P2 [Q2, Q3]	[incerteza – dificuldade]	Idéias
P3 [Q6, Q7, Q8, Q9a a Q9h]	[escassez de recursos – carga de trabalho/tempo]	Contexto/ Pessoas
P4 [Q10a a Q10d]	[grau de influência sobre decisões]	Pessoas

P5 [Q13, Q14a a Q14f]	[problemas identificados]	Transações
P6 [Q15, Q16, Q18]	[liderança – percepção sobre os líderes]	Pessoas
P7 [Q17]	[liberdade de expressão – encorajamento]	Contexto
P8 [Q23a, Q23b]	[expectativa de prêmios/sanções – incentivos]	Contexto
P9 [Q24a, Q24b]	[expectativa de prêmios/sanções – eficácia]	Contexto
P10 [Q26a a Q26g]	[comunicação]	Transações
P11 [Q25, Q27, Q28a a Q28d]	[conflitos/procedimentos de resolução]	Contexto/ Transações
P12 [Q31, Q33, Q34]	n/a	Resultados
P13 [Q32, Q35]	n/a	Resultados
P14 [Q11, Q12]	[incerteza – variabilidade]	Idéias
P15 [Q47a a Q47d]	[escassez de recursos – competição por recursos]	Contexto
P16 [Q19, Q21, Q30]	[liderança – relacionamentos humanos]	Pessoas
P17 [Q20, Q22]	[liberdade de expressão – percepção]	Contexto
P18 [Q44]	[aprendizado encorajado – riscos e erros]	Contexto
P19 [Q45, Q46]	[aprendizado encorajado – prioridade e idéias]	Contexto
P20	[fatores habilitadores preponderantes]	
P21 [Q36]	[fatores inibidores preponderantes]	

Quadro 8 – Resumo sintético dos principais dados coletados nas entrevistas

Fonte: elaboração própria.

A segunda forma de compensar as dificuldades de seguir a metodologia *ipsis verbis* foi solicitar o esclarecimento do conteúdo das respostas gravadas, que vez por outra deixaram o âmbito do processo da inovação organizacional para abordar a gestão da inovação nos serviços. Isso foi feito por meio de, conforme a necessidade, uma ou duas rodadas adicionais de trocas de mensagens eletrônicas e/ou telefonemas, não somente com aqueles que deram entrevistas de menor duração, mas com todos os entrevistados, independentemente da duração da entrevista e de sua posição na organização. Nesse ponto, todos os entrevistados contribuíram satisfatoriamente com novas nuances de informações que já tinham sido dadas ou com novas informações que complementaram as anteriores. Tais contribuições foram adequadamente incorporadas às transcrições das entrevistas para que se preservasse o sentido original das respostas e não houvesse prejuízo do conteúdo delas. Esse procedimento aumentou a riqueza da coleta de dados e dirimiu algumas dúvidas sobre os casos, cujos resultados são apresentados a seguir.

4.2 Caso X – Reestruturação Baseada em Competências

O caso X é sobre uma organização de serviços profissionais dentro de um dos maiores fabricantes de equipamentos na indústria de telecom no mundo. Embora a área geográfica sob

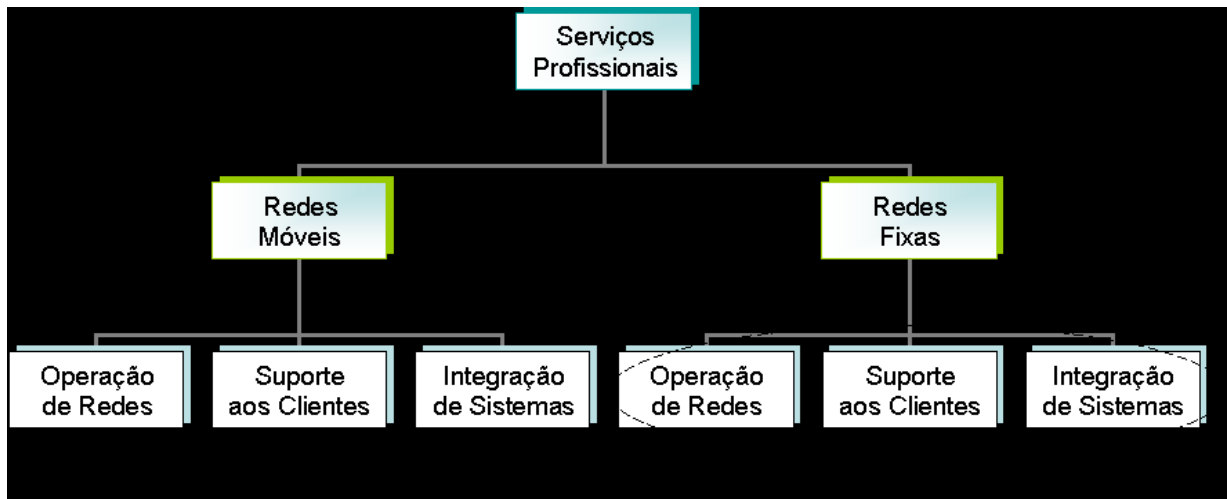
responsabilidade da organização estudada corresponda às Américas, a coleta de dados concentrou-se na empresa canadense, que tem entre 300 e 400 pessoas de um total de 1100 em toda a região. Em linhas gerais, a mesma inovação organizacional foi desenvolvida para a organização mundial de serviços profissionais, que conta com outras onze unidades além da canadense, dezenas de escritórios comerciais instalados em todos os continentes e 28000 funcionários (segundo *Annual Report 2007*, material interno da empresa). Tamanha abrangência imputou dificuldades adicionais para o desenvolvimento desta inovação, pois tiveram que ignorar certas particularidades nos mercados locais, mas a análise de tais dificuldades foge ao âmbito deste trabalho.

O leitor pode perceber a seguir que se trata de uma empresa verdadeiramente global, pois os depoimentos dos entrevistados no Apêndice B relatam os obstáculos impostos pelo tamanho da organização como um todo, especialmente pela capilaridade da sua estrutura comercial. Também dão indícios de que a nova estrutura organizacional afetava a percepção dos entrevistados quanto à inovação estudada, pois as respostas coletadas foram as menos uníssonas entre os diferentes níveis hierárquicos nos três casos. Principalmente se comparadas com às do caso Y, cuja organização tem porte similar.

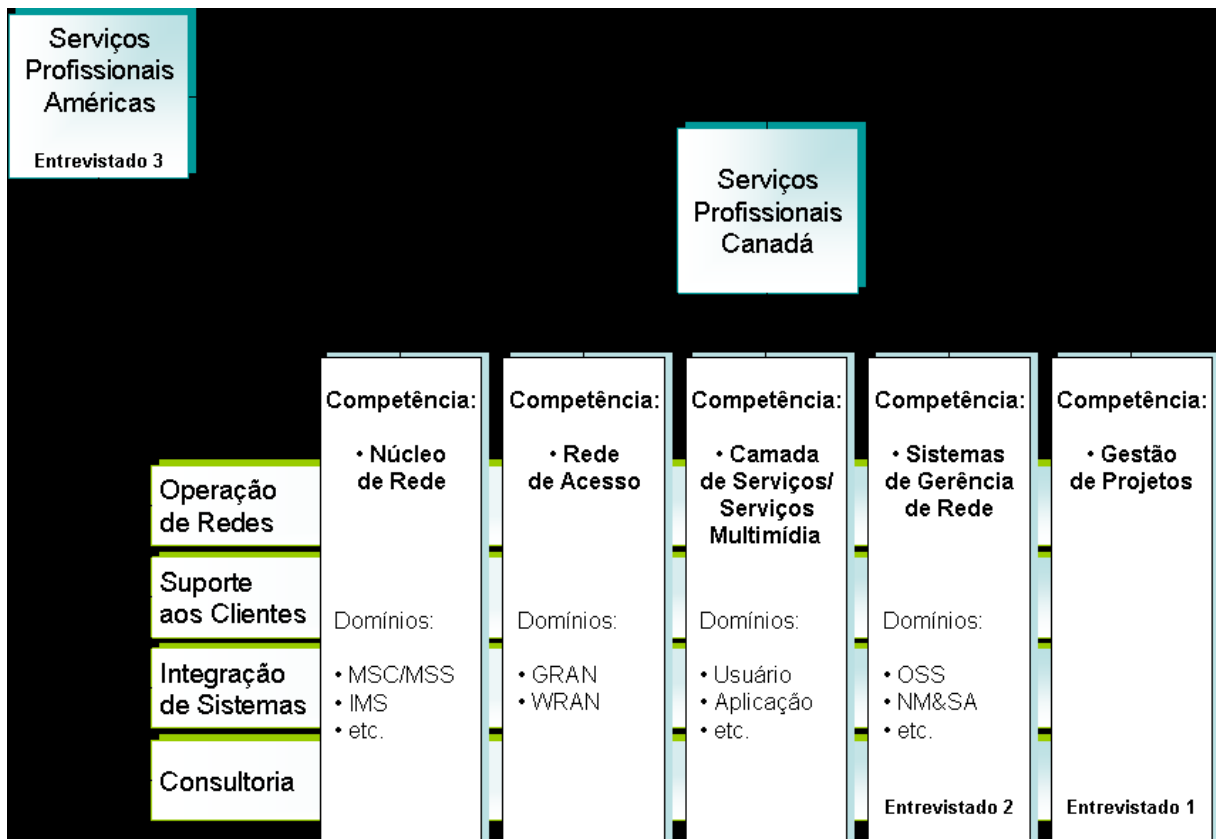
Todavia, é possível também que a divergência entre as percepções dos entrevistados tenha sido consequência de um histórico menor – visto que foi o caso de inovação organizacional mais recente –, a organização ainda perseguia os resultados almejados e talvez ainda não fosse clara a noção de sucesso ou fracasso da inovação. A reestruturação baseada em competências – essenciais como a definição por Hamel e Prahalad (1995) – foi desenvolvida desde maio de 2006, lançada em 1º de janeiro de 2007 e encontrava-se em evolução no segundo semestre de 2007. A data para o lançamento da inovação organizacional, em 1º de janeiro, era emblemática, pois o ano novo chegaria trazendo novidades.

A partir da transformação da antiga estrutura baseada em grupos funcionais (ou práticas) em uma estrutura baseada em competências (Esquema 10), o grupo de inovação tinha um objetivo básico: atender ao clamor dos clientes. Esse clamor emergiu das pesquisas de satisfação e requeria mudanças na prestação dos serviços, que, do ponto de vista da organização estudada, significavam mudanças em duas instâncias.

Antiga estrutura organizacional baseada em funções



Nova estrutura organizacional baseada em competências



Esquema 10 – Reestruturação organizacional de funcional para baseada em competências

Fonte: adaptado de material interno da empresa estudada.

Primeiro, uma utilização ótima ou pelo menos mais eficiente das competências existentes e, segundo, o desenvolvimento de novas habilidades e competências. Nessa segunda instância, novas habilidades e competências foram traduzidas no desenvolvimento de uma intitulada geração líder, cujos esforços estariam voltados para a prestação de serviços de consultoria e o relacionamento de longo prazo com os clientes, e necessariamente demandariam mais viagens e maior presença física junto a eles.

A partir das entrevistas ficou claro que os resultados dessa inovação organizacional ainda carece de mudanças de comportamento e de mentalidade das pessoas. Pressupõe um novo jeito de trabalhar e de atender os clientes segundo um modelo definido como aconselhar, integrar e gerenciar (*AIM model*, do inglês *advice, integrate and manage*). Com vistas a desenvolver a geração líder foi criado um programa de treinamento e certificações, com foco no desenvolvimento dos indivíduos, privilegiando as pessoas existentes na organização e não contratando novas pessoas em um primeiro momento. Também foram estabelecidos KPIs (*key performance indicators* ou indicadores-chave de *performance*), a fim de implementar a mudança.

Os Quadros 9, 10 e 11 nas páginas seguintes destacam os principais dados coletados nas respostas dos três entrevistados, cujas posições na organização estudada estão indicadas no Esquema 10 e cujas entrevistas estão apresentadas com detalhes no Apêndice B. O entrevistado 1, gerente de projetos, deu o depoimento mais parcimonioso, mais detalhado e, por isso, mais longo dentre os três entrevistados. O tom de sua entrevista foi o mais equilibrado, mais ponderado e ficou em um ponto intermediário entre os tons mais crítico do entrevistado 2, engenheiro de sistemas de gerência de rede, e mais positivo do entrevistado 3, vice-presidente da região Américas.

Pergunta	Principais dados coletados nas respostas do entrevistado 1 do caso X	Unidade de análise
P1	400 pessoas reorganizadas em grupos baseados em competência; 20 pessoas no grupo de inovação; “massagem” para seguir em frente (esta expressão foi repetida na resposta à P13)	Natureza
P2	Falta de clareza quanto à implementação e aos resultados (resposta à P13 disserta sobre isso), embora os objetivos tenham sido claramente comunicados; estabeleceram KPIs; comparação da empresa a um grande barco, que não muda de direção repentinamente, leva tempo (educar sobre novas maneiras de trabalhar)	Idéias
P3	Novo foco em soluções “fim a fim” aumentou a demanda de serviços, mas a empresa não estava adequadamente dimensionada; houve competição por recursos; nova mentalidade significa necessidade de outro perfil de gente (mais viagens e contato com clientes; resposta à P5 reforça esta resposta); impactos na família e na empresa	Contexto/ Pessoas
P4	Autoridade relativa (reestruturar, sim, mas contratar e investir mais em treinamento, não); plano de longo prazo; leva tempo (encontrar e recrutar as pessoas certas, mudar o jeito de trabalhar); empresa não pode se desfazer de suas competências	Pessoas
P5	Recursos financeiros limitados para treinamento extra, que, conseqüentemente, limitou capacidade de reduzir resistência das pessoas à mudança; “tudo que temos feito até então mudou” e “mudou o jeito de entregar um serviço ao cliente”	Transações
P6	Líderes influentes e embaixadores do processo; novos tipos de certificação como incentivos para os engenheiros brilharem dentro da organização (reforça a resposta à P8)	Pessoas
P7	Sim, leva tempo (para levar o <i>feedback</i> adiante); consenso com a matriz; matriz acredita em consenso; “mas às vezes é como falar com a parede”; leva tempo (para atingir o consenso, conforme o entrevistado 3 ratifica em sua resposta a esta mesma pergunta); leva tempo (para uma grande corporação reagir)	Contexto
P8	KPIs como incentivos coletivos; incentivos individuais estão restritos ao reconhecimento proveniente dos planos de certificação (indivíduo bem visto dentro da empresa, como um “guru”); nada sobre sanções, que sempre estiveram atreladas à <i>performance</i> individual	Contexto
P9	Ineficazes; dúvida sobre se as pessoas que se certificaram manterão o comportamento positivo futuramente; seres humanos hesitam para mudar o estado das coisas; falta uma “cenoura mágica” que faça todos se juntarem em torno do objetivo comum; leva tempo (para virar o barco)	Contexto
P10	Não foi comunicado externamente tão bem quanto internamente; a motivação para a inovação surgiu do <i>feedback</i> dos clientes	Transações
P11	Sim, com os engenheiros alocados nos projetos sobre o novo jeito de trabalhar; resolução baseada em manter o objetivo comum (soluções “fim a fim” para os clientes)	Contexto/ Transações
P12	Automaticamente insatisfeita; pessoas não aderiram imediatamente	Resultados
P13	Inovação eficaz; estão começando a atingir os objetivos, pois “a satisfação dos clientes está realmente melhorando”; necessidades deles estão sendo atendidas agora; foco ainda não é o retorno financeiro, mas, sim, a criação de uma geração líder (<i>lead generation</i>)	Resultados
P14	Objetivo final nunca mudou; pouca variabilidade	Idéias
P15	Planejamento mais difícil; muitos ajustes nos projetos (de prestação de serviços) requerem mais atividades preditivas; organização seria inflexível da perspectiva do cliente	Contexto
P16	Alguns indivíduos exaustos, em função da nova realidade (mais viagens, fisicamente incapazes de fazer mais); gestores devem acreditar que há equilíbrio (fato constatado na resposta do entrevistado 3); plano de compensação para longos períodos de viagem seria implantado no fim de 2007	Pessoas
P17	Embora a resposta à P7 mencione a liberdade de expressar críticas, sim, as pessoas estavam pressionadas a se adequarem; pressão exercida pela influência do grupo de inovação	Contexto
P18	Aversão ao risco; “nos movemos não porque queremos, mas, sim, porque temos que reagir”	Contexto
P19	Aprendizado formal e contínuo (resposta à P20 reforça esta resposta); treinamento atrelado ao orçamento; ferramenta de gestão do conhecimento, mas as pessoas não têm tempo para acessá-la; o aprendizado informal ocorre nas situações de trabalho e nas viagens, esporadicamente e sem experimentação	Contexto
P20	“Ir de encontro às necessidades dos clientes”, explorando as pesquisas de satisfação (reforça a resposta à P18); aprendizado encorajado, em contraste com anos anteriores em que o treinamento era inexistente	Contexto
P21	A resposta à P20 adiantou alguns pontos: “não houve um plano real de implementação” enfatizado por operações “tapa-buracos”; faltou algum tipo de orientação para alinhar as pessoas em torno dos objetivos e impacto negativo na satisfação e na motivação dos	Contexto

engenheiros; sugere uma melhor preparação organizacional, baseada em dois itens, a certificação técnica prévia das pessoas e o estabelecimento de todos os processos, para só então iniciar a mudança	
---	--

Quadro 9 – Principais dados coletados do entrevistado 1 do caso X

Fonte: elaboração própria.

Pergunta	Principais dados coletados nas respostas do entrevistado 2 do caso X	Unidade de análise
P1	Grande desafio, mas ainda não familiarizado com ele; em torno de 700 pessoas afetadas e de 10 pessoas no grupo de inovação	Natureza
P2	Os resultados não são claros, nem previsíveis; há mudanças freqüentes na organização e esta seria só mais uma; “estamos tentando... manter as mesmas coisas, estruturas, o que seja... quanto ao impacto no cliente não vemos nenhuma mudança”	Idéias
P3	Continuam fazendo as mesmas coisas (resposta confirmada pelo entrevistado 3 em sua resposta à P10), mas houve um pouco mais de tempo extra de preparação (ratifica a resposta do entrevistado 1 à P15) e algum desperdício de tempo do pessoal técnico; a demanda de tempo cresceu, por causa do desenvolvimento de habilidades focadas em negócios e a tentativa de mudar o modelo mental	Contexto/ Pessoas
P4	Muita autoridade; decisões centralizadas a partir da matriz; serviço militar usado como metáfora	Pessoas
P5	Modelo mental continua o mesmo que antes	Transações
P6	Líderes tentam motivar, usando os KPIs como incentivos; destaca-se uma mensagem ambígua: as pessoas devem seguir as ordens (reforçando a metáfora do serviço militar usada na resposta à P4) ao mesmo tempo que os gestores reclamam delas por não gerarem novas idéias; destaca-se que a falta de tempo (foco nos KPIs) é obstáculo para a adoção de atitudes inovadoras e geração de idéias (resposta relacionada à P14).	Pessoas
P7	Não é algo encorajado; há filtragem das dúvidas e críticas e, assim, a mensagem que chega ao alto escalão é sempre a mesma; “não acontece nada” e “tudo são flores”	Contexto
P8	Prêmios baseados em KPIs individuais; embora não haja sanções, os KPIs servem também para avaliação de <i>performance</i>	Contexto
P9	Prêmios ineficazes, pois a <i>performance</i> permanece inalterada; continuam prestando mesmos serviços da mesma maneira e os procedimentos dos clientes idem; metas dos KPIs são sempre atingidas, pois resumem-se a uma questão de gerenciamento do tempo entre os prestadores de serviço e os clientes; críticas aos KPIs	Contexto
P10	Não foi comunicado externamente tão bem quanto internamente	Transações
P11	Não houve conflitos em função da inovação; eles são comuns; resolução baseada na preservação dos relacionamentos interpessoais	Contexto/ Transações
P12	Incerteza sobre o maior envolvimento das pessoas; a grande expectativa era de que se tornassem a empresa de serviços profissionais de referência da indústria de telecom; separação do escopo de serviço em duas etapas, básica e de customização, aumentou a demanda de tempo das pessoas	Resultados
P13	Sem visibilidade sobre os resultados da inovação (embora as respostas às P9, P12 e P14 dêem pistas sobre melhoria de margem mesmo com redução do faturamento e sobre melhoria na segmentação dos serviços entre padronizados e customizados)	Resultados
P14	Pouca variabilidade; indica o entrevistado 1 para uma melhor resposta	Idéias
P15	Sim, “a demanda das unidades de negócio deveria ser mais previsível”	Contexto
P16	Cumprimento das tarefas sempre foi mais importante (reforça a resposta dada pelo entrevistado 1); “não somos humanos, somos apenas recursos”	Pessoas
P17	Pessoas não foram pressionadas, são livres para se expressar; todavia, reitera o citado na resposta à P7 sobre a filtragem de críticas	Contexto
P18	A organização não encoraja as pessoas a tomarem riscos, mas os engenheiros assumem riscos todo o tempo em todos os lugares; falta acesso às ferramentas de gestão do conhecimento quando estão remotos	Contexto
P19	Sim, aprendizado formal e contínuo e sem experimentação (reforça a resposta dada pelo entrevistado 1); incoerência entre a disponibilidade das pessoas mais valiosas, que são mais ocupadas em projetos do que as menos valiosas, e a audiência dos cursos de treinamento, formada majoritariamente por pessoas menos valiosas, que têm maior disponibilidade de tempo	Contexto
P20	Nada, foi apenas mais uma mudança	n/a
P21	Melhor alinhamento entre perfil, conhecimento e habilidade pessoais; organização tem forçado as pessoas para assumirem papéis múltiplos (técnico-comerciais)	Contexto

Quadro 10 – Principais dados coletados do entrevistado 2 do caso X

Fonte: elaboração própria.

Pergunta	Principais dados coletados nas respostas do entrevistado 3 do caso X	Unidade de análise
P1	300 pessoas dentro de uma organização de 1100 na região Américas e cerca de 7000 no mundo todo; 30 pessoas no grupo de inovação; não houve projeto financeiro específico	Natureza
P2	Os resultados não eram previsíveis, devido ao ineditismo da inovação, mas os objetivos e a implementação eram razoavelmente claros (reforçada pela resposta à P4); funil de desenvolvimento	Idéias
P3	Não houve uma grande competição por recursos, pois o número de pessoas basicamente foi mantido; houve um incremento de <i>overhead</i> (tempo extra de planejamento dos projetos) e pessoas com papéis duais (portanto, a carga de trabalho aumentou)	Contexto/ Pessoas
P4	Nosso grupo de inovação tinha uma linha geral para seguir, ajustada pelos <i>feedbacks</i> dados pela organização (respostas à P4 do entrevistado 2 e à P6 conferem autoridade ao grupo de inovação)	Pessoas
P5	Em geral não houve resistência, mas a posição de <i>line manager</i> foi redefinida e passou a não ter responsabilidade sobre subordinados, o que causou discussões	Transações
P6	Ligação natural entre o grupo de inovação e o de implementação, para cumprir com o discurso no futuro; o grupo de inovação podia decidir sobre tudo, mas algumas pessoas de fora do grupo foram consultadas como referência, porque havia muitos detalhes	Pessoas
P7	Crítica construtiva foi encorajada; dúvidas “resolvidas de comum acordo” (consenso)	Contexto
P8	Não houve prêmios e sanções especiais, apenas foi exigida mente aberta para esse desafio; precisavam de mais foco, de evitar o comportamento humano natural (O que vou fazer? Onde estou na organização?) e compartilharem a mesma visão	Contexto
P9	Não se aplica; KPIs não se relacionam a isso; estímulo à formação da geração líder em 2008 e ao crescimento dos serviços de consultoria (reforça a resposta do entrevistado 1 à P13)	Contexto
P10	Comunicação interna foi boa, incluindo um comitê internacional, mas de certa forma limitada quanto ao fluxo de informações de cima para baixo na organização; não houve comunicação externa por dois motivos: a linha de frente são as unidades de mercado, que encaram os clientes, e não haveria grandes mudanças nos serviços para alguns clientes, que não se interessaram em saber sobre a estrutura interna da organização	Transações
P11	Não houve conflitos, exceto questionamentos sobre hierarquia, que foram tratadas até um nível comum de entendimento (consenso)	Contexto/ Transações
P12	Satisfeita, as pessoas estão engajadas (resposta até certo ponto contrabalanceada pela resposta à P21); guinada positiva para entregar novos serviços, baseados nas competências e não mais nos equipamentos vendidos	Resultados
P13	Eficácia positiva, tanto nos objetivos operacionais quanto na motivação dos funcionários	Resultados
P14	Nenhuma variabilidade, exceto por questões de métricas de uso do tempo das pessoas (que fizeram atingir até 90% de eficiência) nos antigos grupos funcionais; os oito meses de desenvolvimento da inovação possibilitaram chegar a um modelo robusto para a inovação	Idéias
P15	Planejamento foi difícil, pois o <i>overhead</i> sobrecarregou o custo do tempo (resposta reforça a resposta à P3 sobre o aumento de carga de trabalho de algumas funções de gerência e de controle)	Contexto
P16	Sim, houve equilíbrio, pois as questões humanas do trabalho foram tratadas durante os oito meses de desenvolvimento da inovação	Pessoas
P17	Há liberdade para expressar as visões particulares de cada um antes da tomada de decisão; na organização como um todo há a pressão para aderirem à inovação organizacional que foi desenvolvida	Contexto
P18	Aversão ao risco; decisões informadas e tomadas após análise e mitigação dos riscos; os erros custam muito caro e podem arruinar a imagem; preza-se a estabilidade; adiantando a resposta à P19, exceto no caso do grupo dos <i>recovery leaders</i> (formado pelos profissionais mais especializados na organização de suporte técnico) que têm algum espaço para a	Contexto

	inovação <i>ad hoc</i> , devido à necessidade de resolver problemas graves em redes operantes, a experimentação é valorizada somente em ambientes controlados de laboratório	
P19	Sim, muito importante; simplificar e melhorar a qualidade são ações bem-vindas nesta organização, que é orientada a processos	Contexto
P20	O trabalho em equipe e a implementação foram bons; oportunidades de desenvolvimento individual das pessoas (múltiplas habilidades)	<u>Pessoas/Contexto</u>
P21	Poucos e pequenos obstáculos à inovação, mas o modelo mental e a preparação de algumas pessoas para a nova realidade impedem-nas de enxergar desafios não como ameaças, mas como oportunidades	<u>Pessoas</u>

Quadro 11 – Principais dados coletados do entrevistado 3 do caso X

Fonte: elaboração própria.

Por ser o mais alto executivo da organização na região Américas e ter conduzido pessoalmente o processo de inovação, é de certa forma natural que o entrevistado 3 depusesse mais favoravelmente sobre o processo de inovação e fosse o mais otimista entre os três entrevistados. Ciente das responsabilidades e dificuldades de exercer a liderança em uma organização orientada por processos, ele aparenta confiar no potencial da organização para atingir os objetivos, e ao mesmo tempo, acreditar que as pessoas poderiam se engajar mais na inovação.

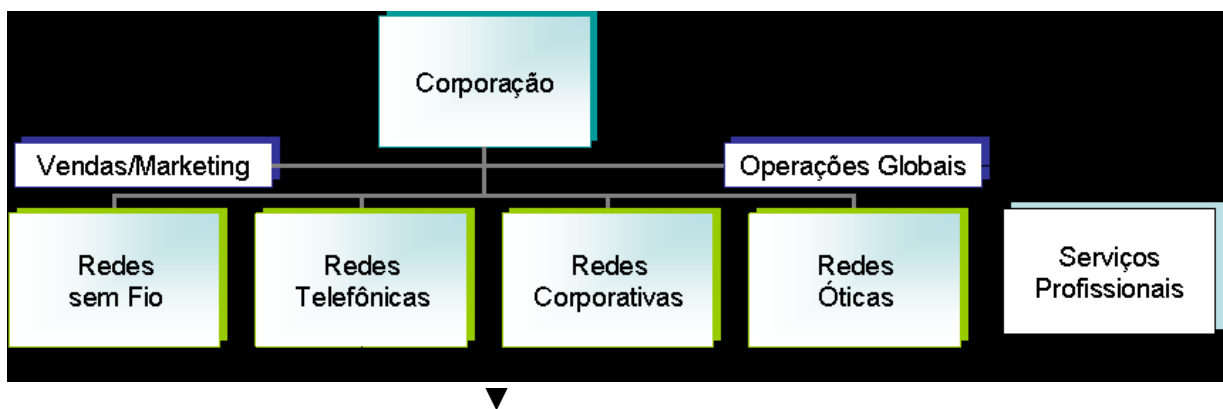
O entrevistado 1 refletiu o esforço da organização em implementar a inovação. Ao coordenar os projetos sofre diretamente a pressão combinada da necessidade de otimizar o tempo das equipes e a alocação das pessoas e competências adequadas, com a resistência das pessoas, como por exemplo o entrevistado 2, em se engajar na reestruturação baseada em competências e em desenvolver as múltiplas habilidades requeridas pela organização.

O entrevistado 2 por sua vez refletiu o comportamento “fazer mais do mesmo” destacado por Hamel (2002) e, conseqüentemente, a dificuldade que as pessoas têm de aumentar a eficiência de seu tempo e assim atender às metas da organização. Pessoas como ele enfrentariam cotidianamente uma situação conflitante, entre participar do treinamento de consultoria e das certificações requeridas para desenvolver as múltiplas habilidades ou estar disponíveis para o atendimento aos clientes. Comumente essas opções seriam no seu ponto de vista mutuamente excludentes e tendenciosas à priorização do cumprimento das tarefas e das metas de curto prazo, portanto, agiriam em detrimento do programa de treinamento e certificações e da visão de longo prazo.

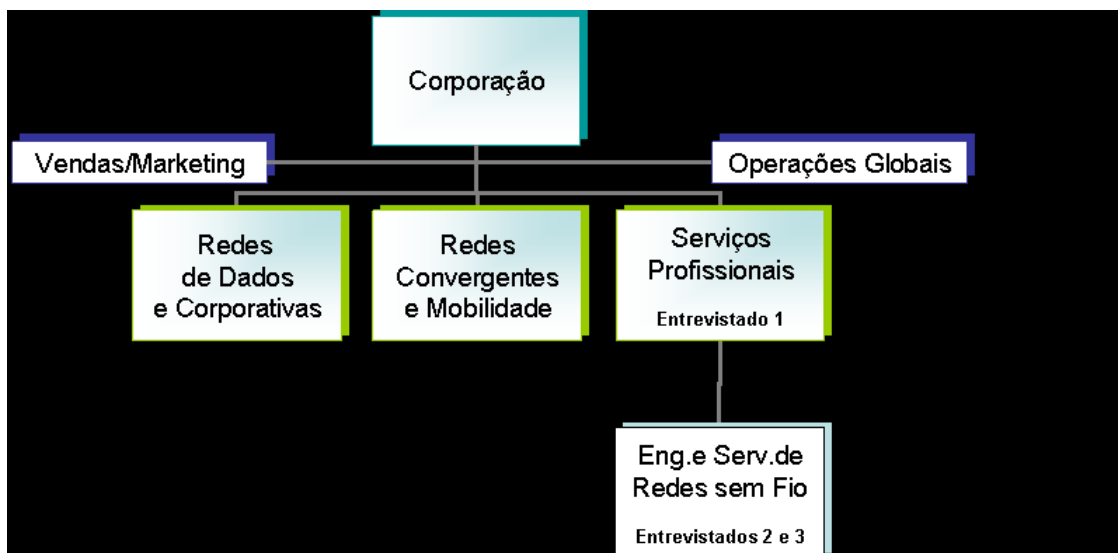
4.3 Caso Y – Lançamento da Unidade de Negócios de Serviços Profissionais

O caso Y também é sobre uma organização de serviços profissionais dentro de um grande fabricante de equipamentos na indústria de telecom, não tão grande como aquela do primeiro caso. Porém, essa organização, no mesmo território, a região Américas, em 2004, era maior do que a do caso X em 2006, com um total de 1500 contra 1100 pessoas. Antes de seu lançamento como uma unidade de negócios (Esquema 11), com suas próprias metas de receita e lucratividade, a organização já existia autonomamente, como um centro de custos. Tinha um papel restrito ao suporte e ao atendimento aos seus clientes internos, que basicamente eram quatro unidades de negócios, até então somente orientadas pelas vendas de equipamentos.

Antiga estrutura organizacional de suporte às unidades de negócios



Estrutura organizacional como uma nova unidade de negócios



Esquem
a 11 –
Lança
mento
da
divisão
de
serviço
s
professi
onais
Fonte:
elabora
ção

própria.

Em resumo, esta organização de serviços não tinha um papel estratégico; era relevante apenas na contabilidade dos custos de vendas de equipamentos e, por isso, a inovação organizacional foi bastante significativa para a empresa por uma série de motivos. Primeiro, o conselho

administrativo teve que consentir com a separação dessa organização da unidade de operações globais, cujos negócios passariam a representar 20% de toda a receita da empresa. Foi um processo ousado, pois, em uma só tacada, a unidade de serviços profissionais foi criada para ter abrangência não só nas Américas, mas, sim, mundial. Além disso, precisavam de novas práticas comerciais, novos processos de negócios, realocar e redefinir recursos humanos, porque, como mencionado anteriormente, até então tudo era baseado em produtos; sistemas financeiros, sistemas contábeis e fiscais, logística são apenas alguns dos exemplos que foram dados pelos entrevistados. Por fim, havia muito ceticismo por parte das pessoas externas à organização de serviços profissionais, porque a corporação já havia tentado lançar essa unidade de negócios por três vezes, sendo que a última tentativa ocorreu pouco antes do declínio da indústria de telecom nas bolsas de valores em 2000/2001.

Os Quadros 12, 13 e 14 nas páginas seguintes destacam os principais dados coletados nas respostas dos três entrevistados, cujas entrevistas estão apresentadas com detalhes no Apêndice B. Segundo o entrevistado 1, os objetivos primordiais do ponto de vista organizacional foram lançar a divisão de serviços profissionais como um centro de lucros e crescer de forma sustentável, os quais, traduzidos pelo entrevistado 2, seriam causar uma boa impressão (imagem) no mercado e promover o desenvolvimento do *pipeline* de serviços. De acordo com o entrevistado 3, esses objetivos tinham um enfoque um pouco mais comercial do que mercadológico como o dado pelo entrevistado 2 e era alavancar o faturamento da empresa oferecendo as soluções que os clientes queriam.

Qualquer que seja a abordagem feita sobre os objetivos da organização este caso evidenciou a importância das pessoas no processo de inovação, seu envolvimento, a gama de suas habilidades, o desenvolvimento e o compartilhamento de conhecimento delas. Além disso, foi possível notar relações humanas muito boas na organização e especialmente no grupo onde os entrevistados 2 e 3 trabalhavam (Engenharia e Serviços de Redes sem Fio). Foram usados adjetivos e expressões com conotação positiva, tais como coeso, dinâmico, talentos diversificados que se complementavam, visionário, etc., em relação às suas equipes.

Diferentemente do caso X, no qual não ficou clara a percepção de sucesso ou fracasso da inovação, os entrevistado do caso Y expressaram claramente que este foi um caso de sucesso. Em grande parte esse sucesso foi facilitado pelo fato de a organização sempre ter gozado de uma cultura inovadora e orientada ao cliente. Os depoimentos deram a entender que o engajamento das pessoas tanto no desenvolvimento quanto na implementação da inovação foi natural, muito

em função da cultura organizacional. O encorajamento ao aprendizado, por exemplo, já fazia parte dessa cultura e não requereu especial esforço dos gestores além da criação de programas de treinamento formal.

Quanto ao desenvolvimento das habilidades e competências, primeiro, algumas pessoas-chave cuja seleção foi difícil foram contratadas para que trouxessem *know-how* à organização para colaborar com a implementação da nova visão de serviços e substituir a visão de produtos, que ainda preponderava nos sistemas corporativos. Um segundo ponto relacionado ao desenvolvimento das pessoas levantou questão similar àquela levantada no caso X, sobre a dificuldade que existiu em equilibrar a disponibilidade das pessoas entre os cursos de treinamento e os projetos.

Embora o envolvimento das pessoas no processo de inovação tenha sido positivo e o caso um sucesso, não quer dizer que tenha sido fácil. Os pontos negativos desse caso ficam por conta das respostas dos entrevistados que deram a entender que poderia ter sido estabelecida uma política de incentivos específica para os indivíduos na organização, que a comunicação externa deveria ter sido institucionalizada, ou pelo menos melhor explorada para divulgar os benefícios aos clientes e, especialmente, que as maiores dificuldades encontradas referiram-se aos processos e sistemas corporativos da organização e à política interna na empresa.

Tinham fundos, recursos, mas as responsabilidades, o mandato (*mandate*) das pessoas na organização não era verdadeiramente baseado nos serviços, porque continuaram seguindo a lógica do ciclo de vida dos produtos. Este ponto foi evidenciado pelos três entrevistados, especialmente no tocante à força de vendas e às negociações internas – com o conselho de administração, com as outras unidades de negócio, com a área de P&D – para viabilizar a criação da unidade de negócios de serviços profissionais. Essa falta de mandatos claros na organização foi exemplificada pela subordinação dupla do grupo de Engenharia e Serviços de Redes sem Fio no início do processo de inovação: além de obedecer à nova organização de serviços profissionais, também foi mantida inicialmente a antiga subordinação à área de operações, para que mantivessem o compromisso com as áreas de produtos.

Pergunta	Principais dados coletados nas respostas do entrevistado 1 do caso Y	Unidade de análise
P1	Enorme, pois a organização representaria 20% de toda a receita da empresa; 1500 na região Américas e cerca de 1800 no mundo todo; o grupo de inovação foi formado por uma pequena equipe multidisciplinar formada por vice-presidentes, além do conselho de administração; processo de inovação levou entre 18 e 24 meses para “ganhar um formato que fosse aceitável para o conselho”; precisava de novas práticas comerciais, novos processos de negócios, realocar e redefinir recursos humanos; respostas às P12 e P14 apontam para uma carência de recursos financeiros, pois a unidade decidiu abrir mão da verba de P&D para reduzir os conflitos	Natureza
P2	Foi difícil; os resultados não eram claros nem previsíveis, porque tinham que desenvolver processos diferentes, novas métricas de produtividade das pessoas e de lucratividade, e conhecimento; adiantando as respostas às perguntas P15 e P19, contrataram algumas pessoas com expertise em serviços profissionais e outras poucas participaram de treinamentos específicos sobre o modelo de negócios	Idéias
P3	Houve uma grande mudança na alocação de tempo, ao mesmo tempo que não havia um bom sistema de controle da alocação das pessoas; necessidade de documentar rotineiramente o aprendizado e contribuir para a geração de uma base de conhecimento; “seu produto é o seu pessoal”; adiantando as respostas às P5 e P21, havia a carência de um sistema que tornasse a administração dos ativos de conhecimento mais eficiente	Contexto/ Pessoas
P4	Tinha pleno poder de decisão e autonomia, embora carecessem de processos bem estabelecidos; a autonomia aumentou, conforme os indicadores se desenvolveram	Pessoas
P5	Um pouco de tudo; houve muita resistência, interna em várias frentes e externa por parte dos clientes, que tiveram que passar por uma transição para se acostumarem a pagar pelos serviços, como já era na indústria de TI; falta de processos bem definidos	Transações
P6	Influência positiva da liderança; muitas idéias e comportamento inovador; inovação faz parte da cultura da empresa	Pessoas
P7	Sim, encorajamento para expressar dúvidas e críticas faz parte da cultura de inovação da empresa	Contexto
P8	Prêmios consistentes com o resto da empresa; os prêmios relacionados aos serviços tendiam a ser mais qualitativos e subjetivos; não tinham premiações especiais, tentaram desenvolver KPIs, mas sem sucesso; tentaram presentear alguns funcionários com patentes, mas em geral não gostavam da burocracia envolvida	Contexto
P9	Não se aplica; tudo sempre foi feito em uma base qualitativa, resultante das pesquisas de satisfação com os clientes e com os clientes dos clientes	Contexto
P10	Sim e não; bem comunicado internamente, incluindo o esforço para promover os serviços junto à força de vendas; exceto algumas gravações de testemunhos e alguns <i>workshops</i> , não foi comunicado externamente, pois não sabiam a abordagem correta a ser feita, temiam a imagem ruim dos fracassos anteriores	Transações
P11	Não, “porém o grande desafio foi na alocação de recursos na nova divisão” (resposta está relacionada de certa forma com a pergunta P3); tiveram que se desdobrar para evitar conflitos; resolução de conflitos baseada em uma equipe de especialistas que arbitra sobre os problemas encontrados (<i>Tiger Team</i>) e foca em objetivos comuns, principalmente no cliente	Contexto/ Transações
P12	As pessoas na organização estavam extremamente motivadas para alcançar o sucesso; gestores preocuparam-se com que a excitação não as levasse à frustração rapidamente; as pessoas de fora eram céticas, por causa dos tentativas fracassadas anteriores	Resultados
P13	Inovação bem-sucedida como um todo; progresso positivo, faturamento percentual crescendo	Resultados
P14	Atingiram a estrutura organizacional idealizada, pois sabiam seus objetivos e o ponto de partida, mas no início houve variabilidade razoável contra o plano original	Idéias

P15	Sim; primeiro, a escassez em si, pois a organização não encontrava as pessoas certas para trabalhar e, segundo, os cronogramas dificultavam o equilíbrio entre disponibilidade das pessoas para os projetos e para treinamento (analogamente ao que foi levantado no caso X)	Contexto
P16	O cumprimento das tarefas era predominante, mas havia esforços para encontrar o equilíbrio com as relações humanas	Pessoas
P17	Não, exceto pela pressão dos objetivos propostos	Contexto
P18	A aversão ao risco tem aumentado na organização; no caso assumiram alguns riscos e aprenderam de uma forma colaborativa, compartilhando conhecimento	Contexto
P19	O aprendizado e as novas idéias são parte da cultura organizacional e as pessoas são envolvidas nisso, fazendo-as querer aprender continuamente; a resposta à P18, bem como a resposta à P3, dá indícios de que o treinamento formal tinha importância secundária frente ao aprendizado coletivo e colaborativo	Contexto
P20	Os clientes reconheciam o valor dos profissionais que prestavam os serviços e pagavam um preço diferenciado por isso; competências resultavam da combinação entre conhecimento e prática	Pessoas
P21	Pessoas que trabalhavam nas forças de <i>marketing</i> e vendas não sabiam promover os serviços profissionais e precisavam de gente nova, novos talentos	Pessoas/ Contexto

Quadro 12 – Principais dados coletados do entrevistado 1 do caso Y

Fonte: elaboração própria.

Pergunta	Principais dados coletados nas respostas do entrevistado 2 do caso Y	Unidade de análise
P1	Foi um processo muito difícil para se desligar da antiga organização baseada em produtos; a equipe de Engenharia e Serviços de Redes sem Fio era pequena (15 pessoas em uma organização de 1500), não se dedicava integralmente aos serviços, e reportava indiretamente para a unidade de Serviços Profissionais, a fim de manter o compromisso dos executivos com ambos, produtos e serviços; adiantando as respostas às P19 e P20, menciona que “uma coisa em que fomos bem-sucedidos foi que os caras estavam aprendendo coisas novas”; para os clientes também foi uma grande migração (resposta do entrevistado 1 à P5 reforça esta resposta)	Natureza
P2	“Inovação é basicamente as idéias”; os clientes eram o ponto de partida das novas idéias sobre os serviços e a organização; tiveram que mudar a mentalidade sobre os processos operacionais	Idéias
P3	Sim, consumia mais o tempo por várias razões: dependiam da definição das habilidades, acesso aos recursos era mais difícil, porque os equipamentos eram prioritários em relação aos serviços, e a validação das soluções com os clientes era mais demorada	Contexto/ Pessoas
P4	O grupo de inovação era poderoso; poder concentrado nas pessoas, resultante de um <i>mix</i> de influência e de competência técnica	Pessoas
P5	Resistência, tinham que justificar cada recurso; falta de papéis bem definidos e sistemas administrativos e financeiros	Transações
P6	Liderança foi motivadora e dava suporte ao comportamento inovador; intercâmbio de idéias sempre existiu e faz parte da cultura organizacional; atualmente a unidade de negócios de serviços profissionais está sempre na liderança	Pessoas
P7	Sim, a empresa como um todo foi aberta às críticas; no começo era menos, mas nunca houve uma ruptura; boa comunicação (explicações, discussões) ajudava as pessoas a entenderem melhor a inovação	Contexto
P8	Nada especial, embora tenham sido discutidos os incentivos; mantiveram foco nos incentivos da força de vendas e não compartilharam com o pessoal de serviços	Contexto
P9	Não se aplica	Contexto
P10	Comunicação poderia ser melhor, pois sempre havia algo novo, diferente, e os líderes deveriam se envolver mais para explicar as coisas que estavam sendo feitas	Transações
P11	Sim, mas os conflitos eram apaziguados por meio da boa plataforma tecnológica que desenvolveram, cuja flexibilidade permitia negociações para atingirem acordos	Contexto/ Transações
P12	Sim; as dificuldades possibilitaram crescimento profissional; em alguns casos as pessoas se envolveram tanto que geraram <i>spin-offs</i>	Resultados
P13	A organização efetivamente atingiu dois objetivos principais: uma boa impressão no mercado e o <i>pipeline</i> de serviços	Resultados
P14	Não variou muito e isso foi um problema, pois seguia demasiadamente a organização baseada em produtos; a variabilidade naturalmente deveria ser maior, pois a organização deveria ser estruturada com base nas pessoas; muitas partes em movimento na organização de serviços, negociação constante	Idéias
P15	Muito difícil: menu de habilidades no grupo era variado e elas eram pouco replicadas; solicitações dos clientes eram mais dinâmicas, com <i>leadtimes</i> menores	Contexto
P16	Não, o cumprimento das tarefas era preponderante.	Pessoas

P17	Sim, o esforço da inovação era bem claro, mas as pessoas eram pressionadas a se adequarem	Contexto
P18	Embora a organização não valorize demais a tomada de riscos, uma das parcelas da motivação seria a necessidade de enfrentar os riscos e eventualmente incorrer em erros; a geração e o compartilhamento de conhecimento (adiantando a resposta à P19) minimizariam esses riscos, ao mesmo tempo que tornariam as pessoas mais confiantes nas situações mais complexas e difíceis na prestação dos serviços	Contexto
P19	Muita importância no aprendizado e na criatividade	Contexto
P20	Muitas coisas funcionaram bem: comunicação, porque as pessoas entenderam o quadro geral e quais os objetivos da organização; foco, no cliente e no desenvolvimento em parceria com eles; direção, porque os líderes foram atuantes na geração de valor	Transações/ Pessoas
P21	Falta de um plano de implementação realmente original, pois adaptaram muitos processos de produtos e os transplantaram para as áreas de serviços; revisar as métricas das pesquisas de satisfação dos clientes; as respostas às P8 e P9 também indicaram que uma melhor política de incentivos seria uma melhoria a ser implementada, não necessariamente monetária, mas ao menos de reconhecimento do esforço das pessoas envolvidas na unidade de negócios	Contexto

Quadro 13 – Principais dados coletados do entrevistado 2 do caso Y

Fonte: elaboração própria.

Pergunta	Principais dados coletados nas respostas do entrevistado 3 do caso Y	Unidade de análise
P1	Esforço grande (imenso, conforme a resposta à P3) até para os níveis superiores da organização; reforça resposta do entrevistado 2, ao mencionar as relações de subordinação a mais de uma divisão em uma organização complexa, onde os processos de produto ainda eram predominantes, e as pessoas eram muito orientadas a processos; evolução organizacional muito significativa; equipes tinham que aprender por si mesmas (adiantando resposta às P18 e P19); talvez cerca de 1000 pessoas na organização, conforme a resposta à última pergunta	Natureza
P2	Não era claro nem previsível, pois a divisão estava indefinida; a empresa queria que muitos serviços fossem atrativos em todos os lugares; não havia fundamentos sólidos	Idéias
P3	A carga de trabalho ficou extremamente alta; havia competição por recursos, mas a alocação das pessoas era controlada por um gerente de projetos; a falta de recursos humanos impossibilitou que aproveitassem mais oportunidades de negócios; com o aumento do estresse, começaram a cometer alguns erros, ficar frustrados e ter conflitos (adiantando a resposta à P11); a escassez de tempo comprometia a experimentação de idéias, conforme resposta à P19	Contexto/ Pessoas
P4	Percepção de que os líderes deveriam ser mais presentes nos níveis inferiores da estrutura organizacional; por outro lado, a resposta à P14 depõe a favor dos executivos e compensaria tal ausência, pois teriam demonstrado interesse em alavancar o negócio e colocado energia no processo de inovação; o grupo de inovação tinha muita autoridade, mas bem no início a equipe [de Engenharia e Serviços de Redes sem Fio] era até certo ponto autônoma	Pessoas
P5	Falta de coordenação e um maior suporte gerencial, pois bem no começo, não havia nenhum esforço real de desenvolvimento da estrutura de serviços profissionais; muito espontâneo (reforça a resposta à P4 e as respostas do entrevistado 2 sobre a falta de papéis bem definidos)	Transações
P6	O grupo de inovação não era muito influente no nosso nível; tinham suas lideranças internas e uma autogestão com comunicação muito forte (adiantando a resposta à P10)	Pessoas
P7	As críticas não foram realmente encorajadas, pois as pessoas que o faziam eram percebidas como negativas; prevaleceu um ambiente desafiador do tipo “posso fazer isso, vou te mostrar”; a criação da unidade de negócios não era questionável	Contexto
P8	A empresa foi muito fraca, não tinham nada; pessoas que se esforçavam muito não ganhavam nada a mais do que aqueles que só trabalharam regularmente	Contexto
P9	Não se aplica; motivação não foi resultado de planos de incentivos; o incentivo dado uma vez por ano pela avaliação de contribuição era puramente monetário e não era forte o suficiente	Contexto
P10	Não sabe sobre uma comunicação institucional externa; sua equipe comunicou-se muito bem com os clientes (comunicação direta, sem intermediários, ponto forte que de certa forma adiantaria a resposta à P20) e deixou-os satisfeitos	Transações
P11	Naturalmente alguns conflitos surgiam; a resolução dos conflitos era por meio de conversas e debates sobre as diferentes visões; conflitos com a força de vendas e a transformação organizacional na qual vendas e <i>marketing</i> passaram com o tempo a ser controladas pela unidade de negócios	Contexto/ Transações

P12	Muito positivo; expectativas superadas; todos os funcionários estavam dando suporte	Resultados
P13	Muito eficaz; satisfizeram os clientes e alavancaram o faturamento	Resultados
P14	Sim, fazia parte do trabalho; pequenas equipes de serviços, espalhadas na organização e com tempos de projetos diferentes, tinham que ser absorvidas pela nova unidade de negócios, o que mexia com aspectos políticos (mencionando novamente problemas de relacionamento com vendas e <i>marketing</i>)	Idéias
P15	Definitivamente difícil, mesmo com um bom pré-planejamento (analogamente aos dados coletados no caso X); é difícil substituir pessoas em serviços baseados em conhecimento, pois levam anos desenvolvendo suas habilidades	Contexto
P16	Focados no cumprimento das tarefas; reuniões semanais de acompanhamento e forte controle das tarefas, ilustrado pela metáfora do robô; havia um certo aspecto de motivação, mas nada foi feito para facilitar as relações humanas	Pessoas
P17	Embora houvesse espaço para dizer não, havia pressão para que todos fossem cheios de energia, positivos	Contexto
P18	Sim, tinham permissão para assumir riscos e essa atitude era encorajada; erros ocasionais eram aceitáveis, mediante o gerenciamento das expectativas dos clientes, pois a natureza era mais conservadora	Contexto
P19	Alta prioridade para o aprendizado; porém, não era realista, não havia programa de treinamento, não era uma prioridade no nível organizacional	Contexto
P20	Trabalho em equipe, reforçada pela resposta à P10, pois a comunicação foi muito boa e seria um fator-chave de sucesso; capacidade técnica diversificada, conhecimento específico; conjunto de habilidades para atender os clientes diretamente foi um fator matador (<i>killer factor</i>); personalidades complementares	Pessoas/ Transações
P21	Encontrar mais pessoas com as competências certas e desenvolver uma visão compartilhada; não souberam crescer e tiveram dificuldades para migrar o conhecimento específico desenvolvido até então e expandir geograficamente; não chegaram à conclusão de qual modelo organizacional seria melhor, portanto, processos e estrutura precisavam ser estabelecidos; a resposta à P8 sugere a criação de um plano de incentivo específico para os serviços profissionais	Pessoas/ Contexto

Quadro 14 – Principais dados coletados do entrevistado 3 do caso Y

Fonte: elaboração própria.

O entrevistado 1, vice-presidente da organização na época, em seu depoimento ilustrou bem o esforço para superar os obstáculos e resistências internas e, assim, emancipar a organização como uma unidade de negócios. Os entrevistados 2 e 3 deram respostas bastante similares e igualmente ponderadas como as do entrevistado 1. Pode-se destacar ainda em seus depoimentos uma certa ênfase nas dimensões relacionadas às pessoas, pois eram dependentes de seu conhecimento técnico bem como do de outras pessoas no grupo, o qual era desenvolvido tanto internamente como em colaboração com os clientes.

4.4 Caso Z – Desenvolvimento de Habilidades em Redes de Voz e de Dados

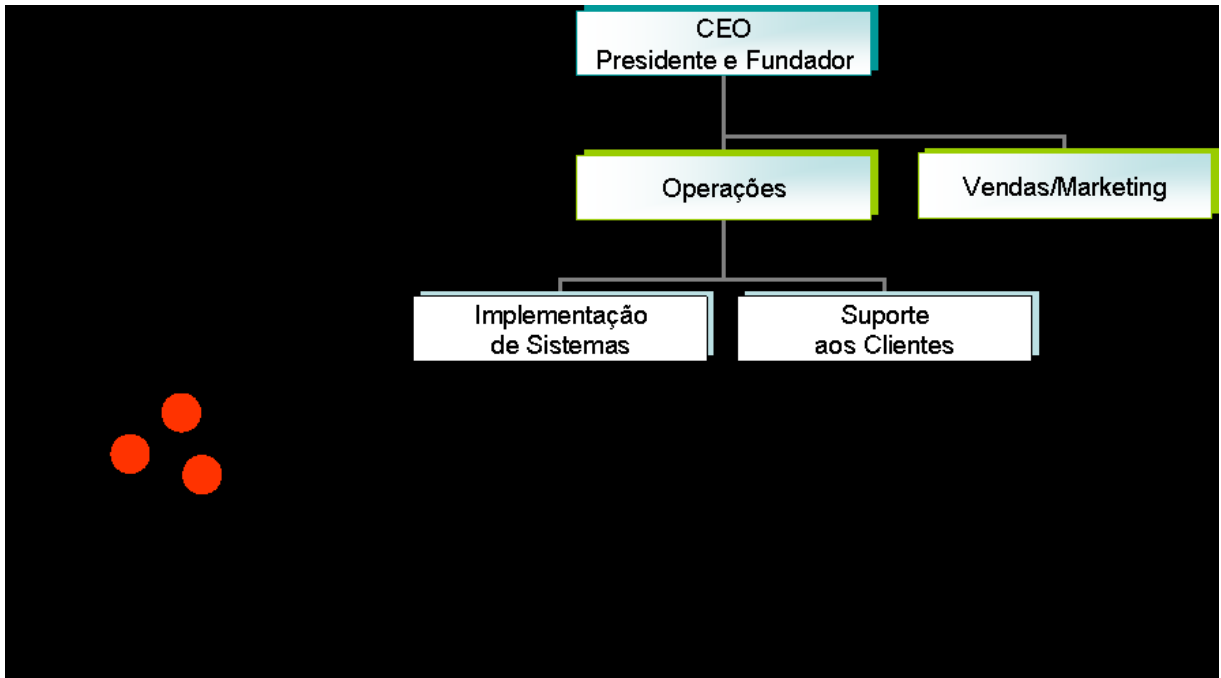
O caso Z é sobre a Introtel e.Networks, uma pequena empresa genuinamente canadense prestadora de serviços profissionais, fundada em 1981 como uma empresa especializada em aplicações de voz, basicamente a telefonia. Na época da implementação da inovação, em 1998, tinha 40 funcionários e foco no Canadá e nos EUA; hoje tem 50 funcionários e atuado internacionalmente, incluindo negócios na Europa, Ásia e África. Todas as empresas estudadas

neste trabalho eram lotadas na cidade de Montreal, porém, em virtude de restrições de distância entre as cidades e da agenda dos entrevistados, a coleta de dados deste caso foi realizada por meio de entrevistas por telefone com executivos da matriz da empresa, situada na cidade de Mississauga, nas proximidades de Toronto.

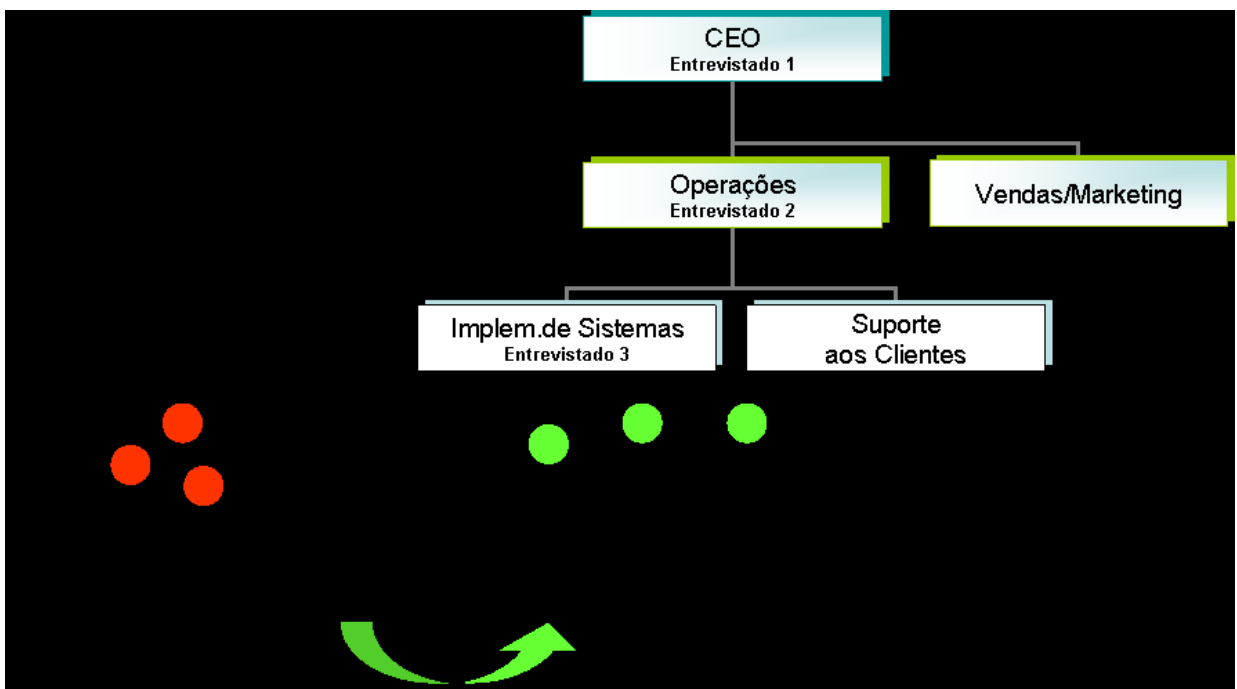
Desde o primeiro contato, foi a empresa que se apresentou mais aberta à participação nas entrevistas, devido em grande parte ao interesse e à curiosidade do presidente e fundador. De certa forma essa abertura ao novo, à discussão de novos conceitos e idéias, transparece no estudo de caso, pois trata-se claramente do caso mais inovador e de maior influência dos líderes: foi um caso típico do empreendedor visionário que enxergou uma grande oportunidade de negócios e mobilizou os recursos que tinha disponíveis para agarrá-la.

Ficaram claras a motivação e o empenho do empreendedor para traçar e alcançar os objetivos da inovação. Cientes de que não tinham as pessoas e habilidades que vislumbraram já em 1998, necessárias para enfrentarem a até então desconhecida realidade das redes convergentes, ele e os gestores deram o “pontapé inicial” no processo de inovação por meio do que Hamel e Prahalad (1995) chamam de diversificação genética da empresa (Esquema 12). Contrataram um profissional MCSC (profissional certificado pelo *Microsoft Certified Support Center*) que foi o facilitador do desenvolvimento das novas habilidades e da transformação da empresa.

Estrutura organizacional baseada nas habilidades em tecnologias de voz



Mesma estrutura organizacional, mas baseada nas habilidades necessárias para a convergência



Esquema 12 – Diversificação genética da empresa com a contratação de novos membros

Fonte: elaboração própria.

Pergunta	Principais dados coletados nas respostas do entrevistado 1 do caso Z	Unidade de análise
P1	A empreitada foi e tem sido imensa; todos os técnicos foram retreinados; outros técnicos e engenheiros foram contratados; principalmente, houve a necessidade de uma nova lógica de pensamento e raciocínio técnicos dos profissionais de redes de dados; muito caro o custo dos funcionários; mudou o modelo de negócios; dois a três anos de transição, conforme resposta à P3	Natureza

P2	Clareza e previsibilidade razoáveis; resultados finais ficaram mais claros ao passo que a base de conhecimento cresceu e o conjunto de habilidades e experiência melhorou	Idéias
P3	Sem dúvida, houve competição por recursos; carga de trabalho aumentou porque tinham que gerenciar a demanda pelo novo conjunto de habilidades (novos indivíduos) na organização; pressão para terem treinamento; dois a três anos de transição	Contexto/ Pessoas
P4	Gastaram bom tempo confirmando que estavam de acordo que seguiriam aquela direção; o entrevistado (empreendedor, fundador da empresa) teve atuação firme para formatar o processo de inovação, mas, mesmo assim, aconteciam “pequenas surpresas”; o maior desafio foi desenvolver nas pessoas que contrataram o modelo mental que precisavam (soluções de dados em tempo real)	Pessoas
P5	A organização enfrentou um pouco de todos os problemas, mas destacam que foi uma mudança cara (baixa disponibilidade de pessoas e salários extremamente altos) e que estavam lutando contra todos, pois era uma inovação disruptiva	Transações
P6	Empreendedor visionário, que convenceu sua equipe gerencial; equipe progressista, que “comprou” a idéia do empreendedor	Pessoas
P7	Decisão do dono teve que ser seguida; não tinham tempo para divagar sobre as várias possibilidades; o dono acha natural que haja questionamentos sobre o quê e por quê estavam fazendo aquilo; críticas não foram encorajadas, mas, sim, encontrar soluções para implementar a inovação (resposta reforçada pela resposta à P11)	Contexto
P8	Não havia prêmios diretos ou incentivos coletivos; conforme as habilidades das pessoas melhoravam, seus salários aumentavam e motivavam seu aprendizado e crescimento (adiantando a resposta à pergunta P19); antes as carreiras não eram desafiadoras	Contexto
P9	Diariamente as pessoas podiam causar impacto direto nos resultados, deixando seus clientes satisfeitos; dinheiro não seria a única questão relevante (reforçando respostas dos casos X e Y)	Contexto
P10	Muito boa comunicação interna; empreendedor consciente de que fez um grande trabalho orquestrando a mudança; os agentes externos atualmente reconhecem o que foi feito, porém, a resposta à pergunta P5 deixa transparecer que a comunicação externa foi dificultada por contra-informação dos competidores durante 7 anos	Transações
P11	Conflito entre operações e vendas; tentativas de fazer algo novo levam ao aprendizado e salientam formas diferentes de pensar; diferentes métodos de resolução eram usados conforme a situação	Contexto/ Transações
P12	Pessoas fenomenais; empreendedor satisfeito com as atitudes	Resultados
P13	Relativamente eficazes; o fato de serem <i>first movers</i> permitiu uma vantagem competitiva que se sustenta de alguma forma até hoje, mas o resultado financeiro ficou aquém do esperado	Resultados
P14	Alta variabilidade, especialmente quanto à organização do trabalho	Idéias
P15	Subentende-se que sim, o planejamento ficou mais difícil, pois são necessários mais conhecimento e maior controle do impacto sobre várias variáveis que sofrem a ação dos serviços	Contexto
P16	Sim, caso contrário, os gestores falhariam	Pessoas
P17	As pessoas não estavam pressionadas; o pessoal era desafiado a justificar seus posicionamentos; houve muita interação e negociação	Contexto
P18	Gerenciar o risco é grande parte do que o empreendedor e a organização fazem; risco é natural nessa indústria, pois está associado às tecnologias de ponta e às imperfeições nas habilidades dos prestadores de serviços e de seus clientes	Contexto
P19	Sem dúvida que sim, tanto o aprendizado como a experimentação são encorajados	Contexto
P20	Todas as partes funcionaram bem; “eu sempre acreditei” que implementariam a visão de que a <i>internet</i> permearia nossas vidas; reforça a resposta à pergunta P13, indicando visão de longo prazo e confiança nas habilidades e no conhecimento que detêm	Pessoas
P21	Não houve nenhum erro categórico; as dificuldades com o modelo mental impossibilitaram que alcançassem os resultados financeiros esperados; reforça essas dificuldades ao mencionar uma outra tentativa de replicar o modelo de inovação em 2001, com a aquisição de outra empresa de serviços profissionais	Pessoas

Quadro 15 – Principais dados coletados do entrevistado 1 do caso Z

Fonte: elaboração própria.

Pergunta	Principais dados coletados nas respostas dos entrevistados 2 e 3 do caso Z	Unidade de análise
P1	Grande empreitada; misturar diferentes tecnologias (e <i>expertise</i> interno com externo),	Natureza

	contratar pessoas, treiná-las; repriorizar	
P2	Objetivos muito claros; passos claramente pré-definidos, atrelados ao treinamento e às certificações da Microsoft e da Cisco Systems, que eram exigidas pelo mercado; quanto aos resultados financeiros, os custos eram claros, já os resultados comerciais nem tanto	Idéias
P3	Sim, alguma competição por recursos humanos; horas extras e aumento da carga de trabalho para trabalhar na inovação ao mesmo tempo que trabalhavam nos sistemas legados; transição de dois anos	Contexto/ Pessoas
P4	Papel forte do empreendedor como líder, autoridade máxima e representante da empresa frente aos clientes; Envolvimento e autonomia dos gestores sêniores após a tomada de decisão por parte do empreendedor	Pessoas
P5	O primeiro problema foi o recrutamento de pessoal, até achar as pessoas certas; o segundo foi a falta de uma infra-estrutura completa para testes (e aprendizado), pois requer muito investimento de capital; um terceiro problema foi a resistência e falta de envolvimento de algumas pessoas-chave, que causava frustração no grupo de inovação	Transações
P6	Enorme influência; time coeso e diálogo constante (resposta reforça as respostas do entrevistado 1 às perguntas P4 e P10); efeito bola de neve	Pessoas
P7	Sim, estavam realmente abertos para escutar indivíduos dentro e fora da empresa; “pessoal da rua” pode prover informações valiosas	Contexto
P8	Plano de incentivos salariais, avaliados anualmente; também há incentivos de <i>performance</i> , mas sempre individuais; quanto mais certificações atingiam, eram mais bem pagos;	Contexto
P9	Sim, foi efetivo; conseguiram criar condições atraentes ao mesclar a premiação monetária com um certo reconhecimento resultante das certificações	Contexto
P10	Comunicação interativa, tanto interna quanto, e principalmente, externa; clientes se interessaram pela oferta de serviços agregados e perceberam a diferenciação nos serviços em função de seu maior conhecimento	Transações
P11	Não houve falta de cooperação entre departamentos, exceto em casos individuais isolados	Contexto/ Transações
P12	Ficamos satisfeitos, porque todos, funcionários e gestores, foram bem-sucedidos	Resultados
P13	De zero a dez, nota dez; além dos resultados comerciais, desenvolveram uma boa imagem e ganharam o reconhecimento do mercado	Resultados
P14	Pouca variabilidade; conforme se tornavam eficientes e proficientes, adicionavam novas competências em outras áreas do mercado, pois se prepararam para acompanhar a evolução tecnológica e liderar o mercado	Idéias
P15	Sim, foi difícil planejar, porque era algo inédito e não sabiam onde concentrar os esforços; não sabiam alocar tempo e pessoas nos projetos; gerenciamento do risco era mais difícil	Contexto
P16	Sim, buscaram um estilo de vida equilibrado; compromisso em manter comunicação clara e tentar dividir a carga de trabalho para aliviar a pressão; ninguém foi forçado a nada, caso contrário queimariam seu pessoal e não conseguiriam fazer suas atividades	Pessoas
P17	Sim, visando o atingimento dos objetivos comuns	Contexto
P18	Aprendizado encorajado, tomando-se riscos dentro de um certo limite; há muitos riscos envolvidos com a atividade, mas faziam testes das aplicações a fim de minimizar riscos nas implementações e nas operações; por isso, investiram muito em treinamento; precisam atualizar seu conhecimento de forma contínua	Contexto
P19	Mais alta prioridade; foi o compromisso número um; evitar tentativa e erro; o processo de aprendizado é essencial	Contexto
P20	Muitas partes funcionaram bem; do ponto de vista comercial, se diferenciaram no mercado; do ponto de vista técnico, o processo de aprendizado levou a mais conhecimento; do ponto de vista organizacional, as relações humanas foram importantes, as pessoas ficaram orgulhosas de si, a empresa tornou-se um lugar melhor para trabalhar, houve comunicação aberta entre a liderança e os funcionários	<u>Pessoas/ Contexto</u>
P21	Nada relevante, exceto conflitos com vendas; os vendedores não confiavam na capacidade técnica da empresa entregar os serviços; isso exigiu mais empenho da área de operações em motivar a equipe	<u>Transações/ Pessoas</u>

Quadro 16 – Principais dados coletados dos entrevistados 2 e 3 do caso Z

Fonte: elaboração própria.

Os Quadros 15 e 16 destacam os principais dados coletados nas respostas dos três entrevistados, cujas entrevistas estão apresentadas com detalhes no Apêndice B. A entrevista com os

entrevistados 2 e 3, ambos da organização de operações estudada, ratifica os depoimentos do presidente e fundador, que em geral teve um tom positivo e otimista sobre este que foi o caso de inovação organizacional mais radical entre os casos estudados. O entrevistado 1 reconheceu a dificuldade da inovação radical ao declarar que estavam “lutando contra todos, pois ninguém ainda pensava em fazer o movimento” que fizeram naquela época.

Do ponto de vista técnico, essa inovação exigiu um período de transição de dois a três anos, pois envolveu o treinamento e a certificação do corpo técnico, ou seja, o aprendizado dos engenheiros de voz sobre as tecnologias de dados e, vice-versa, o aprendizado dos engenheiros de dados recém-contratados sobre as tecnologias de voz. Do ponto de vista organizacional, tiveram que desenvolver um novo modelo mental sobre a transformação da empresa para que pudessem largar na frente da concorrência e “pegar a onda” da convergência de redes de telecom antes de todos, pois a diversificação genética que iniciaram ao contratar o profissional certificado pela Microsoft afetou fundamentalmente o trabalho de todas as pessoas envolvidas na inovação. Do ponto de vista mercadológico a transição durou bem mais, pois a empresa enfrentou o ceticismo tanto dos clientes quanto de seus concorrentes até poucos anos atrás.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir deste ponto, deve-se prosseguir com a análise dos resultados obtidos em cada caso estudado. Conforme previsto na metodologia proposta no capítulo 3, o primeiro passo foi dado com a transcrição completa das entrevistas que possibilitaram a coleta de dados. Os resultados advindos dos dados primários coletados estão apresentados no capítulo 4, segundo o modelo no Quadro 8, o qual obedece à ordem do roteiro de entrevista adaptado a partir do MIS, e sintetizando as respostas relacionadas a cada pergunta.

Neste capítulo, os resultados de cada entrevista são comparados e contrastados, a fim de se obter uma análise resumida a cada caso, ainda seguindo o modelo no Quadro 8, e de consecutivamente se atingir a última fase da análise, o estudo comparativo entre os três casos. Visto que este trabalho objetiva identificar os fatores internos à organização, na fase final do estudo comparativo entre os três estudos de caso passa-se a utilizar um quadro semelhante ao Quadro 6, ao invés do 8, para sintetizar os resultados das inovações organizacionais estudadas conforme os fatores e suas respectivas unidades de análise.

Desse modo, a análise qualitativa dos dados coletados está assim estruturada:

- a) Transcrição das entrevistas (vide Apêndice B)
- b) Análise dos dados a cada caso
 - Resultados de cada entrevista (vide capítulo 4);
 - Análise resumida dos dados a cada caso (a seguir neste capítulo);
- c) Estudo comparativo entre os três estudos de caso (a seguir neste capítulo).

Por meio de uma simples análise de conteúdo da transcrição das entrevistas e dos resultados apresentados no capítulo 4, é possível distinguir os motivos (início) pelos quais as empresas desenvolveram suas respectivas inovações organizacionais, bem como, embora, em um âmbito mais geral, todas visassem na sustentabilidade dos negócios com base no estreitamento do relacionamento com seus clientes, os resultados esperados por elas (fim). Utilizando a metodologia proposta, é possível identificar os fatores internos habilitadores e inibidores (meio) da inovação nos casos estudados nessas organizações.

Os casos apresentados nas seções anteriores são reentitulados a seguir, a fim de destacar as diferenças entre eles. Seus novos títulos simplesmente aludem ao conteúdo das respostas dos entrevistados e não tencionam denotar qualidades boas ou ruins dos casos, nem das organizações,

nem das pessoas que nelas trabalham, mas apenas frisar o tema central extraído das três entrevistas realizadas em cada estudo de caso.

5.1 Caso X – Mudando o barco de direção

A grande expectativa inicial era de que a inovação organizacional no caso X iniciasse um processo de transformação no qual a organização se tornaria “a” empresa de consultoria de serviços profissionais para a indústria de telecom, analogamente à transformação da IBM na empresa de consultoria de referência para a indústria de TI. Para tanto, o grupo de inovação definiu que as pessoas seriam multifuncionais, ou seja, não seriam mais dedicadas a um só grupo funcional (ou prática). Em uma estrutura organizacional matricial, bem diferente da anterior (vide Esquema 10), as pessoas trabalhariam em quaisquer projetos que exigissem suas habilidades, passando a ser divididas não mais em função dos grupos funcionais, mas, sim, em cinco competências essenciais da organização: núcleo de rede, rede de acesso, camada de serviços, sistemas de gerenciamento de rede e gestão de projetos.

Quando decidiram que as pessoas teriam que fazer tanto integração de sistemas quanto dar suporte ao cliente ou operar redes, decidiram também treinar e certificar o corpo técnico nas habilidades técnicas requeridas pelo mercado, bem como adicionaram o que chamaram de treinamento de consultoria. A intenção foi colocar todos para trabalharem junto, não mais com foco nos produtos e equipamentos, mas, sim, nas soluções. Por exemplo, um engenheiro, antes dedicado à implementação de centrais de comutação e controle em redes móveis celulares, passou a ser alocado em quaisquer projetos que requeressem a competência de núcleo de rede com conhecimento específico em comutação e controle (identificado no Esquema 10 como o domínio de competência MSC/MSS). Nesse sentido, o vice-presidente destacou o estímulo à formação de uma geração líder, que como abordado anteriormente tem como meta fomentar o crescimento desses serviços de consultoria.

É interessante notar o fato de que neste caso a organização não teve a preocupação com a inovação nos serviços em si, mas, sim, com como seus serviços eram prestados e qual a percepção dos clientes sobre eles. O fato de não terem mencionado em momento algum o aumento de vendas ou faturamento como objetivo da inovação, até certo ponto, dá respaldo a Hipp, Tether e Miles (2000); eles afirmam que aparentemente somente estratégias conjuntas, de

inovação em processos e organizacionais, representam gatilhos para o crescimento das vendas. Também em momento nenhum foram relatadas reclamações dos clientes quanto ao *portfolio* de serviços. Embora o engenheiro de sistemas (cuja área e domínio de competência, por exemplo, é respectivamente sistemas de gerenciamento de rede e OSS – *Operations Support Systems*) tivesse uma postura mais cética quanto à inovação organizacional, todos os entrevistados confirmaram essa mudança, e tanto o vice-presidente quanto o gerente de projetos deixaram claro que a reestruturação traduziu uma necessidade dos clientes de serem mais bem atendidos, o que exigiu da organização maior eficiência operacional.

Neste caso, o enfoque da inovação foi dado no trabalho individual das pessoas e na eficiência operacional ligada ao uso do tempo delas. Assim, a eficiência do tempo das pessoas realmente aumentou, atingindo até 90%. Após dez meses do início da implantação da reestruturação, os clientes já sinalizavam maior satisfação nas pesquisas. Por outro lado, da perspectiva interna à organização houve alguma insatisfação, pois uma maior demanda por serviços e uma maior intensidade no relacionamento com os clientes estavam causando estresse nos funcionários, em virtude principalmente das viagens. Elas ficaram mais frequentes e cada vez mais longas, ausentando as pessoas de suas famílias e de seus lares, o que causou certa resistência do pessoal e levou à necessidade de se criar um plano de compensação de dias em trânsito.

Reiteradamente, o tempo foi mencionado nos depoimentos dos entrevistados, especialmente no do entrevistado 1. Devido à sua posição intermediária na estrutura organizacional como gerente de projetos, enquanto ele devia minimizar o uso do tempo, sofria a pressão, de baixo para cima, de engenheiros e técnicos que sempre argumentavam precisar de mais tempo para executar bem seus papéis diante dos clientes:

- a) os períodos gastos nas viagens aos clientes aumentaram e afetaram a vida pessoal dos engenheiros e técnicos;
- b) o tempo investido no planejamento de atividade aumentou e exigiu maior flexibilidade dos gerentes de projetos na alocação das pessoas e competências certas na hora e lugar certos;
- c) a escassez de tempo limita a interatividade entre as pessoas e restringe a disponibilidade delas para os cronogramas de treinamento;
- d) o tempo também é um condicionante da mudança, pois levaria tempo para mudar a mentalidade de tantas pessoas em uma organização grande e global como essa.

Mudar a direção de um barco leva tempo e é uma ação executada gradativamente, não em uma só guinada. Por isso, a aplicação da metáfora para o título desse caso, notadamente em virtude da dificuldade de mudar o modelo mental das pessoas sobre seus trabalhos individuais e a organização, dificuldade essa potencializada pelo tamanho e peso da empresa. O tempo destacou-se como uma variável importantíssima, pois está presente no cotidiano das pessoas e da organização, principalmente em função de uma maior demanda de presença física junto aos clientes. Como em uma empresa convencional de consultoria, o tempo é um recurso escasso e é usado como métrica para os KPIs dos engenheiros e dos projetos.

Uma nuance da falta de tempo seria a pouca ou quase inexistente atitude inovadora em serviços. Isso salientou a preocupação da organização em inovar o modo da prestação dos serviços e não com que serviços prestar. Além disso, a falta de tempo impossibilitaria os engenheiros de gerar novas idéias, porque eles não se sentiriam suficientemente incentivados a fazê-los. Isso, de certa forma, explicaria a pouca variabilidade da inovação citada nas respostas à pergunta P14. Embora os KPIs previssem algo nesse sentido, havia um maior foco no cumprimento das tarefas.

Porém, o tempo não explica por si só os resultados alcançados pela organização até a época da realização das entrevistas. Retomando a metodologia proposta adaptada do questionário MIS, analisa-se qualitativamente as dimensões internas da organização com base nos principais dados coletados nos Quadros 9 a 11, referentes ao caso X, seguindo um modelo semelhante ao do Quadro 6 da seção 3.4. O Quadro 17 sintetiza a análise qualitativa da inovação organizacional estudada, no qual as dimensões internas da organização, excetuadas as respostas às perguntas referentes à natureza (P1) e aos resultados (P12 e P13) da inovação, servem de guia para a análise dos dez fatores caracterizadores da inovação do estudo de caso, que são avaliados, da maneira mais objetiva e idônea possível, por meio do nível de qualidade – muito baixa, baixa, média, alta ou muito alta –, em função da concordância entre as respostas dos entrevistados:

- a) nível de incerteza que envolve a inovação – responderam de forma parecida às perguntas P2 e P14; a clareza das idéias inovadoras e a facilidade de especificar antecipadamente a implementação da inovação foram baixas, embora tenham citado que os objetivos foram claramente definidos e comunicados; a variabilidade em relação às idéias inovadoras originais foi baixa, pois o entrevistado 3, ao mesmo tempo que respondeu que a inovação era robusta, mencionou ajustes que o grupo de inovação teve que fazer para acomodar algumas necessidades específicas;

- b) escassez de recursos / tempo alocado em tarefas – essencialmente, responderam à P3 que a carga e o tempo alocado no trabalho aumentaram, embora tenham dado justificativas diferentes para esse aumento (maior tempo de planejamento das atividades e mais gestão e controle dos recursos humanos; viagens mais longas com a manutenção do número de pessoas, as quais tinham perfil errado para a inovação; redução da eficiência do tempo de pessoal técnico, que teve que passar a trabalhar com foco em consultoria), portanto, houve alta escassez de recursos; quanto à dificuldade de planejar as atividades, foi muito alta, pois todos concordaram, em suas respostas à P15, que a inovação causou aumento do *overhead* das atividades preditivas à efetiva prestação dos serviços;
- c) grau de influência sobre decisões – as respostas à P4 diferiram entre si, apresentando desde um nível médio até um nível muito alto de autoridade e autonomia na tomada de decisões, sendo comparado até ao serviço militar; em média, seria possível avaliar que o grupo de inovação teve um alto grau de influência no processo de inovação;
- d) expectativas de prêmios e sanções – se não foi o fator com as respostas que mais variaram, foi certamente um dos que mais variaram dentre todos os fatores internos da organização; as percepções sobre incentivos individuais e/ou coletivos foram substancialmente diferentes, ou simplesmente inexistentes como no caso do entrevistado 3, cuja resposta à P8 deveria ser considerada como a mais relevante em função de sua posição executiva; em contrapartida, os entrevistados 1 e 2 entenderam que, respectivamente, o plano de certificação baseado no treinamento de consultoria e os KPIs foram instrumentos que incentivaram as pessoas a se envolverem na implementação da inovação organizacional estudada, indicando uma carência de melhor comunicação interna sobre a política de incentivos da organização; quanto à eficácia dos prêmios e sanções aplicados questionada na P9, pode-se concluir que os incentivos só não foram muito fracos/ineficazes porque houve a percepção de que estavam conseguindo formar a almejada geração líder;
- e) liderança do time de inovação – as respostas às perguntas P6 e P16 diferiram entre si, exceto quando os entrevistados 1 e 2, sobre a P16, afirmaram que sempre houve muita ênfase no cumprimento das tarefas e já havia exaustão (das pessoas) devido ao aumento na demanda de serviços; embora na P6 percebessem que os líderes eram altamente influentes, chegando a serem comparados pelo entrevistado 1 a embaixadores do processo de inovação, o entrevistado 2 destacou uma certa ambigüidade entre o tipo de liderança

exercida e os incentivos existentes, especialmente com relação ao paradoxo entre melhorar a eficiência do tempo e gerar novas idéias;

- f) liberdade para expressar dúvidas – as respostas às perguntas P7 e P17, embora diferentes em conteúdo, forneceram essencialmente uma noção de liberdade exercida com parcimônia, pois a dita liberdade de expressão seria razoavelmente auto-regulada pela organização, que filtra as críticas conforme elas são reportadas aos níveis hierárquicos superiores; o nível de encorajamento para criticar pode ser avaliado como médio, pois os entrevistados cobriram um espectro entre os níveis baixo e alto e destacaram o consenso como artifício para atingir a harmonia na organização; o mesmo ocorre com a liberdade de expressão em relação à inovação organizacional, pois, embora reconheçam que ela existe, houve um nível alto de pressão para que as pessoas agissem em conformidade com as expectativas do grupo de inovação;
- g) aprendizado encorajado – concordaram plenamente, nas respostas à pergunta P18, que a organização não valoriza a tomada de riscos e tem muita aversão ao risco e aos erros ocasionais, em virtude dos grandes danos, financeiros e de imagem, que podem advir de falhas causadas nas infra-estruturas de rede de seus clientes; já as respostas à P19 mostraram que a organização prioriza bastante o aprendizado, principalmente o formal e contínuo, pois é orientada a processos – no entanto, faz uso incipiente das ferramentas de gestão de conhecimento disponíveis e não encoraja a experimentação, exceto em casos excepcionais;
- h) freqüência da comunicação – responderam igualmente à pergunta P10, no sentido de que a comunicação com agentes externos não foi tão boa como a comunicação interna;
- i) problemas identificados – a priori, responderam diferentemente uns dos outros à pergunta P5, sobre que dificuldades ou problemas que foram encontrados no processo de inovação: o entrevistado 1 apontou recursos financeiros para treinamento extra do pessoal; o entrevistado 2, o modelo mental das pessoas que permanece inalterado; e o entrevistado 3, as negociações em transações relacionadas à nova estrutura hierárquica, na qual alguns gestores, especificamente os *line managers* (gerentes de linhas de produtos), perderam poder; em segunda análise, seria possível afirmar que, essencialmente, os problemas enfrentados tiveram origem no comportamento das pessoas, conforme o entrevistado 2 respondeu, pois ofereciam resistência à inovação organizacional, seja porque justificavam falta de capacidade técnica de atender à

demanda crescente de serviços e, por isso, requeriam treinamento extra, seja porque algumas pessoas se sentiam desprestigiadas e, assim, barganhavam compensações pela perda de equipes subordinadas; portanto, poderíamos considerar que houve um índice muito alto de problemas, originados na dificuldade das pessoas de mudar o modelo mental sobre seu trabalho e sobre a organização;

- j) conflitos – responderam à pergunta P11 com certa discrepância, cobrindo os resultados entre níveis muito baixo e médio de conflito, indicando diferentes procedimentos de resolução (foco no interesse comum, preservação dos relacionamentos interpessoais, consenso); os conflitos durante o processo de inovação foram encarados como normais, fazendo parte do trabalho cotidiano, até como consequência da resistência das pessoas para adotar o novo jeito de trabalhar; portanto, poderíamos considerar que houve um baixo índice de conflitos;
- k) fatores habilitadores da inovação organizacional no caso estudado – desfalçada de uma resposta do entrevistado 2 à pergunta P20, o qual realmente não via nada que tivesse funcionado bem no processo de inovação, essa análise seria inconclusiva, caso o entrevistado 3 não mencionasse, em um segundo momento, o contexto vigente de oportunidades de desenvolvimento pessoal dos indivíduos, indo de encontro com a resposta do entrevistado 1, que destacou o contexto de aprendizado encorajado;
- l) fatores inibidores da inovação organizacional no caso estudado – as respostas à pergunta P21 também não destacam com veemência os fatores inibidores preponderantes, embora os entrevistados 1 e 2 aparentemente concordem sobre falhas no contexto; enquanto o entrevistado 3, indica uma certa falta de visão das pessoas quanto às oportunidades de crescimento pessoal e profissional, os outros sugerem uma gama de melhorias para a “preparação organizacional”, mais relacionadas à escassez de recursos e à liberdade para expressar dúvidas e criticar, incluindo o desenvolvimento prévio das habilidades, o estabelecimento de novos processos que evitassem operações “tapa-buracos”, etc.

Dimensão interna:	Análise dos principais dados coletados no caso X	Unidade de análise:
1. Incerteza que envolve a inovação	P2 – clareza baixa; P14 – baixa variabilidade	Idéias
2. Escassez de recursos – trabalho/tempo e dificuldade de planejamento	P3 – alta escassez de recursos; P15 – planejamento muito difícil	Contexto/ Pessoas
3. Grau de influência sobre decisões	P4 – alto grau de influência	Pessoas
4. Expectativas de prêmios e sanções	P8 – incentivos de baixa intensidade; P9 – incentivos de baixa eficácia	Contexto
5. Liderança do grupo de inovação	P6 – alto grau de liderança; P16 – ênfase muito alta nas tarefas	Pessoas
6. Liberdade para expressar dúvidas	P7 – encorajamento médio às críticas; P17 – liberdade de expressão média	Contexto
7. Aprendizado encorajado	P18 – muita aversão ao risco; P19 – alta prioridade ao aprendizado	Contexto
8. Comunicação	P10 – comunicação média	Transações
9. Problemas identificados	P5 – índice muito alto de problemas	Transações
10. Conflitos/Procedimentos de resolução de conflitos	P11 – baixo índice de conflitos, resolvidos por diversos procedimentos	Contexto/ Transações
I. Fatores habilitadores preponderantes	P20 – 1º., aprendizado encorajado e 2º., liderança/grau de influência	<u>Contexto/</u> <u>Pessoas</u>
II. Fatores inibidores preponderantes	P21 – escassez de recursos, o tempo inclusive	<u>Contexto</u>

Quadro 17 – Análise dos principais dados coletados por dimensão interna no caso X
Fonte: elaboração própria.

5.2 Caso Y – Lutando pela independência

Diferentemente do contexto do caso anterior, a mudança necessária de mentalidade das pessoas envolvidas no processo de inovação foi mais fácil, porque a nova unidade de negócios transmitiu às pessoas a sensação de trabalharem em algo novo, em um novo lugar. Em contraste com a orientação aos processos e a manutenção do *portfolio* de serviços da organização do caso X, a organização desse estudo de caso era nitidamente orientada aos clientes que demandavam novos serviços. Só recentemente tem havido esforços dessa organização no sentido de estabelecerem processos mais robustos. O próprio entrevistado 3, na época da realização da coleta de dados deste trabalho, estava imbuído em tais esforços.

Essa sensação do novo aparentemente aliviou a pressão exercida sobre as pessoas pela necessidade do sucesso, pois a motivação e o envolvimento que existiram em todos os níveis

transpareceu nas entrevistas. Além da cúpula do grupo de inovação, que foi bem delimitada pelo entrevistado 1, o qual trabalhou na época do lançamento do negócio de serviços profissionais, os outros dois entrevistados deixaram a impressão de que muito mais pessoas abraçaram a causa da inovação e participaram ativamente do processo, não só quanto à inovação organizacional, mas também em suas outras formas, principalmente na gestão da inovação dos serviços em si. Nas palavras do entrevistado 2, os diferentes níveis hierárquicos da organização cooperavam entre si e se complementavam: “[...] vice-presidência com a responsabilidade de entender o mercado, os gerentes de projetos para entender as necessidades dos clientes, e os engenheiros para inovar o uso da tecnologia.”

Esse foco nas necessidades dos clientes e o fator de considerarem um caso de inovação organizacional de sucesso traduziram-se em um nítido entusiasmo nas entrevistas para dissertar sobre o relacionamento com o mercado, a cultura inovadora da organização – cujo encorajamento ao aprendizado seria inerente –, a geração e o compartilhamento de conhecimento, e outros aspectos do processo de inovação. Dada essa forte orientação aos clientes, em um certo ponto da história surgiu o dilema de como encontrar o ponto ótimo entre serviços customizados e reproduzíveis, ou padronizáveis, pois a nova unidade de negócios tinha que atingir um regime de operação no qual os serviços deveriam ser viáveis e lucrativos.

E este foi apenas um dos dilemas que surgiram. O mais importante deles foi exatamente a falta de processos e de papéis bem definidos na organização, tanto internamente quanto em relação às outras divisões da empresa. Houve uma dificuldade grande em utilizar os sistemas corporativos pré-existentes na empresa, baseados na venda e no custeio dos equipamentos, pois a filosofia do negócio de serviços profissionais era totalmente distinta.

Curiosamente, embora a organização fosse orientada ao mercado, todos os três entrevistados criticaram a atuação da força de *marketing* e vendas. Estes últimos mantinham o ranço das metas comerciais baseadas em volume de equipamentos e não entendiam a proposição de valor dos serviços profissionais. Além disso, foi difícil encontrar as pessoas certas para trabalharem na divisão e, quando encontradas, equilibrar a alocação delas entre os (poucos) cursos de treinamento e os cronogramas de projetos.

Analogamente ao que foi feito no primeiro estudo de caso, segue-se o modelo no Quadro 17 e analisa-se, por meio do nível de qualidade – muito baixa, baixa, média, alta ou muito alta –, em função da concordância entre as respostas dos entrevistados, as dimensões internas da organização. Neste estudo de caso, toma-se como base os principais dados coletados nos Quadros

12 a 14 e, assim, o Quadro 18 sintetiza a análise qualitativa dos dez fatores caracterizadores do estudo de caso:

- a) nível de incerteza que envolve a inovação – responderam de forma quase idêntica à pergunta P2, enquanto as percepções sobre a variabilidade das idéias variaram bastante para a P14; embora tenham citado que os objetivos da organização eram claros, a dificuldade de especificar antecipadamente a implementação da inovação foi alta, portanto, a clareza das idéias foi baixa; já a variabilidade em relação às idéias inovadoras originais poderia ser considerada média, pois os entrevistados 2 e 3 deram respostas entre os níveis baixo e alto, respectivamente;
- b) escassez de recursos / tempo alocado em tarefas – em termos gerais, responderam a mesma coisa às perguntas P3 e P15; houve escassez de recursos muito alta, com aumento muito grande da carga de trabalho e grandes mudanças na alocação de tempo das pessoas; as respostas à P15 indicaram que era muito difícil o planejamento das atividades e do reduzido programa de treinamento, pois era dependente do restrito menu de habilidades das pessoas, as quais detinham conhecimento específico e complementar em relação às outras do grupo e, por isso, não eram facilmente substituíveis;
- c) grau de influência sobre decisões – concordaram nas respostas à P4 havia um nível muito alto de autoridade e autonomia, no entanto nas hierarquias inferiores também havia uma certa autonomia no início do processo de inovação, devido à carência de sistemas e processos de tomada de decisão mais bem definidos;
- d) expectativas de prêmios e sanções – em se tratando de um caso de sucesso, é curioso que as percepções nas respostas à P8 tenham sido de uma política de incentivos muito fraca, praticamente inexistente, visto que não havia avaliação específica para as pessoas na organização, além da avaliação anual que era consistente com o resto da empresa, feita de maneira qualitativa e subjetiva; todos os entrevistados responderam à P9 que os prêmios e sanções aplicados não tinham qualquer relação com a *performance* da nova unidade de negócios de serviços profissionais, pois a motivação não era resultante deles;
- e) liderança do time de inovação – exceto uma divergência do entrevistado 3, em relação à pergunta P6, houve concordância sobre o papel influente e motivador da liderança do time de inovação para cultivar o comportamento inovador, que é natural na cultura organizacional da empresa, bem como sobre a ênfase no cumprimento das tarefas nas respostas à P16;

- f) liberdade para expressar dúvidas – as respostas às perguntas P7, especialmente, e P17 indicaram que, embora houvesse uma noção de liberdade de expressão, o positivismo das pessoas para superar os desafios do processo de inovação e atingir os objetivos prevalecia e, de certa forma, coagia aqueles que discordavam das iniciativas coletivas; o nível de encorajamento para criticar pode ser avaliado como médio, pois os entrevistados cobriram um espectro entre os níveis baixo e alto; com relação à liberdade de expressão em relação à inovação organizacional, ela existe como parte da cultura inovadora e geradora de idéias, mas, neste caso, houve um nível razoável de pressão para que as pessoas se conformassem e priorizassem os objetivos da organização, que estavam muito claros;
- g) aprendizado encorajado – concordaram bastante nas respostas às perguntas P18 e P19, indicando que a organização valoriza a tomada de riscos, não tanto quanto no passado, aceita erros ocasionais no processo criativo e de aprendizado, desde que de acordo com as expectativas dos clientes, e, enfim, tem o aprendizado e a geração de conhecimento de modo colaborativo em alta prioridade; adicionalmente, houve um questionamento por parte do entrevistado 3 sobre a priorização do aprendizado no âmbito corporativo, pois não havia um programa de treinamento formalmente estabelecido e o aprendizado seria encorajado em pequenos grupos em virtude da combinação de habilidades das pessoas e de lideranças naturais que surgiam neles;
- h) frequência da comunicação – as respostas à pergunta P10 se juntaram àquelas que indicaram fatores que poderiam ser melhor explorados, como a política de incentivos e o estabelecimento de processos e sistemas administrativos próprios para os serviços profissionais; a comunicação foi fraca, resultante entre uma comunicação interna forte e uma comunicação externa muito fraca; nessa última situação, temia-se que os clientes associassem a nova empreitada com a imagem ruim dos fracassos anteriores da empresa em criar esse tipo de organização;
- i) problemas identificados – com pequenas variações responderam a mesma coisa para a pergunta P5, ao apontar a resistência interna à inovação organizacional e a falta de processos/sistemas bem definidos para a organização como os principais problemas enfrentados; quando o entrevistado 1 mencionou que houve “de tudo um pouco” – recrutamento, falta de objetivos claros, falta de planos de implementação, falta de recursos financeiros, coordenação, resistência e falta de suporte gerencial –, ficou claro

que foi um enorme desafio levar essa inovação organizacional a cabo, mas que os problemas relevantes foram aqueles dois apontados anteriormente; fazendo uma avaliação relativa ao índice muito alto do caso X, seria possível avaliar que enfrentaram um índice alto de problemas, em virtude basicamente da organização mundial ser menor que a do caso X e da menor dispersão de problemas apontados pelos entrevistados;

- j) conflitos – responderam à pergunta P11 com certa discrepância e deixaram a impressão de que os conflitos eram naturais, porém não intensos, e que se desdobravam para evitá-los por meio de negociações e o estabelecimento de interesses comuns pautados pelos clientes; cobrindo os resultados entre níveis muito baixo e alto de conflitos, portanto, poderíamos considerar que houve um índice médio de conflitos;
- k) fatores habilitadores da inovação organizacional no caso estudado – entre outros fatores como o contato direto com os clientes, destacou-se nas respostas à P20 a liderança do trabalho em equipe entre pessoas de alta capacidade técnica, combinando conhecimento e prática;
- l) fatores inibidores da inovação organizacional no caso estudado – as respostas à pergunta P21 não deram destaque a um fator único; poderiam ser destacadas a escassez de novos talentos que melhor se adequassem à transformação organizacional, especialmente na força de *marketing* e vendas, e a carência de um plano de implementação original, que contasse com sistemas administrativos específicos para os serviços e que diminuísse os conflitos e negociações internas.

Dimensão interna:	Análise dos principais dados coletados no caso Y	Unidade de análise:
1. Incerteza que envolve a inovação	P2 – clareza baixa; P14 – variabilidade média	Idéias
2. Escassez de recursos – trabalho/tempo e dificuldade de planejamento	P3 – escassez de recursos muito alta; P15 – planejamento muito difícil	Contexto/ Pessoas
3. Grau de influência sobre decisões	P4 – grau de influência muito alto	Pessoas
4. Expectativas de prêmios e sanções	P8 – incentivos de muito baixa intensidade; P9 – incentivos de muito baixa eficácia	Contexto
5. Liderança do grupo de inovação	P6 – alto grau de liderança; P16 – ênfase alta nas tarefas	Pessoas
6. Liberdade para expressar dúvidas	P7 – encorajamento médio às críticas; P17 – liberdade de expressão média	Contexto
7. Aprendizado encorajado	P18 – alta valorização do risco; P19 – alta prioridade ao aprendizado	Contexto
8. Comunicação	P10 – comunicação fraca	Transações
9. Problemas identificados	P5 – índice alto de problemas	Transações
10. Conflitos/Procedimentos de resolução de conflitos	P11 – índice médio de conflitos, resolvidos com foco nos clientes	Contexto/ Transações
I. Fatores habilitadores preponderantes	P20 – liderança para o trabalho em equipe (habilidades complementares)	<u>Pessoas</u>
II. Fatores inibidores preponderantes	P21 – escassez de novos talentos e conflitos	<u>P e s s o a s /</u> <u>Contexto</u>

Quadro 18 – Análise dos principais dados coletados por dimensão interna no caso Y
Fonte: elaboração própria.

5.3 Caso Z – Antecipando o futuro

O terceiro estudo de caso nitidamente trata-se do mais disruptivo e no qual os líderes do grupo de inovação foram os mais influentes entre os casos estudados. Mais inovador porque a empresa não só inovou os serviços prestados, mas também inovou o modelo de negócios. Viabilizou uma maior agregação de valor para seus clientes e um maior alcance geográfico, pois com o uso de novas tecnologias a empresa pode atingir clientes além dos territórios em que estava acostumada a atuar até então. Os líderes foram os mais influentes basicamente em virtude do papel do dono da empresa, o empreendedor, e do engajamento dos executivos da organização, que aderiram às idéias dele e juntos desenvolveram e implementaram a inovação organizacional.

O dono da empresa, o entrevistado 1, exerceu uma liderança muito forte e presente durante o processo de inovação. Isso ficou claro durante as entrevistas, sendo que suas respostas comumente foram pronunciadas na primeira pessoa do singular, como por exemplo: “tive uma atuação firme para formatar...”, “na verdade esta é uma pergunta direta a mim”, “se me

questionarem se tomei a decisão errada...” e assim por diante. Pessoalmente, ele não encorajava críticas que não fossem construtivas e estimulava em tom desafiador a busca por soluções para desenvolver serviços inovadores. Ao mesmo tempo mostrou-se auto-crítico, pois respondeu por mais de uma vez algo como “não sei se tenho uma boa resposta”, dando a entender que haveriam muitas frentes para melhoria da inovação que foi implementada.

Esse processo de inovação teve início quando o empreendedor vislumbrou um grande potencial comercial para a *internet* e as novas tecnologias que despontavam na época. Sendo assim, a dimensão tecnológica do modelo de Bilderbeek et al. (1998) para a inovação em serviços (Esquema 8) constituiu-se em uma das particularidades desse estudo de caso, pois nos casos X e Y as inovações foram de cunho essencialmente organizacional. Outras particularidades do caso referem-se: ao tamanho da empresa, que possibilitou, conforme os depoimentos dos entrevistados, uma melhor previsibilidade da implementação e dos resultados do que nos outros dois casos; ao fato de não ter ocorrido nenhuma mudança organizacional drástica como as implementadas na reestruturação baseada em competências e no lançamento da unidade de negócios de serviços profissionais; e à específica política de incentivos que foi implantada, a qual atrelava os salários ao progresso dos indivíduos nos programas de certificação.

O caso Z apresentou muitas diferenças em relação às características das grandes organizações dos casos anteriores, mas também foram encontradas similaridades, especialmente no que tange ao comportamento humano. Mesmo se tratando de uma pequena organização, um grande obstáculo que teve que ser superado foi a dificuldade das pessoas aceitarem a inovação, a mudança. Assim como indicado nos casos X e Y, os entrevistados mencionaram que o grupo de inovação teve que gastar muita energia para adequar o modelo mental das pessoas à nova filosofia de trabalho que a organização desejava que tivessem. Onerosos programas de treinamento e de certificação por si só não resolveram essa dificuldade e as pessoas resistiam em aceitar a nova realidade, tanto organizacional quanto tecnológica.

Uma outra similaridade que foi destacada, especialmente com o caso Y, foi o conflito que existiu entre os departamentos de operações e de vendas, muito relacionada ainda à questão do modelo mental. O relacionamento conflituoso resultaria do processo de aprendizado do pessoal de operações, adiantado em relação ao do pessoal de vendas, que naturalmente mantinha a mentalidade comercial baseada em produtos e em volume de vendas. Em última instância, o empreendedor queixou-se de que esperava que sua força de vendas alcançasse resultados financeiros superiores aos que atingiram, porque, no início do processo de inovação, as pessoas

eram incrédulas sobre o sucesso daquela iniciativa e não tiveram a mentalidade e a postura adequadas, tanto internamente quanto frente aos clientes.

Para finalizar a análise qualitativa das dimensões internas das organizações caso a caso, em função da concordância entre as respostas dos entrevistados, toma-se como base os principais dados coletados nos Quadros 15 e 16 e, assim, o Quadro 19 sintetiza a análise qualitativa dos dez fatores caracterizadores do caso Z:

- a) nível de incerteza que envolve a inovação – responderam de forma idêntica à pergunta P2, porém de forma antagônica à P14; a clareza das idéias e a previsibilidade dos objetivos seria alta, enquanto que a variabilidade seria média, pois o entrevistado 1 afirmou que ela foi alta e os entrevistados 2 e 3 responderam que as idéias eram robustas e a variabilidade foi baixa, apenas para se ajustarem à demanda de serviços e à evolução tecnológica;
- b) escassez de recursos / tempo alocado em tarefas – em termos gerais responderam a mesma coisa às perguntas P3 e P15; houve escassez de recursos muito alta, com grande aumento da carga de trabalho e de horas extras; era muito difícil o planejamento das atividades, porque encaravam situações inéditas nas quais as pessoas não sabiam onde e como concentrar esforços e gerenciar riscos;
- c) grau de influência sobre decisões – todos concordaram nas respostas à P4 que o dono da empresa exerceu, e exerce até hoje, um papel muito forte no processo decisório;
- d) expectativas de prêmios e sanções – como nos casos anteriores não foram mencionadas sanções nas respostas P8 e P9, mas, diferentemente daqueles, a política de incentivos individuais atreladas aos salários foi altamente eficaz para motivar as pessoas a atualizarem seu conhecimento continuamente e a terem postura ativa na prestação dos serviços;
- e) liderança do time de inovação – como nas respostas à P4, as respostas às perguntas P6 e P16 indicaram que o dono da empresa exerceu forte liderança e autoridade, tanto interna como externamente; embora reconheçam que houve períodos em que o cumprimento das tarefas foi priorizado, sempre buscaram equilibrar e valorizar as relações humanas, pois a organização depende das pessoas e, caso contrário, os gestores falhariam ao levar as pessoas à exaustão;

- f) liberdade para expressar dúvidas – as respostas às perguntas P7 e P17 diferiram entre si; seria possível avaliar que a organização dava uma abertura média para críticas, pois estavam realmente abertos a elas desde que fossem construtivas e focassem nas soluções e não nos problemas, e que igualmente haveria um nível de pressão médio para as pessoas aceitarem as decisões e perseguirem os objetivos que foram claramente traçados;
- g) aprendizado encorajado – concordaram totalmente nas respostas às perguntas P18 e P19, indicando que uma baixa aversão ao risco, ou seja, uma alta valorização do risco no processo de aprendizado das pessoas e da organização, e que o aprendizado é essencial, portanto, tem prioridade muito alta;
- h) frequência da comunicação – os entrevistados confirmaram que a comunicação foi um fator forte, apenas discordando sobre a percepção de que ela foi melhor dentro da organização ou foi melhor com a clientela; sendo assim, a comunicação foi boa;
- i) problemas identificados – uma gama diversificada de problemas foram identificados ao longo do processo de inovação, conforme responderam à pergunta P5; segundo o entrevistado 1, isso seria natural, pois tratou-se de uma inovação disruptiva em uma empresa pequena que dispunha de poucos recursos financeiros;
- j) conflitos – responderam à pergunta P11 com certa discrepância, mas indicaram de que havia conflitos isolados na seara entre os departamentos de operações e de vendas, e que seriam esperados em função do processo de aprendizado das pessoas e da organização;
- k) fatores habilitadores da inovação organizacional no caso estudado – entre outros fatores como o aprendizado encorajado, identicamente aos fatores habilitadores do caso Y, destacou-se nas respostas à P20 o engajamento tanto dos líderes como dos seguidores na organização, que foram bem-sucedidos na implementação da visão de longo prazo;
- l) fatores inibidores da inovação organizacional no caso estudado – as respostas à pergunta P21 apontaram que não houve nenhum erro categórico que tivesse inibido a inovação e levantaram indícios de que as relações internas conflituosas acabariam por minar a motivação da equipe técnica de operações, exigindo mais empenho dos líderes no processo de inovação.

Dimensão interna:	Análise dos principais dados coletados no caso Z	Unidade de análise:
1. Incerteza que envolve a inovação	P2 – clareza alta; P14 – variabilidade média	Idéias
2. Escassez de recursos – trabalho/tempo e dificuldade de planejamento	P3 – escassez de recursos muito alta; P15 – planejamento muito difícil	Contexto/ Pessoas
3. Grau de influência sobre decisões	P4 – grau de influência muito alto	Pessoas
4. Expectativas de prêmios e sanções	P8 – incentivos de alta intensidade; P9 – incentivos de alta eficácia	Contexto
5. Liderança do grupo de inovação	P6 – grau muito alto de liderança; P16 – equilíbrio nas relações humanas	Pessoas
6. Liberdade para expressar dúvidas	P7 – encorajamento médio às críticas; P17 – liberdade de expressão média	Contexto
7. Aprendizado encorajado	P18 – alta valorização do risco; P19 – muito alta prioridade ao aprendizado	Contexto
8. Comunicação	P10 – comunicação boa	Transações
9. Problemas identificados	P5 – índice alto de problemas	Transações
10. Conflitos/Procedimentos de resolução de conflitos	P11 – índice baixo de conflitos, resolvidos conforme a situação	Contexto/ Transações
I. Fatores habilitadores preponderantes	P20 – liderança para motivar as pessoas	<u>Pessoas</u>
II. Fatores inibidores preponderantes	P21 – conflitos e modelo mental	<u>Contexto/</u> <u>Pessoas</u>

Quadro 19 – Análise dos principais dados coletados por dimensão interna no caso Z

Fonte: elaboração própria.

5.4 Visão geral dos casos estudados

A fim de cumprir com a última parte da metodologia proposta adaptada do questionário MIS, dá-se prosseguimento à análise qualitativa baseada nas avaliações feitas em cada estudo de caso, conforme sintetizadas nos Quadros 17 a 19 para os casos X, Y e Z, e, posteriormente, a uma confrontação dos aspectos das inovações organizacionais estudadas com o referencial teórico do segundo capítulo.

O Quadro 20 segue o modelo de apresentação usado nas seções anteriores neste capítulo, facilitando, assim, a análise qualitativa final dos dez fatores internos caracterizadores da inovação previstos no MIS, por meio do seu nível de qualidade – muito baixa, baixa, média, alta ou muito alta – estabelecido em função da concordância entre os resultados das análises caso a caso:

- a) nível de incerteza que envolve a inovação – analisado por meio de duas perguntas, esse nível de incerteza é relativamente alto, porque as entrevistas resultaram em níveis baixo de clareza e médio de variabilidade das idéias inovadoras (sendo a resposta à P2 para X=baixa, Y=baixa, Z=alta e à P14 para X=baixa, Y=média, Z=média);
- b) escassez de recursos / tempo alocado em tarefas – analisada também por meio de duas perguntas, a escassez de recursos e de tempo e a dificuldade de planejar as atividades foram destacadas em todos os três casos como críticas e indicaram um nível alto de concordância no estudo comparativo (sendo a resposta à P3 para X=alta, Y=muito alta, Z=muito alta e à P15 para X=muito difícil, Y=muito difícil, Z=muito difícil);
- c) grau de influência sobre decisões – uma pergunta indicou entre os três casos um grau muito alto de influência e autonomia do grupo de inovação nas decisões ao longo do processo de inovação (sendo a resposta à P4 para X=alto, Y=muito alto, Z=muito alto);
- d) expectativas de prêmios e sanções – duas perguntas sobre a intensidade e sobre a eficácia das políticas de incentivos resultaram em alta dispersão das respostas referentes a esses fatores internos (sendo a resposta à P8 para X=baixa, Y=muito baixa, Z=alta e à P9 para X=baixa, Y=muito baixa, Z=alta), possibilitando avaliar ambas as respostas como de baixa qualidade, ou seja, incentivos de baixa intensidade e de baixa eficácia; curiosamente muito pouco se falou sobre sanções e, vez por outra, mencionaram que, devido ao perfil das equipes técnicas nessas organizações, somente incentivos monetários não seriam suficientes para melhorar a *performance* no trabalho, e recomendaram mecanismos de reconhecimento por trabalhos baseados em conhecimento complexo e em equipe;
- e) liderança do time de inovação – duas perguntas, uma sobre qual a percepção sobre os líderes do processo de inovação e outra sobre os relacionamentos humanos do trabalho, indicaram um alto grau de liderança e que, em média, as organizações enfatizaram o cumprimento das tarefas, sendo que somente no caso Z mencionaram o equilíbrio entre o trabalho e as relações humanas (sendo a resposta à P6 para X=alto; Y=alto; Z=muito alto e à P16 para X=muito alta nas tarefas; Y=alta nas tarefas; Z=equilíbrio);
- f) liberdade para expressar dúvidas – duas perguntas coletaram dados bastante dispersos, porém, resultaram em avaliações caso a caso bastante concentradas no nível de qualidade médio, tanto sobre o encorajamento por parte da organização para críticas dos participantes do processo de inovação, quanto sobre a percepção da liberdade de

- expressão de dúvidas e críticas (sendo a resposta à P7 para X=médio, Y=médio, Z=médio e à P17 para X=média, Y=média, Z=média);
- g) aprendizado encorajado – duas perguntas resultaram em um nível médio de valorização do risco e de aceitação de erros ocasionais e em uma alta priorização do aprendizado (sendo a resposta à P18 para X=muito baixa, Y= alta, Z=alta e à P19 para X=alta, Y=alta, Z=muito alta);
- h) frequência da comunicação – uma pergunta sobre a comunicação tanto interna quanto externa à organização resultou em uma comunicação razoável, cujas avaliações de cada estudo de caso foram um pouco dispersas (sendo resposta à P10 para X=média, Y=baixa, Z=alta);
- i) problemas identificados – uma pergunta sobre que dificuldades ou problemas foram encontrados resultou em um alto índice de problemas (sendo a resposta à P5 para X=muito alto, Y=alto, Z=alto);
- j) conflitos – uma pergunta apenas resultou em um nível baixo de conflitos, resolvidos por meio de vários procedimentos, os quais seguem a cultura organizacional (sendo a resposta à P11 para X=baixo, conflitos resolvidos por diversos procedimentos, Y=médio, conflitos resolvidos com foco nos clientes; Z=baixo, resolvidos por diversos procedimentos);
- k) fatores habilitadores das inovações organizacionais estudadas – embora seja favorável um contexto de aprendizado encorajado, os três estudos de caso indicaram que os fatores internos habilitadores foram preponderantemente relacionados às pessoas, tais como a liderança do grupo de inovação, bem como a motivação das pessoas em mudarem seus modelos mentais, trabalharem em equipe, desenvolvendo novas habilidades e competências, encararem os novos desafios (sendo a resposta à P20 para X=aprendizado e liderança, Y=liderança para o trabalho em equipe, Z=liderança para motivar as pessoas);
- l) fatores inibidores das inovações organizacionais estudadas – os três estudos de caso não indicaram fatores internos inibidores que fossem preponderantes sobre outros, mas destacaram que aqueles relacionados aos contextos, tais como a escassez de recursos/tempo e os conflitos (sendo a resposta à P21 para X=escassez de recursos,

inclusive o tempo, Y=escassez de novos talentos e conflitos; Z=conflitos e modelo mental contexto/pessoas.

Dimensão interna:	Estudo comparativo entre os três estudos de caso:	Unidade de análise:
1. Incerteza que envolve a inovação	P2 – clareza baixa; P14 – variabilidade média	Idéias
2. Escassez de recursos – trabalho/tempo e dificuldade de planejamento	P3 – escassez de recursos muito alta; P15 – planejamento muito difícil	Contexto/ Pessoas
3. Grau de influência sobre decisões	P4 – grau de influência muito alto	Pessoas
4. Expectativas de prêmios e sanções	P8 – incentivos de baixa intensidade; P9 – incentivos de baixa eficácia	Contexto
5. Liderança do grupo de inovação	P6 – alto grau de liderança; P16 – ênfase alta nas tarefas	Pessoas
6. Liberdade para expressar dúvidas	P7 – encorajamento médio às críticas; P17 – liberdade de expressão média	Contexto
7. Aprendizado encorajado	P18 – média valorização do risco; P19 – alta prioridade ao aprendizado	Contexto
8. Comunicação	P10 – nível médio de comunicação	Transações
9. Problemas identificados	P5 – índice alto de problemas	Transações
10. Conflitos/Procedimentos de resolução de conflitos	P11 – índice baixo de conflitos, resolvidos conforme a situação	Contexto/ Transações
I. Fatores habilitadores preponderantes	P20 – liderança e influência do grupo de inovação e pessoal motivado	<u>Pessoas</u>
II. Fatores inibidores preponderantes	P21 – escassez de recursos/tempo e conflitos	<u>Contexto</u>

Quadro 20 – Estudo comparativo entre os três estudos de caso

Fonte: elaboração própria.

Obviamente, o número reduzido de 21 perguntas no roteiro de entrevista – abertas para evitar qualquer constrangimento ou resistência dos entrevistados e condensadas de tal modo a abrangerem mais de 40 questões somente na Parte I do MIS – e o pequeno número de entrevistados impossibilitariam a tirada de conclusões de alta confiabilidade. Por isso, buscou-se avaliar os níveis de concordância e coincidência das respostas às perguntas para atribuir maior validade aos resultados de cada caso sobre os fatores internos da organização (destacados com fundo amarelo no Quadro 20 quando houve concordância). A riqueza de detalhes nas respostas para uma melhor análise de conteúdo também foi limitada pelas curtas durações das entrevistas, fora as exceções como as entrevistas com os primeiros entrevistados dos casos X e Z. Portanto, todos os fatores internos deveriam ser objeto de investigação e de análise mais cuidadosa e aprofundada, em outro ensejo.

A ausência do conhecimento como um dos fatores habilitadores preponderantes no Quadro 20 surpreendeu e, de certa forma, exemplificou as limitações da análise dos dados. Apresentado aos

potenciais participantes das entrevistas no Canadá como um dos construtos do trabalho, ao lado da inovação, o conhecimento sempre esteve em voga nas respostas dos entrevistados. Foi mencionado, freqüentemente, como base do desenvolvimento de habilidades e de competências das pessoas e das organizações, bem como extremamente valorizado por causa de programas de treinamento e de certificação das equipes técnicas, especialmente nas respostas às perguntas P18 e P19 sobre o aprendizado encorajado. Porém, como fator habilitador das inovações organizacionais estudadas, o conhecimento foi suplantado pela liderança do grupo de inovação e pela motivação das pessoas.

Aliás, a inclusão das perguntas P20 e P21 no roteiro de entrevista, visando obter respostas mais diretas dos entrevistados sobre o que funcionou bem e o que funcionou mal nos respectivos processos de inovação, foi de suma importância. Caso contrário, a análise dos resultados seria muito menos objetiva, pois em apenas quatro (destacadas com fundo amarelo) das dez dimensões internas estudadas houve um nível de concordância aceitável. Para interpretar como concordância entre os três estudos de caso, considerou-se pelo menos duas respostas idênticas e uma terceira de nível contíguo (por exemplo muito alta nos casos X e Y e alta no caso Z), desde que esta última não fosse de nível médio (por exemplo baixa nos casos X e Y e média no caso Z).

Duas das quatro dimensões internas nas quais houve concordância entre as respostas dos três estudos de caso foram ratificadas pelas respostas às perguntas P20 e P21. A escassez muito alta de recursos e de tempo, que afetou demasiadamente a carga de trabalho e a alocação de tempo das pessoas, bem como dificultava muito o planejamento das atividades, foi apontada como um dos fatores inibidores da inovação organizacional. Enquanto isso, a influência dos líderes na tomada de decisões foi percebida como um fator habilitador da inovação organizacional, juntamente com a liderança motivadora e participativa. Por outro lado, essa segunda dimensão pode ter causado também um efeito colateral negativo sobre uma terceira dimensão, ao coibir a liberdade das pessoas para expressarem dúvidas e críticas sobre os processos de inovação. A análise não estabelece relação de causa e efeito, mas foi atribuído nível médio para a liberdade de expressão, tanto para o encorajamento quanto para a pressão para se conformarem com o *status quo*, o que poderia significar que as pessoas sofreriam a pressão da influência para manterem a harmonia organizacional por meio do conformismo.

De um modo geral, os casos de inovação foram analisados em todos os aspectos considerados nas definições formalmente apresentadas no referencial teórico, tanto para a inovação quanto para a inovação organizacional. As três parcelas da equação “inovação = idéias + implementação +

resultados” foram analisadas e, nos depoimentos dos entrevistados, foi possível identificar como as inovações organizacionais modificaram os processos administrativos, a maneira como as decisões eram tomadas, a alocação de recursos, pessoas, tempo, etc. e outros tantos elementos relacionados com a gestão de cada uma das três organizações estudadas. Tendo essas inovações mudado o cotidiano das pessoas e das organizações, seria até certo ponto previsível que a quarta dimensão com muita concordância entre as respostas fosse a dos problemas identificados. Os diversos níveis hierárquicos dos entrevistados também justificam esse resultado, pois executivos, gerentes e engenheiros têm responsabilidades e enfrentam problemas bem distintos uns dos outros. Todavia, pode ser entendida mais como uma dimensão da fase de implementação da inovação, em decorrência do seu desenvolvimento, do que como uma característica inerente ao meio inovador das empresas.

Por se tratarem de variáveis dependentes das dimensões internas da organização e da natureza da inovação previstas pelo projeto MIRP (Esquema 5), os resultados das inovações não foram analisados com a mesma dedicação com que foram os fatores internos da organização, objetos principais de estudo deste trabalho, até porque exigiriam outra metodologia de pesquisa. Baseada na metodologia proposta adaptada da do MIRP, a análise dos dados coletados focou nos itens que, juntamente com os resultados, definem: “inovação = idéias + pessoas + transações + contexto + resultados”.

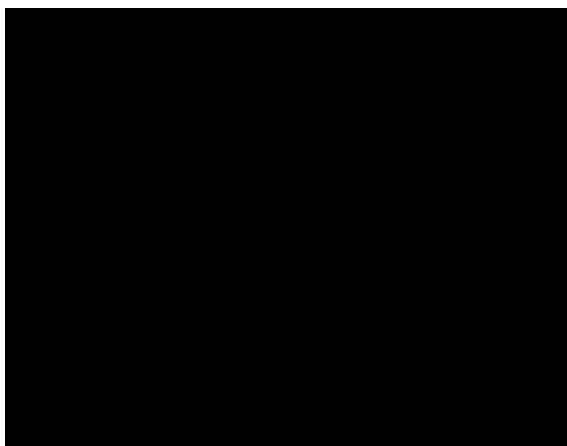
Além disso, fazendo uma comparação entre essa definição do MIRP e aquela do Fórum de Inovação apresentada anteriormente, e visto que as idéias representam basicamente a fase inicial do processo de inovação, seria razoável imaginar que os fatores habilitadores e inibidores preponderantes fossem relacionados às pessoas, às transações e ao contexto. Ao igualar as duas equações da inovação, é possível cancelar as idéias e os resultados, que são presentes em ambas as equações, e, assim, resultaria que: “implementação = pessoas + transações + contexto”. E efetivamente os resultados das respostas às perguntas P20 e P21 apontaram nessa direção, porque os fatores internos habilitadores e inibidores da inovação organizacional foram respectivamente aqueles relacionados às pessoas e aos contextos das organizações (Quadro 20), ficando os fatores relacionados às transações em segundo plano.

Quanto ao escopo/tamanho da inovação em geral os entrevistados mencionaram grandes desafios, enormes empreitadas e muito esforço para mudar a mentalidade das pessoas sobre o trabalho delas e sobre a (re)organização. Dessa perspectiva, a alta demanda de tempo e energia seria inerente às inovações organizacionais e independeria do tamanho das organizações, pois

mexeriam com todos os tipos de recursos das empresas. Quanto à natureza da inovação em serviços, as inovações estudadas foram fundamentalmente diferentes. Por meio da análise a seguir, com base no modelo de vetores de competências e características dos serviços (Esquema 3), foi possível dar um enfoque integrativo entre técnicas, processos e competências, conforme Gallouj e Weinstein (1997) sugerem.

No caso X, os entrevistados confirmaram que continuaram ofertando os mesmos tipos de serviços aos clientes; portanto, a inovação em serviços ocorrida foi devida à formalização, também denominada de objetivação. Visto não alterarem-se as características $[Y_i]$ dos serviços, a inovação baseou-se exclusivamente na formatação e padronização das características $[X_i]$ dos sistemas técnicos, permitindo atribuir ao serviço um certo grau de materialidade e torná-lo menos intangível ao conjugar inovações de processo – alterando o vetor $[X_i]$ ou, nos termos de Goffin e Mitchell (2005), o *service augmentation* (Esquema 13) – com mecanismos intangíveis para a criação de novos roteiros na prestação do serviço e novos instrumentos analíticos para estruturar pensamentos e comportamentos, exemplificados, no caso, pela nova atuação dos engenheiros da organização como consultores de negócios.

O caso Y destacou muito nitidamente a inovação *ad hoc*, orientada pela aplicação e geração de conhecimento e habilidades das pessoas da organização juntos aos seus clientes. Novos conjuntos de características de serviço $[Y_i^*]$ eram desenvolvidos a quatro mãos com os clientes, muitas vezes de forma inédita, e passavam a modificar sensivelmente os vetores de competências, bem como o conhecimento, do prestador $[C_i]$ e de características técnicas $[X_i]$, especialmente as características intangíveis dos serviços que exigem inscrição, codificação e formalização *a posteriori* de certos elementos das soluções encontradas. Esse aspecto foi salientado pelo entrevistado 1 em função da necessidade de formalizar e reproduzir tais soluções em futuras transações do mesmo tipo de serviço.



Esquema 13 – A oferta global
de serviços e os vetores

d e
características dos serviços

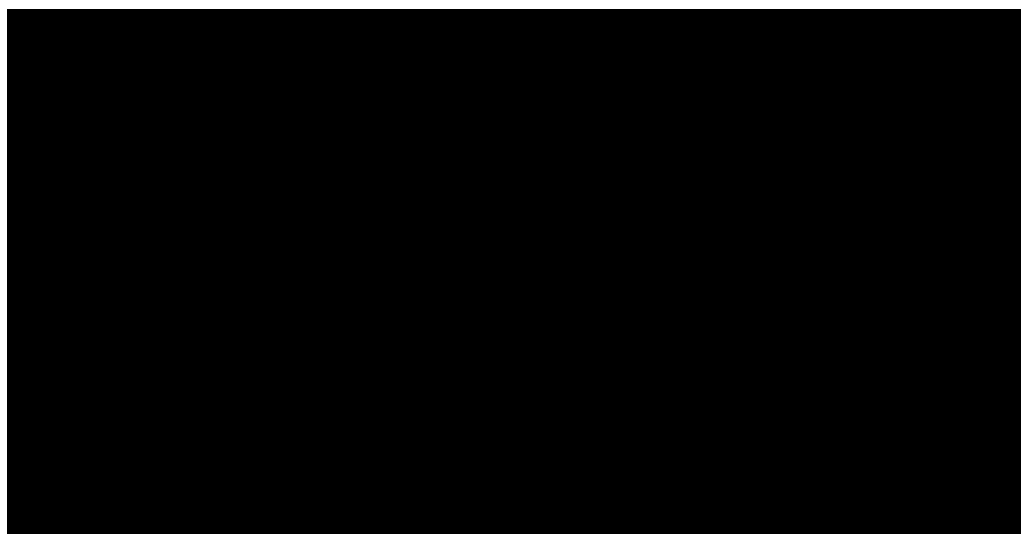
Fonte: adaptado de GOFFIN; MITCHELL,
2005, p.78

Já a organização do caso Z desenvolveu e
implementou uma inovação radical, pois todo um

novo conjunto de competências e características $\{[C_i^*], [C'_i^*], [X_i^*], [Y_i^*]\}$ alterou fundamentalmente o modo $\{[C_i], [C'_i], [X_i]\}$ como os serviços eram prestados. Enfim, no universo de inovação de Drucker (1985), somente as inovações organizacionais dos casos Y e Z seriam geradoras de riqueza, pois envolveriam a atribuição de novas capacidades aos recursos existentes na organização por meio de novos vetores de competências $[C_i^*]$, enquanto no caso X somente os vetores $[X_i]$ e $[Y_i]$ sofreriam mudanças.

6 CONCLUSÕES

O fato de os casos estudados serem bem diferentes entre si – uma inovação de processo, alterando a dimensão 1 do modelo de inovação em serviços de Bilderbeek et al. (1998), uma de gestão, alterando as dimensões 2 e 3, e uma de modelo de negócio, com fundo tecnológico e todas as dimensões alteradas –, ilustra e enriquece o modelo conceitual desenvolvido (Esquema 14). Embora algumas limitações tenham sido impostas pelos participantes das entrevistas para a coleta de dados dos três estudos de caso, a análise comparativa entre as respostas às perguntas P20 e P21 do roteiro de entrevista e dos fatores, nos quais foi encontrada concordância com relação às respostas, permite, sim, identificar fatores internos importantes que habilitaram ou inibiram a inovação organizacional nas empresas canadenses estudadas. Assim sendo, ilumina-se um pouco mais o tema inovação em serviços, nos contextos destas organizações, as quais estão inseridas no segmento das empresas prestadoras de serviços profissionais e intensivos em conhecimento para o mercado de telecomunicações.



Esquema 14 –
Modelo
conceitual
desenvolvido
Fonte:
elaboração
própria.

Por meio de
u m
levantamento
exploratório e

do método de estudos de casos múltiplos, aplicados a empresas canadenses prestadoras de serviços profissionais para o mercado de telecomunicações, foi possível avaliar teorias e conceitos existentes acerca da inovação em serviços, da inovação organizacional e dos serviços intensivos em conhecimento. Algumas das teorias e conceitos aqui aplicados foram as tipologias da inovação, a abordagem integrativa de Gallouj e Weinstein (1997) entre inovações em bens e em serviços por meio de um modelo de vetores de competências e características, o modelo de inovação em serviços em quatro dimensões de Bilderbeek et al. (1998) mencionado acima, e, como espinha dorsal deste trabalho, a metodologia de pesquisa explanatória e longitudinal do processo de inovação publicada pelo *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP) no fim

dos anos 90. Em se tratando de um levantamento exploratório, o questionário MIS do projeto MIRP foi devidamente adaptado aos objetivos deste trabalho e mostrou-se útil para identificar os fatores internos das organizações que influenciaram seus processos de inovação.

O intento foi alcançado com a identificação dos fatores habilitadores e inibidores mais relevantes para o desenvolvimento da inovação organizacional nos casos estudados, que foram aqueles relacionados às unidades de análise pessoas e contexto, respectivamente. A liderança do time de inovação e pessoal motivado como fatores habilitadores da inovação organizacional, nas empresas canadenses de serviços profissionais estudadas, corroboraram a visão, por exemplo, dos entrevistados 1 e 3 do caso Y que, respectivamente, afirmaram, em seus depoimentos, que “seu produto é seu pessoal” e que “serviços é um negócio realmente baseado em pessoas e habilidades”. As pessoas nesse tipo de empresa representam o cerne do comportamento inovador e são realmente importantes, confirmando que o capital humano é o fator dominante nas empresas prestadoras de serviços profissionais intensivas em conhecimento (ALVESSON, 1995). Especialmente quando trabalham em equipes em um clima colaborativo, as pessoas detêm e compartilham o conhecimento e desenvolvem habilidades e competências que são aplicadas na prestação dos serviços, muitas vezes no relacionamento direto, sem intermediários, com seus clientes.

Competências essas, individuais, que não devem ser confundidas com o conceito de competências essenciais (das organizações) de Hamel e Prahalad (1995), conforme advertido na seção 2.3.2, quando foi abordado o uso do modelo de vetores de competências e de características (Esquema 3) para explicar as possíveis inovações em serviços *stricto sensu*. As competências individuais resultam da combinação de conhecimentos adquiridos e aplicados no cotidiano e da necessidade de externalizar rotineiramente o aprendizado, contribuindo individualmente para a construção de bases de dados e de ferramentas de gestão de conhecimento, enquanto as competências essenciais resultam da associação entre habilidades coletivas e tecnologia, acabando por se constituir na sustentação de desenvolvimentos futuros, tanto pessoais quanto organizacionais.

Nos estudos de caso X e Z, por exemplo, ficou claro que as organizações se esforçaram para desenvolver as competências essenciais de consultoria e convergência de redes, respectivamente. Embora a empresa do caso Y goze de uma cultura organizacional inovadora, em nenhum momento transpareceu a iniciativa da criação de um conjunto de competências como na do caso X, por exemplo, mas, sim, de uma gama de serviços para fazer frente ao *portfolio* de equipamentos. Em contrapartida, as empresas dos casos X e Z, desprovidas dessa cultura

organizacional mais progressista, sofreram com a resistência das pessoas em aceitar o novo, em aceitar a necessidade de desenvolver novas habilidades e competências individuais. Agindo dessa forma as pessoas inconscientemente criavam obstáculos ao processo de inovação e faziam com que os gestores se frustrassem diante das dificuldades e insucessos, visto que as organizações de serviços profissionais são altamente dependentes das pessoas, nem sempre facilmente substituíveis.

Como fatores inibidores da inovação organizacional nas empresas canadenses de serviços profissionais estudadas, foram destacados aqueles relacionados aos contextos. A escassez de recursos, pessoas e tempo fatalmente causou nas organizações aumento da carga de trabalho e de horas extras, bem como a alteração da alocação de tempo das pessoas e dos projetos. Os conflitos também foram identificados, embora em essência o fator inibidor efetivo talvez tenha sido o modelo mental arraigado das pessoas, conforme foi mencionado notadamente nas entrevistas dos casos X e Z. Os conflitos de cunho político ou comercial, entre diferentes divisões ou entre diferentes departamentos dentro de uma mesma divisão – como no caso do conflito entre operações e vendas dos casos Y e Z – surgiriam como consequência da defasagem entre os processos de aprendizado do pessoal técnico e de outras equipes, como as de vendas, *marketing*, finanças, etc., e da pouca boa vontade das pessoas de assimilarem novos modelos mentais. Não ficou claro porque tais conflitos foram considerados importantes nas respostas às perguntas P21, haja vista que, nas respostas às perguntas P11, especificamente elaboradas para avaliar os conflitos e respectivos procedimentos de resolução, as pessoas deram a entender que os conflitos seriam normais, ou comuns, e resolvidos com certa tranqüilidade. Possivelmente tenham sido considerados como fator inibidor da inovação por serem anti-producentes nas atividades cotidianas, e indiretamente causarem escassez de recursos e, principalmente, escassez de tempo maior ainda em função dos procedimentos de resolução de conflitos que têm que ser aplicados.

Este trabalho não pretende dar uma receita para que inovações organizacionais em empresas prestadoras de serviços profissionais para o mercado de telecomunicações sejam bem-sucedidas, no entanto deixa três pistas a serem perseguidas: conhecimento, contexto e pessoas.

O conhecimento é condição *sine qua non* nas organizações de serviços profissionais e deve ser constantemente atualizado com o estado-da-arte. Há tempos, o conhecimento tem sido nivelado como *commodity* pelos fabricantes e desenvolvedores de tecnologia, por meio de seus programas de treinamento formal e de certificação, e, em sendo assim, a diferenciação de uma organização em relação às demais resultaria primordialmente do aprendizado encorajado e da experimentação

de novas idéias. Tanto para o desenvolvimento de competências individuais como de competências essenciais das organizações, o conhecimento é peça-chave nesse segmento de mercado. Os clientes, assim como um paciente que procura um médico para fazer uma consulta sobre uma dor que lhe aflige, esperam que os profissionais de empresas de integração de sistemas ou de consultoria técnica saibam mais do que eles próprios e mostrem domínio nos assuntos que lhes interessam, os ajudando a resolver seus problemas. Os profissionais e as organizações têm nenhum ou muito pouco valor a agregar em situações nas quais seus clientes têm mais ou o mesmo nível de conhecimento e, assim, deixariam de ter razão de existir.

O contexto organizacional deve ser positivo e bem administrado para que os processos de inovação sejam eficientes e eficazes, evitando-se desperdício de tempo e de energia em processos de pouco ou nenhum retorno para a organização. Além do aprendizado encorajado, que consitui um binômio com o conhecimento, os recursos devem estar bem-dimensionados a fim de evitar competição por eles e o distúrbio causado pelos conflitos; uma política de incentivos justa e meritocrática é recomendável; os canais de comunicação intra e interdepartamental devem estar abertos para que as pessoas tenham liberdade de opinar e criticar as idéias e os projetos inovadores, assim, sentindo-se úteis e importantes para o sucesso da empresa; os conflitos devem ser mantidos dentro da esfera profissional e resolvidos de maneira ética e eficaz, visando-se sempre maximizar os benefícios individual, coletivo e organizacional.

Aqui está descrita parte de uma cartilha ideal do contexto organizacional, mas claramente o tempo é uma variável importante que restringe a capacidade dos gestores de tomarem conta de todos os detalhes para que a organização rode perfeitamente assim. Um bom exemplo de tal restrição é o presidente e fundador da empresa estudada no caso Z, o qual reconheceu, em sua entrevista, que poderia ter corrigido erros ocasionais ao longo da sua jornada, mas que não teve tempo para parar e pensar nisso, e se orgulha de sua empresa se manter em um mercado do qual já viu muitos competidores caírem fora, pelas mais variadas razões.

Enfim, as pessoas. Elas detêm o conhecimento, constroem o tecido organizacional e nem sempre estão disponíveis para o mercado de trabalho ou são fáceis de se encontrar, conforme foi constatado nos casos Y e Z. Portanto, é fundamental mantê-las motivadas para se obter uma alta *performance* no trabalho (VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000) e equilibrar as relações humanas para que trabalhem felizes e satisfeitas com seus líderes, pares e subordinados. Caso contrário, as soluções podem ser onerosas, pois a organização corre o risco de perder recursos

humanos valiosos e de difícil substituição, visto que, nessa indústria, as pessoas desenvolvem conhecimentos e competências muito específicos, ao longo dos anos.

6.1 Considerações finais

Visto que somente as dimensões internas foram pesquisadas e não foram levados em conta fatores externos das organizações, como os ambientes econômico, tecnológico e político, o levantamento exploratório poderia ser replicado aqui no Brasil, a fim de aumentar a validade externa do trabalho. As duas grandes empresas dos casos X e Y têm operações no país e há, pelo menos, uma dúzia de empresas de serviços profissionais que poderiam substituir aquela do caso Z, com tamanho e escopo similares.

Por fim, não é possível generalizar os resultados deste trabalho. São específicos para os casos de inovação identificados, dentro do contexto das organizações estudadas, obtidos por meio do depoimento das pessoas que se prontificaram a fornecer dados primários por meio de entrevistas, dados esses coletados e analisados por meio da metodologia proposta, restrita à análise das dimensões internas das organizações. Quaisquer condições diferentes dessas poderiam levar a outros resultados.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. ; UTTERBACK, J. Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, v. 80, p.41-47, June-July, 1978.

ALVESSON, M. *Management of knowledge-intensive companies*. Berlin: Walter de Gruyter, 1995.

ANDREASSI, T. *Gestão da inovação tecnológica*. São Paulo: Thomson, 2007.

BARBIERI, J. C. ; SIMANTOB, M. A. (Org.). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C. ; SIMANTOB, M. A. (Org.). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBIERI, J. C. (Org.). *Organizações inovadoras*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

BARBIERI, J. C. ; ÁLVARES, A. C. T. Inovações nas organizações empresariais. In BARBIERI, J.C. (Org.). *Organizações inovadoras*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, North-Holland, v.15, p.161-173, 1986.

BERNARDES, R. ; KALLUP, A. A emergência dos serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In: BERNARDES, R. ; ANDREASSI, T (Org.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2007.

BILDERBEEK, R. et al. (1998). *Services in innovation: knowledge intensive business services (KIBS) as co-producers of innovation*. Oslo: Step Group, Aug. 1998. SI4S Synthesis Paper S3.

BODEN, M. ; MILES, I. *Services and the knowledge-based economy*. London: Continuum, 2000.

CHRISTENSEN, C. *The innovator's dilemma*. New York: Collins Business Essentials, 2006.

COLLINS, J. The ultimate creation. In HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. (Org.). *Leading for innovation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

COLLIS, J. ; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORROCHER, N. The internet services industry: sectoral dynamics of innovation and production. In: EDQUIST, C. (Org.). *The internet and mobile telecommunications system of innovation*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2003.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. et al. (Org.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988.

- DOSI, G. et al. (Org.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988.
- DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- DRUCKER, P. F. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row, 1985.
- EDQUIST, C. (Org.). *Systems of innovation: technologies, institutions and organizations*. Washington: Pinter, 1987.
- FAGERBERG, J. Innovation. In: FAGERBERG, J. ; MOWERY, D. C. ; NELSON, R. R. (org.). *The Oxford handbook of innovation*. New York: Oxford University Press, 2007.
- GADREY, J. The misuse of productivity concepts in services: lessons from a comparison between France and the United States. In: GADREY, J. ; GALLOUJ, F. *Productivity, innovation and knowledge in services: new economic and socio-economic approaches*. Northampton: Edward Elgar, 2002.
- GADREY, J. ; GALLOUJ, F. (Org.). *Productivity, innovation and knowledge in services: new economic and socio-economic approaches*. Northampton: Edward Elgar, 2002.
- GADREY, J. ; GALLOUJ, F. ; WEINSTEIN, O. New modes of innovation: how services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, v. 6, n. 3, p. 4-16, 1995.
- GALLOUJ, F. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, R. ; ANDREASSI, T (Org.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GALLOUJ, F. Beyond technological innovation: trajectories and varieties of services innovation. In: BODEN, M. ; MILES, I. *Services and the knowledge-based economy*. London: Continuum, 2000.
- GALLOUJ, C. ; GALLOUJ, F. Neo-schumpeterian perspectives on innovation in services. In: BODEN, M. ; MILES, I. *Services and the knowledge-based economy*. London: Continuum, 2000.
- GALLOUJ, F. ; WEINSTEIN, O. Innovation in services. *Research Policy*, n. 26, p. 537-556, 1997.
- GOFFIN, K. ; MITCHELL, R. *Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework*. London: Palgrave Macmillan, 2005.
- GUNDLING, E. *The 3M way to innovation*. New York: Kodanska America, 2000.
- HAMEL, G. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- HAMEL, G. Alta gerência: o laboratório da inovação em gestão. *HSM Management*, São Paulo, n. 58, p. 120-126, set.-out. 2006.
- HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANDY, C. Fleas and elephants. In HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. (Org.). *Leading for innovation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

HERTOG, P. den. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, v. 4, n. 4, p. 491-528, Dec. 2000.

HERTOG, P. den. Co-producers of innovation: on the role of knowledge-intensive business services in innovation. In: GADREY, J. ; GALLOUJ, F. *Productivity, innovation and knowledge in services: new economic and socio-economic approaches*. Northampton: Edward Elgar, 2002.

HESSELBEIN, F. ; GOLDSMITH, M. ; SOMERVILLE, I. (Org.). *Leading for innovation and organizing for results*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

HIPP, C. ; TETHER, B.S. ; MILES, I. The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, v. 4, n. 4, p. 417-453, Dec 2000.

JONASH, R. S. ; SOMMERLATTE, T. *The innovation premium: how next generation companies are achieving peak performance and profitability*. Cambridge: Perseus, 1999.

KANTER, R. M. Creating culture for innovation. In HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. (Org.). *Leading for innovation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

KNOP, R. C. R. O. *Fusões e aquisições como estratégias competitivas das empresas de telecomunicações: uma reflexão sobre tomada de decisão*. 2003. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LOVELOCK, C. ; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MILES, I. Innovation in services. In: FAGERBERG, J. ; MOWERY, D. C. ; NELSON, R. R. (Org.). *The Oxford handbook of innovation*. New York: Oxford University Press, 2007a.

MILES, I. Serviços e inovação na Europa. In: BERNARDES, R. ; ANDREASSI, T. (Org.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2007b.

MILES, I. Foresight and services: closing the gap? *The Services Industries Journal*. Frank Cass, v.19, n.2, p.1-27, Apr. 1999.

MILES, I. et al. *Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation*. Manchester: University of Manchester, March, 1995. A report to DG13 SPRINT-EIMS.

MIOZZO, M. ; SOETE, L. *Internationalization of services: a technological perspective*. Technological Forecasting and Social Change. North-Holland, v.67, n.2-3, p.159-185, Jun. 2001.

MIOZZO, M. ; WALSH, V. *International competitiveness and technological change*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

O PODER da inovação. *Exame*, São Paulo, v. 41, n.14, 1º agosto 2007.

OLIVEIRA JR., M. M. *Administração do conhecimento em redes corporativas globais: um estudo de caso na indústria de propaganda*. 1999. 253 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Oslo manual: the measurement of scientific and technological activities: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Paris: European Commission, 1992.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*. North-Holland, v.13, n.6, p.343-373, Jan. 1984.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. Primeira edição publicada em 1942.

SUNDBO, J. Management of innovation in services. *The Services Industries Journal*. Frank Cass, v.17, n.3, p.432-455, Jul. 1997.

SUNDBO, J. Organization and innovation strategy in services. In: BODEN, M. ; MILES, I. *Services and the knowledge-based economy*. London: Continuum, 2000.

VAN DE VEN, A. H. ; ANGLE, H. ; POOLE, M. S. *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Oxford University Press, 2000.

VAN DE VEN, A. H. ; ANGLE, H. An introduction to the Minnesota innovation research program. In: VAN DE VEN, A. H. ANGLE, H. ; POOLE, M. S. *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Oxford University Press, 2000.

VAN DE VEN, A. H. ; CHU, Y. A psychometric assessment of the Minnesota innovation survey. In: VAN DE VEN, A. H. ANGLE, H. ; POOLE, M. S. *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Oxford University Press, 2000.

VAN DE VEN, A. H. ; POOLE, M. S. Methods for studying innovation processes. In: VAN DE VEN, A. H. ANGLE, H. ; POOLE, M. S. *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Oxford University Press, 2000.

VASCONCELLOS, M. A. Introdução. In: BARBIERI, J. C. (Org.). *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WHEATLEY, M. J. We are all innovators. In HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. (Org.). *Leading for innovation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

YIN, R. K. *Estudo de caso*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário utilizado como roteiro de entrevista

Esse roteiro de entrevista foi adaptado a partir do questionário MIS pelo autor. O questionário a seguir é a versão em inglês e reflete a discussão feita no terceiro capítulo sobre a metodologia. Após cada pergunta é(são) indicada(s) a(s) questão(ões) da parte I do MIS ([Q_n]) que serve(m) de base para sua elaboração, exceto no caso da vigésima, que foi originalmente elaborada pelo autor:

1. How big of an undertaking did this innovation represent in terms of number of people and amount of resources employed? [Q1]
2. Regarding to the innovation difficulty, how clear or predictable were the outcomes and the steps for developing this innovation? [Q2,3]
3. Regarding to the workload, would you say that some competition for resources like personnel, management support, space, equipment, etc. either made it heavier or changed people's time allocation? {Your time allocation changed?} [Q6,7,8,9a-h]
4. Regarding to the innovation group, what is your impression of the amount of discretion or authority they had in the decision-making processes on setting goals, deciding funding and resources, and recruiting personnel? [Q10a-d]
5. Regarding to problems encountered, please describe special problems or difficulties you or your department experienced in developing this innovation. {Personal recruitment; lack of clear goals; lack of implementation plans; lack of funds or resources; coordination; resistance or lack of support} [Q13-14f]
6. Regarding to leadership, what is your impression of how much influence did the innovation group leadership have in encouraging innovative behavior, initiative, and constructive feedback from different departments, including yours? [Q15,16,18]
7. Regarding to freedom to express doubts, criticising or providing information which challenged the feasibility of the innovation development was encouraged? [Q17]
8. Please describe what kind of rewards and sanctions were applied either in a group-basis or in an individual-basis. [Q23a-23b]
9. How did those rewards and sanctions become more effective incentives for good work performance? [Q24a-24b]

10. Regarding to communication, did your department communicate well on matters related to this innovation with both internal actors (other departments; managers at higher levels) and external actors (customers; vendors; consultants)? [Q26a-g]
11. Regarding to conflicts, would you say that there was disagreement or lack of cooperation across departments and functional groups; if yes, what methods of conflict resolution were used? [Q25, Q27, Q28a-d]
12. Regarding to the innovation process, how satisfied was the organization with people's involvement in relation to the initial expectations? [Q31, 33, 34]
13. Regarding to the innovation outcomes, how effective was this innovation to attain the overall goals of the organization? [Q32, 35]
14. Regarding to the innovation variability, did difficult or exceptional problems usually arise against the either original innovation scope or plan? [Q11, 12]
15. Regarding to the resources, would you say that some scarcity made the activity planning more difficult because of tighter schedules? [Q47a-d]
16. There was a balanced emphasis on task accomplishment and human relationships? [Q19, 21, 30]
17. Did people feel pressured to conform to the innovation group about not expressing their opinions about the innovative effort? [Q20, 22]
18. Regarding to learning encouragement (not specifically to this innovative effort), did the organization seem to place a high value on taking risks, even if there were occasional mistakes? [Q44]
19. Did the organization place a high priority on learning and experimenting new ideas? [Q45-46]
20. What parts of this innovation effort did work well?
21. What suggestions would you have for this innovation effort had been better? [Q36]

APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas

A seguir são apresentadas as transcrições dos nove entrevistados que formam o painel de três estudos de caso deste trabalho. As entrevistas foram traduzidas na íntegra, diretamente do áudio em inglês para o texto em português pelo autor, exceto nos trechos indicados por [...]. Esse sinal indica principalmente intervenções que o autor fez como entrevistador, a fim de tentar esclarecer um ponto, extrair dados e informações adicionais, etc., ou bate-papo do/com o entrevistado. O par de colchetes ([]) ainda pode indicar outras três ocasiões: a) textos explicativos sobre o conteúdo das respostas, b) atos dos entrevistados em momentos de descontração ou silêncio durante a entrevista, como por exemplo [risos] ou [pausa], e c) qual dos entrevistados, 2 ou 3, está respondendo às perguntas na segunda entrevista do caso Z:

CASO X – ENTREVISTADO 1

1. Quão grande foi a empreitada que essa inovação representou para você em termos de número de pessoas e montantes de recursos envolvidos?

Resp.: Basicamente esse processo já tem durado um ano e meio e ainda está evoluindo. O número de pessoas impactadas, do ponto de vista da nossa organização no Canadá, está próximo de 400 em termos de serem reorganizadas em grupos. Em termos de pessoas envolvidas em modelar essa nova estrutura, eu não sei exatamente o número. Eu não era parte desse grupo, mas eu diria que aproximadamente pelo menos os “cabeças” dos centros de competência. Basicamente estamos falando dos corpos diretivo e gerencial da nossa organização, cujo número está na vizinhança dos 20. Essas pessoas formariam o grupo de inovação que é responsável por garantir que estamos devidamente alinhados com a diretriz. Por exemplo, se eu era do time de infra-estrutura de IMS [*IP Multimedia System*, uma tecnologia que viabiliza a convergência entre redes de telefonia fixa e móvel], que estava abaixo da divisão de *networking* de IMS, agora eu devo entrar na camada de serviços IMS [que está agora localizada dentro da competência Multimídia]. Isso não é claramente visível na organização, mas deve se encaixar aqui. Por esse tipo de coisa, ainda é necessária muita “mensagem” para seguirmos em frente com essa estrutura.

2. Quanto à dificuldade da inovação, quão claros ou previsíveis eram os resultados e os passos para desenvolver essa inovação?

Resp.: “Claro” é um termo relativo na minha cabeça. Do meu ponto de vista, não estava claro. A mensagem foi claramente comunicada: o objetivo principal era fornecer soluções fim-a-fim aos clientes. Isso foi claramente comunicado. Quanto à previsibilidade, quando tivemos esse tipo de mudanças nós estabelecemos KPIs [*key performance indicators* ou indicadores-chave de desempenho] a fim de gerenciar e garantir que funcionaria. Nossa empresa é imensa e podemos comparar com um grande barco. Não podemos mudar de direção repentinamente, leva tempo, não é possível virar o leme de um barco assim [num estalar de dedos]. Esse tipo de coisa não acontece instantaneamente. A reorganização aconteceu instantaneamente, sim, de certo modo. Nossa organização no Canadá, em teoria, apontou rapidamente para a nova direção, mas o Canadá é apenas parte da organização global; que ainda tem suas unidades de negócio, que por sua vez têm seus escritórios comerciais; e todos fazem parte da corporação, que é maior ainda. O que acontece então é que existem apenas 12 unidades de serviços, umas grandes outras pequenas, ao redor do mundo [Canadá e mais onze centros, incluindo o Brasil], porém há escritórios comerciais, virtualmente, em todos os países do mundo, que têm sua maneira de trabalhar. Portanto, educá-los a trabalhar de novas maneiras requer mais tempo, e, por isso, digo que virar esse grande barco vai demorar. Enfim, são previsíveis? Diria que o resultado final sim, mas leva tempo. A empresa ainda tem que lutar em passar a mensagem correta aos funcionários sobre a nova maneira de trabalhar. Antes um técnico responsável por colocar um equipamento em operação tinha como objetivo fazer isso o mais rápido possível e cair fora. Isso mudou e requer uma mudança de mentalidade, pois conseguimos fazer isso em torno de 80% a 90% até agora. Não é apenas o caso de entregar o serviço o mais rápido possível, com a melhor qualidade possível. Agora é necessário desenvolver um relacionamento com os clientes e, assim, sermos capazes de propor e vender serviços adicionais que supram as necessidades deles.

3. Quanto à carga de trabalho, você diria que alguma competição por recursos como pessoal, suporte dos gestores, espaço, equipamentos, etc., tornou mais pesada ou alterou a alocação de tempo das pessoas? {Sua alocação de tempo mudou?}

Resp.: Ok, deixe-me dizer de novo que o foco agora é fornecer soluções fim-a-fim. Antes a empresa tinha uma mentalidade de *roll out* [entregar aquilo que foi contratado, com

foco no produto e não na solução], foi assim que ela foi construída. Para prover tais serviços fim-a-fim eu diria que são necessários mais treinamento, preparação, antecipação para aconselhar os clientes e juntar informações e requisitos para assegurar-nos de que entendemos as necessidades de seu negócio e de que montaremos uma proposta adequada. Baseado nisso, eu diria que a companhia não estava adequadamente dimensionada para suportar a demanda. Estávamos acostumados a fazer um técnico trabalhar o mais rápido possível para ativar um equipamento em uma localidade e a dispor desse recurso logo em seguida em um outro lugar ou projeto. Por isso eu digo, sim, houve alguma competição por recursos. Outro ponto é a necessidade de mudar a mentalidade. Na verdade significa que nós precisamos de outro perfil de gente, gente que viaje mais e gaste mais tempo com o cliente. Requer recursos que ao invés de pensarem somente em equipamentos, elementos de rede, pensem também no todo, tenham visão sistêmica e uma melhor compreensão do que significa gerenciamento de telecom, por exemplo. Isso causa impacto na família, porque um recurso deve passar mais tempo com o cliente no México, por exemplo. Isso causa impacto na empresa, porque precisamos retreinar nossos engenheiros e desenvolver novas habilidades.

4. Quanto ao grupo de inovação, qual a sua impressão de quanto poder de decisão ou autoridade eles tinham no processo decisório para determinar metas, decidir sobre orçamentos e recursos, e recrutar pessoal?

Resp.: Eles tiveram a autoridade de reestruturar a organização e acho que não tiveram autoridade, naquele instante, para recrutar recursos adicionais. Isso vai ser um plano de longo prazo. Em outras palavras, não é o tipo de coisa que podemos mudar instantaneamente, vai levar tempo para treinar os funcionários, encontrar e recrutar o tipo certo de funcionários, e atender ao novo modelo. Portanto, eles tiveram autoridade? Sim e... não. No sentido de que nós precisamos encontrar o caminho. Não podemos de repente dizer: “Quer saber? Eu demito metade da organização!” Isso não funciona mais, não desse jeito. Além disso, as pessoas têm suas competências e a empresa não pode se desfazer dessas competências. Precisamos retreiná-las. Então, sim, tiveram autoridade para determinar novos objetivos e mudar o jeito de trabalhar, mas não para mudar tudo. Leva tempo mudar o jeito de trabalhar. E também não tiveram autoridade sobre os recursos financeiros, pois são limitados e diretamente relacionados ao treinamento. Cada

recurso [funcionário técnico] da empresa tem cerca de dez dias de treinamento por ano, o que acarreta em um orçamento da ordem de US\$10 mil ao ano. Portanto, foi limitada.

5. Quanto aos problemas encontrados, por favor descreva problemas ou dificuldades especiais que você ou seu departamento vivenciou ao desenvolver esta inovação. {Recrutamento de pessoal; falta de objetivos claros; falta de planos de implementação; falta de recursos financeiros ou humanos; coordenação; resistência ou falta de suporte}

Resp.: Bem, resistência ao alto escalão ou falta de suporte dele não foi o caso. Eles aderiram rápido ao plano e foram bastante positivos. Houve suporte à idéia. Eu diria que recursos financeiros, como eu disse, eram limitados para treinamento extra e, conseqüentemente, limitaram nossa capacidade de diminuir a resistência das pessoas à mudança. Encaramos esse problema, especialmente quando batemos de frente com a maior demanda por viagens das pessoas e quando os recursos [humanos] nos diziam “eu não fui treinado para fazer isso”. [...] Recrutamento também foi uma questão importante, pois todas nossas *headcounts* [novas contratações] foram congeladas, exceto quando estritamente necessário. O período de entrada em produção de um novo funcionário leva de 6 meses a 1 ano, até que conheça nosso jeito de trabalhar, então há um custo alto de tempo e dinheiro associado ao desenvolvimento das competências. [...] Veja, novas maneiras de trabalhar, novos KPIs, novas maneiras de endereçar as coisas. Tudo que temos feito até então mudou. É como fosse: “feche a porta e vamos refinar tudo.” Mudou o jeito de entregar um serviço ao cliente. Antes era simples: me chame no telefone, eu te ligo de volta, eu te digo o que fazer, faça isso, vá em frente, “meu chapa”. Não funciona mais assim. Quando recebemos um telefonema agora devemos quase que seguir um questionário: “Quem é seu cliente? O que ele quer exatamente? O que exatamente ele pretende com esse produto? Que resultados ele espera alcançar comprando isso? O que mais posso fazer por você? Ok, não é da minha área, você tem pensado sobre essa ou aquela área? Oh, não, você não tinha pensado nisso! Ok, vamos sentar juntos agora e colocar juntas todas as partes que te interessa, vamos definir o escopo juntos.” Sim, há uma nova maneira de, vamos chamar, endereçar uma solicitação para iniciar um projeto do ponto de vista de serviços. [...] Nós temos que mudar nosso jeito de trabalhar para atingir os resultados finais. O objetivo foi claramente definido e apresentado a nós, e a reorganização já estava feita, mas não havia processos de implantação estabelecidos para isso naquele momento. Em outras palavras, tudo que existia antes agora tem que ser

desfeito, ou destruído, ou retrabalhado para trabalharmos nessa nova maneira e atingir esse novo objetivo. Isso é o que estou tentando dizer.

6. Quanto à liderança, qual sua impressão sobre quanta influência os líderes do grupo de inovação tiveram em encorajar comportamento inovador, iniciativa, e *feedback* construtivo de diferentes departamentos, incluindo o seu?

Resp.: Ok, a palavra-chave da questão é influência. Eles realmente influenciaram um pouco. Eles... como eu poderia dizer... eles ainda estão promovendo essa nova maneira de trabalhar. Eles estão premiando... como eu chamaria isso... pessoas que estão atingindo novos tipos de certificação. É um jeito de forçar os engenheiros a pensar sobre os negócios fim-a-fim, premiando pessoas que conseguem esse novo tipo de certificação. E elas brilham dentro da organização, e quando eu falo de organização estou falando não apenas do Canadá, mas sim da empresa em todo o mundo. Por conta disso, eles “tipo” listam as pessoas com as quais querem atingir os objetivos. “Ei, comece a pensar assim, esse é o caminho que queremos seguir!” Também eles assumiram seus papéis de embaixadores desse novo jeito de trabalhar. Eles não simplesmente criaram algo e empurraram pra cima. Os níveis hierárquicos superiores também estão envolvidos, são embaixadores desse novo jeito de trabalhar baseado em competências. Em áreas de competência e soluções fim-a-fim.

7. Quanto à liberdade para expressar dúvidas, fazer críticas ou fornecer informações que desafiavam a viabilidade do desenvolvimento da inovação foram atitudes encorajadas?

Resp.: Essa pergunta é sobre comunicação em via dupla? Sim, eu penso que você tem liberdade para se expressar, ninguém diz que você não pode se expressar. Especialmente dentro da empresa, onde basicamente procuram encaminhar *feedback* para moverem-se à frente. Leva um pouco de tempo também. Tem que haver consenso, a empresa com a matriz, a matriz com a empresa. A matriz acredita em consenso. Desse ponto de vista, sim, esse tipo de atitude é encorajada. Daí a dizer que as pessoas trouxeram algum ponto negativo que fosse válido e que eles realmente deram uma olhada nisso... Eu diria que sim, foi assim, mas por alguma razão também não olharam, ou levaram em conta para encaminhar tal assunto futuramente. [...] A liberdade está lá para você se expressar, mas às vezes é como falar com a parede. Você pode falar o que quiser, em público, onde quiser. Ninguém restringe você de falar. Por outro lado, as pessoas registram o que você está dizendo? Eu acredito eles não anotam o que está dizendo imediatamente. Então, de

novo, isso deve ser entendido que em uma grande corporação que requer consenso, isso leva tempo. Portanto, a paciência é uma virtude. Pois então, dizer que não estão vendo isso?... Gostaria de acreditar que não é este o caso. Acredito que as pessoas do alto escalão, as pessoas que estão liderando isso, ouvem sim. Por quê? O processo e a organização continuam evoluindo. Só leva tempo. Bem, eu diria que uma grande corporação é lenta para reagir.

8. Por favor descreva que tipo de prêmios ou sanções foram aplicadas coletiva ou individualmente.

Resp.: Do ponto de vista dos KPIs, que é o que nos torna elegíveis aos bônus, mudando nessa direção nosso bônus é uma coisa coletiva. Pensamos como um grupo. Esse é um objetivo comum que nós estamos tentando atingir. Do ponto de vista individual, outros provavelmente podem falar melhor sobre isso, mas há algum tipo de premiação “por baixo do pano” para aqueles com *performance* melhor. Não há publicidade em cima disso. Ninguém virá dizer “se você estiver realmente alinhado comigo e fizer isso ou aquilo, eu te darei um pequeno prêmio”. Alguns dos altos executivos têm premiação atrelada a *stock options*, mas acho que não está necessariamente relacionada à sua questão. Voltando à questão das certificações, o prêmio é que você é bem divulgado, bem visto dentro da empresa. Seu nome vai para uma imensa lista, que inclusive é enviada até nosso CEO na nossa matriz. Portanto, do ponto de vista de visibilidade, eles te reconhecem como um “guru”. Deixe-me rephrasar isso, não é uma premiação monetária, mas é uma premiação por reconhecimento. [...] Algumas pessoas preferem fazer parte de uma lista de famosos, do tipo “quem é quem”. Eles procuram algo do tipo “você fez um grande trabalho” e voltar para casa com a medalha no peito. Para essas pessoas, você sabe como é, pegam seu dinheiro e dizem um simples “obrigado”. Com relação às sanções, não há nada de novo. Nada relacionado com isso. Elas sempre existiram, sempre estiveram lá. É mais uma coisa do ponto de vista individual e creio que, sim, vão chegar pra você e dizer “olhe, sua *performance* deve melhorar”, mas é algo que esperam que você perceba sozinho. Nada de novo, sempre foi assim.

9. Como tais prêmios e sanções tornaram-se incentivos mais eficazes para uma boa *performance* no trabalho?

Resp.: [risos] Eu sou dos *tops*! [risos] Eu não acredito que muitas pessoas... como posso dizer? Em termos de fazer você se sobressair no futuro, eu penso que realmente não

promove nada. Para as pessoas que realmente finalizaram e passaram e se certificaram, por exemplo, do ponto de vista deles, eu penso que foi... nós percebemos que as pessoas se sentiram mais orgulhosas, entenderam mais o que deve ser alcançado, ficaram mais inclinadas a promover isso. Mas mais à frente, é difícil de vender a idéia. Se certificar e começar a pensar desse jeito dá muito trabalho. Como seres humanos nós provavelmente hesitamos um pouco para mudar o estado das coisas. “Estou contente. Por que eu deveria aprender esse monte de coisas extra se estou contente fazendo o que faço hoje?” [...] Ainda é difícil, é difícil encontrar a “cenoura mágica” [que faça o cavalo correr mais]. Ainda está faltando aquele pequeno incentivo extra que faça todos se juntarem e dizer “sim, estamos nessa, vamos nos certificar e começar a pensar desse jeito!”. Devagar vamos chegar lá, mas, de novo, leva tempo pra virar o barco.

10. Quanto à comunicação, seu departamento comunicou bem sobre questões relacionadas à esta inovação com agentes internos (outros departamentos; gestores em níveis mais altos) e agentes externos (clientes; fornecedores; consultores)?

Resp.: Eu não estou certo de que comunicamos isso para os agentes externos, mas nós nos reorganizamos com base no ambiente externo. Faz sentido pra você? Em outras palavras, eu não fui à TIM [operadora italiana de telefonia móvel, presente no Brasil e na América Latina] para dizer “em falando nisso, mudaremos nossa organização para ficar assim, o que acham?” Foi mais algo vindo dos clientes, das pesquisas de satisfação dos clientes, ouvindo o *feedback* deles. Experiências passadas nos levaram a essa mudança. Falando externamente, não foi comunicado tão amplamente como internamente.

11. Quanto aos conflitos, você diria que houve discórdias ou falta de cooperação entre departamentos e grupos funcionais; se sim, que métodos de resolução de conflitos foram usados?

Resp.: Você deve falar mais disso com outras pessoas do grupo [...] Como gerente de projetos, o único tipo de atrito que tive com esse tipo de organização foi tentar trabalhar com os engenheiros para atingir os resultados fim-a-fim. Em outras palavras, tivemos que manter as pessoas pensando sobre a nova maneira de trabalho, ao invés de voltar aos velhos tempos. Era muito fácil voltar aos velhos tempos. Portanto, foi “tipo” manter o objetivo comum.

12. Quanto ao processo de inovação, quão satisfeita a organização estava com o envolvimento das pessoas em relação às expectativas iniciais?

Resp.: Eu penso que eles automaticamente ficaram insatisfeitos de alguma forma. Eles esperavam ver mais gente pulando para dentro do trem, para executar e levantar isso, e abrir caminho... e não aconteceu. Eu penso que eles estão comparando com os KPIs, medindo o número de pessoas que tem entrado nesse processo de certificação e não estão atingindo os números. Quase, mas não exatamente atingiram os números. Por isso, digo que alguém ainda está perseguindo os números.

13. Quanto aos resultados da inovação, quão eficaz foi a inovação para atingir os objetivos gerais da organização?

Resp.: Até agora, sim. Eu diria que estamos chegando lá, começando a atingi-los. A satisfação dos clientes está realmente melhorando. Então, baseado apenas nisso creio que já é um indicador-chave de que nós estamos começando a atingi-los [...] Bem, o objetivo é fornecer soluções fim-a-fim, mas o jeito de medir isso é através de pesquisa de satisfação do cliente. Como falei em algumas das questões anteriores, alguns anos atrás nossos clientes reclamavam que “você deve se preocupar com os resultados depois que deixam seus equipamentos aqui”, “você não entende meu negócio”, “não estou feliz com isso”, etc. Agora que começamos a encaminhar essas necessidades por negócios fim-a-fim, eles estão mais felizes. [...] Não diria que estamos preocupados com os resultados financeiros, pelo menos até o momento. Dinheiro ainda não é o ponto. Não há um objetivo maior ligado ao dinheiro, mas sim há o que eles chamam de uma geração líder (*lead generation*). Está ligado ao relacionamento de longo prazo com os clientes e com os negócios em operação. Não estou certo se isso é medido em dólares ou em termos de posições de liderança. De novo, é relativamente novo, apenas iniciamos o processo com bastante “massagem”, estamos fazendo mudanças globais apenas nesse ano [em 2007].

14. Quanto à variabilidade da inovação, problemas difíceis ou excepcionais surgiam comumente contra o escopo ou plano original da inovação?

Resp.: Bem, o objetivo final nunca mudou. Em termos de como chegarmos lá... eu penso que não tem mudado muito... O que vem rápido à minha mente é isso. Houveram algumas mudanças na estrutura organizacional, mas nada excepcional que realmente afetasse a variabilidade da inovação. Essas duas competências [*Telecom Management e Service Layer*], por exemplo, surgiram a partir de uma há apenas 6 a 8 meses.

15. Quanto aos recursos, você diria que certa escassez tornou o planejamento de atividades mais difícil por causa de cronogramas mais apertados?

Resp.: Sim, ficou mais difícil por causa do número reduzido de recursos. Comecei a ter muitos ajustes nos meus projetos. Nos velhos tempos um projeto era entregue dentro desse espaço de tempo, um a dois meses. Agora, por causa do tempo que investimos nesse modelo aconselhar, integrar e gerenciar [*AIM model*, do inglês *advice, integrate and manage*], há muitas interfaces e também diferentes soluções. Há um monte de vendas aditivas e ajustes de expectativas, portanto, do ponto de vista de planejamento, antes você pensava em algo como esse tanto e agora pensa em algo como esse tanto [indicando em um papel 50% mais tempo que no tanto anterior]. Para sustentar os mesmos padrões em projetos com cronogramas mais estendidos, mas com o, vamos dizer, mesmo número de recursos [humanos], passamos a modificá-los mais durante a execução. [...] Nos tornamos mais flexíveis, mas... depende da perspectiva que se olha. Do ponto de vista alguém pode-se dizer que ficamos mais flexíveis: substituímos um recurso por outro e mantemos o projeto rodando. Porém, se olharmos da perspectiva do cliente, nós não estamos sendo flexíveis. Quero dizer, para ele flexibilidade seria deixar um recurso nosso com ele durante um longo período de tempo: “me sinto confortável com esse cara, deixe ele aqui esse tempo.” Mas não sinto que a empresa é flexível quando apenas fazemos modificações durante o projeto.

16. Houve equilíbrio na ênfase entre o cumprimento das tarefas e as relações humanas?

Resp.: A crença dos gestores é de que estamos tentando atingir ambos. Em outras palavras, estamos equilibrados entre cumprir as tarefas e manter as pessoas felizes. A realidade é que ainda há uma exaustão em alguns indivíduos, que não estão prontos para isso, estão cansados. Um engenheiro diria: “Quando fui contratado me disseram, sim, que eu viajaria muito, mas não durante duas semanas consecutivas a cada vez. Agora vocês me dizem que devo viajar até 70% do tempo!?!” Acredito que eles aceitam os objetivos propostos e podem tentar atingi-los, mas simplesmente não são fisicamente capazes de fazer isso. “Posso fazer meu melhor, mas não consigo.” [...] As pessoas que estavam acostumadas a viajar, não estavam preparadas para essa mudança repentina e para atender à expectativa dessas viagens adicionais. [...] Os executivos provavelmente te contarão que há um equilíbrio [fato constatado na resposta do Entrevistado 3]. Acredito que eles estão tentando chegar lá, há um plano a ser implementado no fim desse ano

[2007] para tentar compensar longos períodos de tempo longe de casa, por exemplo, dando a possibilidade de tirar uma semana fora do escritório sem descontar das férias.

17. As pessoas sentiram-se pressionadas para adequarem-se ao grupo de inovação quanto a não expressarem suas opiniões sobre o esforço de inovação?

Resp.: As pessoas estão sendo pressionadas. Nós temos que chegar lá como um grupo e não podemos ter gente ficando pra trás. “Ei, você tem que começar a pensar desse novo jeito. Não podemos continuar trabalhando da velha maneira.” Por isso, a resposta é sim, as pessoas estão sendo pressionadas para adequarem-se, pressionadas pela influência. Talvez eu usasse uma palavra ruim, não gostaria que você entendesse como se houvesse alguém nas suas costas dizendo “você deve fazer isso assim”. Não. Você é guiado, orientado a fazer as coisas. Portanto, é um processo lento, porque não há ninguém batendo na sua cabeça com um martelo grande e dizendo: “O próximo!” O próximo cara vai dizer: “Ok, deixa comigo, eu farei isso.” [risos] Pressionam no sentido de que te perguntam: “Por que não consegue fazer isso? Não me sinto pronto para fazê-lo.” “Ok, que parte você sente que precisa melhorar? Preciso mais treinamento nisso.” “Ok, que parte do treinamento você acha que precisa praticar mais?” De novo, podemos falar das viagens: “Eu não posso viajar. Ok, como podemos balancear? O que significa uma viagem longa para você?”

18. Quanto ao aprendizado encorajado (não especificamente quanto a este esforço de inovação), a organização parecia valorizar a tomada de riscos, mesmo se houveram erros ocasionais?

Resp.: Não. Esta é uma organização muito avessa ao risco. Eles andam na linha e não assumem riscos. Desse ponto de vista, eu discordo e digo não. Riscos não são assumidos, pois eles são conservadores. São muito conservadores! [...] Sim, nos movemos não porque queremos reagir, mas sim porque temos que reagir.

19. A organização estabeleceu alta prioridade para o aprendizado e a experimentação de novas idéias?

Resp.: Experimentação, não. Quanto ao aprendizado, sim, desde que dentro do orçamento financeiro. Há um pouco de flexibilidade aqui, no sentido de que, se as coisas vão muito bem no fim de ano podemos ter mais orçamento para treinamento. [...] E o tempo é um fator realmente, limita a interatividade entre os engenheiros, restringe sua disponibilidade para os cronogramas de treinamento. Do ponto de vista gerencial, nunca dirão que não

encorajam o aprendizado. Dirão sim, há orçamento alocado para treinamento. Além disso, temos uma ferramenta de gestão do conhecimento, onde desenvolvemos uma base de conhecimento. Qualquer um pode acessar, fazer pesquisa, contatos, etc. Portanto, há orçamento, há ferramentas, mas não há tempo para o aprendizado. Outras formas de aprendizado como OJT (*on the job training*), não neste ano. Talvez no ano que vem, pois haverá orçamento para fazer novas contratações. Depois de 6 meses, OJT talvez sim. [...] Experimentação de novas idéias está relacionado de alguma forma com inovação, mas não é a essência. Nossos recursos são ensinados a basicamente terminar suas atividades em um projeto, sair, e seguir o mais rápido possível para seu próximo compromisso. Não há chance para deixar uma pessoa respirar, relaxar e dar uma chance para aprender. Por isso, separam um orçamento de duas semanas de treinamento por ano para cada pessoa. [...] Aprendem enquanto voam. Por isso, digo que a organização atira nossos caras aos lobos e os engenheiros menos experientes sofrem. Os mais experientes aprendem rápido e são capazes de se adaptar. Todos têm que encarar essa realidade e às vezes acontece de nossos recursos aprenderem enquanto estão tentando entregar os serviços aos nossos clientes. Obviamente, isso não possibilita que atinjam a eficiência ótima e, portanto, nos faz parecer maus muitas vezes.

20. Que partes deste esforço de inovação funcionaram bem?

Resp.: Ir de encontro às necessidades dos clientes. Pegamos as pesquisas de satisfação dos clientes e as exploramos. Eis o porquê eu digo que ainda estamos nos esforçando para construir as competências agora. Em outras palavras, nossas antigas competências foram destacadas como ruins e, a partir daí, começamos a aplicar esforços nisso. Em verdade, se voltarmos a alguns anos, tínhamos zero de treinamento no orçamento; o aprendizado era por conta da execução dos serviços, às vezes. Assim, há pontos positivos por causa disso, não perfeitos, mas têm mostrado a direção correta, a qual é ouro. Se você está fazendo seu cliente mais feliz, significa que ele está atingindo seus resultados finais, você está colocando as coisas nos devidos lugares. O que não correu bem? Eu penso que não houve um plano real de implementação. Em outras palavras, verdadeiramente documentado, processos fim-a-fim, serviços de execução para fornecer... como diria?... uma orientação. Em outras palavras, alguém chega e mostra para você: “Essa é a nova organização, tente atingir isso e boa sorte.” Então, como atingir isso?... Boa sorte! [risos] Vou rephrasear. Essencialmente nos disseram o que queriam atingir, qual o objetivo, umas pequenas coisas para medir como o grupo de certificações, mas em termos de como pegar todo

mundo e alinhá-los para passar no processo de certificação, como fazê-los agarrar as novas maneiras de pensar, ter processos fim-a-fim para criarmos pedidos de recursos, esse tipo de coisa levou tempo. Temos chegado lá, estamos cada vez melhor, não há dúvida quanto a isso. Agora, algumas vezes, com a inovação e mudanças organizacionais nós apenas fazemos o que tem que fazer e tentamos implementar e tapar os buracos, conforme seguimos ao longo do caminho. Podemos ver de tudo. Começa-se com uma missão e depois formam-se grupos focais para tentar encaminhar as situações, então aparecem mais problemas e criam-se mais buracos para tapar. Criam-se mais, novos grupos focais e continuamos tapando buracos, conforme eles vão surgindo. Por exemplo, foi desenvolvido um grupo focal para resolver o problema da falta de treinamento. Estávamos atirando nossos caras aos lobos e não era uma questão financeira de pagá-los mais pelo trabalho. Havia impacto negativo na satisfação e na motivação dos engenheiros. A partir daí, chegaram ao orçamento das duas semanas de treinamento por ano e aos 6 meses para os novos contratados. Por isso digo que há adaptação acontecendo, mas este plano não estava lá desde o primeiro dia.

21. Que sugestões você teria para que este esforço de inovação tivesse sido melhor?

Resp.: 1) Tentar treinar a maioria do seu pessoal para estar pronto para vender a mudança. Em outras palavras, tenha-os já certificados e, então, siga o caminho da mudança; 2) Ter todos os processos estabelecidos. Em outras palavras, fazer alguns projetos-piloto a fim de, por exemplo, ver, testar, assegurar-se de que está funcionando e de que vai funcionar, ou, pelo menos, destacar os pontos importantes antes de seguir o caminho adiante. Essas são minhas duas sugestões principais. Se você pode fazer isso, pode encaminhar a maioria das questões. [...] Se você tiver uma melhor preparação organizacional, terá a mudança de direção do barco mais rápida.

CASO X – ENTREVISTADO 2

1. Quão grande foi a empreitada que essa inovação representou para você em termos de número de pessoas e montantes de recursos envolvidos?

Resp.: Eu não estou familiarizado com o escopo da inovação. Para nós, estamos tentando entender como isso vai continuar a despeito de outras mudanças que acontecem na organização. Falando do alto escalão, algo em torno de 10 pessoas creio eu. Falando da empresa no Canadá, algo em torno de 700 pessoas. [...] Sim, acho que é um grande desafio, sim.

2. Quanto à dificuldade da inovação, quão claros ou previsíveis eram os resultados e os passos para desenvolver essa inovação?

Resp.: Nós temos esse tipo de mudança a cada 6 meses ou talvez a cada ano. O que estamos tentando fazer é manter as mesmas coisas, estruturas, o que seja. Então, quanto ao impacto no cliente nós não vemos nenhuma mudança. Talvez eles [a organização] demandem mais pessoas, abram novas posições, cobrem mais dos clientes por isso. Do meu ponto de vista, continuamos vendendo os mesmos produtos. [...] Não, os resultados não são claros, não são previsíveis.

3. Quanto à carga de trabalho, você diria que alguma competição por recursos como pessoal, suporte dos gestores, espaço, equipamentos, etc., tornou mais pesada ou alterou a alocação de tempo das pessoas? {Sua alocação de tempo mudou?}

Resp.: Nós continuamos fazendo as mesmas coisas, mas tem havido um pouco de *overhead* [tempo extra de preparação], porque toda vez que temos esse tipo de mudança... Por exemplo, quando eles decidiram que temos que fazer tanto integração de sistemas quanto suporte ao cliente, eles decidiram adicionar o que chamaram de treinamento de consultoria, pondo todo mundo [para trabalhar] junto. Então houve *overhead* para nós. [...] Sim, todo mundo junto questionando se você tem algum problema, tentando desenvolver uma abordagem de negócios. Se você envia um cara desses [com perfil técnico] ao treinamento de consultoria, ele começa a dormir. Se você tenta mudar o *mindset* (modelo mental) dele, você está o perdendo. Imagine se você colocasse o CEO para fazer coisas técnicas. Você não põe esse cara para fazer isso. Você põe o cara de negócios para fazer a parte comercial e o cara técnico para fazer a parte técnica. Então, quando você força um cara muito bom tecnicamente, que tem boas

habilidades técnicas, para fazer negócios, desperdiça o tempo dele e desperdiça o seu. Portanto, a alocação de tempo mudou. Cresceu um pouco.

4. Quanto ao grupo de inovação, qual a sua impressão de quanto poder de decisão ou autoridade eles tinham no processo decisório para determinar metas, decidir sobre orçamentos e recursos, e recrutar pessoal?

Resp.: O alto escalão teve muita autoridade. A ordem em geral vem da matriz, então, são decisões muito centralizadas. Para nós eles nunca perguntam nada. Mesmo que você não goste, não concorde, faça. A autoridade é realmente centralizada. O serviço militar é algo assim: faça. Então, nós colocamos no papel e, sim, fazemos. [risos]

5. Quanto aos problemas encontrados, por favor descreva problemas ou dificuldades especiais que você ou seu departamento vivenciou ao desenvolver esta inovação. {Recrutamento de pessoal; falta de objetivos claros; falta de planos de implementação; falta de recursos financeiros ou humanos; coordenação; resistência ou falta de suporte}

Resp.: Nós tivemos suporte dos gestores, mas o problema foi o modelo mental. Tudo continua a mesma coisa, mas a dificuldade é a necessidade do modelo mental de negócios.

6. Quanto à liderança, qual sua impressão sobre quanta influência os líderes do grupo de inovação tiveram em encorajar comportamento inovador, iniciativa, e *feedback* construtivo de diferentes departamentos, incluindo o seu?

Resp.: Eles tentam nos motivar. Há os KPIs, eles nos determinam alguns objetivos. [...] De um lado temos o “serviço militar”. De outro lado nos empurram... reclamam de nós por não darmos novas idéias. É um tipo de mensagem ambígua. Recebemos ambas as mensagens ao mesmo tempo. Então, o que aconteceria se eu tivesse uma nova idéia? Me dariam US\$50? Se a idéia fosse boa, me dariam US\$100? Se eles levassem essa idéia ao cliente e o cliente gostasse e comprasse, me dariam US\$200? Ok, quem vai pagar por isso? “Oh, não! Você deve espremer isso no seu dia-a-dia, entre suas atividades, entre suas visitas aos clientes, entre suas viagens...” Então, por que devo fazer isso? Quero dizer, devo ir a um outro cliente para esclarecer algumas novas idéias ou devo usar meu tempo na vida pessoal?... Não haveria diferenças entre departamentos, em geral isso seria o mesmo comportamento. [...] Eles incluem alguma coisa nos KPIs, mas você chega e me toma emprestado [para um novo ou outro projeto]. Do meu ponto de vista eu tenho que gerar uma nova idéia, mas não tenho o tempo que gastaria nessa nova idéia. Ok, é isso aí.

Hoje sinto que tenho algo na cabeça e gosto disso. Ok, tenho minha primeira idéia! É válida ou não? Ou é apenas algo que criei na minha mente? Não importa se eu sei que é completamente inútil, o que importa é que eu preciso dos meus KPIs. [...] Eles têm alguns procedimentos. Precisam de novas idéias, têm alguns critérios... Mas dizem: “Precisamos de idéias.” Mesmo que eu tivesse idéias, não tenho tempo de passá-las para o papel... As idéias radicais demais vão contra o que eles pensam lá em cima e acho que isso não está diretamente relacionado à reestruturação.

7. Quanto à liberdade para expressar dúvidas, fazer críticas ou fornecer informações que desafiavam a viabilidade do desenvolvimento da inovação foram atitudes encorajadas?

Resp.: Não temos permissão pra fazer isso. [risos] Normalmente vamos ao nosso gerente e discutimos alguma coisa. Nosso gerente vai ao diretor e assim por diante. Temos vários lugares para reclamar, mas não é algo encorajado. Isso é filtrado e quando chega no alto escalão... As pessoas na matriz quando recebem sempre a mesma coisa dizem: “Oh! Estamos contentes que todos estejam tão felizes.” Não acontece nada. Tudo são flores.

8. Por favor descreva que tipo de prêmios ou sanções foram aplicadas coletiva ou individualmente.

Resp.: Há tópicos nos KPIs como prover idéias e alguma coisa mais relacionada ao nosso trabalho e à organização. Na maioria os KPIs são individuais. Não há sanções, mas apenas serve para avaliação [de *performance*].

9. Como tais prêmios e sanções tornaram-se incentivos mais eficazes para uma boa *performance* no trabalho?

Resp.: São ineficazes. Os clientes continuam nos ligando todos os dias e temos que atendê-los da mesma maneira. Nos KPIs há algo como uma meta de horas para darmos suporte ao cliente. Digamos que o cliente abra um chamado que necessita de 100 horas para o atendimento. A organização diz: “Acreditamos que em menos de 100 horas está ok. Isso deve ser feito em 50 horas.” Do lado do cliente dizem: “Ei, eu tenho aquele problema, mas tenho também esse outro.” Então, na verdade, são dois problemas. O tempo de 50 horas torna-se muito, então o KPI de suporte ao cliente deve ser de no máximo de 25 horas. Então, o cliente te liga de novo e diz: “Dessa vez tenho mais do que dois problemas...” [risos] Vocês querem que eu resolva todos os chamados dentro de uma hora? Claro, vamos correr e fazer isso! Então, dizemos aos nossos clientes que eles têm

que nos ligar a cada hora para abrir um novo chamado. [...] A *performance* continua a mesma. Na verdade, não há como medir a *performance*. O jeito como medem a *performance* não faz sentido, não condiz com a realidade. Então, todos... ou a maioria dos indicadores que temos... se colocam lá que nenhum chamado deve durar mais do que uma hora não faz sentido. Chamados urgentes em geral levam em torno de 6 horas, então o que fazemos? Então, reclassificamos o chamado como um *hot case* e aí fica bom, porque conseguimos resolver todos os chamados urgentes. Os KPIs não são realistas. Podemos atingir os KPIs mesmo que as redes parem de funcionar. Os clientes acham legal quando ao invés de cobrarmos US\$100, cobramos US\$90 por hora de serviço. Mas em seguida também avisam a eles que vamos trabalhar bem menos tempo. [risos] É uma questão de gerenciamento do tempo. Cada um dos KPIs pode ser atingido fazendo esse tipo de coisa.

10. Quanto à comunicação, seu departamento comunicou bem sobre questões relacionadas à esta inovação com agentes internos (outros departamentos; gestores em níveis mais altos) e agentes externos (clientes; fornecedores; consultores)?

Resp.: Para nós [internamente], sim. Recebemos *e-mails*, participamos de encontros, apresentações. Eu não falei sobre isso com os clientes e não estou certo de que foi bem comunicado isso a eles... Espero que os tenham comunicado.

11. Quanto aos conflitos, você diria que houve discórdias ou falta de cooperação entre departamentos e grupos funcionais; se sim, que métodos de resolução de conflitos foram usados?

Resp.: Diria que não houve falta de cooperação especificamente em função da reestruturação. Conflitos são comuns, diariamente como parte do trabalho, mas há um bom relacionamento interpessoal. Diria que não, não houve conflitos diretamente relacionados com essa inovação, nem com os KPIs.

12. Quanto ao processo de inovação, quão satisfeita a organização estava com o envolvimento das pessoas em relação às expectativas iniciais?

Resp.: A expectativa era de que nos tornássemos uma empresa de consultoria, assim como aconteceu com a IBM na tecnologia da informação. Não sei se aumentou o envolvimento das pessoas. Mudamos os nomes das fases da prestação do serviço, mas o que o cliente recebe continua sendo a mesma coisa. Aumentou um pouco a fração do

tempo em que fazemos a preparação para deixar os equipamentos prontos para entrar em operação no cliente. Gastamos um pouco mais de tempo antes de entregar o serviço ao cliente. [...] O que mudou foi que antes a customização era feita como parte do serviço e agora a customização é separada do escopo de serviço. Então, dividiu-se o serviço em duas etapas. O montante de tempo gasto mudou e agora cobramos o cliente pela customização, mas o envolvimento das pessoas é basicamente o mesmo. [...]

13. Quanto aos resultados da inovação, quão eficaz foi a inovação para atingir os objetivos gerais da organização?

Resp.: Não consigo te responder sobre isso. Não tenho visibilidade disso.

14. Quanto à variabilidade da inovação, problemas difíceis ou excepcionais surgiam comumente contra o escopo ou plano original da inovação?

Resp.: Acho que não. Penso que temos enfrentado os mesmos problemas de sempre. [...] Não está claro para mim, talvez você devesse perguntar ao Entrevistado 1, pois ele trabalha em outra área diferente da minha, que está mais próxima da fronteira com os clientes e que é responsável por dimensionar os projetos. Eles chegam, nos pedem 400 horas de trabalho no cliente, que não temos disponíveis, e depois reclamam: “Por que não 400 horas?” Eles negociam, trabalham para definir o escopo de trabalho com os pontos focais dentro de cada domínio de competência [trata-se de uma subdivisão dentro de cada centro de competência]. Isso em geral acabou sobrecarregando os orçamentos, pois os pontos focais sempre querem colocar um cara a mais no projeto. O tempo extra acaba encarecendo os projetos.

15. Quanto aos recursos, você diria que certa escassez tornou o planejamento de atividades mais difícil por causa de cronogramas mais apertados?

Resp.: A demanda das unidades de negócio deveria ser mais previsível. A carga de trabalho é baixa em alguns meses. Em outros meses acontece o contrário, duas ou mais unidades de negócio diferentes requisitam recursos ao mesmo tempo. [...] Se no início do ano as unidades do negócio planejassem melhor os futuros projetos, poderíamos alocar recursos mês a mês, mas não. Cada vez que o cliente pede, eles vêm e pedem recursos e escolhem: “Eu quero isso e isso e aquilo.” Por exemplo, no time de integração de sistemas às vezes não há muito para se fazer. No dia seguinte, chegam dez novos caras que você tem que inserir no grupo de suporte ao cliente, mas não podem fazer nada, pois não estão

preparados. Isso é um problema, pois enquanto há gente sem fazer nada, há gente com muita coisa para fazer.

16. Houve equilíbrio na ênfase entre o cumprimento das tarefas e as relações humanas?

Resp.: Baseado nesta mudança? Não. Continua a mesma coisa. Sem amigos, sem relacionamentos. [risos] Sempre houve um foco maior em fazer as coisas, terminar os serviços em um projeto e, em seguida, ir para o próximo. Você sabe, não somos humanos. Somos apenas recursos. [...] As férias continuam do mesmo jeito, um mês por ano. Terminar o serviço em metade do tempo que foi dimensionado não adianta nada. Não te dão um dia livre. “Ok, bom, vá para o próximo projeto.” Não há nenhuma compensação específica, a não ser algum acordo que eu faça com um colega de trabalho, cobrindo o serviço dele por uma semana, por exemplo.

17. As pessoas sentiram-se pressionadas para adequarem-se ao grupo de inovação quanto a não expressarem suas opiniões sobre o esforço de inovação?

Resp.: Não. Somos livres para expressar nossas opiniões, normalmente por meio de nossos gerentes, mas sabemos que o que falamos nunca chega até o topo.

18. Quanto ao aprendizado encorajado (não especificamente quanto a este esforço de inovação), a organização parecia valorizar a tomada de riscos, mesmo se houveram erros ocasionais?

Resp.: Bem, nós assumimos risco o tempo inteiro, em todos os lugares. No cliente, aqui no escritório, recomeçando tudo de novo. [...] A questão não está clara para mim, porque... a organização não nos encoraja a tomar riscos. Pedimos acesso à internet quando estamos do lado do cliente, mas os gerentes de projeto nunca se preocupam com o acesso à internet para nós trabalharmos. Então, não temos acesso às ferramentas da empresa para aprender. O alto escalão diz que, sim, o aprendizado é encorajado: “Vocês deveriam usar as ferramentas.” Mas quando estou do lado do cliente eu não tenho acesso à internet para usar as ferramentas. “Não, não, você quer acesso à internet para bater papo com sua namorada no *messenger*. Não para usar a ferramenta. Encontre outro jeito.” Portanto, do ponto de vista do alto escalão, sim, porque lhe dão as ferramentas, mas do ponto de vista das unidades de negócio e dos gerentes de projeto, não... eles não enxergam o que pedimos, por quê pedimos.

19. A organização estabeleceu alta prioridade para o aprendizado e a experimentação de novas idéias?

Resp.: Quanto ao aprendizado, sim, temos orçamento para treinamento formal. Quanto à experimentação, não, pois os domínios de competência pagam aluguel da estrutura de laboratório [de testes], que é um departamento em separado, mas nunca têm dinheiro para isso. Usualmente temos retrabalho quando estamos executando o serviço no lado do cliente, porque não testamos antes no laboratório. De novo, é ambíguo. [...] Quanto ao treinamento, nós temos problemas, porque os recursos mais valiosos em geral estão mais ocupados, tendo seu tempo comprometido em projetos consecutivos. Talvez tenham tempo para um curso de treinamento só daqui a 3 meses. Por outro lado, recursos menos valiosos têm mais tempo livre e podem entrar em um curso a qualquer hora. Os mais úteis têm menos tempo disponível para o aprendizado, então se viram em campo. Os menos úteis têm mais tempo disponível para o aprendizado, mas não colocam em prática e quando lhes pedem para consertar algo não têm idéia do que fazer.

20. Que partes deste esforço de inovação funcionaram bem?

Resp.: Nada. Para nós foi apenas mais uma mudança.

21. Que sugestões você teria para que este esforço de inovação tivesse sido melhor?

Resp.: [pausa] Deviam alinhar melhor o perfil com o conhecimento e com a habilidade das pessoas. Por exemplo, o grupo funcional de suporte foi desmembrado em três domínios: um de arquitetura de soluções, com foco na análise de negócios, em dinheiro; outro de suporte técnico propriamente dito, cujas atividades são cem por cento técnicas; e o terceiro de integração de sistemas, que trabalha para otimizar a funcionalidade dos projetos e minimizar o trabalho do suporte técnico. Mesmo que colocassem um cara do suporte para trabalhar junto com o analista de negócios, os modelos mentais deles não seriam os mesmos. Eu não vejo por que um cara desses [de suporte] deveria se preocupar com os negócios. Por que desperdiçar um bom técnico que é ruim nos negócios para fazer análise das soluções? Deixem o técnico fazer a parte técnica. Tudo bem que o analista de negócios saiba sobre a parte técnica, mas dê a eles a mentalidade para... Há gente se sobrepondo, assumindo mais de um papel, às vezes, assumindo os três papéis, mas nem todos fazem isso. Eles [a organização] estão forçando para que todos façam tudo: o técnico faça negócios e o cara dos negócios resolva a parte técnica. Os perfis são completamente diferentes. Os técnicos... você lhes dá um equipamento, eles sabem o que

fazer e te dão uma solução. Não estão nem aí se não sabem falar [em público, abordar o cliente]. Eu gostaria de ter um cara assim no meu grupo, para consertar as falhas, mas não o mandaria ao cliente para discutir sobre o negócio. Alguns nem falam inglês! Usam sandálias, não querem se barbear, não querem vestir um paletó para encontrar com os clientes. Por que vestir um paletó? [...]

CASO X – ENTREVISTADO 3

1. Quão grande foi a empreitada que essa inovação representou para você em termos de número de pessoas e montantes de recursos envolvidos?

Resp.: A organização em toda a região Américas envolve cerca de 1.100 pessoas, sendo que somos 300 no Canadá e são 30 no meu grupo executivo. Não houve projeto financeiro específico nem grandes mudanças no orçamento.

2. Quanto à dificuldade da inovação, quão claros ou previsíveis eram os resultados e os passos para desenvolver essa inovação?

Resp.: Os resultados ficaram claros quando conseguimos identificar o que queríamos atingir, como nunca tinha sido feito antes a previsibilidade era um pouco menos clara. Alguns *workshops* foram feitos durante 6 meses antes da efetiva implementação da nova organização. Durante esses *workshops* trabalhamos de uma maneira afunilada das questões maiores, mais genéricas, e finalmente decidimos sobre detalhes pormenorizados.

3. Quanto à carga de trabalho, você diria que alguma competição por recursos como pessoal, suporte dos gestores, espaço, equipamentos, etc., tornou mais pesada ou alterou a alocação de tempo das pessoas? {Sua alocação de tempo mudou?}

Resp.: Visto que a inovação em si basicamente manteve o número de recursos envolvidos, não houve uma grande competição nessa área. Algumas funções de gerência e controle aumentaram, e nessa área pudemos ver que precisávamos manter um bom equilíbrio entre incrementar o *overhead* e um nível razoável de custo. Antes de tudo isso, foi feito inicialmente tendo pessoas com papéis duais. De acordo com o progresso da implementação, aferimos constantemente a carga de trabalho para tais funções.

4. Quanto ao grupo de inovação, qual a sua impressão de quanto poder de decisão ou autoridade eles tinham no processo decisório para determinar metas, decidir sobre orçamentos e recursos, e recrutar pessoal?

Resp.: O grupo de inovação era basicamente meu grupo de executivos e tínhamos uma linha geral para seguir. Como resultado dos nossos *workshops*, bastante *feedback* foi dado pela organização como um todo e a linha geral foi sendo devidamente ajustada. Os objetivos da inovação eram bastante claros... ou talvez não fossem objetivos claramente definidos, mas sim como queríamos trabalhar no futuro. Nosso *feedback* regional

[Américas] foi, junto com o de outras regionais, incluído em plano de ação muito bem detalhado e enumerado sobre como a inovação deveria ser conduzida.

5. Quanto aos problemas encontrados, por favor descreva problemas ou dificuldades especiais que você ou seu departamento vivenciou ao desenvolver esta inovação. {Recrutamento de pessoal; falta de objetivos claros; falta de planos de implementação; falta de recursos financeiros ou humanos; coordenação; resistência ou falta de suporte}

Resp.: Falando em linhas gerais, a inovação foi positivamente recebida por todas as partes envolvidas. Porém, uma função pré-existente com responsabilidade sobre subordinados foi redefinida para não ter mais nenhuma responsabilidade sobre pessoal [*line manager*]... isso gerou alguma discussão e alguma redefinição antes de seguirmos à frente com a implementação.

6. Quanto à liderança, qual sua impressão sobre quanta influência os líderes do grupo de inovação tiveram em encorajar comportamento inovador, iniciativa, e *feedback* construtivo de diferentes departamentos, incluindo o seu?

Resp.: Visto que o grupo de inovação neste caso era meu grupo de executivos, que ao mesmo tempo lidera a organização, houve uma ligação natural entre o grupo de inovação e o grupo de implementação. Em outras palavras, o grupo de inovação sabia que eles tinham que cumprir com o discurso no futuro. Esta organização foi implementada em 1º de janeiro de 2007. Nós começamos a falar nisso em maio do ano passado. Também tentamos ter um tamanho adequado de pessoas usadas como referência, para nos dar uma visão de fora, sem colocar em risco a integridade do projeto. Trabalhamos, discutimos, até desenvolver o conceito dessa organização baseada em competências, mais proativa. Portanto, foram oito meses entrando em detalhes, tentando ver tudo que podia ser considerado. Podíamos decidir sobre tudo, mas haviam tantas pequenas coisas desconectadas no entorno... Para definir a estrutura, implementar os KPIs, levou bastante tempo. Visto que globalmente a organização tem em torno de 7 mil pessoas, freqüentemente esse tipo de coisa causa distúrbios no ambiente. Não queríamos que isso se espalhasse espontaneamente para não causar distúrbios na *performance* do grupo. Na minha região, mais especificamente no meu grupo de gestão, tivemos algumas pessoas responsáveis por conduzir grupos-volante para encontros *tête-à-tête* ao longo do ano [de 2006]. Coletamos *feedback*, ouvimos, obviamente, um número reduzido de pessoas... E também alguém me diria “por que eu usaria essa abordagem do trabalho individual

dentro da organização?” Por causa do modo normal de trabalho. Talvez isso tenha tido algum impacto negativo sobre alguns gestores. Agora você por exemplo tem essa competência central de *core network*, cujo trabalho nós podemos expandir, você tem a chance de trabalhar em *design*, integração, etc. [divisão funcional do trabalho anteriormente utilizada na organização]. Eles [gestores] podem expandir seus possíveis modos de trabalho no futuro. [...] Alguns dos gestores que tinham mais autonomia, poder para entrar em contato diretamente com alguns grupos e com as unidades de negócio, talvez não tenham gostado. No futuro isso ficará dividido: ou você tem a responsabilidade de ir trabalhar o mercado ou, e esse é o motivo pelo qual aquelas pessoas sofreram um impacto negativo, ficam penduradas no meu grupo gerencial. Eles não tinham que ficar lá [antes da reestruturação baseada em competências].

7. Quanto à liberdade para expressar dúvidas, fazer críticas ou fornecer informações que desafiavam a viabilidade do desenvolvimento da inovação foram atitudes encorajadas?

Resp.: A crítica construtiva foi encorajada e também levamos um bom tempo definindo exatamente o que devíamos fazer, algo em torno de 7 meses. Esse tempo assegurou que nossas dúvidas fossem levantadas, tratadas e algum tempo depois resolvidas de comum acordo.

8. Por favor descreva que tipo de prêmios ou sanções foram aplicadas coletiva ou individualmente.

Resp.: Nós não tivemos. [risos] Prêmios ou sanções especiais não foram aplicados. A “sanção” foi demandar *input* e mente aberta de todos os participantes no grupo de inovação, o meu time de gestores, mas nunca foi uma questão relevante. Eles foram sempre abertos para ouvir sobre a nova estrutura. Foi bem fácil quando começamos a falar sobre a nova estrutura. Você olhava para dentro do organograma, antes de ser atualizado, e podia encontrar qualquer um em qualquer lugar na organização. “Aqui é onde estou, até chegar no topo do organograma.” Eu disse então: “Vamos todos tentar evitar isso. Vamos pensar sobre qual a melhor organização podemos ter.” Somos boas pessoas com bons trabalhos, quero dizer, precisávamos de mais foco. Este foi o único pedido, evitar o comportamento humano natural. Não era para mim, mas a primeira pergunta sempre era: “O que vou fazer? Onde estou na organização?” Todos nós temos um trabalho a fazer, mas o meu pedido foi: “Vamos colocar isso de lado.” [...] Todos engajaram-se, compartilharam a mesma visão.

9. Como tais prêmios e sanções tornaram-se incentivos mais eficazes para uma boa *performance* no trabalho?

Resp.: Não se aplica. Eu comentei sobre os KPIs, mas não relacionado a este assunto. Do lado do cliente vamos fazer algo para 2008. Lançaremos uma iniciativa chamada geração líder, nosso pessoal vai ver com os clientes se há possíveis áreas onde podemos crescer prestando serviços de consultoria.

10. Quanto à comunicação, seu departamento comunicou bem sobre questões relacionadas à esta inovação com agentes internos (outros departamentos; gestores em níveis mais altos) e agentes externos (clientes; fornecedores; consultores)?

Resp.: Quanto aos agentes internos, sim. Durante 7 meses houve reuniões regulares com o comitê internacional para a inovação, enquanto nós ao mesmo tempo mantínhamos o fluxo de informação de cima para baixo na organização era mais limitado. O conhecimento do nosso trabalho provavelmente existia com umas 30 pessoas em nossa regional Américas. Quanto à comunicação com agentes externos, basicamente não houve. Porque nesse caso, nossos agentes externos, de certo modo, são as unidades de mercado, os agentes comerciais que encaram os clientes. Tivemos algumas discussões com alguns clientes, mas não seria uma grande mudança para eles. Não lhes interessa como nos estruturamos internamente. Continuariam basicamente pedindo os mesmos tipos de serviço às mesmas pessoas. Esta foi a discussão.

11. Quanto aos conflitos, você diria que houve discórdias ou falta de cooperação entre departamentos e grupos funcionais; se sim, que métodos de resolução de conflitos foram usados?

Resp.: Conflitos pode ser uma palavra forte, mas podemos chamar isso de dúvidas na prova de conceito. Como mencionei anteriormente, basicamente houve entre os “cabeças” da estrutura antiga que tinham responsabilidade sobre o pessoal, e que agora ainda teriam basicamente a mesma responsabilidade operacional mas sem subordinados diretos respondendo a eles. Isso foi discutido e as questões foram tratadas até que nós tivéssemos atingido um nível comum de entendimento entre todos no grupo. Estou certo de que a duração do projeto exerceu um papel muito positivo ao permitir-nos superar essas questões.

12. Quanto ao processo de inovação, quão satisfeita a organização estava com o envolvimento das pessoas em relação às expectativas iniciais?

Resp.: Bem, a organização em si durante o projeto não estava ciente dele, mas todas as pessoas no projeto de inovação estavam muito engajadas ao longo do processo. Quando tornamos esse trabalho público, houve uma guinada positiva para entregar “novos” serviços, baseados nas competências. Antes fornecíamos “caixas” que tinham que ser integradas à infra-estrutura de rede existente no cliente. Nosso pessoal dá treinamento tanto internamente como para nossos clientes. Somos muito competentes nisso e podemos fazer um monte de coisas diferentes. [...] As pessoas estão mais engajadas também.

13. Quanto aos resultados da inovação, quão eficaz foi a inovação para atingir os objetivos gerais da organização?

Resp.: Os resultados são muito positivos; a organização baseada em competências que implementamos tem tido efeitos positivos não só sobre nossos objetivos operacionais, mas também sobre a motivação entre nossos funcionários.

14. Quanto à variabilidade da inovação, problemas difíceis ou excepcionais surgiam comumente contra o escopo ou plano original da inovação?

Resp.: Não, questões que vieram à tona após a implementação eram realmente menores... algumas medições específicas não podiam ser feitas do mesmo modo que eram feitas antes da mudança. [...] Tínhamos várias práticas [grupos funcionais], como por exemplo, consultoria, integração de sistemas, suporte técnico, etc., cada uma com seu nível de detalhamento das medições. Mas, então, como nós poderíamos medir na nova estrutura? Quanto essas 300 pessoas eram utilizadas/ociosas antes e agora. Estão mais e mais ocupadas. Talvez sejam utilizadas durante 90% do tempo, ou seja, estão trabalhando todo o tempo, porque o jeito de medir mudou. As pessoas não pertencem mais às práticas, mas sim às competências. Seu nome não está mais aqui ou aqui, então algumas medições específicas não puderam mais ser feitas. Acredito que foram coisas pequenas. Aqui de novo estou certo de que o tempo dado para trabalhar na inovação e planejando a implementação deu um resultado positivo. Basicamente todas questões foram simuladas, definidas e resolvidas durante o projeto em si, o que chamo de prova de conceito.

15. Quanto aos recursos, você diria que certa escassez tornou o planejamento de atividades mais difícil por causa de cronogramas mais apertados?

Resp.: Esse planejamento foi difícil. Esse planejamento foi difícil porque nós sobrecarregamos o custo do tempo. Todos têm o trabalho rotineiro do cotidiano que precisa ser feito por todos os envolvidos... Nenhum funcionário ficou encarregado exclusivamente desse projeto, todos os membros participaram como parte da sua carga de trabalho regular. Essa é a maneira que vemos, porque ao mesmo tempo você tem que ter um *overhead* para mudar a organização. O montante de tempo não podia... você pode tomar conta... quantas pessoas você pode gerenciar? Qual o número certo de pessoas que um gerente pode controlar? Então, agora temos que gastar mais tempo trabalhando com as questões de mercado, dos negócios, do que antes, a fim de identificar o centro de competência correto [para trabalhar em cada projeto]. Agora deve ser algo mais limpo, mais claro para os chefes de equipe, pois tivemos que aumentar o número de pessoas por chefe de equipe e o planejamento de cada área. Sem grandes mudanças, mas... [...]

16. Houve equilíbrio na ênfase entre o cumprimento das tarefas e as relações humanas?

Resp.: Diria que sim. Quando começamos em maio de 2006, desde o início já estava claro que o novo plano deveria ser implementado em 1º de janeiro de 2007. Se tivéssemos sido pressionados pelo tempo, teríamos sido forçados a gastar menos tempo com o aspecto humano da inovação. Com o tempo dado pudemos tratar grande parte das questões humanas, e sendo assim ter uma implementação tranquila.

17. As pessoas sentiram-se pressionadas para adequarem-se ao grupo de inovação quanto a não expressarem suas opiniões sobre o esforço de inovação?

Resp.: Se aqui nós falássemos sobre a organização inteira, estou seguro de que eles sentiram-se pressionados a adotar essa inovação, visto que não demos alternativa. Espero que eles não tenham sentido que não podiam expressar suas opiniões sobre a inovação. Minha ambição ao dirigir essa organização é que todos sintam-se livres para expressar suas visões, mas uma vez que tomamos uma decisão minha expectativa é que nós todos aderamos a ela, a despeito da visão de cada um.

18. Quanto ao aprendizado encorajado (não especificamente quanto a este esforço de inovação), a organização parecia valorizar a tomada de riscos, mesmo se houveram erros ocasionais?

Resp.: A organização normalmente toma decisões informadas, mesmo com algum risco envolvido. A condição é que antes de tal decisão uma apropriada análise de risco seja feita, e iniciativas para mitigá-lo sejam disparadas. Por outro lado, trabalhamos em um ambiente que foca na consistência, previsibilidade e aderência a processos. Então, em geral posso dizer que esta não é uma organização que assume riscos. [...] A expressão “decisões informadas” está mais relacionado com o nosso trabalho como uma organização. Destilamos nosso trabalho dentro das operadoras quando lidamos com suas redes em operação. Se erramos, centenas de milhares de dólares por minuto estão na mesa. Eles querem seguir exatamente os passos. Não desviar, mesmo que de boa fé, dos procedimentos normais como eles são. Esse é o ponto-chave. Em nossa organização não fazemos tomada de risco, somos do tipo estáveis. Ok, encorajamos um comportamento inovador: “Olhe para isso. O que posso fazer? Que atalhos consigo pegar?” Encorajamos isso, gostamos disso. Testamos isso no laboratório, verificamos se não há furos e introduzimos nos processos. Não cheque suas próprias idéias em redes em operação. Quero dizer, em nossa organização não somos tomadores de risco. [...] Mexer com redes em operação é uma coisa crítica. Se acontece algum acidente no tráfego, alguém vai ligar para o número de emergência, então não toque nisso... Amamos o comportamento inovador, mas testem antes no laboratório. Talvez a única área onde há alguma coisa diferente é em nossa organização de suporte. Quando o sistema do cliente tem um problema, ele tenta recuperá-lo. Se ele não dá conta do recado, telefona para nosso centro regional. Se nossa regional não consegue resolver o problema, o escalonamento do chamado vem até aqui. Nos chamam para encontrar uma solução. Portanto, aqui temos mais espaço para a inovação. Aqui no Canadá temos uma equipe de *recovery leaders* [algo como líderes de recuperação, das redes e sistemas que estejam paralisadas] e entram para resolver casos críticos em qualquer parte do mundo. A pressão sobre esses caras é enorme, mas eles têm um equilíbrio muito bom entre seguirem os manuais e serem extremamente criativos. Certificamos eles. [...] Certificamos eles por meio de testes repletos de truques, que requerem a máxima habilidade. Esses caras são a chave para satisfazermos nossos clientes mais importantes, são a diferença entre termos clientes felizes ou infelizes. Os clientes não levam em conta apenas em quanto tempo o sistema é recuperado, mas como. Então, esses caras têm alguma liberdade para tentar alguma inovação *ad hoc*. É uma decisão delicada de ser tomada, porque muito poucos clientes nossos têm o tamanho e o nível de complexidade que exijam a ação deles.

19. A organização estabeleceu alta prioridade para o aprendizado e a experimentação de novas idéias?

Resp.: Sim, inovação em termos gerais é muito importante para nós; isso pode vir acompanhado de tudo, como novas ferramentas para simplificar/aumentar a qualidade do trabalho, novas maneiras de entregar os serviços, etc. Você sabe, somos uma organização orientada a processos. Se pensa que pode eliminar alguns passos desnecessários, cheque-os e veremos de certo modo o que dá para fazer. Por exemplo, adotamos uma iniciativa dos EUA sobre trabalho remoto. Essa foi uma idéia originária do *staff*: “Por que não podemos fazer assim?” [...] Quando falamos sobre ferramentas, falamos principalmente de ferramentas de software que controlam muitos dados e informações. Automatizam as mesmas coisas que fazemos para otimizar o sinal em qualquer lugar, por exemplo, dos sistemas móveis, nos quais os sinais e frequências estão mudando constantemente, bilhetagem... É como um animal. Está vivo. Requer sintonia fina todo o tempo. Como trabalhar com isso? Estamos tentando encontrar um bom caminho.

20. Que partes deste esforço de inovação funcionaram bem?

Resp.: A inovação foi sairmos de uma organização baseada em produtos e equipes funcionais e irmos para uma baseada em competências. Por isso esperamos atingir maior flexibilidade quando alocamos pessoal, mais oportunidades de desenvolvimento individual e um foco mais claro na satisfação dos clientes. Na minha visão, agora que estamos quase um ano organizados assim, diria que temos alcançado aqueles objetivos. Creio que a coisa toda foi bem suave. Houve alguma resistência, dúvidas em alguns grupos, mas com o passar do tempo desapareceu. Encaminhamos os pontos levantados e realmente funcionou bem. O trabalho em equipe foi bom. A implementação foi boa. [...] Em maio [de 2006] tivemos uma discussão bem no início: precisamos de gente com múltiplas habilidades. Não queremos ter esse pessoal que sabe sobre um pequenino quadrado e é tudo que ele sabe. E basicamente tivemos essa discussão sobre... Ok, basicamente temos dois jeitos de desenvolver múltiplas habilidades nas pessoas: ou por meio do trabalho na integração de sistemas centrais [das redes de telecom] ou você usa sua competência central e faz design, educação [treinamento], integração, a fim de aprender sobre sistemas de acesso [naquelas mesmas redes]. [...] Essa última opção é muito mais fácil. Na primeira você é um “mecânico” de sistemas centrais. Tem que treiná-lo para fazer carros, caminhões, aviões, navios, o que for baseado em sistemas

centrais. Toda vez que precisar construir algo diferente, ele precisa de muito treinamento. Ou você é um “mecânico” de sistemas centrais que pode fazer Audi, Volvo, muitas coisas diferentes. Fomos por essa opção. Essa foi a discussão que tivemos em maio. Precisamos de múltiplas habilidades, mas os caminhos podem se expandir. [...]

21. Que sugestões você teria para que este esforço de inovação tivesse sido melhor?

Resp.: Tenho visto muito poucos obstáculos à inovação e todos eles realmente pequenos. Quando misturamos as habilidades técnicas, criamos novas responsabilidades e alguns papéis duais. Muitas pessoas só querem desenvolver suas habilidades por meio de treinamento. Pessoas enxergam diferentemente, algumas viram como oportunidades. Por exemplo, alguém que trabalhou com integração de sistemas nos últimos cinco anos agora pode trabalhar com suporte, treinamento, etc. Não fizemos nenhum comunicado a respeito disso, então... A questão é o modelo mental das pessoas e também sua preparação, porque do lado do cliente têm que transmitir a mensagem correta. Essa é a questão pessoal, mas também há a questão gerencial: não é só o que você quer fazer, mas a organização quer que você tenha um pouco de flexibilidade para responder à demanda. [...] Penso que poderíamos ter feito o projeto em um tempo menor, mas não havia a pressão, visto que atrelamos o lançamento com a virada do ano. Diria que não levaria mais de quatro meses para completar todas as fases. Se tivéssemos um grupo dedicado à inovação, diria que um mês seria suficiente para fazer a mudança.

CASO Y – ENTREVISTADA 1

1. Quão grande foi a empreitada que essa inovação representou para você em termos de número de pessoas e montantes de recursos envolvidos?

Resp.: Enorme. Éramos 1500 na Região Américas, sendo 1800 no mundo todo. Serviços Profissionais era um departamento dentro da organização de Operações Globais, limitado à instalação, assistência técnica em garantia e garantia estendida, e engenharia. Era visto somente como um centro de custos. O ponto crucial da mudança organizacional foi a separação das Operações Globais [http://products.nortel.com/go/service_index.jsp] com a criação do seu próprio centro de lucros. Enorme em termos de conseguir o consentimento da empresa em mover-se para aquela nova direção, criar uma nova divisão com seu próprio *P&L* (*profit and loss analysis* ou análise de lucros e perdas). Isso precisava de novas práticas comerciais, novos processos de negócios, realocar e redefinir recursos [humanos]... Até então tudo era baseado em produtos. Foi bastante significativo, porque a divisão representaria cerca de vinte por cento de toda a receita da empresa. [...] Provavelmente levou entre 18 e 24 meses para ganhar um formato que fosse aceitável para o conselho em termos de recursos financeiros bem como humanos, espaço, etc. Depois desses 24 meses, eles disseram: “Sim, vamos nessa.”

2. Quanto à dificuldade da inovação, quão claros ou previsíveis eram os resultados e os passos para desenvolver essa inovação?

Resp.: Não era... Não era claro, nem mesmo previsível porque não estávamos em uma divisão de serviços profissionais. Por exemplo, entender que você encontrará processos de negócios diferentes, o modo como mede o sucesso é muito diferente. É mais relacionado à utilização das pessoas no tempo, não com quanta margem você põe... quanta margem você gera vendendo “caixas” X, Y, Z. Esse entendimento sobre como medir produtividade, lucratividade, não era bem entendido e eu diria que melhorou um bocado, você sabe, o desenvolvimento de conhecimento melhorou significativamente indo, conhecendo e trazendo gente da área de serviços do mercado para dentro da empresa para nos ajudar a decidir. Então, não foi fácil. Levou tempo, porque não era fácil, não tínhamos a herança de saber como lidar com serviços, quais as melhores práticas para aquilo. [...] Não era claro, não era previsível. Sabíamos o que fazer, mas não como fazer. Tínhamos um trabalho árduo pela frente. Contratamos algumas poucas pessoas que tinham *expertise* para nos contar como fazer, etc., e poucas pessoas, como eu,

participaram de treinamentos sobre serviços profissionais. Fui para Harvard, onde participei de várias sessões e pude entender bastante sobre... compreender modelos mentais diferentes.

3. Quanto à carga de trabalho, você diria que alguma competição por recursos como pessoal, suporte dos gestores, espaço, equipamentos, etc., tornou mais pesada ou alterou a alocação de tempo das pessoas? {Sua alocação de tempo mudou?}

Resp.: Sim, uma grande mudança de alocação de tempo. Tem a ver como você gerencia seu tempo. Em serviços baseados em conhecimento é importante que todo mundo volte [ao escritório] na sexta-feira à tarde e documente o que fizeram, o que aprenderam, o que outras pessoas disponibilizaram, contribuindo para a base de conhecimento. Então, as pessoas tiveram que reorganizar seu tempo, em uma dimensão, e por outro lado durante um tempo não tivemos nenhum sistema que facilitasse o controle do tempo, nenhuma planilha... Existiu algo do gênero, que usava uma metodologia de gestão de custos, mas tínhamos que fazer muita coisa manualmente. A terceira parte é que consumia muito tempo, você não tinha um bom sistema que ajudasse e seu produto é o seu pessoal. Você tem que ter CDs, internet, tem que ter uma infra-estrutura para saber onde encontrar *expertise* sobre algum assunto... Uma vez desenvolvemos um projeto no Brasil, em parceria com uma empresa local, um projeto específico para a Telefônica [operadora espanhola de telefonia fixa e móvel, presente no Brasil e na América Latina]. Infelizmente, pouco tempo depois descobrimos que tínhamos feito um projeto idêntico, exatamente o mesmo, aqui ao lado em Ottawa. Exatamente a mesma coisa, duas vezes, mas as pessoas não conversaram umas com as outras. Não precisávamos do parceiro local. Supostamente deveríamos ser capazes de compartilhar o conhecimento que temos aqui no Canadá, compartilhar com outras unidades, por exemplo, tornando as coisas mais fáceis para nós no Brasil e tal. Um sistema que tornasse isso mais fácil tornaria tudo mais eficiente. [...] Precisávamos melhor administrar nossos ativos de conhecimento.

4. Quanto ao grupo de inovação, qual a sua impressão de quanto poder de decisão ou autoridade eles tinham no processo decisório para determinar metas, decidir sobre orçamentos e recursos, e recrutar pessoal?

Resp.: Bem, quanto à criação da nova divisão, exceto pela aprovação do conselho, o grupo de inovação tinha pleno poder de decisão e autonomia. O grupo de inovação era uma pequena equipe multidisciplinar no nível de VP [vice-presidência] que arranjava

uma parte de sua agenda durante um período de vários meses para desenvolver a proposta para a nova unidade de negócios de Serviços Profissionais. Foi muito... A parte ruim da nova organização foi que não tínhamos processos bem estabelecidos. Um as pessoas eram bem sucedidas, outras não. Então, a qualidade do serviço era... a variabilidade da qualidade do serviço foi maior do que deveria ser. Nós começamos fazendo provas com vários clientes... Ok, vamos pegar isso, fazer um escrutínio do escopo de trabalho, defini-lo bem para negociações futuras com os clientes. Então, poderíamos discutir: “Temos esse escopo de trabalho básico. Vou trabalhar nisso, não vou trabalhar nisso.” Começamos a realmente trazer isso para dentro do grupo. [...] O trabalho foi bem organizado e conseguimos decidir que serviços continuariam ou não no nosso portfólio. Nossa autonomia aumentou conforme os indicadores se desenvolveram.

5. Quanto aos problemas encontrados, por favor descreva problemas ou dificuldades especiais que você ou seu departamento vivenciou ao desenvolver esta inovação. {Recrutamento de pessoal; falta de objetivos claros; falta de planos de implementação; falta de recursos financeiros ou humanos; coordenação; resistência ou falta de suporte}

Resp.: Uau! Vou te dizer apenas as questões mais relevantes. Antes deixe-me dizer que como corporação eles tentaram lançar a divisão de serviços profissionais três vezes antes dessa. Em particular, pouco antes do *crash* da indústria de telecom [entre 2000 e 2001] tivemos a última tentativa de organizar uma divisão como essa. Todas aquelas iniciativas anteriores falharam, então gastamos muito tempo respondendo a quem nos perguntava por que achávamos que seríamos bem sucedidos daquela vez: “Analisamos as tentativas anteriores e vimos que isso falhou nessa tentativa, isso falhou naquela, isso falhou naquela outra.” Houve muita resistência. [...] Outra grande questão foi como medir a lucratividade. Além da questão da intangibilidade dos serviços, nossos sistemas financeiros eram orientados aos produtos, às “caixas”, às fábricas. Não eram orientados para medir a lucratividade das pessoas, quanto tempo estavam trabalhando, mas graças a Deus, bem no começo tivemos dois gênios na equipe que desenvolveram um bom trabalho em um cliente importante, que estava disposto a pagar um prêmio por esses indivíduos. Mas não podíamos cobrar por causa de nossos sistemas! Tive gente trabalhando de graça por algum tempo e era bastante difícil. Bem, aí vamos falar da terceira questão, que era mudar a cabeça dos clientes. Eles tiveram uma fase ruim de transição para um novo mundo. Se o profissional tinha um *background* de tecnologia de informação (TI), sem problema. Do ponto de vista de TI já estavam acostumados a pagar

pelos serviços, mas do ponto de vista tradicional de telecom não estavam acostumados a isso. Essa foi uma transição difícil. [...] Íamos aos clientes para apresentar um novo projeto e uma proposição de valor. Tínhamos que explicar qual era o custo dos equipamentos e qual o custo dos serviços. E na parte dos serviços tínhamos que explicar porque cobrávamos aquilo e que se pedissem uma oferta da McKinsey ou da Bain ou de qualquer outra consultoria lhes cobrariam o triplo.

6. Quanto à liderança, qual sua impressão sobre quanta influência os líderes do grupo de inovação tiveram em encorajar comportamento inovador, iniciativa, e *feedback* construtivo de diferentes departamentos, incluindo o seu?

Resp.: Eu diria que essa foi uma das áreas na qual uma vez que as pessoas embarcavam no grupo não havia falta de idéias, de fato. Não sei se estou antecipando alguma das questões a seguir, mas haviam muitas idéias. E tínhamos que focar. Às vezes chegavam com uma nova idéia quando voltavam do cliente: “Tive uma idéia. Vamos fazer assim?” O problema é que quando a idéia era pontual tínhamos que descartá-la. A idéia tinha que se reproduzir, porque no início não ganhávamos dinheiro. Após sua reprodução 200, 300 ou 400 vezes tínhamos que alcançar a lucratividade. Portanto, inovação nunca foi um problema, em verdade, faz parte da cultura da empresa, que é muito, muito inovadora. [...]

7. Quanto à liberdade para expressar dúvidas, fazer críticas ou fornecer informações que desafiavam a viabilidade do desenvolvimento da inovação foram atitudes encorajadas?

Resp.: Sim, por causa da cultura de inovação da organização. Essa liberdade para expressar dúvidas é parte das atividades regulares.

8. Por favor descreva que tipo de prêmios ou sanções foram aplicadas coletiva ou individualmente.

Resp.: Foi bastante consistente com o que vinha sendo feito no resto da empresa. Os prêmios relacionados a serviços tendiam a ser mais qualitativos. Se alguém fazia algo especial eu não dava nenhum prêmio especial, não tínhamos nada assim. [...] Tentamos desenvolver KPIs e relacioná-los aos bônus individuais, mas era tudo muito subjetivo. Tentamos criar KPIs relacionados aos clientes, à *performance*, mas não funcionou bem, então desistimos. Do ponto de vista técnico, também não criamos nada específico. Algumas pessoas brilhantes criaram algumas coisas por aqui e tentamos dar um suporte... Consultamos até advogados para checarem do ponto de vista legal como esses

funcionários poderiam ganhar as patentes. Em geral, não gostavam de documentar seus trabalhos, preencher formulários e tudo mais. Alguns poucos ganharam suas patentes, mas foram casos isolados, não foi um processo formalizado.

9. Como tais prêmios e sanções tornaram-se incentivos mais eficazes para uma boa *performance* no trabalho?

Resp.: Na realidade não existia isso. Sempre foi feito em uma base qualitativa, como você motiva sua equipe, como você estabelece os objetivos... Na realidade nós nunca operamos com base em sanções, suspensões ou coisas assim. Então, nossa *performance* resultava dos questionários de pesquisa em nossos clientes, nos clientes dos nossos clientes e coisas assim.

10. Quanto à comunicação, seu departamento comunicou bem sobre questões relacionadas à esta inovação com agentes internos (outros departamentos; gestores em níveis mais altos) e agentes externos (clientes; fornecedores; consultores)?

Resp.: Sim e não. Sim, dentro do nosso departamento e da nossa organização. Foi bastante desafiador inclusive por causa da base geográfica, porque muitos eram novos e não sentiam-se confiantes de bater na porta dos clientes, outros conheciam os clientes, mas tinham conhecimento superficial dos serviços, etc. Então, senti que para progredir eu tinha que me envolver pessoalmente, sair com meu pessoal. Gastei bastante tempo fora para abrir as portas e ajudá-los a construir a confiança necessária, para então eles abrirem as portas. [...] Outro quesito foi nossa conversa com a força de vendas. Havia o assunto da remuneração variável ligada à venda de equipamentos e tivemos que promover nossos serviços. Foi complicado, levou um pouco de tempo para decolar. Externamente, não. Não sabíamos a abordagem correta a ser feita nos nossos clientes. Queríamos transmitir a mensagem correta e temíamos a história de nossas experiências passadas. Então, gravamos alguns testemunhos para transmitir a mensagem e deixar nossos clientes mais confortáveis, alguns *workshops*... Funcionou, mas não fizemos nada além disso.

11. Quanto aos conflitos, você diria que houve discórdias ou falta de cooperação entre departamentos e grupos funcionais; se sim, que métodos de resolução de conflitos foram usados?

Resp.: Quanto ao desenvolvimento da inovação organizacional, não houve discórdia sobre a necessidade de estabelecer uma divisão de Serviços Profissionais. Porém o grande

desafio foi na alocação de recursos na nova divisão, enquanto nossas operações continuadas deviam manter o mesmo alto nível de *performance* para nossos clientes. Tivemos que nos desdobrar para evitar os conflitos nessa área. O método de resolução de conflitos era... Não era um método. Era o *Tiger Team*. Vão até o cliente, fazem análise de prós e contras, e voltam com recomendações para o alto escalão. Outra coisa legal desse time é que tem melhorado e até resolvido alguns problemas dos clientes. Portanto, o objetivo comum é o cliente. A organização sempre foi orientada ao cliente, quando há conflitos nos orientamos em função do melhor interesse do cliente. Quando não há cliente na jogada, outros métodos podem ser usados, mas nada pré-definido, consenso, negociação, nada... [...]

12. Quanto ao processo de inovação, quão satisfeita a organização estava com o envolvimento das pessoas em relação às expectativas iniciais?

Resp.: Podemos separar em duas frentes: as pessoas dentro da organização de serviços profissionais e as pessoas fora dela. Dentro as pessoas estavam extremamente motivadas. Queriam pensar sobre o trabalho, estavam excitadas, cheias de desafios e barreiras, queriam ser bem sucedidas, mas, você sabe, vivemos no mundo real, as coisas acontecem rápido. As pessoas estavam realmente envolvidas e tínhamos que ser cuidadosos para não se frustrarem intensamente, pois as coisas podiam não andar rapidamente como gostariam. Tínhamos que olhar pela janela de vez em quando. Fora dos serviços profissionais, principalmente por causa dos três fracassos anteriores, havia muito ceticismo. Na empresa tratavam o orçamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) como sacrossanto. As pessoas agarravam seu orçamento de P&D como...: “Oh! P&D.” Quando criamos essa divisão já foi uma grande batalha, então pensamos: “Vamos equilibrar e deixar [a verba de] P&D para lá.” As pessoas fora dos serviços profissionais tinham uma atitude do tipo: “Serviços Profissionais não têm direito a isso.” Do nosso lado, uma das áreas precisava criar novos produtos-serviços, mas não tínhamos verba de P&D para investir nos recursos necessários. Tivemos que gerenciar isso. [...]

13. Quanto aos resultados da inovação, quão eficaz foi a inovação para atingir os objetivos gerais da organização?

Resp.: Os objetivos primordiais foram lançar a divisão de Serviços Profissionais como um centro de lucros e crescer de forma sustentável. Creio que foi um sucesso como um todo. Ainda está no começo, mas o progresso tem sido positivo. Os sinais começaram a

aparecer ao longo do tempo, os números do faturamento percentual tem crescido. A divisão tem sido bem sucedida.

14. Quanto à variabilidade da inovação, problemas difíceis ou excepcionais surgiam comumente contra o escopo ou plano original da inovação?

Resp.: Certamente. Questões sempre surgiam, mas no âmbito geral atingimos a estrutura organizacional idealizada. Não havia dúvidas sobre os nossos objetivos, mas sempre tentavam nos convencer de que nenhum serviço era reproduzível. Esta era uma condição necessária para a viabilidade dos produtos-serviços. Então, sabíamos qual o objetivo e qual o ponto de partida dos projetos, tentávamos coisas diferentes para conseguir, e no fim dos projetos devíamos fazer um *postmortem*: “O que fizemos direito? O que poderia ser melhorado?” Com base nisso começávamos a estreitar o escopo. [...] Bem, sim, no começo havia uma variabilidade razoável contra o plano original da inovação, estávamos tentando construir nossos processos. Identificamos a P&D dos serviços profissionais como uma prioridade, mas como disse em uma pergunta anterior abrimos mão da verba de P&D para evitar conflitos. Isso veio mais tarde.

15. Quanto aos recursos, você diria que certa escassez tornou o planejamento de atividades mais difícil por causa de cronogramas mais apertados?

Resp.: Primeiro, foi a escassez em si. Foi difícil encontrar as pessoas para trabalharem na divisão. O segundo ponto foi como equilibrar treinamento e a disponibilidade dos recursos [humanos] para os projetos, foi, foi... Tive esse problema, por exemplo, na América Latina, onde tivemos vários projetos aparecendo e não tivemos como balancear.

16. Houve equilíbrio na ênfase entre o cumprimento das tarefas e as relações humanas?

Resp.: Te contarei uma constatação interessante. Responderei assim: a geração mais nova não gosta tanto de viajar, enquanto a geração anterior não tinha problemas com isso, tinham que pegar o avião ou o trem e iam. De qualquer forma, tentamos encontrar o equilíbrio, mas estávamos trabalhando fortemente no cumprimento das tarefas. Era predominante.

17. As pessoas sentiram-se pressionadas para adequarem-se ao grupo de inovação quanto a não expressarem suas opiniões sobre o esforço de inovação?

Resp.: Creio que não. Talvez a pressão para se adequar seria o quão bem sucedida essa divisão deveria ser. Podiam haver algumas questões em alguns projetos, mas: “Não fale

nada.” Talvez não quisessem envolver o chefe ou passar a impressão de que não fizeram um bom trabalho. [...]

18. Quanto ao aprendizado encorajado (não especificamente quanto a este esforço de inovação), a organização parecia valorizar a tomada de riscos, mesmo se houveram erros ocasionais?

Resp.: Esse tipo de encorajamento diminuiu significativamente. Há cinco anos, sim [2002, antes do lançamento da divisão]. Diminuiu e diria que hoje não, não assumem riscos. [...] Naquela ocasião tivemos que assumir alguns riscos, mas aprendemos de uma forma colaborativa, as pessoas pediam ajuda e compartilhavam conhecimento. Também havia uma parte importante do aprendizado baseada em treinamento formal.

19. A organização estabeleceu alta prioridade para o aprendizado e a experimentação de novas idéias?

Resp.: Sim, sim. Faz parte da cultura da organização [...] As pessoas de serviços profissionais queriam aprender continuamente. Queriam trabalhar nos projetos de maior prestígio e ficavam excitadas por isso. Quando houve o lançamento da iniciativa com a Microsoft todos queriam fazer parte do programa de treinamento, por exemplo. [...]

20. Que partes deste esforço de inovação funcionaram bem?

Resp.: Diferenciação... As operadoras [os clientes] reconheciam o valor de nossos gênios e pagavam um prêmio pelos serviços deles. Operadoras móveis em época de Natal nos contratavam para entender qual seria a *performance* da rede, que nível de estresse suportariam. Campanhas de *telemarketing* com cem mil chamadas chegando simultaneamente, que impacto isso teria na rede? Depois que andamos por aí e fizemos trabalhos como estes um par de vezes, ficou claro que queriam que colocássemos tudo junto e oferecêssemos ao mercado. Nossas competências incluíam conhecimento sobre redes de grandes operadoras de telefonia casado com serviços de operações assistidas. Estávamos pensando em soluções que nunca tinham sido pensadas antes. Com o tempo alguns *templates* de processos nos ajudaram a tornar produzíveis nossos serviços... Tivemos uma abordagem de maior padronização de serviços reproduzíveis, a fim de aumentar sua qualidade e lucratividade. [...]

21. Que sugestões você teria para que este esforço de inovação tivesse sido melhor?

Resp.: Não quero ser específica. Penso que tínhamos um time de *marketing* e vendas que estava morto. Eram independentes dentro da organização e reportavam-se a cada uma das regionais. Interagiam conosco por meio de posições de suporte às vendas, não sabiam promover nossos serviços profissionais, faltava conhecimento sobre nós. Estou quase convencida de que... gosto de pensar que as pessoas podem sempre aprender mais e nesse caso a alternativa era iluminar a área com gente nova, novos talentos. Esse seria para mim o maior esforço para melhorar.

CASO Y – ENTREVISTADO 2

1. Quão grande foi a empreitada que essa inovação representou para você em termos de número de pessoas e montantes de recursos envolvidos?

Resp.: Essa é uma boa pergunta. Eu tinha 15 pessoas reportando a mim. O que aconteceu é que fazíamos parte do grupo de Operações [que tinha uma vice-presidência própria e reportava a todas as outras divisões quanto aos assuntos relacionados à prestação de serviços] e todos estavam dedicados a serviços. A criação dos recursos financeiros para a operação era por meio de... era como nós todos chamávamos *cost to sales* (custo sobre vendas). Tínhamos fundos, mas o *mandate* (mandato/ papel) não era verdadeiramente um *mandate* (mandato/ papel) de serviços. Quando Serviços profissionais saiu de dentro de Operações tornaram-se divisões paralelas e nossa equipe de *Wireless Engineering and Services* [Engenharia e Serviços de Redes sem Fio] permaneceu sob a divisão de Operações, mas reportava indiretamente (*dotted lined*) à organização de Serviços Profissionais também. Isso significa que reportávamos para ambas as organizações, a fim de manter o compromisso dos executivos com produtos e serviços. [...] Uma das razões porque foi desse jeito é que a equipe de Serviços Avançados [uma outra equipe dentro da divisão de Serviços Profissionais, que trabalhava 100% com serviços] tinha ativos [no sentido de recursos humanos] realmente únicos. Era muito difícil. A estratégia era usar nossas equipes operacionais para as incubadoras e experimentar para ver se precisávamos crescer a organização ou não. Assim, nós entregávamos um serviço por três vezes apenas, para testar, e, então, tomávamos a decisão de ir para a linha de produtos ou não. Esse o porquê a equipe era daquele tamanho. [...] Diria que dos 15 da equipe, provavelmente somente 6 trabalhavam com dedicação integral. Os demais eram emprestados para projetos em outras áreas. A organização inteira de serviços profissionais era muito maior, a Entrevistada 1 pode te dar essa informação, porque havia outras equipes trabalhando com incubadoras, os desenvolvedores de IP (*Internet Protocol*)... quantos eram não sei. Quando lançaram a divisão de Serviços Profissionais creio que éramos cerca de 1500 na região [Região Américas]. [...] A partir de certo ponto, tornou-se atrativo para nós procurar recursos [humanos] locais para fazer a equipe crescer. Não queríamos que a equipe de incubação estivesse excessivamente ocupada. Pegamos as primeiras equipes, aquelas originais, e as alavancamos para tornar nossos serviços reproduzíveis. Uma coisa em que fomos bem sucedidos foi que os caras estavam aprendendo coisas novas. Lembro de ter visto por aí [no escritório] dois ou três funcionários tentando coisas novas para

customizar as soluções. Serviços profissionais, serviços avançados, como quiser chamar, para os clientes foi uma grande migração. Foco em documentação, foco no cliente, um cuidado em validar os serviços. Escutávamos os clientes, identificávamos a solução e, então, entregávamos a eles. [...]

2. Quanto à dificuldade da inovação, quão claros ou previsíveis eram os resultados e os passos para desenvolver essa inovação?

Resp.: Questão interessante e... vou falar um pouco sobre idéias primeiro, porque a inovação é basicamente as idéias. Onde conseguimos essas idéias? A grande maioria delas vem dos clientes. Muito dessa inovação... nada de inovação em grandes laboratórios, vamos pegar isso, fazer aquilo... realmente veio dos clientes. Nós devíamos entender o que queriam, o que precisavam. Então, a grande parte dos serviços veio deles. Bem, serviços e inovação significam pessoas, portanto, ter as pessoas certas focadas na área certa. Ter pessoas em uma organização de serviços nova em folha colocou ênfase na inovação e orientou o desenvolvimento dos serviços. Mudamos a mentalidade, fizemos um pouco de testes e tivemos um entendimento claro sobre um pouco mais dos processos operacionais. É também uma questão de como tornar a vida mais fácil. Ok, tente trazer isso de volta para dentro do escritório: engenheiros desengonçados, alguns caras da P&D, alguns da gestão do ciclo de vida do produto (PLM, de *product lifecycle management*) fazem tudo que está no *pipeline*. Não! Vamos fazer *in loco*. Caso contrário, isso é um aditivo (*add on*). [...] Os resultados eram razoavelmente previsíveis em termos monetários e em termos de inovação. A razão tem sido a flexibilidade de nossas plataformas, o que reduz os riscos de desenvolvimento tecnológico e, assim, podemos desenvolver nossos serviços profissionais de maneira consistente. A previsibilidade em termos de vendas era um pouco mais difícil, tínhamos muita coisa a fazer com a nova organização.

3. Quanto à carga de trabalho, você diria que alguma competição por recursos como pessoal, suporte dos gestores, espaço, equipamentos, etc., tornou mais pesada ou alterou a alocação de tempo das pessoas? {Sua alocação de tempo mudou?}

Resp.: Provavelmente, um pouco mais de... Hesitei um pouco nessa resposta, por causa do fato de ainda hoje a organização ser principalmente um fornecedor de “caixas”, um fornecedor de elementos. Naquela época éramos um fornecedor de serviços profissionais e dependíamos da definição das habilidades. Então, sim, consumia mais o tempo, acesso

aos recursos era mais difícil e a validação das soluções com os clientes levava mais tempo. [...]

4. Quanto ao grupo de inovação, qual a sua impressão de quanto poder de decisão ou autoridade eles tinham no processo decisório para determinar metas, decidir sobre orçamentos e recursos, e recrutar pessoal?

Resp.: Tínhamos que ter bastante na verdade. O grupo de inovação tinha uma grande porção de poder para definir a direção dos serviços. Eram basicamente a vice-presidência com a responsabilidade de entender o mercado, os gerentes de projetos para entender as necessidades dos clientes, e os engenheiros para inovar o uso da tecnologia. Voltamos ao fato de esses caras [engenheiros] terem uma supercompreensão de como são as operações dos clientes. Punham as mãos nas redes deles. Entendiam para onde as coisas se encaminhavam e o que era preciso fazer fora das paredes do escritório. Tínhamos que encontrar nosso *services roadmap*, então tínhamos que trazer de volta todo aquele *expertise* e definir nossos processos internos. [...] Uma coisa interessante foi o lado técnico dessa inovação. Você sabe, nossa empresa é uma das grandes na indústria de telecom, há muitos equipamentos, muitas variações, muitas cargas de software a cada dois ou três meses dependendo do modelo... o modelo de serviços era completamente diferente do modelo de produtos. Essa organização de serviços profissionais era bastante dependente das pessoas e do relacionamento com os clientes delas. Quando disse sobre grande porção de poder, 75% vinha daí. Não conheço muito bem o lado de P&D, mas sei que há muitos padrões a serem seguidos. No lado de serviços profissionais, especialmente na área de serviços avançados, o que realmente importa são as necessidades dos clientes. Seja lá o que for que facilite a vida deles pode se tornar um serviço. [...]

5. Quanto aos problemas encontrados, por favor descreva problemas ou dificuldades especiais que você ou seu departamento vivenciou ao desenvolver esta inovação. {Recrutamento de pessoal; falta de objetivos claros; falta de planos de implementação; falta de recursos financeiros ou humanos; coordenação; resistência ou falta de suporte}

Resp.: Eu via alguma resistência à idéia. Foi difícil construir a organização porque tínhamos que justificar cada recurso. Para mim, acredito piamente que você precisa ter *clear mandates* (mandatos/ papéis claros) para construir algo. Se não os tem, fica difícil, e não tínhamos. Daí, o próximo passo a isso levanta a questão de... contabilizar o produto (produto-serviço). Um serviço pode ser qualquer coisa. Qualquer parte de um software,

um leiaute, qualquer coisa intangível que tenha valor. E nos leva à seguinte questão: digamos que uma vez que desenvolvemos um serviço ou pacote de software, ele vai em cima de (*on the top of*) um produto principal; então, o produto principal quer forçar para que seja o produto oficial, sem mais novos serviços; muito boa idéia do cara que detém o controle do produto com os serviços em cima, que chega e te diz: “Ei, acho que todos os clientes deveriam saber a respeito disso.” Isso afetaria profundamente quanto tempo e dinheiro investiríamos desenvolvendo os serviços. Quero dizer, é um ponto relevante definir de onde o dinheiro vem, quanto dinheiro se ganha do lado do produto e do lado do serviço.

6. Quanto à liderança, qual sua impressão sobre quanta influência os líderes do grupo de inovação tiveram em encorajar comportamento inovador, iniciativa, e *feedback* construtivo de diferentes departamentos, incluindo o seu?

Resp.: Quanto ao comportamento inovador, nós sempre tivemos uma base de dados de lições aprendidas. Os funcionários podem contribuir e acessar. O intercâmbio de idéias sempre existiu e eu diria que é parte da cultura da empresa, não foi necessária qualquer influência da liderança para isso. [...] A liderança era fundamental para estabelecer os processos e, então, garantir que essas idéias fossem implementadas. Como já falei, era necessário *clear mandate* (mandato/ papel claro). Ter um bom líder era importante, não para colocar o pessoal para trabalhar, mas para fazê-los acreditar que poderiam gerar margem no negócio, satisfação do cliente, sem se importar com o modo que olhassem para o que estavam fazendo. Veja, isso levaria um pouco de tempo. Agora, alguns anos depois a divisão de serviços profissionais está sempre na liderança. Fiz parte disso fazendo alguns testes e aprendi um pouco mais. Fui empurrado para o próximo nível. Portanto, liderança com certeza!

7. Quanto à liberdade para expressar dúvidas, fazer críticas ou fornecer informações que desafiavam a viabilidade do desenvolvimento da inovação foram atitudes encorajadas?

Resp.: [Pausa] Diria que a empresa como um todo foi bem aberta, houve diálogo. Por outro lado, não há dúvida que no começo nos puxavam para trás. Era como se tivéssemos que andar na linha. Algumas pessoas eram céticas sobre o que tínhamos trazido dos clientes: “Hum, não estou tão certo sobre isso...”. O ponto é que nunca houve uma ruptura, nunca disseram que era inútil, nem ignoraram o que estávamos fazendo. Sentavam conosco por uma hora e explicávamos sobre o cliente, o processo, tudo. Muito

freqüentemente a inovação não era tão ruim quanto a explicação. Às vezes é difícil abraçar... “O que vai acontecer? Quem vai fazer isso? Não podemos fazer nesse estágio...” A chave foi as discussões. Quanto mais discussões tivemos, menos nos puxaram para trás. [...] Aliás, pergunte ao Entrevistado 3 sobre a parte de processos dos serviços. Ele pode te dar mais detalhes.

8. Por favor descreva que tipo de prêmios ou sanções foram aplicadas coletiva ou individualmente.

Resp.: [riso] Essa é outra pergunta interessante. Ri dessa porque tivemos algumas discussões a respeito. Discuti com os executivos sobre um tipo de conjunto único de habilidades. Tentei levar isso adiante, mas não fui bem sucedido. O que aconteceu é que as pessoas que vinham para a área de serviços definitivamente sabiam o que estavam fazendo. Todas elas mereciam uma fatia do bolo, mas havia uma mão forte dos caras de produto que não queriam dividir. Diziam que não podiam mudar os incentivos da força de vendas. [...] As discussões que tivemos foram sempre sobre o grupo como um todo. Não havia indicadores de *performance* individual e não discutimos sobre isso.

9. Como tais prêmios e sanções tornaram-se incentivos mais eficazes para uma boa *performance* no trabalho?

Resp.: Nunca acreditei muito nos prêmios monetários. Acredito que não é só isso que norteia o trabalho de uma pessoa. Reconhecimento é a palavra-chave... A motivação por um prêmio monetário dura duas semanas. Eu pessoalmente vi o quão apaixonadas as pessoas estavam no grupo de serviços. Elas eram reconhecidas pelas idéias que desenvolviam. É mais fácil medir as vendas do que inovação. Qual a unidade para se medir a inovação?

10. Quanto à comunicação, seu departamento comunicou bem sobre questões relacionadas à esta inovação com agentes internos (outros departamentos; gestores em níveis mais altos) e agentes externos (clientes; fornecedores; consultores)?

Resp.: Podia ser um pouco melhor. Voltamos ao ponto de como explicar a inovação. Tínhamos que traduzi-la. Que promessas podíamos fazer? Nós já conversamos sobre recursos financeiros, precisávamos deles para gerar aprendizado, então... estávamos correndo atrás de nós mesmos. Naquela época sempre havia algo novo. Coisas novas são

diferentes, difíceis de explicar. A mais alta voz, nosso vice-presidente, nossa liderança tinha que estar lá, tinha que se envolver.

11. Quanto aos conflitos, você diria que houve discórdias ou falta de cooperação entre departamentos e grupos funcionais; se sim, que métodos de resolução de conflitos foram usados?

Resp.: Sim, definitivamente. Não importa a organização, sempre há um pouco. Nesse caso, o que diminuía os conflitos era a existência de uma plataforma-base. A flexibilidade das soluções facilitava a negociação. Você sabe, tínhamos discussões para atingir algum acordo.

12. Quanto ao processo de inovação, quão satisfeita a organização estava com o envolvimento das pessoas em relação às expectativas iniciais?

Resp.: Tentamos aplicar os processos de produtos aos serviços, que não se encaixaram muito bem. Algumas partes faltavam. Muito frequentemente nos colocavam no fogo, porque os processos de serviços tinham que ser mais rápidos. [...] O grupo pôde crescer porque tinham habilidades muito boas, especificamente nesse ponto fomos muito bem sucedidos. Então, diria que em linhas gerais, sim estávamos satisfeitos com o envolvimento desses caras. Eles viajavam muito, tinham paixão no que estavam trabalhando, como te contei há alguns minutos. Em alguns casos mais famosos da empresa o envolvimento e os resultados foram bem acima das expectativas iniciais, que geraram até *spin-offs* para novas organizações. As pessoas em serviços profissionais estavam realmente engajadas em implementar a inovação ideal: identificar, planejar, implementar e converter problemas em receitas.

13. Quanto aos resultados da inovação, quão eficaz foi a inovação para atingir os objetivos gerais da organização?

Resp.: Essa é uma pergunta engraçada... A organização efetivamente atingiu dois objetivos principais: uma boa impressão no mercado e o *pipeline* de serviços. Poderiam pensar que para inovar você precisa de muito fogo de artifício para manter o cliente feliz. Os resultados dos serviços eram mais difíceis de prever do que nas áreas de produto, então não estávamos seguros sobre como eles iriam aparecer nos resultados finais da empresa. Um grande resultado foi, voltando ao ponto dos processos operacionais,

entender realmente os clientes, saber como são seus modelos. Tornou o modelo *pull* mais valioso do que o *push*, que pensávamos ser o melhor.

14. Quanto à variabilidade da inovação, problemas difíceis ou excepcionais surgiam comumente contra o escopo ou plano original da inovação?

Resp.: Mais uma pergunta interessante. Em verdade a organização de Serviços Profissionais não variou muito em relação à estrutura originalmente desenhada, e isso foi um problema. Aquela estrutura seguia demasiadamente a organização baseada em produtos, mas precisávamos de uma estrutura mais baseada em pessoas. Uma das coisas mais difíceis no começo foi definir bem, vamos chamar, a declaração dos trabalhos (*statement of works*), o que entregaríamos com os serviços. Foi muito, muito difícil. Pegue como exemplo, o caso de testes. Basicamente, você chega na planta de testes [equivalente a um ambiente de laboratório] do cliente e diz: “Ei, vamos fazer isso, testar assim, isso aqui está legal, aquilo não está ok.” Baseado nos resultados de tantos por cento passou, tantos por cento não passou, o que realmente mede o que faz melhorar os processos operacionais dos clientes? Primeiro, depende de interpretação e, segundo, depende da implementação. Sempre há muitas partes em movimento nos serviços, sofriamos diferentes tipos de pressão. Os recursos humanos eram partes em movimento, por exemplo. Tínhamos sempre que fazer ajuste em função da disponibilidade das pessoas e das equipes, era uma negociação constante. [...]

15. Quanto aos recursos, você diria que certa escassez tornou o planejamento de atividades mais difícil por causa de cronogramas mais apertados?

Resp.: Muito difícil. Primeiro, voltamos à questão do conjunto de habilidades. Poucas pessoas as tinham e tínhamos que gerenciar férias, viagens, etc. Segundo, a dinâmica das solicitações dos clientes eram diferentes das que estávamos acostumados, porque era mais difícil definir as características dos serviços e os *leadtimes* eram mais curtos.

16. Houve equilíbrio na ênfase entre o cumprimento das tarefas e as relações humanas?

Resp.: Não, havia muitos gerentes de projetos para muito poucos engenheiros para inovar. Devo dizer que tive sorte de participar de uma equipe que era bem coesa. Nós não tínhamos que controlar o que os outros estavam fazendo. Todos sabiam que havia um grande desafio e que tínhamos muito trabalho. Portanto... Uma coisa interessante é que a entrega dos serviços permite às pessoas que reflitam nela as suas personalidades.

17. As pessoas sentiram-se pressionadas para adequarem-se ao grupo de inovação quanto a não expressarem suas opiniões sobre o esforço de inovação?

Resp.: Nesse caso o esforço da inovação era bem claro, mas... Sem dúvida que sim. Creio que em todas as organizações as pessoas são pressionadas a se adequarem de alguma forma aos processos internos. Elas seguiram de alguma forma. Do ponto de vista externo, todas as idéias foram ouvidas, houveram muitos questionamentos de outras áreas.

18. Quanto ao aprendizado encorajado (não especificamente quanto a este esforço de inovação), a organização parecia valorizar a tomada de riscos, mesmo se houveram erros ocasionais?

Resp.: Todo início de ano temos que apresentar à empresa uma lista de prioridades para desenvolvimento das equipes, desenvolvimento de carreira. Nós listamos sempre cinco prioridades. No meu caso sempre definia conhecimento e compartilhamento do conhecimento como as duas primeiras prioridades para meus funcionários. Fazíamos apresentações internas, nas quais um funcionário apresentava um assunto novo, melhorias que foram implementadas. Quando essas apresentações eram boas, as transformávamos em algo mais formal para apresentações nas outras áreas. Tínhamos um conjunto de habilidades que tínhamos que expandir. Às vezes trocávamos idéias na hora do almoço. [...] Quanto aos riscos, penso que há um grande risco em não se fazer algo assim. Uma coisa realmente interessante é perceber como os funcionários vêm um certo desafio em fazer as coisas: “Ei, cara. Não importa o que seja, vou encontrar a solução. Vamos tentar, vamos nessa.” As pessoas gerenciam o risco de maneiras diferentes. Não estou seguro de que a organização valorize demais a tomada de riscos... Penso que como gerente devo saber onde estão os riscos e controlá-los sendo avesso ao risco o mínimo possível.

19. A organização estabeleceu alta prioridade para o aprendizado e a experimentação de novas idéias?

Resp.: Mencionei isso na última resposta. Devo dizer que a organização em geral coloca muita importância nisso. É também uma questão... não é só a coisa gerencial, mas é sobre tentar ser criativo também. [...]

20. Que partes deste esforço de inovação funcionaram bem?

Resp.: Essa é uma questão difícil, porque muitas coisas funcionaram bem. Diria que comunicação, foco e direção. As pessoas entenderam o quadro geral e quais eram os objetivos da organização. Havia um monte de níveis diferentes... bem, você sabe, no nível corporativo era tudo sobre... bem, não tudo, mas uma grande parte era sobre aumento de valor. No nível dos clientes a organização estava desenvolvendo serviços, estava os satisfazendo, estava facilitando a vida deles. Foi muito importante: “Como estão funcionando as redes deles? Quanta redução de custos alcançaram?” Esse sucesso chegou até o nível dos funcionários. Estavam satisfeitos de fazer parte desse processo de inovação, colocar suas assinaturas nas soluções trabalhando lado a lado com os clientes. A chave foi ter uma clara comunicação de cima para baixo [dentro da organização].

21. Que sugestões você teria para que este esforço de inovação tivesse sido melhor?

Resp.: O que não funcionou? Um par de pontos sobre isso. O primeiro ponto foi replicar os processos de produtos como processos de serviços... deixe-me colocar assim, conforme a organização foi ficando maior, fomos definindo nossos próprios processos, serviços. Por exemplo, sempre fomos mais bem sucedidos quando fizemos uma gestão original do ciclo de vida do produto (PLM, de *product lifecycle management*), modelando o melhor possível com a participação dos clientes. Ao invés de colocar os caras de vendas, eu colocaria os SPLM (*service product lifecycle managers*) próximo aos clientes. É tão fácil! O que mais eu mudaria?... Eu não... é difícil para eu dizer... eu mudaria um pouco como... eu pararia de seguir os manuais para realmente entender os clientes. A parte interna disso está relacionada com capturar métricas para medir a satisfação deles. Não estou seguro de que as pesquisas de satisfação do cliente nos mostram o que eles realmente querem.

CASO Y – ENTREVISTADO 3

1. Quão grande foi a empreitada que essa inovação representou para você em termos de número de pessoas e montantes de recursos envolvidos?

Resp.: Não tenho idéia sobre a divisão toda [de Serviços Profissionais]. Estava claro que era um esforço grande até para os níveis superiores da organização. Posso te contar que bem no início a organização de serviços se reportava a várias outras linhas de negócio. Então, haviam muitas pequenas equipes de serviços espalhadas pela empresa. Resumidamente, nossa equipe em particular (*Wireless Engineering and Services Operations*) estava se reportando a uma organização que não tinha responsabilidade sobre os serviços. Com a inovação na organização e o passar dos anos, essa estrutura evoluiu e hoje é uma linha de negócios própria, com sua própria estrutura financeira. Essa tem sido uma evolução organizacional muito significativa. Vou te dar um pequeno histórico da área onde trabalhava. Nossa equipe era uma equipe de 15 ou por aí. Durante algum tempo, além dos serviços, fazíamos também a engenharia de redes. Fomos recebendo cada vez mais pedidos dos clientes, precisávamos entender, estudar como fazer aquilo, esse tipo de trabalho. Recebíamos mais e mais pedidos de customização. Cada cliente tem suas próprias especificidades sobre como gostam que as coisas sejam feitas. Isso tornou-se... essa foi a origem, assim começamos a desenvolver os serviços. Como tínhamos uma gama variada de *expertise*, em diferentes campos, quando vimos a demanda dos clientes, querendo serviços do tipo integração de sistemas, customização, então, à parte do grupo, diria que metade ficou realmente focada nos serviços, construindo o negócio de serviços. Isso aconteceu mesmo antes do lançamento da divisão de serviços profissionais. Nossa equipe tinha reconhecido aquela oportunidade de negócio e nós queríamos ir para aquele negócio. [...] Tínhamos que aprender por nós mesmos. Tínhamos um laboratório pequeno e muito pouco treinamento disponível, porque não estávamos organizados no começo, mas tínhamos um time muito dinâmico. Nós não,... você aprendia sozinho e fazia as coisas. Naquela época éramos muito orientados a processos. Tínhamos o laboratório com alguns servidores e equipamentos de telecom nos quais podíamos fazer uns testes rápidos, foi muito importante. Não tínhamos um processo formal de treinamento, o que viemos a ter só dois anos depois. No começo não tínhamos nada. Um ativo importante foi nosso *pool* de talentos diversificados. Ninguém sabia a mesma coisa. Eu podia saber isso, meu colega ali podia saber aquilo. Juntos podíamos

“tipo” colocar tudo junto. Diria que tivemos o grupo de pessoas certo, na hora certa. Tivemos um bom espírito de equipe e cooperação.

2. Quanto à dificuldade da inovação, quão claros ou previsíveis eram os resultados e os passos para desenvolver essa inovação?

Resp.: A divisão estava indefinida. Meu ponto de vista, talvez eles tenham uma opinião diferente. Nossa equipe tinha uma visão e seguimos aquela visão. A visão da corporação estava “tipo” espalhada por todos os lugares. Certamente a empresa queria tentar fazer com que mil serviços fossem atrativos para todo mundo em todos os lugares. E aquilo para mim não era uma estratégia muito clara. Como nossa equipe tinha um escopo mais reduzido, do nosso ponto de vista, diria que estava claro até certo ponto. Em termos globais, estava um pouco bagunçado, não estava claro o que estávamos tentando fazer, onde chegaríamos. Sabe, há uma coisa que tenho que dizer. Se não há objetivos claros para os próximos dois anos, todos na empresa repetem os mesmos números, mas não há nada de substancial para os negócios. [...] Também não era previsível. Bem no começo tivemos algumas metas para alcançar e penso que ainda alcançaremos. Os resultados da corporação não eram previsíveis e acredito que uma das razões era que não havia fundamentos sólidos. Hoje em dia temos melhor visibilidade. Temos novos *accountables*.

3. Quanto à carga de trabalho, você diria que alguma competição por recursos como pessoal, suporte dos gestores, espaço, equipamentos, etc., tornou mais pesada ou alterou a alocação de tempo das pessoas? {Sua alocação de tempo mudou?}

Resp.: Tínhamos um gerente que seu trabalho era tomar conta disso, mas sempre ficávamos ocupados. A indústria de serviços é... Antes de tudo, tínhamos alguns clientes para os quais fornecíamos serviços e tínhamos que suportar todos aqueles serviços. E queríamos pegar novos pedidos, pegar coisas novas, portanto, a carga de trabalho naquela época era extremamente, extremamente alta. O desafio desse gerente era imenso: tínhamos que pegar novos pedidos; quando pegávamos, tínhamos que definir as habilidades; quando definíamos, identificávamos uma pessoa; se ela estava indisponível, então, começávamos esse processo. Era um desafio imenso. Tivemos uma temporada dura para manter o nível do trabalho que tínhamos que fazer. Definitivamente, a carga de trabalho ficou mais pesada, todos nós tínhamos que usar o laboratório, que não contava com muitos equipamentos. Aquela demanda pelos nossos serviços... Deixamos de aproveitar muitas oportunidades, não conseguimos persegui-las simplesmente porque não

tínhamos recursos [humanos] suficientes [...] Definitivamente havia competição por recursos. Todos estavam trabalhando simultaneamente em três ou quatro coisas diferentes. O nível de estresse aumentou, começamos a cometer alguns erros e a ficar frustrados. Eu tinha tantas coisas para fazer, algumas não tão interessantes, eu... algumas vezes não tínhamos tempo para fazer alguma coisa, mas você era o único recurso [humano] que sabia fazer aquilo. Diria que precisávamos de pelo menos mais uma ou duas pessoas àquela época. Isso claramente criou conflitos na organização.

4. Quanto ao grupo de inovação, qual a sua impressão de quanto poder de decisão ou autoridade eles tinham no processo decisório para determinar metas, decidir sobre orçamentos e recursos, e recrutar pessoal?

Resp.: Eles não estavam... Se eu criasse uma unidade de negócios de serviços, minha... minha opinião é de que o grupo de inovação tinha que estar mais envolvido. Precisaria saber exatamente o que os recursos estavam fazendo, não em um nível específico, mas ter uma noção muito boa. Não tínhamos isso [envolvimento]. Ficava difícil explicar a eles onde estávamos tentando ir e que recursos precisávamos para chegar lá. Estavam envolvidos apenas no alto nível. [...] Você sabe, eles tinham muita autoridade, no fim do dia eles pagavam nossos salários. Eles não tinham uma visão exata do grupo, do que realmente estava acontecendo, não estavam muito integrados ao nosso grupo. Então, nós tínhamos uma certa autonomia no começo, éramos um grupo *self-running*.

5. Quanto aos problemas encontrados, por favor descreva problemas ou dificuldades especiais que você ou seu departamento vivenciou ao desenvolver esta inovação. {Recrutamento de pessoal; falta de objetivos claros; falta de planos de implementação; falta de recursos financeiros ou humanos; coordenação; resistência ou falta de suporte}

Resp.: Várias delas. [risos] Estou tentando lembrar qual a maior... a maior... A maior dificuldade que encaramos aqui foi tentar ser bem sucedido e pegar tudo que aparecia pela frente. No nível organizacional da nossa equipe, bem no começo, não havia nenhum esforço real de desenvolvimento da estrutura de serviços profissionais. Não havia um suporte gerencial (*sponsorship*) real. Espontaneamente tornou-se um negócio bagunçado: pedidos entrando, serviços sendo desenvolvidos, tentativas sendo feitas, viagens que não adiantavam, sobrecarga no laboratório. Nada estava bem definido. Quando pegávamos um novo pedido, podia levar dois dias, duas semanas ou três meses. Havia falta de processos e tudo que queriam que fizéssemos era “mais ou menos”. Oficialmente

tínhamos um pouco de autonomia, mas freqüentemente tínhamos muita autonomia. *Clear mandates* (mandatos/ papéis claros) não foram definidos. O que aconteceu antes foi que todos faziam um pouco de tudo. Por exemplo, sou engenheiro, mas eu faria *marketing*, faria precificação, faria apresentações para os clientes, e muitas coisas diferentes. Depois de um certo tempo, quando contratavam alguém para trabalhar no *marketing*, a transferência [de conhecimento] não era fácil, porque não entendiam o que fizemos anteriormente, qual o melhor serviço. A mesma coisa na precificação, não entendiam qual o melhor preço. Nós tentamos crescer, mas sem fundamentos sólidos algumas questões surgiram naturalmente e a partir do momento em que os negócios foram considerados importantes, a empresa pôs mais ênfase em desenvolver uma nova estrutura organizacional.

6. Quanto à liderança, qual sua impressão sobre quanta influência os líderes do grupo de inovação tiveram em encorajar comportamento inovador, iniciativa, e *feedback* construtivo de diferentes departamentos, incluindo o seu?

Resp.: Em verdade eles não tinham muita influência sobre nós. Por causa de nossa relativa autonomia, nossas lideranças internas tinham muito mais influência sobre nós. Tínhamos sessões de *brainstorming*, reuniões de acompanhamento, era uma coisa interna que veio à tona naturalmente. [...] De certa forma, além de sermos *self-running*, éramos *self-organized*. Havia muita interação. Acredito que alguém deve saber tudo sobre a parte técnica, tudo sobre a parte comercial, ou muito bem de ambas as partes do negócio para exercer a liderança. Não era o caso.

7. Quanto à liberdade para expressar dúvidas, fazer críticas ou fornecer informações que desafiavam a viabilidade do desenvolvimento da inovação foram atitudes encorajadas?

Resp.: Não foi realmente encorajada. Era percebido como ruim ser negativo para algumas coisas. Havia *feedback* negativo quando alguém dizia não para alguma nova iniciativa. O comportamento padrão era: “Sim, vamos fazer isso com certeza. Posso fazer isso, vou te mostrar.” Tudo é possível de se fazer, mas você sabe, algumas não são tão fáceis. Algumas coisas não levam somente um par de semanas. [...] Em termos globais, a criação da divisão não foi algo questionável. Tínhamos que fazer aquilo, tínhamos que colaborar e colocar nosso melhor esforço. Em resumo, essa liberdade não foi realmente encorajada.

8. Por favor descreva que tipo de prêmios ou sanções foram aplicadas coletiva ou individualmente.

Resp.: Essa é uma coisa na qual a empresa foi muito fraca. Eles não nos recompensariam por... Vamos dizer que fiz um serviço muito bom, tive uma boa idéia, e gerei bastante faturamento para a empresa. Algumas poucas vezes, eu mudei pequenas coisas em serviços existentes e possibilitei que cobrassem muito mais dinheiro dos clientes, mas não fui recompensado por todas essas coisas que fiz. A parte negativa disso é que faço uma vez, duas vezes, três vezes sem ganhar nada a mais pelo trabalho duro que tive do que aqueles que trabalham as horas regulares. A empresa não tinha um bom plano de incentivo, pelo menos até o nível que eu conhecia. Hoje em dia continua assim. Não há correlação com o quanto desenvolvemos de novos serviços, pego o mesmo dinheiro não importa o que eu faça. Claro que no fim do ano há um bônus de *performance*, mas em termos monetários não é relevante. Talvez 1% do salário, muito pequeno. Não tenho uma porcentagem na minha cabeça, mas criem um plano de incentivo para que eu trabalhe doze horas por dia.

9. Como tais prêmios e sanções tornaram-se incentivos mais eficazes para uma boa *performance* no trabalho?

Resp.: Realmente não tínhamos nada. Nunca tivemos incentivos em si. Nunca nos motivamos em função de algo assim. [...] Quero dizer, no fim de cada ano temos um processo de revisão. Não dos serviços somente, mas entre a corporação e as unidades de negócio, que inclui o que eles chamam de avaliação de contribuição (*contribution assessment*) até o nível individual e dizem se gostam ou não de você. Basicamente, te contam se você tem *performance* alta, média ou ruim, uma das três coisas. A diferença que você pega em dinheiro é pequena, o incentivo não é forte o suficiente.

10. Quanto à comunicação, seu departamento comunicou bem sobre questões relacionadas à esta inovação com agentes internos (outros departamentos; gestores em níveis mais altos) e agentes externos (clientes; fornecedores; consultores)?

Resp.: Não estou seguro de que a comunicação tivesse sido bem feita sobre o lançamento dos serviços profissionais no nível corporativo. Penso que tenham feito um anúncio formal. Em nossas atividades diárias nosso departamento comunicou-se muito bem com os clientes sobre os serviços. A comunicação era direta, sem intermediários. Você sabe, esse tipo de intermediário representa você, diz coisas. Vimos que o melhor era trabalhar

diretamente com nossos clientes. Quanto mais gente você introduz no meio, você sabe, é como a brincadeira do telefone sem fio, no final pode resultar algo diferente do original. Fizemos bem feito, porque tínhamos uma equipe pequena e fomos muito presentes em reuniões, teleconferências, apresentações. Eles perceberam uma melhoria no atendimento, ficaram satisfeitos, porque muitas vezes podíamos dar respostas imediatas e detalhadas. [...] Internamente, como te falei anteriormente, tínhamos uma certa autonomia. Então, não comunicávamos com os níveis mais altos ou com nossos pares na organização sobre tudo o que fazíamos. Dentro da equipe tivemos muita sorte, a comunicação era muito boa e foi um fator-chave de sucesso do meu ponto de vista.

11. Quanto aos conflitos, você diria que houve discórdias ou falta de cooperação entre departamentos e grupos funcionais; se sim, que métodos de resolução de conflitos foram usados?

Resp.: Não importa o que façam, há sempre pessoas em conflito na organização por causa de suas posições. Então... tínhamos um grande desafio e nem sempre era o claro o que era o melhor a se fazer. As pessoas no grupo concordavam e discordavam tentando decidir sobre os melhores caminhos a seguir. Naturalmente alguns conflitos surgiam. O melhor que podíamos fazer era conversar e expor as diferentes visões. Entre departamentos tivemos alguns debates também. A certa altura, a venda dos serviços foi para dentro de outra organização e houve conflitos, porque a partir dali os responsáveis por vender e por desenvolver os serviços não eram mais os mesmos, e quando perdíamos um negócio, achávamos que foi falha de quem vendeu, pois não entendíamos sua posição. “Ele colocou um preço alto na oferta”, “não explicou bem os benefícios daquele serviço”, etc. Parecia que os conflitos internos estavam prejudicando nosso negócio. A organização tentou crescer vendas e *marketing*, mas as pessoas que contrataram não tinham o histórico inicial que tínhamos, não entendiam o que tínhamos feito. Então tivemos um período difícil para vender e se posicionar. Depois de um certo tempo, tudo voltou para baixo do mesmo guarda-chuva, hoje temos controle total sobre vendas e *marketing*.

12. Quanto ao processo de inovação, quão satisfeita a organização estava com o envolvimento das pessoas em relação às expectativas iniciais?

Resp.: Bem no começo foi muito positivo, nós realmente superamos todas as expectativas. No primeiro ano ou por aí vendemos mais do que imaginamos, tivemos mais oportunidades do que pensamos. Durante o lançamento dos serviços profissionais

tive a impressão de que todos os funcionários estavam dando suporte, mas isso mudou, digamos, dois ou três anos depois porque a empresa fez uma reestruturação e perdemos negócios. Muitos de nossos clientes foram para uma outra linha de negócios, portanto, perdemos uma parte de nossas vendas. Tivemos dores crescentes (*growing pains*) e perdemos o embalo (*momentum*).

13. Quanto aos resultados da inovação, quão eficaz foi a inovação para atingir os objetivos gerais da organização?

Resp.: Muito eficaz, porque fomos capazes de oferecer as soluções que nossos clientes queriam e de alavancar o faturamento da empresa. Fomos muito eficazes, porque esses eram os principais objetivos da organização. Uma coisa novamente, nossa equipe era muito focada nos clientes. Quando tínhamos problemas, tentávamos resolvê-los, nunca batíamos nos clientes.

14. Quanto à variabilidade da inovação, problemas difíceis ou excepcionais surgiam comumente contra o escopo ou plano original da inovação?

Resp.: Sim, um certo número de problemas excepcionais fazia parte do trabalho. Lidar com eles era difícil, às vezes continuávamos, às vezes desistíamos por causa do nível de complexidade, não era tão fácil como pareciam no começo. Determinar o tempo dos projetos era algo sempre complicado. [...] Houve uma grande evolução na organização dos serviços, mas imagine quão variável foi essa inovação para pegar todas as pequenas equipes de serviços espalhadas na organização e trazê-las todas juntas para uma unidade de negócios. O tempo dos projetos era só um dos aspectos que variavam. Vamos dizer, os aspectos políticos também variavam. Em uma questão anterior mencionei que estávamos confrontando com o grupo de vendas e *marketing*: no passado estavam ligados indiretamente (*dotted lined*) aos serviços profissionais e apenas dependia de nós promover-nos na força de vendas, o que consumia muito tempo; quando eliminamos os intermediários, tudo começou a funcionar melhor, porque nós encarávamos os clientes; depois de um certo tempo havia um certo ciúme de nosso sucesso e surgiram rumores de que a organização de vendas voltaria a ser como era. Houve um grande esforço para controlar essa variabilidade e esse tipo de mudança me mostra que, uma vez que os executivos se interessam em alavancar um certo negócio, põem muito mais cuidado e energia na construção de uma estrutura organizacional.

15. Quanto aos recursos, você diria que certa escassez tornou o planejamento de atividades mais difícil por causa de cronogramas mais apertados?

Resp.: Definitivamente. A falta de recursos foi uma das maiores coisas com que tivemos que lidar. Estamos falando sobre serviços baseados em conhecimento, então, se algum recurso está faltando isso restringe sua ação. É difícil de substituí-lo. As pessoas levam anos para desenvolver suas habilidades. [...] Todo o tempo tínhamos que ajustar o planejamento de atividades, mesmo que fizéssemos um bom pré-planejamento.

16. Houve equilíbrio na ênfase entre o cumprimento das tarefas e as relações humanas?

Resp.: Estávamos focados no cumprimento das tarefas. Eles não se preocupavam realmente com as relações humanas. Isso seria importante, mas não foi enfatizado. Semanalmente nós tínhamos reuniões para fazer acompanhamento: “O que você fez, terminou essa semana? Por que não fez aquilo?” ao invés de ser... Claro que havia um certo aspecto de motivação. Os serviços profissionais eram algo novo e penso que todos queriam ser bem sucedidos. Podíamos perceber que as pessoas queriam fazer o seu melhor, mas havia um forte controle das tarefas. A cada semana tínhamos que ler *e-mails* perguntando o *status* sobre o que foi feito e o que iria ser feito (*did's and do's*). Era como você fosse um robô, “tu-tu-tu-bó-bó-bó.” Quero dizer, tinha que haver uma certa checagem para a inovação ser gerenciada de acordo, mas não se preocuparam com as relações humanas. As relações humanas são mais naturais, dadas as personalidades que existem no grupo. Você sabe, algumas pessoas são mais líderes e outras são mais seguidoras, mas do ponto de vista organizacional nada foi feito para facilitar esse tipo de coisa.

17. As pessoas sentiram-se pressionadas para adequarem-se ao grupo de inovação quanto a não expressarem suas opiniões sobre o esforço de inovação?

Resp.: Sim, definitivamente. Todos nós podíamos... éramos livres para nos expressar e criticar. Era um projeto novo, esperavam que todos fossem cheios de energia, positivos. Havia espaço para dizer não, discutir idéias, qualquer coisa, mas depois da terceira ou quarta vez em que você discordasse seria visto como um indivíduo negativo. Então, sim, sempre havia pressão para adequar-se ao grupo de inovação.

18. Quanto ao aprendizado encorajado (não especificamente quanto a este esforço de inovação), a organização parecia valorizar a tomada de riscos, mesmo se houveram erros ocasionais?

Resp.: Havia definitivamente uma... realmente nós... Essa era uma das coisas que nós éramos encorajados a gostar. Nós tínhamos permissão para assumir riscos. Essa atitude era... era possível notar muitas vezes que essa atitude era encorajada e as pessoas entendiam se de vez em quando alguma coisa desse errado. Definitivamente éramos encorajados a vir com uma nova idéia, tentar inovar... Os maiores prêmios vêm com os maiores riscos, certo? Se você leva adiante um novo projeto o qual ninguém tinha feito antes, as pessoas acham que é impossível. Ou é nele que você ganha muito dinheiro, porque ninguém mais acredita que fosse viável. Especialmente nesse negócio... Quanto aos erros ocasionais, como costumávamos fazer isso? Tentávamos fazer as coisas, tentávamos manter um bom relacionamento com os clientes. Então, quando não estávamos 100% seguros sobre um serviço, deixávamos ele saber do nível de incerteza do projeto, tentávamos gerenciar as expectativas do lado do cliente. [...] Digamos que não eram erros ocasionais, mas conseqüências do trabalho. Não éramos uma organização superagressiva, no sentido de que não falaríamos a uma empresa: “Te prometemos o mundo.” Tentávamos entregar as soluções, mas somos de natureza mais conservadora. Então, nós não faríamos coisas sobre as quais estivéssemos 95% seguros de que funcionariam, mas algumas vezes ainda assumiríamos riscos para tentar capturar os 5% daquele volume de trabalho extra e atender a alguns interesses dos clientes.

19. A organização estabeleceu alta prioridade para o aprendizado e a experimentação de novas idéias?

Resp.: Havia uma alta prioridade para o aprendizado. Isso sempre foi dito, mas na prática, realmente não tínhamos tempo para aprender. Havia uma prioridade para o aprendizado, mas não havia... era “tipo”... eu não diria uma prioridade *bullshit*, porque seria muito forte, mas não era muito realista. Todos diziam “aprendizado, aprendizado, aprendizado”, mas a empresa não tinha se quer um programa de treinamento. Era uma prioridade de nossa equipe, com certeza, mas não pudemos fazer nada, porque não era uma prioridade no nível organizacional. E experimentar novas idéias, mais uma vez, não éramos como a 3M. Não tínhamos nada do tipo como os 20% de tempo livre para trabalhar em idéias inovadoras como eles têm, estávamos preocupados em fazer nosso

trabalho. As pessoas valorizariam essas coisas, mas era muito difícil de fazer na prática. Quando você sente que seu dia-a-dia está cheio, é muito difícil ir além do escopo e fazer muitas coisas. [...]

20. Que partes deste esforço de inovação funcionaram bem?

Resp.: Bem, essa é uma grande pergunta. Vou me repetir um pouco, mas uma das coisas foi o trabalho em equipe, construíamos idéias a partir das idéias dos outros do grupo. Capacidade técnica forte e diversificada. Várias personalidades que se combinaram bem. Outra coisa que pareceu funcionar bem foi que tivemos muitas pessoas com capacidade de fazer boas apresentações e de ter contato direto com os clientes, então, nós éramos capazes de atender a suas necessidades, de forma customizada. Tivemos como ativo importante um conjunto de conhecimento específico, é muito difícil você encontrar pessoas que trabalharam dois, três anos exatamente em projetos do seu interesse. [...] Tudo isso, trabalhando do lado do cliente, desenvolvendo o relacionamento com o cliente, foi muito importante para o sucesso do grupo e da organização. Não sei o que outras empresas fazem, mas esse tipo de relacionamento direto que tivemos com os clientes foi realmente um fator matador (*killer factor*).

21. Que sugestões você teria para que este esforço de inovação tivesse sido melhor?

Resp.: Um dos maiores desafios é encontrar gente com a competência certa, porque serviços é um negócio realmente baseado em pessoas e habilidades. Também é difícil fazer com que recursos [humanos] habilidosos trabalhem juntos e tenham uma visão compartilhada. Ter gente boa não é suficiente, mas sim tê-las colaborando e compartilhando informações a fim de desenvolverem idéias que realmente façam a diferença. Não tivemos a habilidade para crescer. Tivemos uma época difícil crescendo. Tínhamos um conhecimento específico e... tivemos uma época difícil migrando esse conhecimento. Atualmente, estou trabalhando nisso... Somos equipes diferentes na organização agora, nossa equipe agora é maior, crescemos até um número de quase 100 pessoas dentro do total de, eu não sei, talvez cerca de 1000 pessoas na organização prestando serviços profissionais. E prestamos [dentro da equipe] os mesmos serviços com algumas variações. Hoje sou responsável por identificar processos comuns entre diferentes serviços, com diferentes personalidades, em diferentes regiões geográficas. De forma que é um grande desafio, fazer com que diferentes pessoas tentem concordar sobre os mesmos processos de forma global. Pela minha experiência, por exemplo, é difícil para

uma organização de serviços expandir geograficamente. Vivenciamos problemas nessa frente. Tivemos algumas melhorias, mas achamos que isso é muito fluido, porque uma unidade de negócios de serviços como um todo precisaria de uma certa flexibilidade. Coisas diferentes chegam e coisas que nunca tinha feito antes. Não pode ter a mente fechada, tem que ter uma certa quantia de imaginação em todas essas coisas, mas a imaginação vai contra os processos. [...] É difícil definir um modelo de trabalho. Nós não chegamos à conclusão de qual modelo de negócios, modelo de organização seria melhor. Existe resposta correta? Eu não sei. Mesmo que criemos um, é difícil de que pessoas diferentes em lugares diferentes “sigam a mesma página”. É também um negócio muito centrado em recursos [humanos], então, depende das habilidades. Sempre será muito dinâmico. Nunca teremos um modelo bom que durará vinte anos, as coisas mudarão com o tempo. E assim teremos um modelo após o outro. Penso que é onde entra a importância da inovação organizacional, nela processos e estrutura precisam ser estabelecidos para permitir que os recursos compartilhem informações e trabalhem juntos para resolver problemas que abrangem muitos domínios distintos.

CASO Z – ENTREVISTADO 1

1. Quão grande foi a empreitada que essa inovação representou para você em termos de número de pessoas e montantes de recursos envolvidos?

Resp.: A empreitada foi imensa, tem sido imensa. Tivemos que retreinar todos os nossos técnicos [dos departamentos] de implantação e de suporte. Tive que contratar uns outros, provavelmente, 50%... 60%, de gente nova para o suporte. Então, eu contratei alguns imediatamente. Depois perdemos alguns técnicos de voz, que eu substituí por engenheiros de dados ou de computação. Então, os desafios tornaram-se... tínhamos que treinar não somente o conjunto de habilidades do pessoal de dados, mas tínhamos que mudar o modo como pensavam sobre comunicações. Porque a pessoa de dados trabalha com informações que não são em tempo real, ela pode fazer coisas que nós não podíamos fazer, como por exemplo reiniciar um sistema durante o dia. Nós tínhamos os “macetes” (*tips and tricks*) de uma outra maneira de pensar, em uma outra, o que eu chamo, lógica. Significa que você não pode derrubar um sistema de telefonia como serviço, porque você tem um protótipo. Nós entramos fundo nessa lógica para trazer as pessoas que não conseguiam, que não conseguiam mudar o jeito delas fazer negócios do lado de dados. Então, esse foi o maior desafio para nós. Encontrar as pessoas certas com a mentalidade correta que tinham a capacidade para fazer essa convergência dessas coisas diferentemente do que vinham fazendo durante todas suas vidas, porque trabalhavam apenas com dados. Do outro lado, o desafio era... com os técnicos de telefonia tivemos que mudar... como eles começarem a aprender sobre equipamentos que usavam voz dentro das redes de dados. Em tempo, o que detectamos muito rapidamente foi que, devido ao ensino deles, devido a... Que palavra poderia usar?... devido às capacidades deles, os caras de voz jamais entenderiam verdadeiramente as redes de dados. Então, pudemos fazê-los chegar ao ponto em que entendiam telefonia IP e como podiam colocar para funcionar em uma rede de dados, mas não iam... não tinham como desenhar, projetar uma rede de dados para permitir a voz “rodar” como uma aplicação. Então, o desafio foi encontrar e tentar trazer as pessoas que tinham as habilidades de dados corretas, que entendiam sobre voz, e que poderiam trabalhar em iniciar os técnicos de voz para garantir que as infra-estruturas de dados suportariam a voz como uma aplicação. Muito caro, o custo dos funcionários, altamente intensivo o trabalho de encontrar as pessoas de dados certas e treinar ambos [os tipos de funcionários] os de voz e de dados para entregar as aplicações de voz aos usuários finais. [...] E quando começamos a trabalhar com essa

tecnologia isso também mudou onde poderíamos fazer negócios. Até essa conversão ser inteiramente realizada nós basicamente vendemos a maioria de nossos produtos e serviços em Ontario, especificamente mais Mississauga, Toronto e região. Quando nós... nossas habilidades tornaram-se como são hoje, aprendemos rapidamente que podíamos instalar as mesmas aplicações daqui [Mississauga, ON, Canadá] para todos os clientes ao redor do mundo. E suportá-las daqui. É isso o que fazemos hoje. Temos instalações no México, várias nos EUA, África, Europa, Inglaterra. Agora estamos trabalhando em duas localidades na China, oportunidades potenciais em Singapura, estou também trabalhando em uma oportunidade realmente grande na África.

2. Quanto à dificuldade da inovação, quão claros ou previsíveis eram os resultados e os passos para desenvolver essa inovação?

Resp.: Se eu olhasse para o começo, havia uma certa clareza, bem como previsibilidade, dos potenciais benefícios para nós e, claro, para nossos clientes, mas como precisávamos de uma evolução para chegar aonde estamos hoje, então o nível de conhecimento, tanto gerencial quanto de suporte, de vendas também mudou. Então, construímos essas coisas diferentemente. As oportunidades que vislumbramos em 1998 são apenas uma pequena parte das oportunidades das quais estamos cientes hoje. Entender o que era essa conversão, essa mudança na empresa, nós fizemos antes. [...] Nossas resultados finais ficaram mais claros ao passo que nossa base de conhecimento cresceu e nosso conjunto de habilidades melhorou. E nossa experiência. Toda vez que fizemos algo, nós então víamos... você sabe, você pode fazer isso e isso. E talvez quando fazemos isso, podemos fazer alguma coisa mais. Então, fizemos novas descobertas.

3. Quanto à carga de trabalho, você diria que alguma competição por recursos como pessoal, suporte dos gestores, espaço, equipamentos, etc., tornou mais pesada ou alterou a alocação de tempo das pessoas? {Sua alocação de tempo mudou?}

Resp.: Houve competição por recursos? A resposta é sem dúvida. Nos primeiros dias, houve muita, devido ao fato de que tínhamos um limitado conjunto de habilidades naquele campo no qual tentávamos entrar. Todos estavam tentando puxar aquele raro conjunto de habilidades. Não interessava se fosse gerência, se fosse implantação, se fosse suporte, todos estavam gravitando em torno desse novo conjunto de habilidades, desse novo negócio do milênio que estávamos fazendo. Então, tornou-se um desafio real para nós gerenciar essa demanda, compartilhar, e garantir que não utilizavam demais e não

levavam à exaustão, alguns certos indivíduos. Isso criou uma pressão para que tivéssemos treinamento para outras pessoas que aliviaríamos aquela competição por habilidades e recursos. Sem dúvida. Hoje temos os recursos apropriados em todas as áreas, de vendas, suporte e de implantação, mas foi um grande desafio. [...] Essa demanda durou de dois a três anos de transição, porque tínhamos que manter os equipamentos [dos sistemas legados] funcionando do mesmo jeito que funcionavam. Os engenheiros tinham que ajustar muitos pontos, pois estávamos liderando o uso de novas tecnologias.

4. Quanto ao grupo de inovação, qual a sua impressão de quanto poder de decisão ou autoridade eles tinham no processo decisório para determinar metas, decidir sobre orçamentos e recursos, e recrutar pessoal?

Resp.: Pergunta interessante. Provavelmente não tenho boas respostas. Bem, sabíamos onde tínhamos que chegar, ou acreditávamos que sabíamos onde tínhamos que chegar. E eu não aloquei... quero dizer, não era uma empresa grande o bastante para dizer: “Ok, não aloquei número “x” de tempo extra, não aloquei “x” dólares extras”... Nós estabelecemos, gastamos um bom tempo confirmando que estávamos de acordo que aquela era a direção que precisávamos seguir e... tive uma atuação firme para formatar o jeito de fazer isso. Obviamente estávamos convergindo internamente e, você sabe, há coisas que eram... Pequenas surpresas, coisas que não saíam exatamente como gostaríamos que acontecessem, coisas desse tipo. Do lado de operações, eles claramente perceberam com o que deveríamos parecer, as habilidades que tínhamos que desenvolver, e como deveríamos trabalhar naquilo. [...] O maior desafio foi o modelo mental (*mindset*) do tipo de pessoas das quais precisávamos. Eu tive... nós tivemos que pegar um técnico em dados e mudar todos seus processos para como nós implementávamos, como prestávamos suporte, como pensávamos, como logicamente queríamos que ele fizesse o trabalho dele. Tivemos que mudar aquilo, porque no mundo de dados durante longos anos lidavam com transmissão de informação não sensível ao tempo, não em tempo real. No mundo da voz, lidamos com comunicação em tempo real. Tudo acontece agora. Então, é sobre o agora. No mundo de dados é diferente, se não chega agora, chegará mais tarde. No caso da voz, não importa, não pode chegar mais tarde. Esse foi o maior de todos os desafios, mudar o modelo mental. Mais no lado do pessoal de dados... tivemos que converter também o pessoal de voz para dados, mas o maior desafio foi mudar a mentalidade do pessoal de dados para o nosso jeito. [...]

5. Quanto aos problemas encontrados, por favor descreva problemas ou dificuldades especiais que você ou seu departamento vivenciou ao desenvolver esta inovação. {Recrutamento de pessoal; falta de objetivos claros; falta de planos de implementação; falta de recursos financeiros ou humanos; coordenação; resistência ou falta de suporte}

Resp.: Um pouco de tudo isso. Nossos fornecedores não podiam nos dar suporte, porque não também não tinham o conjunto de habilidades adequado. Foi difícil formar a equipe de compras, pois o perfil era do tipo de gente que estava procurando um trabalho qualquer. Naquela época, a disponibilidade de recursos humanos era baixa e os salários estavam extremamente altos. Por isso, foi uma mudança cara. Os equipamentos ainda não funcionavam apropriadamente também. Devo dizer mais uma coisa. Estávamos lutando contra todos, pois ninguém ainda pensava em fazer o movimento que fizemos naquela época. Todos os nossos competidores não entendiam o que estávamos fazendo e lhes contava que aquilo não funcionaria, que era uma promessa falsa, que não conseguiríamos fazer o que dizíamos que faríamos. Lutamos contra esse conceito por sete anos (até 2005).

6. Quanto à liderança, qual sua impressão sobre quanta influência os líderes do grupo de inovação tiveram em encorajar comportamento inovador, iniciativa, e *feedback* construtivo de diferentes departamentos, incluindo o seu?

Resp.: A primeira coisa foi que reconheci o que precisávamos fazer. A próxima coisa a se fazer foi convencer a equipe gerencial que esse era o caminho a ser seguido, o caminho que a indústria estaria em pouco tempo. Eu tive um grupo gerencial muito progressista, não foi difícil vender a idéia a eles. Me fizeram as perguntas que eu esperava ouvir sobre o impacto nos nossos clientes e depois colocaram no papel o que tínhamos que fazer e o pessoal técnico apropriado na rota certa. [...]

7. Quanto à liberdade para expressar dúvidas, fazer críticas ou fornecer informações que desafiavam a viabilidade do desenvolvimento da inovação foram atitudes encorajadas?

Resp.: Eu não sei. Sabe?... Existiam muitas dúvidas, mas a realidade é que se eu tomo a decisão de que vamos fazer, nós vamos fazer. Sempre acreditei na minha equipe gerencial, mas não tínhamos tempo para divagar através de vários cenários e sobre os porquês e todos os benefícios. Havia bastante informação da indústria que podiam ler para entender o que pensei, do jeito que pensei. Talvez, nos tempos mais sombrios nos quais ficávamos fazendo *upgrades* de *patches* de software às três da madrugada,

provavelmente alguém questionava: “Estamos loucos? Por que fazer isso?” Tenho certeza que isso existiu, mas não me perturba. Sabíamos os objetivos e os resultados finais, não só para nós para nossos usuários finais. Eu dizia: “Não me contem por que não. Me contem como vai funcionar.”

8. Por favor descreva que tipo de prêmios ou sanções foram aplicadas coletiva ou individualmente.

Resp.: Não havia prêmios diretos. Conforme as habilidades das pessoas melhoraram, seus salários aumentaram. Além disso, criamos oportunidades para os técnicos e mantivemos nosso pessoal continuamente aprendendo, participando de treinamentos. Você sabe, antes suas carreiras não eram desafiadoras, então permitimos que eles tivessem *upgrade* de suas habilidades. Do ponto de vista técnico, isso foi muito importante. Nosso faturamento aumentou drasticamente em função de nossas habilidades e motivou as pessoas a aprender e crescer. Quanto aos incentivos coletivos, não havia nada escrito, mas da mesma forma, permitimos que crescessem como equipe, o conhecimento deles, o conjunto de habilidades deles.

9. Como tais prêmios e sanções tornaram-se incentivos mais eficazes para uma boa *performance* no trabalho?

Resp.: Sabe? [pausa] Boa pergunta e não sei se tenho uma boa resposta. Não sei se dinheiro é a única questão relevante. Uma coisa que fizemos na empresa foi incutir no nosso pessoal que devíamos entregar o melhor serviço possível que cada cliente esperava. Portanto, devido ao fato de que entregávamos serviços todos os dias, nosso pessoal podia causar muito impacto direto nos resultados, especialmente na satisfação dos clientes. Não sei se... penso que dinheiro não é a única questão relevante e acredito que a maioria dos nossos caras gostam do trabalho em equipe, ajudando uns aos outros a encontrar as melhores soluções. [...] A empresa deu uma boa plataforma para que os funcionários fossem bem sucedidos por si mesmos e eles o fizeram bem.

10. Quanto à comunicação, seu departamento comunicou bem sobre questões relacionadas à esta inovação com agentes internos (outros departamentos; gestores em níveis mais altos) e agentes externos (clientes; fornecedores; consultores)?

Resp.: Na verdade esta é uma pergunta direta a mim. Fiz um grande trabalho orquestrando essa mudança. Você pode ter uma melhor resposta quando conversar com os Entrevistados 2 e 3, mas penso que não fui mal de jeito nenhum. Eu poderia ter sido

melhor? Sem dúvida. Eu poderia ter cometido menos erros do que cometi? Sem dúvida. [...] Gastei pouco tempo me parabenizando pelos nossos sucessos e muito mais tempo tentando entender como poderia aprimorar as coisas, por isso os Entrevistados 2 e 3 podem te contar algo diferente. Acredito que tornei a vida deles mais fácil. [risos] Chegamos onde tínhamos que chegar, bem antes do que qualquer um. Hoje temos mais habilidades do que qualquer um possa ter. Todos esses agentes tanto internos como externos reconhecem essas coisas.

11. Quanto aos conflitos, você diria que houve discórdias ou falta de cooperação entre departamentos e grupos funcionais; se sim, que métodos de resolução de conflitos foram usados?

Resp.: Está relacionada com uma das questões anteriores. Houve vezes nas quais a tecnologia não funcionou de acordo com aquilo que esperávamos e os vendedores ficavam chateados. Em outras vezes eles se antecipavam e vendiam soluções que ainda não tinham saído do forno. Em qualquer negócio, há o conflito clássico entre operações e vendas, eles pensam de formas diferentes. Muitas vezes, nesse tipo de negócio, chamamos de conflitos por falta de uma palavra melhor. Não necessariamente são conflitos, mas essas formas diferentes de pensar se amplificam, porque toda vez que você tenta fazer algo novo, você está aprendendo. Ao aprender você às vezes força resultados, então o pessoal de operações impacta no pessoal de vendas, porque eles não sabem de alguma coisa, ficam surpresos por causa de alguma informação importante que não tinham e que pensam que deveriam ter. Então, ambos criavam surpresas de cada lado. [...] Nós fizemos esses tipos de coisas como reuniões, maioria, consenso, mas o principal que eu comuniquei às pessoas foi: “Se vocês criticarem alguém dentro da empresa, estão criticando a mim e eu tomarei isso como pessoal. Não critiquem! Se pensarem em um novo jeito de fazer alguma coisa, eu serei mais do que receptivo para que tragam adiante suas idéias. Mas não critiquem o trabalho de alguém, a posição de alguém, até que o tenha feito, então você entenda e sinta na pele (*walk their shoes*).” Então, eu acredito muito e suporto a idéia de que: “Não aponte dedos para, nem culpe quem quer que seja. Tente proteger seus colegas de trabalho, fazendo coisas que os ajudem a não cometer erros.” Espero ter respondido sua pergunta, mas não tenho paciência com isso. Se você pode trazer benefícios para a mesa, maravilhoso. Se você vai resmungar, vá a outro lugar qualquer.

12. Quanto ao processo de inovação, quão satisfeita a organização estava com o envolvimento das pessoas em relação às expectativas iniciais?

Resp.: Eles têm sido fenomenais. Vai da equipe gerencial até os menores grupos de serviços. Fiquei incredivelmente satisfeito com as atitudes. Bem, não foi em 100% do tempo, as atitudes, os aspectos do trabalho, a aceitação do que fizemos e como fizemos.

13. Quanto aos resultados da inovação, quão eficaz foi a inovação para atingir os objetivos gerais da organização?

Resp.: [Riso irônico] Eu penso que o objetivo da empresa era fazer dinheiro. E em um curto prazo ficou mais desafiador ganhar dinheiro do que era como há dez ou quinze anos. Porém, eu vejo minha concorrência nessa indústria hoje e vejo que a maioria liquidou e saiu do negócio. E a maioria dos que ainda vivem na indústria está começando a se envolver nas coisas em que nós começamos em 1995, ou seja, doze anos mais tarde do que começamos. Então, minha crença é de que nós ainda colheremos os frutos, financeiramente, da inovação. Se me perguntar se alcançamos os resultados financeiros esperados, digo que ainda não. Se me questionarem se tomei a decisão errada há doze anos, digo de jeito nenhum. Há algumas decisões que poderiam ser questionadas, mas essa não é uma delas. [...]

14. Quanto à variabilidade da inovação, problemas difíceis ou excepcionais surgiam comumente contra o escopo ou plano original da inovação?

Resp.: Sem dúvida as coisas mudavam. Sempre havia uma certa demanda que era nova, portanto sempre havia alguma coisa mudando. Antigamente podíamos mexer nos sistemas de telefonia sem a necessidade de pará-los, enquanto hoje em dia isso não é possível e temos que trabalhar fora dos horários comerciais. [...] Os cronogramas de trabalho são um bom exemplo. Desde o começo eles têm mudado dramaticamente, planejávamos alguma coisa, mas freqüentemente tínhamos que ajustar.

15. Quanto aos recursos, você diria que certa escassez tornou o planejamento de atividades mais difícil por causa de cronogramas mais apertados?

Resp.: Eu não sei que... De novo, parte do sucesso na nossa indústria é sempre, eu quero dizer em certo sentido, somos nós. Precisamos colocar muito esforço no planejamento dos projetos. Então, um trabalho ou uma implantação bem planejada significa sucesso. Um trabalho ou uma implementação mal planejada significa fracasso. Então, isso mudou

nosso jeito de planejar? A realidade é que a parte física do trabalho que fazemos hoje é menos do que se fazia antes, mas o planejamento e o conhecimento são de longe maiores do que se fazia antes. Porque há muitas variáveis que sofrem o impacto do que fazemos. [...] Diria que o planejamento e o conhecimento são fatores-chave do sucesso igualmente importantes.

16. Houve equilíbrio na ênfase entre o cumprimento das tarefas e as relações humanas?

Resp.: Sempre, não importa o que faça há sempre um equilíbrio. Se você não busca esse equilíbrio, você [como gestor] falha. É também um dos maiores desafios nesse negócio, equilibrar essas coisas.

17. As pessoas sentiram-se pressionadas para adequarem-se ao grupo de inovação quanto a não expressarem suas opiniões sobre o esforço de inovação?

Resp.: Espero que não. Espero que não tenham sentido pressão para não dizerem nada. Eu... eu não estou sempre ciente do que as pessoas pensam, mas estou bem seguro que não estavam pressionadas desse modo. [...] Sim, algumas pessoas me deram *feedback*, mas... Ok, quando você empurra (*push*) as pessoas para fazerem as coisas, precisa saber que vão empurrar de volta (*push back*). Houve essa reação algumas vezes sobre “precisamos de mais tempo para fazer isso”, “precisamos analisar melhor isso”, etc. Então, eu desafiei nosso pessoal e nossos gerentes a justificarem todos os seus posicionamentos. Houve muita interação e negociação.

18. Quanto ao aprendizado encorajado (não especificamente quanto a este esforço de inovação), a organização parecia valorizar a tomada de riscos, mesmo se houveram erros ocasionais?

Resp.: Há um significativo encorajamento para aprender. Para aprender o conjunto de habilidades que exigimos. E é interessante você estar usando o termo risco. Parte do trabalho que fazemos liderando o uso da tecnologia é o elemento risco. Há uma probabilidade de risco na capacidade de uma pessoa fazer negócios. Nós colocamos os clientes em risco, basicamente, toda vez que fazemos alguma coisa. Então, quando trabalhamos com tecnologia de ponta automaticamente assumimos risco, o risco do desconhecido. Também esse risco resulta das nossas habilidades e das habilidades dos clientes sobre novas aplicações ou qualquer coisa. Então, gerenciar o risco é grande parte do que eu faço. [...]

19. A organização estabeleceu alta prioridade para o aprendizado e a experimentação de novas idéias?

Resp.: Penso que minha resposta é sim. Aprendizado é óbvio que sim. Experimentação de idéias é óbvio que sim, fazemos muitos testes. Quando alguma coisa não funciona, tentamos fazer isso e aquilo, portanto, sim, sem dúvida.

20. Que partes deste esforço de inovação funcionaram bem?

Resp.: Foi realmente desafiador e todas as partes dessa inovação funcionaram bem. Porque quando alguém achava que algo não era importante, eu pensava... eu sempre acreditei... eu queria ser o primeiro a sair na frente (*first to be out of the gate*), aumentar nossas chances, criar questões, desafiar os outros, criar prêmios e coisas assim. Eu pensava, quero dizer, tudo que fazemos é baseado na internet, minha grande aposta há longos anos é a *internet*, devido ao fato que mudou nossas vidas e o jeito como tratamos a tecnologia. Em verdade, nós estamos tendo essa conversa sobre tecnologia que nós instalamos há sete anos. É incrível. Há sete anos não poderíamos ter tido esta conversa, porque, só para te dar uma idéia, estou falando do meu telefone em uma cidade vizinha a Toronto que está conectado ao meu escritório em Toronto, que está conectado ao meu escritório em Montreal, e então estou usando uma linha comercial em Montreal para fazer esta chamada para você, tudo por meio de uma tecnologia que possibilita uma chamada sem custo. Esta é uma chamada telefônica gratuita. Esse é o conceito dos benefícios daquilo que começamos há sete anos. [...] Bem, Skype não é um desafio para nós, porque não se trata de uma aplicação comercial. Skype é usado para aplicações residenciais. Se estivéssemos conversando por meio do Skype, essa nossa ligação teria sido desconectada pelo menos duas ou três vezes e não ouviríamos um ao outro em grande parte do tempo no qual estivéssemos conectados. Nossa empresa implanta tecnologia com alta qualidade de serviço [neste contexto QoS, ou *quality of service*, é um quesito técnico do protocolo IP, não a qualidade do serviço prestado] muito superior e em tempo real. É uma aplicação de voz. Isso não é Skype. Se estivéssemos usando Skype, alguma parte da nossa conversa poderia chegar mais tarde ou até mesmo nem chegar. Em verdade, Skype, Vonage e soluções como essas não são relevantes para nós. Serão relevantes em um futuro próximo quando as aplicações de voz evoluírem, porque nos beneficiarão. Por causa de nossas habilidades e conhecimento em algo chamado *SIP*

trunking, que é o sucessor do *IP trunking*. Será relevante, porque eles não poderão mais prover serviços nesse tipo de ambiente [tecnológico] similar ao do Skype.

21. Que sugestões você teria para que este esforço de inovação tivesse sido melhor?

Resp.: Quanto tempo você tem? [Pausa] Quero dizer, se eu sentasse com calma para revisar tudo que foi feito até hoje, certamente te daria uma lista de coisas que poderiam ter sido melhores. Primeiro, deixe-me dizer que o conhecimento que tenho hoje muda meu ponto de vista em relação o que fiz há dez, doze, quinze anos. Hoje detenho muito mais conhecimento sobre técnicas, metodologias... poderia fazer umas vinte, vinte e uma retrospectivas. Mas posso afirmar que não houve nenhum erro categórico. Talvez tenhamos tido sorte, talvez... eu não sei. Não posso dizer que foi um sucesso incontestado, provavelmente erramos em algumas coisas. Eu pessoalmente teria feito um monte de pequenas coisas um pouco diferente, mas conceitualmente fizemos algo errado? Provavelmente não. Começamos tarde? Não. Podemos ter feito alguma coisa um pouco atrasada, mas não na hora errada. Estou feliz com as decisões que tomamos, estou feliz com o pessoal que juntamos para realizar aquilo... O lado ruim dessa coisa toda foi, não por causa da tecnologia, mas por causa do modelo mental, que não alcançamos os resultados financeiros que deveríamos. Era muito desafiador e difícil, mas nós poderíamos ter atingido. [Pausa] Então, esta é minha resposta. [...] Cometi um erro ao comprar uma empresa de dados em 2001. Tentei fazer o reverso do que fizemos anteriormente com a empresa de voz, mas falhei. Não consegui replicar o modelo da inovação que fizemos em 1998. Não consegui mudar o jeito como esse pessoal fazia os negócios deles para começar a fazer o nosso negócio, e me custou muito dinheiro. A lição que aprendi foi que não valeu a pena o tamanho do prejuízo.

CASO Z – ENTREVISTADOS 2 E 3

1. Quão grande foi a empreitada que essa inovação representou para você em termos de número de pessoas e montantes de recursos envolvidos?

Resp.: [2] Ok. Foi uma grande empreitada. Para mim e Entrevistado 3, basicamente foi tentar misturar as tecnologias de voz e dados e pedir para contratar pessoas, treiná-las, certo? [3] Sim. Outras coisas que tivemos foram ferramentas, espaço, mobiliário,... [2] Em verdade, se me recordo bem, o pontapé inicial foi a contratação de um profissional MCSC [profissional certificado pelo *Microsoft Certified Support Center*]. Precisávamos de alguém assim para iniciar nossa movimentação das aplicações somente de voz para aplicações convergentes de voz e dados. [3] Sim, certo. Tivemos que mudar prioridades. Tínhamos que cumprir o trabalho diário, mas o treinamento também tornou-se uma alta prioridade. [...] [2] Sim, tivemos que encontrar esse indivíduo que tivesse a certificação da Microsoft e esta foi nossa diretriz [com sentido de pré-requisito] mais importante para encontrá-lo por meio de indicações. Então, basicamente contratamos esse indivíduo, ele veio e, passo a passo, nós o treinamos para trabalhar nas aplicações de voz. Basicamente ele era uma pessoa de dados e nós o treinamos para aprender sobre as partes de voz do negócio. Por outro lado, tivemos alguns técnicos de voz que foram treinados para aprender sobre as partes de dados. Enfim contratamos aquele cara. Ele foi um facilitador e depois dele, em função da variedade de treinamentos de que participamos, três ou mais técnicos se juntaram à empresa. [...] [2] Nós tínhamos a visão de onde queríamos chegar. Ele tinha a formação, o conhecimento da perspectiva de dados que precisávamos para dar aquele salto. Então, ele embarcou conosco, mas não tinha nenhum *expertise* de voz. Começamos a treiná-lo nas aplicações de voz, enquanto pegamos três ou quatro pessoas-chave na empresa, incluindo o Entrevistado 3, para desenvolver as capacidades das redes de dados. Todos estavam se tornando técnicos de voz e dados simultaneamente.

2. Quanto à dificuldade da inovação, quão claros ou previsíveis eram os resultados e os passos para desenvolver essa inovação?

Resp.: [3] Bem, todas as coisas estavam muito claras. Estava muito clara qual direção estávamos tomando. [2] Primeiro, nós sentamos juntos como uma equipe e, basicamente, definimos o esquema do jogo em si. Basicamente dissemos: “Aqui é onde precisamos chegar.” Porque uma das coisas que nossos fornecedores e fabricantes sempre nos faziam

também e que se tornou insuportável, entre outras coisas, foi que qualquer oferta, que fosse de produtos e/ou serviços, tinha requisitos de treinamento. Você sabe, MCSP, MCSE [exemplos de certificações da Microsoft], o que fosse... CCNA, CCNP [exemplos de certificações da Cisco Systems], muitas certificações diferentes, então: “Venham com Microsoft, venham com Cisco.” Então, como segundo passo, a empresa teve que mapear qual era o *status* de qualificações de todos os nossos técnicos e quais deveriam ser suas qualificações. Entrevistado 3 e eu fizemos uma lista: “Esse cara deve fazer esse curso e esse curso. Esse cara deve fazer esse curso, aquele curso e aquele outro curso.” Nós articulamos claramente o que cada indivíduo e em quanto tempo deveria fazer um certo número de cursos para qualificá-los bem como qualificar a empresa. Portanto, nossos objetivos e passos foram claramente pré-definidos desde o início e aplicamos nossos esforços para que a implementação fosse previsível tanto quanto o possível. [...] Quanto aos resultados financeiros, tivemos que pagar muito caro por todo esse treinamento. Além disso, quando as pessoas estavam fora do escritório para participar dos cursos elas não estavam disponíveis. Isso diminuía nossa capacidade de trabalho e aumentava nossos custos de oportunidade, porque não podíamos atender nossos clientes com nossa capacidade máxima. Quanto aos resultados comerciais, eu diria que foram muito bons. Tínhamos capacidade de projetar, implantar e dar suporte aos sistemas de nossos clientes, então fomos bem sucedidos nas instalações que vendemos.

3. Quanto à carga de trabalho, você diria que alguma competição por recursos como pessoal, suporte dos gestores, espaço, equipamentos, etc., tornou mais pesada ou alterou a alocação de tempo das pessoas? {Sua alocação de tempo mudou?}

Resp.: [3] Sim, havia alguma competição por recursos [humanos]. Lembro que durante um certo tempo todos nós estávamos trabalhando em tempo extra a fim de acomodar o aumento da carga de trabalho. Ao mesmo tempo que trabalhávamos nessa inovação, nós também trabalhávamos nos sistemas legados os quais já eram suportados por nós. Então, tínhamos que lidar com os dois tipos de suporte, ou seja, questões cotidianas mais os novos serviços. Diria que isso durou uns dois anos. Foi uma transição. Então, houve competição de recursos, nós tratamos disso realocando recursos de acordo com a necessidade e pagando horas extras a todos. [2] Do meu ponto de vista, nós como gestores continuamente temos que nos atualizar para entender o que estamos fazendo, que expectativas podemos ter do nosso pessoal depois que estiverem treinados, então, havia muito aprendizado pela frente para nós também. Fomos a alguns seminários, cursos para

tentar vivenciar aquelas soluções para o futuro e ter um melhor entendimento sobre para onde tínhamos que nos mover. Foi um tempo duro para todos nós.

4. Quanto ao grupo de inovação, qual a sua impressão de quanto poder de decisão ou autoridade eles tinham no processo decisório para determinar metas, decidir sobre orçamentos e recursos, e recrutar pessoal?

Resp.: [2] Bem, isso é mais... acho que... A inovação foi conduzida por poucas pessoas. Éramos todos gestores sêniores... [3] Entrevistado 1, Entrevistado 1... [2] Vejo que isso tem muito a ver com o Entrevistado 1. Ele é o presidente executivo, está na frente dos clientes o tempo todo, conversa bastante com todos eles e tem uma idéia muito clara de aonde os negócios estão indo. Então, basicamente, ele trouxe ao escritório o que o mercado estava falando, sentindo, e disse o que iríamos fazer acontecer. Depois que concordamos e assinamos sobre os custos, o que fazer, as pessoas, o treinamento, e tudo mais, o grupo teve muita autonomia. Podíamos decidir sobre mudanças diárias de forma contínua. Uma vez tomada a decisão, não havia como voltar atrás.

5. Quanto aos problemas encontrados, por favor descreva problemas ou dificuldades especiais que você ou seu departamento vivenciou ao desenvolver esta inovação. {Recrutamento de pessoal; falta de objetivos claros; falta de planos de implementação; falta de recursos financeiros ou humanos; coordenação; resistência ou falta de suporte}

Resp.: [3] A primeira coisa foi encontrar a pessoa de dados certa, então, recrutamento foi um dos maiores problemas no começo. Também tivemos que contratar técnicos adicionais para a equipe de engenheiros de suporte, então tivemos um par de ciclos de recrutamento até encontrar as pessoas certas. Um outro problema foi a falta de uma infra-estrutura completa de equipamentos e plataformas internas para fazermos testes de implantação, porque era muito difícil testar tudo o que precisaríamos. Esse tipo de infra-estrutura é muito cara. Penso que estes foram os dois maiores problemas encontrados para desenvolver essa mudança. [2] Houve uma outra coisa, um dos maiores desafios que tivemos foi que algumas das pessoas-chave nas quais apostamos que se envolveriam no mundo de dados, por razões desconhecidas, não se agarraram à equipe. Independentemente do número de cursos que tiveram, nunca fizeram o que deveriam ter feito, nunca funcionaram bem. Então, isso causou um pouco de frustração para nós, porque, você sabe, embora fossem pessoas legais não foram irmãos legais dos quais pudéssemos ficar orgulhosos. Houveram alguns caras resistentes, porque eram técnicos

acostumados a trabalhar com aplicações de voz por quinze, vinte anos. Não queriam aprender nada mais e estavam satisfeitos com seus salários. Você sabe, faziam aquele trabalho de sempre, pegavam suas coisas às seis da tarde e iam para casa. Não queriam pensar em mais nada. [...]

6. Quanto à liderança, qual sua impressão sobre quanta influência os líderes do grupo de inovação tiveram em encorajar comportamento inovador, iniciativa, e *feedback* construtivo de diferentes departamentos, incluindo o seu?

Resp.: [2] Agora... Enorme. Grande, grande influência, porque como um time coeso dentro da empresa conversávamos sempre: “Isso é o que estamos fazendo. Isso é o que vamos fazer.” Havia sempre um diálogo constante entre as pessoas engajadas no treinamento, os técnicos de atendimento ao cliente, clientes mais próximos que queriam saber o que estávamos fazendo, *feedback* constante... Foi como uma bola de neve, aquela coisa pequena que eventualmente se torna imensa, imensa. Pegamos velocidade, atingimos rapidamente o sucesso, a empresa estava indo bem, então isso foi bastante positivo. Foi um caminho sem volta.

7. Quanto à liberdade para expressar dúvidas, fazer críticas ou fornecer informações que desafiavam a viabilidade do desenvolvimento da inovação foram atitudes encorajadas?

Resp.: [2] Sem dúvida. Nós tipicamente tínhamos reuniões trimestrais, reuniões mensais, envolvíamos pessoal técnico, *staff* interno, escutávamos os pares. Gastamos muito tempo com os indivíduos, dentro e fora do escritório. Estávamos realmente abertos para saber quais eram as preocupações deles. Isso é fundamental do ponto de vista gerencial, porque, você sabe, as pessoas não contam necessariamente tudo o que elas estão realmente sentindo. Nós tivemos... Por exemplo, Entrevistado 3 ainda está muito próximo dos técnicos e está subindo, chegando à posição de vice-presidente. Ele vai tomar decisões baseado nas informações que tiver, nas recomendações que sua equipe lhe fizer. Muitas vezes o pessoal da rua faz comentários e raciocínios e podem nos alimentar com muitas informações, informações valiosas.

8. Por favor descreva que tipo de prêmios ou sanções foram aplicadas coletiva ou individualmente.

Resp.: [3] Basicamente, premiamos os funcionários que estão trabalhando bem, aumentando seus salários anualmente por meio de um plano de incentivos. [2] Esse é o

incentivo básico, mas temos outros incentivos de *performance*. Número de chamados resolvidos, nível de satisfação do cliente, costumávamos ter métricas distintas para cada equipe de implantação, suporte, etc., pesquisa detalhada de satisfação do cliente que avaliava capacidade técnica, personalidade, esse tipo de coisa para cada técnico. Definimos esse programa para todas as diferentes pessoas no departamento para entender que espaço estavam cobrindo. Obviamente, quanto mais certificações conseguiam, mais dinheiro ganhavam. [...] Especificamos uma matriz de avaliação com quatro a cinco níveis nos quais avaliamos o conhecimento e a experiência dos indivíduos, em relação às metas estabelecidas no início do período de avaliação.

9. Como tais prêmios e sanções tornaram-se incentivos mais eficazes para uma boa *performance* no trabalho?

Resp.: [3] Sim. Foi efetivo. Quando eles perceberam que eram bons incentivos, colocaram um esforço extra para aprimorar suas habilidades ou conhecimento, então, foi uma boa diretriz para eles perseguirem os prêmios. [2] Uma coisa que pensamos como chave foi que o processo como um todo deveria ser facilmente comunicado (*infectious*). O mais cedo que vissem que se certificaram, que ganharam dinheiro, começaram a trabalhar em posições diferentes, em projetos diferentes, seria “tipo” *sexy*. Se alguém não tivesse feito um curso, perceberia que outro fez e estava melhor preparado para ganhar mais dinheiro, reconhecimento, capacidade para entender novidades dos negócios que queríamos pegar. Então, eles conversavam entre si, trocavam idéias. Criamos condições atraentes para uma boa *performance* no trabalho e ganhar movimento.

10. Quanto à comunicação, seu departamento comunicou bem sobre questões relacionadas à esta inovação com agentes internos (outros departamentos; gestores em níveis mais altos) e agentes externos (clientes; fornecedores; consultores)?

Resp.: [3] Sim, nós comunicamos bem. Tão logo nós estávamos prontos para prestar os novos serviços de voz sobre dados, começamos a fazer contato com nossos clientes, telefonar para esclarecer dúvidas. Também esclarecíamos nosso pessoal quando novas informações vinham à tona. Foi um processo de aprendizado, porque era interativo: recebíamos perguntas de nossos clientes; trazíamos para dentro da empresa; discutíamos e respondíamos internamente; e, enfim, respondíamos aos nossos clientes, que sempre pediam mais esclarecimentos. Eles estavam acostumados com um tipo de serviço e queriam entender o impacto dos novos serviços nos negócios deles. [2] O que fazemos na

verdade segue algumas de nossas maiores contas. Quando começamos isso... Imagine que oferecíamos um serviço e que começamos a oferecer este um serviço mais serviço 1, mais serviço 2, mais serviço 3, o que fosse. Então, começaram a ficar interessados. Quando decidimos ir para esse espaço convergente [constituído por tecnologias de voz e de dados], já tínhamos um bom parâmetro, um bom entendimento de que alguns de nossos clientes gostariam dessa inovação, nós definitivamente os agradaríamos (*would entertain*) com isso. Uma das principais razões além dessa de pegar mais fatia de mercado era a de trazê-los para mais perto de nós, de tal forma que seria difícil nos deixar depois [uma clara tentativa de criar barreiras de saída]. Antes nós e todos os outros ofereciam basicamente as mesmas aplicações de voz. A partir daquele momento, visto que teríamos mais *expertise*, mais conhecimento, poderíamos atender aos pedidos de nossos clientes que antes eram atendidos por dois ou três, talvez quatro ou cinco empresas de serviços profissionais. Ao invés de eles terem vários contratos de suporte, por exemplo, podiam ter um só nos contratando. Nós podíamos fazer o que os outros não podiam fazer, então seria mais difícil para nossos clientes nos deixarem, você me entende? [...]

11. Quanto aos conflitos, você diria que houve discórdias ou falta de cooperação entre departamentos e grupos funcionais; se sim, que métodos de resolução de conflitos foram usados?

Resp.: [2] Não havia falta de cooperação entre os departamentos. Todos entenderam quais eram os objetivos e “compraram a idéia”. Como disse antes, assim que começamos isso não havia caminho de volta. Com exceção de algumas pessoas que não foram capazes de chegar lá, como já conversamos, devido à inabilidade delas de entender... ou à falta de vontade de obter uma melhor formação no assunto, a maioria “comprou a idéia” e a visão da empresa, então não tivemos desacordos ou falta de cooperação.

12. Quanto ao processo de inovação, quão satisfeita a organização estava com o envolvimento das pessoas em relação às expectativas iniciais?

Resp.: [2] De novo, sabíamos exatamente os requisitos para atingir nossos objetivos. No fim do dia tínhamos que ter mais gente trabalhando com uma maior quantidade de conhecimento. As pessoas sabiam que tinham que se envolver para sermos bem sucedidos. Não houve surpresas. Todos fizeram o que tinham que fazer, trabalharam, aprenderam, pegaram suas certificações, foram pagos por isso, você sabe, se envolveram porque perceberam que precisávamos desenvolver essa inovação com sucesso. Então, a

empresa foi bem sucedida e, no fim do dia, ficamos satisfeitos. Os funcionários foram bem sucedidos, os gestores foram bem sucedidos. [3] Tínhamos que ser bem sucedidos. Se não tivéssemos sido, ninguém estaria satisfeito e estaríamos em condições complicadíssimas hoje, isso com certeza.

13. Quanto aos resultados da inovação, quão eficaz foi a inovação para atingir os objetivos gerais da organização?

Resp.: [2] De novo, te contei anteriormente. Nós atingimos os objetivos que Entrevistado 1 traçou para a empresa e que entregamos serviços que nunca tínhamos entregado antes. Obviamente, ganhamos mais fatia de mercado, nos tornamos um líder no nosso segmento, ganhamos um número de prêmios de nossos fabricantes por causa dessa iniciativa, você sabe, fomos reconhecidos dentro de nossos fornecedores e fabricantes por causa dessa iniciativa. Numa escala de zero a dez, dez. [...]

14. Quanto à variabilidade da inovação, problemas difíceis ou excepcionais surgiam comumente contra o escopo ou plano original da inovação?

Resp.: [3] Os objetivos sempre foram os mesmos. O objetivo final nunca mudou. [2] A única coisa que, até um certo ponto, mudou foi quão longe queríamos ir. Onde finalmente iríamos parar. [3] Nós nunca paramos. [Risos] [2] Ok, em termos de convergência, quando entramos nisso pela primeira vez começamos a fazer ponderações sobre que mercado deveríamos perseguir: “Deveríamos fazer um pouco mais de redes sem fio. Precisamos fazer um pouco mais de *networking*. Não, deveríamos fazer um pouco de segurança da informação.” Era uma questão de ajustar nosso portfólio de serviços às habilidades. Assim que nos tornamos eficientes e proficientes nos aspectos desse espaço convergente, começamos a adicionar mais e mais competências em outras áreas do mercado e a melhorar cada vez mais nessas áreas. Faz sentido isso? [dirigindo-se ao Entrevistado 3] [3] Sim, mas penso que do ponto de vista organizacional não houve variabilidade. Sabíamos o que tínhamos que fazer para nos prepararmos contra qualquer problema excepcional. Nós construímos nossas competências treinando nosso pessoal, nos preparando para aquele “tipo” de novo mundo. Nos preparamos para liderar o mercado. Tínhamos apenas que, de tempos em tempos, seis meses, um ano, ajustar nossos recursos de acordo com a demanda.

15. Quanto aos recursos, você diria que certa escassez tornou o planejamento de atividades mais difícil por causa de cronogramas mais apertados?

Resp.: [2] Diria que sim. Diria que sim, porque durante muito tempo parte do problema era planejar. Trabalhávamos em um território reduzido e quando começamos isso não sabíamos em que parte do escopo nosso esforço iria estar, porque nunca tínhamos feito aquilo antes. No passado sabíamos exatamente o que estava envolvido quando tínhamos que instalar dez telefones, porque fizemos esse tipo de coisa muitas e muitas vezes. Sabíamos dizer se gastaríamos cinco ou dez horas. Por causa das novas tecnologias, que eram únicas para nós cada uma a sua época, era difícil dizermos que levaríamos, ok, uma semana, duas semanas, um mês, seis meses. Você sabe, que tipo de obstáculos iríamos encontrar? Então, foi realmente, realmente muito difícil planejar o desenvolvimento dos nossos recursos [humanos]. Assina embaixo? [dirigindo-se ao Entrevistado 3] [3] Sim. Algumas vezes nem mesmo sabíamos quantas pessoas, quantos recursos [humanos] colocar naquele trabalho.

16. Houve equilíbrio na ênfase entre o cumprimento das tarefas e as relações humanas?

Resp.: [Pausa] [2] Havia um compromisso sobre o que tínhamos que fazer... [3] Basicamente, não estávamos usando ou pensando em forçar os funcionários a fazer o trabalho. Sempre tivemos discussões com eles sobre isso, porque às vezes viajavam muito e faziam horas extras. Durante um certo tempo um par de funcionários ficavam fora do escritório por longos períodos e trabalhavam duro. Então, nós sempre mantivemos com os funcionários a orientação de discutir sobre o trabalho e dividir a carga de trabalho para aliviar a pressão. Sempre houve uma comunicação clara e sempre houve um compromisso entre os funcionários e a gerência. [2] Sim. Reforçando o que o Entrevistado 3 disse, não forçamos ninguém a fazer nada. Você sabe, haviam projetos entrando, nós oferecemos oportunidades aos indivíduos, deixamos que escolhessem seus caminhos. Se o projeto era fora da cidade por um tempo longo, nós eventualmente falávamos: “Pode levar sua esposa. Veja o melhor vôo. Quando voltar veremos como arranjar as coisas, suas férias para recarregar sua bateria.” Então, nós trabalhamos junto a eles para dar-lhes um estilo de vida equilibrado. Nós não queimamos nosso pessoal, caso contrário, não conseguiríamos fazer tudo o que fizemos.

17. As pessoas sentiram-se pressionadas para adequarem-se ao grupo de inovação quanto a não expressarem suas opiniões sobre o esforço de inovação?

Resp.: [2] Poucas não sentiram. Eu diria que sim, porque tínhamos que atingir um objetivo comum. Mas, você sabe, somos uma empresa pequena e sempre tentamos manter

a comunicação aberta. Nós tentamos discutir tanto quanto possível todos os aspectos desse esforço de inovação com nossos funcionários.

18. Quanto ao aprendizado encorajado (não especificamente quanto a este esforço de inovação), a organização parecia valorizar a tomada de riscos, mesmo se houveram erros ocasionais?

Resp.: [2] Bem, penso que nesse negócio há riscos de toda a sorte, todos os dias, relacionados aos treinamentos, aos deslocamentos e viagens, às finanças, etc. Mas, sendo específico sobre encorajar o aprendizado, nós tentávamos fazer o nosso melhor, testando nossas aplicações em casa (*in-house*). [3] Sim, nós focamos nos testes em casa, porque temos preocupações a respeito de tomar riscos nas implementações bem como nos sistemas em operação. Encorajamos o aprendizado dentro de um certo limite... foi muito difícil manter todos os processos sob controle e, por isso, investimos tanto dinheiro em treinamento. [...] [3] Nós falamos sobre comunicação aberta anteriormente... Cometemos alguns erros ocasionais, mas sempre em um ambiente de testes. Não nas localidades dos clientes. Tentamos fazer algumas coisas realmente diferentes do que nosso pessoal estava acostumado. Os técnicos de voz tentavam descobrir novos jeitos de trabalhar com dados e vice-versa. Fizemos essas coisas de comum acordo, então... diria que sim, nós sempre encorajamos o aprendizado e muitas vezes tomamos risco. Você sabe, precisamos atualizar nosso conhecimento de forma contínua.

19. A organização estabeleceu alta prioridade para o aprendizado e a experimentação de novas idéias?

Resp.: [2] Sempre. Foi nosso compromisso número um. Como o Entrevistado 3 te respondeu na última pergunta, encorajamos o aprendizado. Fizemos algumas experiências, sim, muito poucas no modelo tentativa e erro. Treinamos nosso pessoal para que soubessem o que fariam e tentar evitar esse tipo de coisa. Também Entrevistado 1 nos deu essa diretriz. [3] O processo de aprendizado é essencial para nossos negócios. Como disse anteriormente, nosso pessoal técnico aprendeu sobre novas tecnologias, foi estimulado a aprender mais e mais. Precisamos priorizar o aprendizado e a experimentação de novas idéias em um ambiente controlado.

20. Que partes deste esforço de inovação funcionaram bem?

Resp.: [2] Muitas... Vamos separar em três aspectos: comercial, técnico e organizacional. Do lado comercial, nós conseguimos satisfazer nossos clientes e conquistar novos

clientes, atendê-los melhor e unificar o portfólio de serviços. Diria que desenvolvemos... tivemos uma diferenciação no mercado. Do lado técnico, fomos muito bem sucedidos, passamos pelo processo de certificação, adquirimos mais conhecimento... Todas essas coisas foram valiosas para a empresa, porque agora podíamos efetivamente fazer mais negócios. Quanto à organização, penso que as relações humanas foram importantes. O moral melhorou. Em geral, senti que tornou-se um lugar melhor para trabalhar. [3] Penso que fomos bem sucedidos no processo de aprendizado. Alcançamos a certificação que precisávamos para nossos funcionários e para a empresa. Ficamos orgulhosos do conhecimento que adquirimos, porque... a partir de uma certa época pudemos ofertar uma gama completa de serviços para nossos clientes. Uma coisa que foi muito importante também foi a liderança do Entrevistado 1 e dos gestores sêniores. Sempre houve uma comunicação aberta entre eles e o resto da empresa. Foi importante para nosso pessoal encarar todos aqueles desafios.

21. Que sugestões você teria para que este esforço de inovação tivesse sido melhor?

Resp.: [2] Não houve nenhuma questão realmente relevante que tivéssemos que corrigir, mas nós tivemos alguns conflitos com [a área de] vendas. Acredito que você saiba, isso é típico. Levou um tempo para a empresa encontrar o caminho certo e um pouco mais de tempo para o nosso pessoal de vendas se sentir confortável com a capacidade de nosso pessoal técnico em entregar os serviços. Para que esse tipo de coisa não ferisse nossa ambição, sempre houve um tipo de aconselhamento (*mentoring*): “Sim, sim. Siga em frente. Mantenha o pensamento positivo.” Houve muito trabalho de todos nós. Faz sentido para você? [dirigindo-se ao entrevistador] [...] [3] Sim, mas diria que houveram apenas problemas menores... [Pausa] Eu repetiria o que Entrevistado 2 falou. Talvez pudéssemos gerenciar isso melhor, mas... colocamos nosso melhor esforço (*best effort*) nessa mudança. Fomos muito bem sucedidos no geral.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário MIS utilizado pelo projeto MIRP

A seguir é apresentado o questionário MIS utilizado pelo projeto MIRP. As questões foram traduzidas do inglês para o português pelo autor, na íntegra exceto as questões introdutórias sobre aspectos pessoais dos entrevistados como cargo na empresa e escolaridade.

PARTE I – DIMENSÕES INTERNAS

Introdução

Por favor circule um número na escala de respostas que melhor reflita sua resposta.

1. Quão grande é a empreitada que essa inovação representa para você (em termos de número de pessoas e montantes de recursos envolvidos)?

1 = muito pequeno
2 = pequeno
3 = moderado
4 = grande
5 = muito grande

2. Quão fácil é para você saber com antecedência que passos corretos são necessários para desenvolver esta inovação (passos significam etapas do processo de inovação a serem especificadas antecipadamente e posteriormente implementadas)?

1 = muito fácil
2 = fácil
3 = relativamente fácil
4 = difícil
5 = muito difícil

3. Que porcentagem do tempo você considera que realmente está seguro quanto aos resultados de seus esforços para desenvolver essa inovação? _____%

4. Quantas regras e procedimentos existem para você fazer sua parte na inovação?

1 = nenhuma ou quase nenhuma
2 = um pequeno número
3 = um número moderado
4 = um grande número
5 = um número excessivo

5. Quão precisamente essas regras e procedimentos especificam a forma como seu trabalho teve de ser executado?

1 = com nenhuma precisão ou quase nenhuma
2 = de forma bem genérica
3 = foram parcialmente específicas

- 4 = foram específicas
5 = foram muito específicas

6. Quão pesada era sua carga de trabalho durante os últimos seis meses nessa inovação?

- 1 = geralmente não ocupou meu tempo
2 = às vezes não ocupou meu tempo
3 = na medida certa
4 = difícil de dar conta
5 = impossível de dar conta

7. Com que antecedência você sabe o tipo de trabalho que lhe é solicitado?

- 1 = aproximadamente 1 hora
2 = aproximadamente 1 dia
3 = aproximadamente 1 semana
4 = aproximadamente 1 mês
5 = aproximadamente 6 meses

8. Em média, quantas horas por semana você trabalhou em assuntos relacionados à inovação durante os últimos seis meses? _____ horas/semana

9. Desse tempo, em torno de quantas horas por semana foram gastas em cada uma das seguintes atividades durante os últimos seis meses:

Atividade	Horas/semana
a) Supervisionando indivíduos conectados à inovação?	
b) Trabalhando em aspectos técnicos da inovação?	
c) Discutindo a inovação com os potenciais clientes ou usuários?	
d) Obtendo fundos e recursos para a inovação?	
e) Coordenando a inovação junto a outras unidades organizacionais?	
f) Preparando-se para ou conduzindo revisões administrativas da inovação?	
g) Trabalho administrativo (programando, planejando, papelada)?	
h) Cursos individuais (leitura e seminários para se atualizar)?	

10. Quanta influência você teve sobre cada uma das seguintes decisões, que foram tomadas durante sua participação na inovação?

As decisões listadas que não fizeram parte de seu processo devem ser assinaladas com um x. Sobre as que realmente ocorreram, avalie sua influência de acordo com uma graduação de 1 a 5, sendo:

- 1 = nenhuma
2 = pouca
3 = alguma
4 = forte
5 = muito forte

Atividade	Influência
a) Determinação de objetivos e metas de resultado para o processo:	
b) Determinação das atividades necessárias para executar o processo:	
c) Determinação de fundos e recursos necessários para a inovação:	
d) Recrutamento de indivíduos para trabalhar com a inovação:	

11. Na fase de inovação que você participou, com que frequência surgiram problemas difíceis de serem resolvidos?

- 1 = mensalmente ou menos
- 2 = quase semanalmente
- 3 = quase diariamente
- 4 = algumas vezes por dia
- 5 = várias vezes por dia

12. Quão diferentes eram esses problemas cada vez que eles surgiam?

- 1 = sempre os mesmos
- 2 = quase sempre os mesmos
- 3 = um pouco diferentes entre si
- 4 = muito diferentes entre si
- 5 = completamente diferentes entre si

13. Descreva a seguir algum problema ou dificuldade significativa que você enfrentou ou esteja enfrentando:

14. Durante a fase de inovação em que você participou, quais das dificuldades listadas a seguir você vivenciou? O grau de dificuldade segue a graduação de 1 a 5, sendo:

- 1 = nenhuma
- 2 = pouca
- 3 = alguma
- 4 = forte
- 5 = muito forte

Dificuldade	Grau
a) Dificuldade de recrutamento de pessoal adequado e qualificado para o trabalho	
b) Falta de clareza sobre alguns dos objetivos e planos desenhados para a inovação	
c) Falta de compreensão sobre como implementar alguns dos objetivos e planos	
d) Falta de recursos financeiros e outros recursos necessários ao desenvolvimento da inovação	
e) Problemas em relacionar ou coordenar aspectos do processo de inovação com outras unidades da organização	
f) Falta de suporte ou resistência por parte de algumas pessoas-chave para o sucesso da inovação	

Organização da Inovação

Por favor avalie de acordo com a seguinte escala:

- 1 = discordo totalmente
- 2 = discordo parcialmente
- 3 = nem discordo nem concordo
- 4 = concordo parcialmente
- 5 = concordo totalmente

Ações	Avaliação
15. Líderes da inovação encorajam os indivíduos a tomarem iniciativas	
16. Indivíduos relacionados à inovação têm clareza sobre suas responsabilidades individuais	
17. Críticas construtivas e novas informações que questionam o que está sendo feito para desenvolver a inovação são incentivadas	
18. Líderes da inovação dão grande ênfase à necessidade de cada um se comprometer com o resultado da inovação	
19. Líderes da inovação apresentam grande preocupação em manter os relacionamentos entre grupos	
20. Eu às vezes tenho o pressentimento de que os outros possuem sérias dúvidas sobre o rumo que escolhemos, mas não as tornam públicas ao grupo	
21. Líderes da inovação possuem um alto grau de confiança no grupo envolvido com a mesma	
22. Frequentemente sinto-me pressionado a não falar sobre o que penso estar ocorrendo com o processo de inovação	

Para as questões 23 e 24, utilize os seguintes critérios:

- 1 = nenhuma chance
- 2 = pequena chance
- 3 = 50% de chance

- 4 = muito provável
5 = quase certo

23. Quando as metas de resultado para o processo eram alcançadas, com qual probabilidade os fatos a seguir aconteciam?

Fato	Avaliação
a) O grupo como um todo era reconhecido ou recompensado pelos resultados atingidos	
b) Somente alguns indivíduos eram reconhecidos por sua dedicação pessoal	

24. Quando as metas de resultado para o processo não eram alcançadas, com qual probabilidade os fatos a seguir aconteciam?

Fato	Avaliação
a) Todo o grupo envolvido era advertido ou cobrado por uma melhoria em sua <i>performance</i>	
b) Apenas alguns indivíduos eram advertidos ou cobrados por uma melhoria em sua <i>performance</i> individual	

25. Qual a facilidade de relacionamento entre os departamentos ou grupos envolvidos com a inovação?

- 1 = nenhuma
2 = baixa
3 = média
4 = grande
5 = muito grande/supreendente

26. Durante a fase de inovação em que você participou, com qual frequência você foi comunicado pessoalmente sobre os problemas da inovação através de (utilize os critérios de frequência a seguir):

- 1 = sem contato
2 = mensalmente ou menos
3 = quase semanalmente
4 = diariamente
5 = mais de uma vez ao dia

Comunicado através de	Frequência
a) Outros indivíduos que estavam trabalhando com a inovação	
b) Pessoas de outros departamentos da organização	
c) Gestores de níveis superiores na organização	
d) Consultores de outras organizações	
e) Consumidores potenciais ou existentes (clientes externos e/ou internos)	
f) Fornecedores potenciais ou existentes	
g) Representantes do governo ou de agências reguladoras	

27. Durante esse período, com que frequência ocorreram desentendimentos/conflitos entre as pessoas relacionadas ao processo de inovação?

- 1 = sem contato
- 2 = mensalmente ou menos
- 3 = quase semanalmente
- 4 = diariamente
- 5 = mais de uma vez ao dia

Para as questões 28 a 30, utilize os seguintes critérios:

- 1 = raramente
- 2 = às vezes
- 3 = metade do tempo
- 4 = freqüentemente
- 5 = sempre

28. Quando os desentendimentos ou disputas ocorreram, com que frequência eles foram abordados nas formas listadas a seguir:

Forma	Avaliação
a) Ignorando ou evitando as questões	
b) Lidando superficialmente com as questões	
c) Trazendo as questões à tona e trabalhando sobre as mesmas junto às partes envolvidas	
d) Recorrendo a um nível hierárquico superior para resolver as questões entre partes envolvidas	

29. Quando problemas aconteciam, com que frequência eles eram confrontados com as metas originais da inovação? ____

30. Com que frequência os indivíduos envolvidos na inovação receberam *feedbacks* construtivos sobre como melhorar seu trabalho? ____

31. De uma forma geral, qual seu nível de satisfação com o progresso ocorrido na inovação, especificamente na fase que você participou?

- 1 = nada satisfeito
- 2 = pouco satisfeito
- 3 = parcialmente
- 4 = bastante satisfeito
- 5 = muito satisfeito

32. De uma forma geral, como você avalia a eficácia desta inovação?

- 1 = baixa
- 2 = razoável
- 3 = boa
- 4 = muito boa
- 5 = excelente

33. Com que facilidade as pessoas envolvidas com a inovação antecipavam e solucionavam problemas?

- 1 = pouca
- 2 = razoável
- 3 = boa
- 4 = muito boa
- 5 = excelente

34. Como você avalia seu grau de progresso pessoal obtido com a inovação em relação às suas expectativas originais?

- 1 = muito abaixo das expectativas
- 2 = um pouco abaixo das expectativas
- 3 = adequado
- 4 = um pouco acima das expectativas
- 5 = muito acima das expectativas

35. Quanto esta inovação contribuiu para alcançarem os objetivos gerais da empresa?

- 1 = nada
- 2 = muito pouco
- 3 = parcialmente
- 4 = bastante
- 5 = muito

36. Quais sugestões específicas você teria no sentido de melhorar o esforço de promover essa inovação?

37. Qual sua idade? ____

38. Quantas pessoas são dependentes de seu salário em sua família? ____

39. Liste abaixo seus últimos cargos nesta organização (indique meses e anos em cada posição):

Cargo	De (mm/aaaa)	A (mm/aaaa)
a) _____		
b) _____		

40. Liste abaixo seus últimos cargos antes de entrar nesta organização:

Organização: _____

Cargo	De (mm/aaaa)	A (mm/aaaa)
a) _____		
b) _____		

41. Quantos anos de educação profissional você obteve após a graduação? ____

42. Qual a sua maior titulação? ____

- () Graduação
 () Especialização
 () mestrado
 () doutorado
 () pós-doutorado

43. Quantos anos de experiência você possui com o assunto inovação? ____

Contexto da Inovação

Para as questões 44 a 46, utilize os seguintes critérios:

- 1 = discordo totalmente
 2 = discordo parcialmente
 3 = nem discordo nem concordo
 4 = concordo parcialmente
 5 = concordo totalmente

Ações	Avaliação
44. Quando uma pessoa tenta uma nova iniciativa e falha, há um sério impacto negativo na carreira do indivíduo na organização.	
45. Esta organização parece valorizar os riscos, mesmo ocorrendo erros ocasionais.	
46. Nesta organização, uma grande prioridade é dada ao aprendizado e à experimentação de novas idéias.	

47. Qual o nível de competição entre os projetos de inovação das diversas unidades da empresa em relação aos recursos a seguir. Lembre-se:

“Nenhum” = abundância de recursos; “Muita” = escassez de recursos

Recursos	Nível de competição entre projetos				
	Nenhum	Muito pouco	Parcial	Bastante	Muito
a) Recursos financeiros					
b) Materiais, espaço e equipamentos					
c) Atenção do gerentes/diretores					
d) Pessoal					

Para as questões 48 a 51, utilize os critérios a seguir. Utilize as pontuações de 1 a 5 em escala crescente de peso, conforme a grade abaixo, assinalando com um x sua avaliação:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48. Como você caracterizaria o ambiente regulador onde essa inovação foi desenvolvida, incluindo políticas governamentais, regulações, incentivos e leis?

a)

1	2	3	4	5
Pouco regulado		Moderado	Muito restritivo (pouco regulado)	

b)

1	2	3	4	5
Muito imprevisível; difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente		Moderadamente previsível	Muito previsível; muito fácil de prever o futuro do ambiente	

c)

1	2	3	4	5
Hostil, adverso		Moderado	Amigável, encorajador	

49. Como você caracterizaria o ambiente econômico onde essa inovação foi desenvolvida, incluindo a estrutura de mercado e a concorrência?

a)

1	2	3	4	5
Muito dinâmico, mudando rapidamente		Moderadamente dinâmico	Estável, quase não muda	

b)

1	2	3	4	5
Muito imprevisível; difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente		Moderadamente previsível	Muito previsível; muito fácil de prever o futuro do ambiente	

c)

1	2	3	4	5
Muito simples; poucos concorrentes		Moderado	Muito complexo; muitos concorrentes	

50. Como você caracterizaria o ambiente tecnológico onde essa inovação foi desenvolvida, incluindo avanços em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, processos e procedimentos?

a)

1	2	3	4	5
Muito dinâmico, mudando		Moderadamente dinâmico	Estável, quase não muda	

rapidamente		
-------------	--	--

b)

1	2	3	4	5
Muito imprevisível; difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente	Moderadamente previsível		Muito previsível; muito fácil de prever o futuro do ambiente	

c)

1	2	3	4	5
Muito simples; poucos esforços de desenvolvimento	Moderado		Muito complexo; muitos outros esforços de desenvolvimento	

51. Como você caracterizaria o ambiente demográfico, ou seja, os aspectos sócio-econômicos e culturais da região onde se inseriu essa inovação? Inclui tendências sociais, níveis de renda e educação, índices de migrações ou outras alterações populacionais, que podem afetar a região onde se inseriu essa inovação.

a)

1	2	3	4	5
Muito dinâmico, mudando rapidamente	Moderadamente dinâmico		Estável, quase não muda	

b)

1	2	3	4	5
Muito imprevisível; difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente	Moderadamente previsível		Muito previsível; muito fácil de prever o futuro do ambiente	

c)

1	2	3	4	5
Muito simples; poucos aspectos demográficos afetam essa inovação	Moderado		Muito complexo; muitos aspectos demográficos afetam essa inovação	

PARTE II – DIMENSÕES EXTERNAS SOBRE O AMBIENTE

Liste a seguir os grupos (internos ou externos) mais importantes com os quais seu grupo de inovação se relacionou durante a implementação da inovação, bem como as principais atividades executadas em conjunto:

Nome de outros “grupos-chave”	Quais atividades foram divididas entre o seu e este outro grupo durante a implementação da inovação?
1. _____	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
2. _____	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
3. _____	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
4. _____	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
5. _____	<ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____

Por favor, escolha dentre os grupos listados na tabela acima, aquele que você mais trabalhou durante os últimos seis meses. Escreva o nome do grupo no espaço abaixo e responda às questões a seguir:

Nome do grupo: _____

1. Que tipo de relacionamento seu grupo teve com esse grupo?

- 1 = são parte da nossa organização
- 2 = temos uma *joint-venture* com eles
- 3 = vendemos/fornecemos para eles
- 4 = somos um cliente-usuário deles
- 5 = são um agente regulador do governo

Para as questões 2 a 15, utilize os seguintes critérios (assinale um x nas grades abaixo):

- 1 = nada
- 2 = muito pouco
- 3 = parcialmente
- 4 = bastante
- 5 = muito

2. Em que grau os objetivos deste outro grupo complementaram os objetivos de seu grupo de inovação?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Até que ponto os termos da relação entre o seu grupo de inovação e o outro grupo:

a) Foram explicitamente verbalizados ou discutidos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b) Foram detalhadamente anotados/descritos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Em que grau seu grupo competiu com este outro grupo durante o processo de inovação?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Quanto o seu grupo necessitou do outro grupo para atingir os objetivos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Quanto o outro grupo necessitou do seu grupo para atingir os objetivos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Quanto do trabalho de seu grupo foi executado pelo outro grupo no período?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Quanto do trabalho do outro grupo foi executado pelo seu grupo no período?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Quanta confiança existia entre as pessoas dos dois grupos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Em geral, quanto você se considera satisfeito com este relacionamento?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Em que extensão o outro grupo cumpriu os compromissos assumidos com o seu grupo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Em que extensão o seu grupo cumpriu os compromissos assumidos com o outro grupo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Durante a fase de inovação que você participou, quanto esse grupo influenciou ou mudou o seu grupo em algum aspecto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Quanto o seu grupo influenciou ou mudou o outro grupo em algum aspecto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Até que ponto o trabalho realizado em parceria com o outro grupo poderá ser usado em outros projetos ou metas da organização?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Para as questões 16 e 15, utilize os seguintes critérios (assinale um x nas grades abaixo):

- 1 = nenhuma
- 2 = mensalmente ou menos
- 3 = semanalmente
- 4 = diariamente
- 5 = mais de uma vez por dia

16. Durante a fase de inovação que você participou, com que frequência as pessoas de seu time estiveram em contato ou se comunicaram com as pessoas do outro grupo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Com que frequência ocorreram conflitos ou discórdias entre os times:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Quanto tempo você acredita que esse relacionamento durou?

- 1 = terminou com a implantação da inovação
- 2 = até 6 meses após o término da implantação
- 3 = 1 ano após o término da implantação
- 4 = de 2 a 3 anos após o término da implantação
- 5 = ainda está fortemente presente

19. Tendo em vista os esforços e recursos investidos pelo seu time no relacionamento com o outro grupo, qual a intensidade do retorno percebido?

- 1 = nós recebemos muito menos do que investimos
- 2 = nós recebemos um pouco menos do que investimos
- 3 = equilibrado
- 4 = nós recebemos um pouco mais do que investimos
- 5 = nós recebemos muito mais do que investimos

20. Quais são suas sugestões específicas que poderiam ter melhorado o relacionamento com o outro grupo?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)