

A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS COMO UMA DAS IMPORTANTES ESTRATÉGIAS PARA O FOMENTO DA INOVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Adilson Cunha Costa ¹

RESUMO

Este artigo teve por objetivo discutir sobre as possíveis contribuições da gestão de competências para o fomento da inovação nas organizações a partir dos níveis das estratégias, dos processos e da gestão de pessoal. Atribuiu-se a devida importância ao assunto, porque a implantação de uma gestão de competências que priorize a inovação, entre as estratégias fundamentais, pode aumentar o potencial competitivo das empresas no mercado em que atuam. Neste contexto, procurou-se responder a seguinte questão de pesquisa: quais as contribuições da gestão de competências para o incentivo da inovação nas organizações a partir dos seus níveis estratégico, de processos e da gestão de pessoal? Para responder a essa indagação, o estudo, quanto aos procedimentos metodológicos, foi de caráter exploratório e qualitativo, instrumentalizado por uma revisão bibliográfica sobre as principais teorias que norteiam o tema. Por fim, nos resultados, foram apresentadas algumas perspectivas novas para o alinhamento da gestão de competências ao processo de inovação dentro das organizações, através dos três níveis: o estratégico, o de processo e o de gestão de pessoal.

Palavras chave: Gestão Estratégica. Gestão de Competências. Inovação.

¹ Email: adiljacosta@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Cortella (2015) afirma que algumas pessoas, processos, organizações e instituições ficam velhas e não percebem. Hoje, um número enorme de pessoas de todas as idades simplesmente fazem o que fazem do jeito que sempre fizeram, mesmo estando diante de pessoas, processos, projetos e instituições das mais complexas. São jovens, artistas, governos, empresários e empresas, escravos do mesmo; esqueceram de inovar, de buscar o seu real e constante desenvolvimento e não enxergam o compromisso efetivo que a inovação demanda. Enquanto isso, a realidade atual vai na direção inversa, ou seja, exige-se que os mercados, as tecnologias e as formas organizacionais sejam reinventados, cada vez mais, e as organizações tenham que buscar saber fazer coisas novas e melhores que façam a diferença, dentro da realidade que se apresenta (MEDEIROS; MORAES; SILVA, 2014).

Nessa conjuntura, em que competitividade se torna cada vez mais acirrada, as empresas, que querem se destacar ou pelo menos sobreviverem, precisam criar um diferencial que lhes possibilitem alcançar uma posição melhor no mercado. Mas, para isso, elas, em primeiro lugar, devem tomar consciência da importância da inovação como um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes e também como uma das armas mais poderosas que podem ter, para se afirmarem num mundo globalizado e tão exigente. Além disso, é necessário também valorizar o principal elemento dentro da estratégia organizacional que é o capital humano (BRAMBILLAS; KAERCHER; SOUZA, 2014). Este com seus conhecimentos, capacidades, competências e criatividade torna-se um dos componentes capazes de fazer a organização permanentemente competitiva por meio da inovação (SOARES, 2013).

Por esse motivo, uma das áreas que também deve ser mais valorizada, dentro das estratégias organizacionais, é a da gestão por competências, tendo em vista que é ela que tem a missão de trabalhar com as pessoas. Estas que, por sua vez, podem provocar pequenas ou

grandes mudanças inovadoras que façam a diferença para a organização dentro de suas estratégias. E em razão disso, o desenvolvimento de competências surge como uma das respostas para fazer frente à complexidade, despertando pessoas com diferentes ou melhores habilidades e conhecimentos e que as leve à mobilização de suas competências, objetivando agregar valor às estratégias organizacionais (DUTRA, 2013); principalmente através de inovações que ajudem aumentar o potencial competitivo da organização (REINA, 2015).

Diante desse contexto é que surgiu a seguinte questão central de discussão desse artigo: quais as possíveis contribuições da gestão de competências para o fomento da inovação dentro das organizações a partir dos níveis das estratégias, dos processos e da gestão de pessoal? Tal problemática justifica-se em razão de que apesar de vários estudos procurarem apontar a importância da gestão de competências para a inovação (BARALDI et al., 2016), poucos abordam de que forma isso pode ocorrer de forma articulada em três principais dimensões organizacionais: o estratégico, o de processos e o de gestão de pessoal. Além disso, os estudos quase não assinalam que mecanismos uma organização pode criar para potencializar uma gestão de competências que estimule a inovação dentro das organizações.

Para responder a essa pergunta, traçaram-se os seguintes objetivos específicos: a) relacionar gestão de competências com a inovação dentro das organizações; e b) mostrar de que forma a gestão de competências pode estar alinhada ao processo de inovação dentro das organizações nos níveis estratégico, de processo e o da gestão de pessoal.

Enfim, para se alcançar os objetivos propostos e responder a questão central dessa pesquisa, definiram-se os procedimentos metodológicos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em termos metodológicos, essa pesquisa caracterizou-se, quanto aos fins, como exploratória, porque, inicialmente, buscou-se uma maior familiaridade com o problema estudado, a fim de torná-lo mais conhecido e discutido (GIL, 2010; VERGARA, 2014), através

de um revisão bibliográfica sobre as principais teorias que norteiam a discussão do assunto. No presente estudo, foram utilizados artigos de periódicos, revistas acadêmicas científicas e livros de autores relevantes, com o objetivo de lançar novas luzes sobre o tema. Do ponto de vista da abordagem do problema, foi qualitativa em razão de que as informações fornecidas, pelos autores consultados, a respeito da situação investigada, foram analisadas, interpretadas e apresentados os seus conceitos, opiniões e suas convicções (CRESWELL, 2010; MELLO, 2014).

Logo, o caminho percorrido nesse estudo foi a partir de três pontos: primeiro sobre a discussão da evolução do conceito de inovação, em seguida a importância do desenvolvimento das competências dentro das organizações para aumentar a capacidade inovadora. E, por último, como o processo de gestão de competências pode alinhar-se de uma forma articulada com a inovação dentro das organizações, por meio dos eixos estratégico, de processos e da gestão de pessoal.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1. Evolução do conceito de inovação

O termo inovação, no seu conceito, demanda alguns significados que ao final se complementam. Na sua raiz, a palavra vem do latim e significa tornar novo, renovar. De acordo com o Novo Dicionário Aurélio (2010), inovar é a ação ou o efeito de fazer novo; introdução de alguma novidade na legislação, nos costumes, na ciência, nas artes, etc. Segundo o dicionário Houaiss (2009) inovação provém do latim *innovatio*, que significa renovação; um substantivo masculino definido como: ação ou efeito de inovar, aquilo que é novo, coisa nova, novidade. Em outras palavras, quer dizer incorporar, trazer para dentro, inserir o novo, a novidade.

De acordo Pedroso, Silva e Winkler (2014), quando o assunto é inovação, é inevitável falar de Joseph Schumpeter (1883-1950), economista australiano, um dos autores mais citados. Em Schumpeter (1996), o progresso tecnológico, alavancado por meio da inovação, leva ao

desenvolvimento econômico. Ou seja, para ele, com a inovação as empresas podem melhorar sua concorrência, aumentar lucros, reduzir custos, gerar empregos e construir novos mercados.

A substituição de produtos e hábitos de consumo, antigos, por novos, na visão de Schumpeter (1996), leva à inovação. A título de ilustração, sobre este conceito de Schumpeter, a expectativa de vida de um computador portátil, hoje, em termos tecnológicos, gira em torno de apenas três anos e, comparando-os com os de três anos atrás, constata-se que os sucessivos progressos consecutivos, nesse tempo, no caso, dos computadores, foram fazendo com que os antigos fossem ficando obsoletos e até alguns de seus modelos saíssem do mercado. Schumpeter (1996) denominou esse processo, da substituição de uma nova tecnologia que supera a anterior, de destruição criativa.

Das ideias de Schumpeter (1996) surgiram cinco conceitos de inovação: o primeiro diz respeito a introdução de um novo produto ou serviço, que pode ser novo para os consumidores ou corresponder a uma nova qualidade de um produto ou serviço já existente. É o caso, por exemplo, do televisor que revolucionou a indústria do passatempo; o atendimento aos clientes de restaurantes fast-food, por meio do drive-thru; e o serviço bancário em terminais de autoatendimento.

O segundo é a criação de um novo processo de produção que ainda não foi testado pelo setor em que a empresa está inserida, não sendo necessariamente uma descoberta científica. Cita-se a implementação do controle dos produtos por meio da criação do código de barras. O terceiro refere-se a abertura de um novo mercado, em que outras empresas do mesmo setor ainda não tenham entrado, podendo tal segmento ter existido antes ou não.

A quarta concepção, surgida do pensamento de Schumpeter (1996) sobre o tema inovação, é aquela que se refere a conquista de uma nova fonte de insumos, podendo esta já existir ou ter sido criada, através dos fornecedores, clientes e os concorrentes da empresa como uma ferramenta para o aprimoramento do tempo e diminuição de desperdício. E a última, remete-se ao estabelecimento de novos métodos organizacionais como a implantação de um sistema de qualidade no atendimento dos funcionários numa operadora de telefonia celular.

Esses conceitos de inovação, propostos por Schumpeter, foram consolidados na terceira edição do Manual de Oslo, estudo publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em que foi reconhecido que a inovação tinha papel fundamental no crescimento econômico das nações: “A inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva ou simplesmente a manutenção da competitividade” (OCDE, 2005, p.30).

Nesse manual a inovação aparece em quatro áreas: produto, processo, marketing e organização, conforme o quadro 1.

Quadro 1: Tipos de inovação de acordo com o Manual de Oslo.

Tipo	Objeto	Exemplos
Inovação de produto	Introdução no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado.	A passagem do telefone fixo para o telefone celular.
Inovação de processo	A adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados.	Automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido pelos trabalhadores.
Inovação de marketing	Implementação de um novo método de marketing que agregue valor aos produtos da empresa ou à forma de divulgação, promoção e venda.	O uso pela primeira vez de novas mídias sociais, filmes ou TV para divulgação. Lançamento de um produto, recorrendo pela primeira vez a líderes de opinião ou celebridades.
Inovação organizacional	Implementação de uma nova prática de negócio, novos procedimentos no ambiente de trabalho e nas relações externas.	O aumento da qualidade, a redução de custos e a melhora do tempo de entrega de um produto ou serviço.

Fonte: Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Para que ocorra a inovação dentro da categoria de um produto ou serviço (quadro 1), o critério é que surja algo novo ou, pelo menos, com características significativamente melhorados (OCDE, 2005). Nesses termos, segundo o manual, para que algo seja uma inovação, não necessariamente precisa ser totalmente inédito. Porém, também, não basta, por exemplo, que uma empresa crie uma nova grife de roupas, mas, para que ela seja considerada como inovação, de acordo com o manual de Oslo, deve possuir características de significativamente melhoradas ou novas. Nesse sentido, Oslo avança e unifica a metodologia de pesquisa para o reconhecimento da inovação tecnológica de produtos (bens e serviços) ao mesmo tempo que reconhece a importância da inovação organizacional e mercadológica (OCDE, 2005).

Os autores chamados de neoschumpeterianos vieram a reforçar o pensamento de Schumpeter com relação à importância da inovação para o desenvolvimento econômico (FAZION; MEROE; SANTOS, 2011). Entretanto, eles ampliaram o entendimento de que a inovação tecnológica estava limitada apenas a criação de novos produtos ou processo de produção. Ou seja, evolução tecnológica e sua propagação mostram-se como resultado da inovação que acontece dentro das empresas, com suas novas formas de organização, influenciada pelos hábitos partilhados pelos indivíduos envolvidos dentro do processo de produção tecnológico (LOPES, 2015).

Nessa compreensão dos neoschumpeterianos, a inovação perpassa à competência interna da organização em investir mais em tecnologia e estratégias eficientes que possibilitem vida longa e maior competitividade no mercado em que atuam em detrimento daquelas que não se utilizam da inovação como uma das estratégias para melhorar a sua concorrência. Assim, dentro dessa visão, as empresas que não utilizarem a inovação, como uma de suas estratégias organizacionais, estarão destinadas a deixarem de existir (BICHUETI *et al.*, 2012).

Mais recentemente, apareceram novas formas de abordar o assunto, em outras palavras, a inovação vai além da criação ou invenção de um produto, incorporando-se também em setores, até então, normalmente, não considerados como inovação (MOTA, 2014). É o caso do conceito de inovação que engloba também a inovação social. Esta apresenta-se como um tipo de inovação que tem por objetivo principal “a busca de soluções que possibilitem uma melhoria na qualidade de vida dos indivíduos” (SILVA; SOUZA, 2014). Ou seja, a inovação não está somente ligada ao progresso econômico, mas, também, aos aspectos referentes ao bem da sociedade (NOBRE *et al.*, 2016).

A inovação social envolve avanços consideráveis em áreas como as ciências sociais, em reformas políticas para a melhoria da sociedade ou soluções sociais que beneficiem a comunidade, entre outras contribuições reconhecidas socialmente (MOTA, 2014). Ela pode ser considerada uma nova maneira para resolver um problema social que gere valor para a sociedade em geral, como a criação do soro caseiro que salvou milhares de vidas.

Nessa visão, a inovação não significa somente a realização de invenções sofisticadas ou complexas, mas, também, qualquer atividade ou ideia que resolva um problema. Uma simples ideia pode tornar-se uma grande inovação, quando é inserida com sucesso (TERRA *et al.*, 2012). Para ilustrar, o coador de café, que primeiro era de pano, foi substituído pelo de papel, por uma ideia de uma dona de casa, após seu esposo questionar que o gosto do café estava diferente. Ela percebeu que o acúmulo de restos do pó do café, no fundo do coador de pano, deixava o café com um gosto estranho. Por isso, ela teve a ideia do coador de papel, que levou ao surgimento dos filtro de café melitta.

Vasconcelos (2012) corrobora ao acrescentar que inovação é a união da ideia com a ação que gera resultado; e que este deve agregar valor ao indivíduo, para organização ou sociedade. Deste modo, pode-se afirmar que a abrangência do campo da inovação é amplo. Pode-se inovar quando se cria num novo produto ou serviço, um novo processo organizacional, uma nova forma de gestão empresarial, uma nova abordagem de marketing e comercialização, um novo modelo de negócios, uma nova ordem estratégica, um novo sistema que traga benefício social, etc.

Nessa perspectiva, quais as possíveis contribuições do desenvolvimento das competências, dentro das organizações, para o fomento das práticas inovadoras?

3.2 Relação entre gestão de competências e inovação dentro das organizações

Como foi visto, ao adentrar-se no conceito de inovação, que este, no seu significado mais abrangente, deve incorporar não somente a parte tecnológica, mas, também, a gestão organizacional. E dentro desta um fator importante que dever ser levado em consideração, como fonte da inovação, é o capital humano, com seus conhecimentos e competências colocados a serviço da empresa.

O capital humano tem feito a diferença às empresas, principalmente no aspecto da inovação para melhorar sua competitividade. É ele é um bem não tangível que engloba os conhecimentos, experiências, ideias, aptidões, competências, criatividade, a inovação, etc., e,

por isso, é considerado uma das principais origens de inovação e renovação organizacional (SOARES; STOECKICHT, 2010).

Nessa nova realidade, a tecnologia é importante, por exemplo, para um setor de primeira linha, porém, acima disso, é fundamental valorizar as pessoas, com sua criatividade e imaginação, como vantagem competitiva (BENEVIDES, et al., 2015). São os trabalhadores que vão fazer, por exemplo, o automóvel funcionar, no caso de uma fábrica de veículos automotores: “são os cérebros que operam as máquinas, é o conhecimento que traz inovação, são as relações e trocas entre elas que vão resultar em inteligência coletiva” (OLIVEIRA; SALUM; RENNO, 2012, p. 03). As máquinas podem automatizar muitas atividades, mas não raciocinam e nem criam (VIDOTTO; BENTANCOURT; BASTOS, 2015).

Nesse contexto, é preciso valorizar aquele que fornece a matéria prima da inovação e o que mais acrescenta valor e transforma as ocupações repetitivas em atividades mais ativas em inteligência (FLEURY; FLEURY, 2011). Por isso, o capital humano, como uma das estratégias da organização, deve ser considerado como de “maior importância para a mobilização, geração e o compartilhamento desse valioso recurso” (SILVEIRA, 2013, p.04).

A partir disso, a gestão por competências ganha espaço crescente como uma das estratégias organizacionais para que as pessoas sejam colocadas nos projetos organizacionais de acordo com as competências que apresentem (SOARES; STOECKICHT, 2010). Em outras palavras, uma gestão baseada em competências possibilita levantar as competências necessárias para as diversas funções da empresa, inclusive para a inovação, e, com isso, para que ela possa alcançar a sua missão.

Desse modo, a gestão de competências para a inovação, centralizada nos indivíduos, seus conhecimentos e experiências é um importante centro de desenvolvimento de inovação e pode gerar vantagem competitiva (ANDRADE; AMORIM; GOMES, 2014). Mas como alinhar o processo de gestão de competências à estratégia inovativa na organização?

Grande parte dos autores que relacionam competências e inovação sugerem para o processo de alinhamento entre ambos que a organização primeiramente identifique as suas

competências necessárias, e que as conformizem com os objetivos traçados pela organização (FLEURY; FLEURY, 2011; RUAS, 2010). Ou seja, é preciso “olhar para a organização, diagnosticá-la, tornar consensuais necessidades de competências, identificar competências individuais, aplicá-las com foco estratégico” (BARBOSA; CINTRA, 2012, p.27).

Como resultado, busca-se desenvolver e ampliar as competências da organização, principalmente aquelas que fazem a diferença e que ajudem a sustentar a capacidade inovativa e melhorar ou aumentar a sua vantagem competitiva. (BITENCOURT; BARBOSA, 2010; SOARES; STOECKICHT, 2010). Dessa forma, competências direcionadas para a inovação acrescentam valores competitivos para as empresas, permitindo a criação e a inovação.

Nesse contexto, vê-se que um dos indicadores mais relevantes para o processo de inovação organizacional, no futuro, são as competências individuais e organizacionais (BARBOSA; CINTRA, 2012). Essas competências estão relacionadas ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que agregam valores para a organização (DUTRA, 2013). Em razão disso, também, é fundamental um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas que possibilitem “identificar, desenvolver, avaliar e recompensar atitudes que sejam consistentes com os objetivos organizacional da inovação” (QUEIROZ; ALBUQUERQUE; MALIK; 2013, p.4).

Portanto, é preciso que a gestão de competências, dentro de sua missão, foque no estímulo das competências que mobilizem a criação de novas ideias que se traduzam no desenvolvimento de um novo produto, um novo processo, uma nova tecnologia, um novo método organizacional, etc. Para isso, uma das táticas é o mapeamento de competências e respectivas lacunas, identificando as competências dos colaboradores, em relação às competências requeridas em cada função, para posteriormente subsidiar a proposição de ações de treinamento, desenvolvimento e educação direcionados para as estratégias voltadas às inovações necessárias a uma melhor competitividade da empresa (DALMOLIN e FIGUEIRA 2013).

3.3 Gestão de competências e inovação integradas aos eixos das estratégias, processos e gestão de pessoal dentro das organizações

É notório que uma gestão de competências alinhada à inovação deve perpassar todas as dimensões da empresa, principalmente nos seus níveis estratégico, de processos e da gestão de pessoal. De nada adianta todo o empenho da organização, em seus negócios, voltados somente para o mercado e suas estratégias (ambiente externo), com o objetivo de ganhar espaço e obter bons resultados, se internamente não se leva em consideração, entre as suas estratégias, uma adequada execução de seus processos e que a realização desses processos está diretamente relacionada a uma gestão de pessoas eficiente (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Além do que uma melhor competitividade no segmento de atuação depende também das práticas de inovação dentro dessas dimensões organizacionais. A partir disso, torna-se essencial refletir sobre de que forma uma gestão de competências integrada a essas três dimensões pode fomentar a inovação.

Na primeira dimensão (eixo estratégico), relacionada com a visão, missão e intenção estratégica da entidade, é fundamental que os objetivos, propósitos e estratégias mais importantes da entidade declarem claramente, como uma das prioridades, a mobilização das competências para inovação, como uma das formas para ela alcançar a sua missão (FLEURY; FLEURY; BORINI, 2013). Além disso, é necessário que essa afirmação seja disseminada, compreendida e reconhecida, em todos os setores da empresa, como uma de suas estratégias importantes para aumentar a vantagem competitiva. Ademais, “uma organização só é eficaz quando há compreensão da relação entre sua estratégia, suas práticas e suas competências” (BECKER; BRITO, 2012, p.10).

No eixo de processos organizacionais, em que se encontram as várias atividades e tarefas que devem ser cumpridas de forma coordenadas e que envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia (NEUMANN (2013), deve fazer parte entre as estratégias da empresa a constante preocupação com o aperfeiçoamento permanente de seus processos. Para isso, proprietários, gestores e colaboradores não devem enxergar suas rotinas laborativas diárias apenas como um conjunto de tarefas ordenadas, metódicas e repetitivas, mas numa visão mais abrangente, como uma oportunidade permanente de agregar algum valor ao produto ou serviço (ARAÚJO; ARAÚJO, 2013).

Em razão disso, a empresa através da sua gestão de competências pode semear novas competências com perfis e habilidades essenciais para cada atividade específica e também que possibilite analisar e melhorar seus processos, com o objetivo de alinhá-los com as suas estratégias (LUZ; TEIXEIRA, 2014). Neste caso, novas competências voltadas para o espírito de inovação, introduzidas nas rotinas da organização, podem levar a processos inovativos como melhoria de qualidade de um produto ou serviço, redução de tempo e de custos numa determinada atividade, etc. Por isso, nesse aspecto, torna-se fundamental a valorização de ideias que contribuam para melhorias e resultados efetivos nas características dos processos existentes (AMORIM; SILVA, 2011).

Dentro do eixo da gestão de pessoas primeiramente é essencial a busca de perfilamento entre as práticas de recursos humanos e as estratégias empresariais, enfatizando as pessoas com suas respectivas competências como responsáveis para o sucesso da organização (SANTOS; UBEDA, 2008). Em outras palavras, é imperativo incorporar a gestão por competências ao modelo de gestão de pessoal (FILENGA; VIEIRA, 2012).

Para que essa integração entre a gestão de competências e inovação ocorra, é preciso, antes de tudo, que a partir de suas políticas e práticas da gestão de pessoas, a organização propicie mais competências “a favor de uma cultura que aprecie a criatividade e o novo como elementos importantes de crescimento organizacional e profissional (GAZOLLA; SILVA, 2016, p.3). Entre essas políticas e práticas de gestão de pessoas mais evidenciadas estão aquelas que dizem respeito à contratação, remuneração, perspectiva de carreira, promoção, treinamentos, motivação, benefícios, avaliação de desempenho etc., relacionadas com a construção e o incentivo a uma cultura de inovação na empresa. (AMORIM; SILVA, 2011; UBEDA; SANTOS, 2008). Assim, o gerenciamento de pessoas nos dias atuais, também, demanda também uma boa política de gestão de cargos, carreiras e remuneração para que uma cultura de inovação seja implantada em toda a organização. (AMORIM; SILVA, 2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após essa reflexão, a luz da literatura especializada no assunto, e levando em consideração que o envolvimento da gestão de competências dentro das organizações deve estar presente nos seus diversos níveis, é possível, como resultados, nos três eixos organizacionais abordados nesse estudo, apresentar e discutir alguns mecanismos que uma organização pode utilizar, dentro da gestão de competências, para potencializar e fomentar a inovação.

4.1 No ambiente das estratégias organizacionais

Nesse eixo, relacionado com a visão, missão e intenção estratégica da entidade, conforme visto na revisão da literatura, uma gestão de competências, alinhada com a inovação dentro da organização, deve considerar o funcionário ou colaborador como um recurso estratégico, incentivando-o no desenvolvimento de seu potencial intelectual. Corroborando com Ubeda e Santos (2008), é imprescindível também fazer com que fique claro, aos seus colaboradores diretos e indiretos e não somente a comunicação para algumas pessoas-chave, que, dentro da linha de conduta da organização (missão, visão, competências, objetivos estratégicos, etc.), a inovação é uma das prioridades.

Ademais, é necessário, ainda, nesse primeiro eixo, que haja um monitoramento do ambiente interno e externo da organização, com a finalidade de acompanhar o desenvolvimento de inovação nas várias áreas de atuação da empresa. Além disso, a implantação de um sistema de avaliação de desempenho que reconheça e contemple o comportamento inovador é fundamental. Finalmente, instituir um espaço de tempo para a criação de novas soluções em novas inovações, por meio da contribuição de seus colaboradores diretos e indiretos, e o estímulo a um ambiente de competição sem perder o espírito de equipe, são considerados importantes para o incentivo à inovação. Mas, para isso, é necessário que as organizações criem espaços que favoreçam o aumento da cultura da inovação em todos os setores, propiciando ambiente, nesse sentido, por exemplo, para autonomia e trabalho em equipes, comunicação, flexibilidade, tolerância ao risco, encorajamento e tomada de decisão compartilhada (FARIA; FONSECA, 2014).

4.2 Dentro do processo organizacional

No processo organizacional, que diz respeito à sequência de tarefas que geram como resultado final o produto ou serviço oferecido pelas empresas (ARAÚJO; ARAÚJO, 2013), com o objetivo de encorajar os colaboradores a tentar novas formas de realizar suas tarefas, é indispensável que uma gestão de competências direcionadas para a inovação, ajude, por exemplo, a criar um ambiente propício a transformação do conhecimento contido nos indivíduos, em suas formas tácita e explícita, em conhecimento organizacional. Neste caso, na tentativa de se apresentar novas maneiras de realizar as tarefas, o aproveitamento do conhecimento e da experiência profissional dos funcionários pode contribuir para o enriquecimento cognitivo das tarefas e à ação continuada da reflexão (execução+ teoria), possibilitando, com isso, uma nova ressignificação do sentido do trabalho. Em outras palavras, deixando o trabalho de ser alienado e passando a ser visto como algo gratificante e fonte de criatividade e inovação.

Além do mais, é essencial que haja ocasiões em que os funcionários e colaboradores possam refletir acerca das experiências, sucessos e fracassos, visando fomentar a aprendizagem individual, de equipes e organizacional (experimentação, experiência e reflexão). É importante também criar um ambiente interno de inovação que envolva a liderança, autonomia, relacionamento interno e relacionamento externo. Mas, conjuntamente, para que isso ocorra, é preciso identificar em que medida existem barreiras à inovação, e se estas são de caráter individual e/ou organizacional.

Enfim, ainda dentro do eixo do processo organizacional, podem ser oferecidas oportunidades para que os funcionários aprendam novas habilidades, através, por exemplo, da disponibilização de vários cursos interno via sistema intranet da empresa, e que seja promovida, incentivada, reforçada e sustentada a inovação pelos sistemas de comunicação internos da organização.

4.3 No eixo da gestão de pessoas

É nesse aspecto que reside a principal atuação da gestão de competência, em razão de que nas organizações a competência humana se apresenta como o grande diferencial de

competitividade nos negócios (ANDRADE, 2012). Por isso, no eixo da gestão de pessoas, sugere-se mapear as competências existentes dentro da organização e direcioná-las para a missão organizacional; e em decorrência desse mapeamento, a identificação das competências-chave, também, torna-se fundamental para o processo de inovação.

Adicionado a isso, a organização precisa promover práticas motivacionais de reconhecimento e retenção de talentos, procurando os perfis necessários para alavancar a capacidade inovadora, haja vista que as pessoas que fazem parte da organização, devem sentir-se motivadas a inovar no dia a dia do seu trabalho. Para tanto, portanto, torna-se essencial, por parte da empresa, o foco na necessidade de valorizar as pessoas a partir do seu desenvolvimento, reconhecimento e remuneração.

Do mesmo modo, podem ser incorporados, nas políticas metas da Gestão de Pessoas, o desenvolvimento do senso de pertença nos funcionários, a implantação na carreira da perspectiva de ascensão funcional e a consolidação das competências dos gestores, coordenadores e líderes de equipe no sentido de conduzir e estender o processo de inovação. Além disso, não pode ser esquecido o treinamento dos empregados que exercem função de chefia para tolerarem erros pertinentes às tentativas inovativas e a preparação dos colaboradores para as metas de crescimento profissional e pessoal, recompensando aqueles que colaboram significativamente com sugestões de melhorias inovadoras para a entidade (CASAGRANDA; PACINI; SCHOENINGER, 2015; VIEIRA, 2016).

O quadro 2 resume o entrelaçamento de uma gestão de competências envolvida com as várias medidas apresentadas nos eixos do ambiente das estratégias organizacionais, do processo organizacional interno e na gestão das pessoas.

Quadro 2: Resumo do envolvimento da gestão de competências em três eixos fundamentais organizacionais

Eixo do ambiente das estratégias organizacionais	Eixo do processo organizacional	Eixo da gestão de pessoas
A organização deve considerar o funcionário ou colaborador como um recurso estratégico, incentivando-o no desenvolvimento de seu potencial	Transformar o conhecimento contido nos indivíduos, em suas formas tácita e explícita, em conhecimento organizacional, objetivando o processo de	Mapear as competências existentes dentro da organização e direcioná-las para a missão organizacional. Conjuntamente, também, identificar as

intelectual.	aprendizagem organizacional e da inovação.	competências- chave para a entidade.
Deixar claro, aos seus colaboradores diretos e indiretos e não somente a comunicação para algumas pessoas-chave, que, dentro da linha de conduta da organização (missão, visão, competências, objetivos estratégicos, etc.), a inovação também é prioridade.	Concessão de autonomia para que os colaboradores participem do processo de solução criativa de problemas e geração de novas soluções - inovações.	A adoção de práticas motivacionais de reconhecimento e retenção de talentos, procurando os perfis necessários para alavancar a capacidade inovadora da organização.
Monitorar o ambiente interno e externo para acompanhar o desenvolvimento de inovações em sua área de atuação.	Identificar em que medida existem barreiras à inovação, e se estas são de caráter individual e/ou organizacional.	Desenvolver o senso de pertença nos seus funcionários.
Implantar sistema de avaliação de desempenho que reconheçam e contemplem o comportamento inovador.	A promoção e sustentação da inovação pelos sistemas de comunicação internos da organização.	Consolidar as competências dos gestores e líderes no sentido de conduzir e estender o processo de inovação.
Contemplar um espaço de tempo para a criação de novas soluções em novas inovações, por meio da contribuição de seus colaboradores diretos e indiretos.	O enriquecimento cognitivo das tarefas, através da ação continuada da reflexão (execução+ teoria) e com isso dar sentido ao trabalho (não alienado), também, pela cultura da inovação.	Treinar os empregados que exercem função de chefia para tolerarem erros pertinentes às tentativas inovativas.
O estímulo de um ambiente de competição, sem perder o espírito de equipe.	A disponibilização de vários cursos internos via sistema intranet da empresa.	Implantar na carreira, a perspectiva de ascensão funcional.

Fonte: elaborado pelo autor (2016), de acordo com a discussão teórica

Em síntese, a partir dessas iniciativas, nesses três eixos estratégicos, e da valorização do capital humano, é possível que surjam novas competências para a organização alavancar a inovação e conseqüentemente sobreviver ou melhorar sua competitividade, num mundo que clama por criatividade e novidade. E, assim, torna-se importante uma gestão de competências que favoreça a prática da inovação e valorize o capital humano.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo discutir sobre as possíveis contribuições da gestão de competências para o fomento da inovação nas organizações a partir dos níveis das estratégias, dos processos e da gestão de pessoal. Deu-se a devida importância ao assunto, em virtude de que uma organização que incorpore, entre as suas estratégias fundamentais, a valorização de

uma gestão de competências que priorize a inovação, pode aumentar o seu potencial competitivo no mercado em que atua. Para tanto, foi realizado um estudo bibliográfico, buscando lançar algumas perspectivas novas sobre o tema, principalmente, para que haja uma maior mobilização em estimular competências para inovação.

No que diz respeito a definição de inovação, viu-se que o seu conceito é amplo. Pode-se inovar quando se cria num novo produto ou serviço, um novo processo organizacional, uma nova forma de gestão empresarial, uma nova abordagem de marketing e comercialização, um novo modelo de negócios, uma nova ordem estratégica, um novo sistema que traga benefício social, etc. E a inovação pode ocorrer desde a criação uma nova tecnologia sofisticada até a exploração bem sucedida de uma simples ideia nova.

No contexto da gestão de competências, verificou-se que é a inovação um dos pontos-chaves para o sucesso de uma organização. E, para que esta aconteça, como estratégia fundamental, é necessário investir no capital humano, fonte do conhecimento que pode agregar valor para a entidade.

Na relação gestão de competências e inovação (primeiro objetivo específico da pesquisa), constatou-se que a priorização, dentro das estratégias organizacionais da incorporação do fomento à inovação, torna-se um dos pontos-chaves para o sucesso de qualquer entidade. Mas, para que isso aconteça, é necessário investir e valorizar o capital humano que, por meio de suas competências individuais alinhadas à missão e valores da organização, pode acrescentar valor para a empresa, através da inovação, tornando-se um diferencial competitivo no mercado tão disputado.

Buscando-se responder ao segundo objetivo específico delineado para esse estudo, e tentando avançar na discussão do assunto, foram apontadas algumas possíveis contribuições da gestão de competências para a inovação, entre outras, numa visão integrada com as dimensões organizacionais do estratégico, de processos e o da gestão de pessoal. No primeiro, por exemplo, a organização deve considerar o funcionário ou colaborador como um recurso estratégico, incentivando-o no desenvolvimento de seu potencial intelectual; e também deixar

claro, a ele, e não somente a comunicação para algumas pessoas-chave, que, dentro da linha de conduta da organização (missão, visão, competências, objetivos estratégicos, etc.), a inovação também é prioridade. No segundo eixo, podem ser implantadas ações como a promoção e sustentação da inovação pelos sistemas de comunicação internos da organização; e a concessão de autonomia para que os colaboradores participem do processo de solução criativa de problemas e geração de novas soluções - inovações. E no eixo da gestão de pessoal, ações como mapear as competências existentes dentro da organização e direcioná-las para a missão organizacional; e, conjuntamente, também, identificar as competências-chave para a entidade e treinar os empregados que exercem função de chefia para tolerarem erros pertinentes às tentativas inovativas.

Dessa forma, essa pesquisa contribuiu para ampliar a abordagem do tema proposto porque além de apresentar a discussão do tema de forma integrada nessas três dimensões organizacionais também conseguiu apontar, a partir delas, alguns mecanismos que uma empresa pode adotar para efetivar uma gestão de competências que estimule a inovação.

Em suma, como uma das limitações do presente estudo, por ser uma pesquisa de caráter qualitativo, destaca-se que boa parte dos dados coletados basearam-se nas opiniões dos autores pesquisados, em decorrência das próprias percepções destes quanto a matéria estudada. Sugere-se, para outros estudos futuros, a respeito do assunto, um levantamento de possíveis competências a serem exploradas, no contexto da inovação, nesses três eixos organizacionais.

THE MANAGEMENT OF COMPETENCES AS ONE OF THE IMPORTANT STRATEGIES FOR PROMOTING INNOVATION WITHIN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

This article aims to discuss the possible contributions of competency management to the promotion of innovation in organizations from the levels of strategies, processes and personnel management. Due importance has been given to the subject, because the implementation of a management of competences that prioritize innovation, among the fundamental strategies, can increase the competitive potential of companies in the market in which it operates. In this context, we tried to answer the following research question: what are the contributions of competency management to the incentive of innovation in organizations from their strategic levels, processes and personnel management? To answer this question, the methodological procedures were exploratory and qualitative, using a bibliographical review of the main theories that guide the theme. Finally, in the results, some new perspectives were presented for the alignment of the management of competences to the innovation process within the organizations, through the three levels: strategic, process and personnel management.

Keywords: Strategic management. Competency Management. Innovation.

REFERÊNCIAS

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, Natal/RN, v. 4, n. 1, p. 33-42, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/177>. Acesso em: 13 abr. 2016.

ANDRADE, R. K.V.; AMORIM, L. P.; GOMES, D.S. A importância da utilização da inovação como estratégia competitiva nos negócios. **Revista de Administração do UNISAL**, São Paulo v. 4 n. 6, p. 1-18, 2014.

ANDRADE, S.M. **Alinhamento entre a estratégia de Gestão de Pessoas e a estratégia Inovação**: Um estudo de empresas inovadoras. In: XV SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO-SEMEAD, 2012, São Paulo. Disponível em : <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Alinhamento%20entre%20a%20estrategia%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20e%20a%20estrategia%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20Um%20estudo%20de%20empresas%20inovadoras.pdf>. Acesso em: 17 maio 2016.

ARAÚJO, A.K.; ARAÚJO, R.M. A inovação de processos: um estudo no segmento de restaurante. **Revista de Cultura e Turismo**, Ilhéus/BA, n. 3, p. 1-21, 2013. Disponível em <http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano7-edicao3/8.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2016.

BARBOSA, A. C; CINTRA, Leandro P. Inovação, competências e desempenho Organizacional- Articulando Construtos e sua Operacionalidade. **Future Studies Research Journal**, v. 4, n.1, p. 31- 60, 2012.

BECKER, J.; BRITO, R. R. **Competências organizacionais e suas interações como Fator de Inovação**: Estudo de Caso em uma Empresa de Varejo. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, outubro de 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/43816492.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2016.

BENEVIDES et al. Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, vol. 23, n. 2, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0104530X20160002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 4 set. 2016.

BICHUETI, et al. **A Maturidade Inovadora em Indústrias de Santa Maria/RS: Um estudo multi-casos no Distrito Federal**. In: VII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 22 de maio de 2012, Curitiba. Anais..., Curitiba: ENEO, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2012/2012_ENEO360.pdf. Acesso em 13/12/2015.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. **Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade**. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRAMBILLA, F. R.; KAERCHER, A. R.; SOUZA, C. H. (2014). Implantação da Gestão por Competências: Análise Qualitativa no departamento industrial de um fabricante de cigarros. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul/ RS, v. 1, n. 2, 2014.

BRIDA, M.de; SANTOS, J.N. O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 210-242, 2011.

CASAGRANDA, A.C., PACINI, E.P.; SCHOENINGER, A. **Influência da cultura organizacional no processo de inovação**: estudo de caso em uma indústria moveleira de Portugal. In: IV SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, Anais do IV SINGEP, 08, 09 e 10/11/2015. Disponível em: <http://www.singep.org.br/4singep/resultado/466.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2016.

CORTELLA, S. (2015). **Qual é a tua obra?** Petrópolis: Ed. Vozes, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALMOLIN, C. C; FIGUEIRA, T. G. **Mapeamento de competências gerenciais no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, abr.2013, Brasília. Anais...Brasília: CONSAD, 2013 p. 16-18. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/868/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%84NCIAS%20GERENCIAIS.pdf>. Acesso em: 2 maio 2016.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 11. Reimp. São Paulo: Atlas, 2013.

FARIA, M.F. B.; FONSECA, M.V. A. de A. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos**. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.18, n.4, July/Aug.2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000400372#B38. Acesso em: 21 mar. 2016.

FAZION, C. B.; MEROE, G. P.S; SANTOS, A. B.A. dos. **Inovação: Um Estudo sobre a Evolução dos Conceitos de Schumpeter**. **Caderno de Administração da Revista da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**, São Paulo, v.1, n.1, 2011. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014/6623>. Acesso em: 12 mar. 2015.

FERREIRA, A. B. de. **Novo dicionário da língua portuguesa**: versão 7.0. Curitiba: Positivo, 2010. Cd-Rom.

FILENGA, D.; VIEIRA. A.M. **Gestão por competências: retórica organizacional ou prática da gestão de pessoas?** **Qualit@s Revista Eletrônica**, Rio de Janeiro, v.13, n. 1, 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M T. L.; BORINI, F.M. The Brazilian Multinationals' Approaches to Innovation. **Journal of International Management**, v. 19, p. 260–275, 2013.

GAZOLA, E.C.; SILVA, E.C. de. Estratégias de produção e a relação com a prática de inovação tecnológica. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo/RS, v. 6, n .1, p. 4-18, 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOUAISS, A. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. Versão 2.0. Editora Objetiva, Abril de 2009.

LOPES, H. C. O desenvolvimento econômico: uma proposta de abordagem teórica evolucionária e institucionalista. **Revista de Estudos Econômicos**, São Paulo, v.45, n.2, p.377-400, São Paulo, abr./jun. 2015.

LUZ, A.S.; TEIXEIRA, A.P.P. A importância das competências organizacionais: uma análise da percepção de gestores. **Revista Diálogo, Canoas**, n. 26, p. 111-120, 2014.

MEDEIROS, D.O.; MORAES, R., A.de; SILVA, M. Carlos A. da. (2016). **Inovação e Resistência à Mudança**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA E GESTÃO, 08 e 09 de agosto de 2014, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0266_7.pdf. Acesso em 25/02/2016. Acesso em: 7 out. 2015.

MELLO, C.M. Abordagens e procedimentos qualitativos: implicações para pesquisas em organizações. **Revista alcance**, Itajaí/SC, v. 21, n. 2, p. 324-349, 2014.

MOTA, R.; SCOTT, D. **Educating for innovation and independent learning**. Oxford: Elsevier, 2014.

NEUMANN, C. **Gestão de Sistemas de Produção e Operações: Produtividade, lucratividade e competitividade**. Editora Elsevier: São Paulo, 2013.

NOBRE, E. et al. Capacidade de inovação nas empresas incubadoras. **Holos**, Natal, v. 3, ano 32, p. 198-217, jun. 2016. Disponível em:

<<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article>. Acesso em: 10/03/2016.

OLIVEIRA, C. A.A. de; SALUM, F. A.; RENNÓ, L. Caso de Inovação Fiat Automóveis-Gestão de Competências para Inovação. **Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, MG, 2012. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Casos/Casos%202012/CF1210.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2016.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. 2005. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>. Acesso em 4 jun. 2015.

PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. da; WINKLER, N. C. **Reflexões Sobre Os Limites Da Contribuição De Schumpeter**: Para Uma Inovação Sustentável Transformadora. In: XXXVIII Encontro do ANPAD, Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro de 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GCT1954.pdf. Acesso em: 3 jun. 2015.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MALIK, A. M. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.4, p. 658-670, 2013.

REINA, Márcia. **A importância de uma Gestão Estratégica para o Processo de Inovação nas Empresas**. XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 13 e 14 de agosto de 2015, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_105.pdf. Acesso em: 23 jan. 2016.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1996.

SILVA, J. C.L. da; SOUZA, A. C.A.A de. **Dimensões da Inovação Social e Promoção do Desenvolvimento Econômico Local no Semiárido Cearense**. In: XXXVIII encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro de 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT283.pdf>. Acesso em: 08/03/2016.

SILVEIRA, J. D. C. A.; OLIVEIRA, M. A. Inovação e desempenho organizacional: um estudo com empresas brasileiras inovadoras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 2, p. 64-88, 2013.

SOARES, E. C. A formação e o investimento das organizações nos seus capitais humanos: um estudo de caso sobre a importância da avaliação da formação. **Revista Científica Exedra, Coimbra**, nº 8, 2013, p. 77-89. Disponível em: <http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2014/09/06.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

STOECKICHT, I. P. SOARES, C. A. P. A importância da gestão do capital social para o desenvolvimento da capacidade de inovar em empresas brasileiras. **Revista de Inovação, Gestão e Produção- INGEPRO**, v. 2, n. 10, 2010.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORUNA, A.F.M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. São Paulo: FGV, 2006.

TERRA, J. C. *et al.* **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VASCONCELOS, M. A. **Gestão de Inovação nas Organizações**. Fórum de Inovação da FGV-EAESP, outubro de 2012. Disponível em: <http://inovforum.fgv.br/artigos/gestao-de-inovacao-nas-organizacoes/>. Acesso em: 12/06/2015.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão da Produção**. São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIDOTTO, J.D.F.; BENTANCOURT, S. M.P.; BASTOS, R.C. Reflexões sobre a percepção do capital humano nas últimas cinco décadas. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v.4, p.169-187, 2015. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/3535/4289>. Acesso em: 19 fev. 2016.

VIEIRA, G. Abrindo a caixa preta da mudança organizacional para a inovação tecnológica. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: seer.ufms.br/index.php/deson/article/download/2085/1340. Acesso em 7 jul. 2016.