

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE DOUTORADO PUCRS/UCS**

**ROSECLER MASCHIO GILIOLI**

**RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, MODERNIDADE  
ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO DISRUPTIVA**

**CAXIAS DO SUL  
2014**

**ROSECLER MASCHIO GILIOLI**

**RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, MODERNIDADE  
ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO DISRUPTIVA**

Tese de Doutorado submetida à Banca de Defesa de Tese, designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração, em Associação PUCRS/UCS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Emilia Camargo

**CAXIAS DO SUL  
2014**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

G474r Gilioli, Rosecler Maschio, 1969-  
Relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva / Rosecler Maschio Gilioli. – 2014.  
180 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Emilia Camargo.

1. Administração de pessoal. 2. Inovações disruptivas. 3. Administração. I. Título.

CDU 2.ed.: 005.95/.96

Índice para o catálogo sistemático:

1. Administração de pessoal	005.95/.96
2. Inovações disruptivas	005.342
3. Administração	005

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Ana Guimarães Pereira – CRB 10/1460


Rosecler Maschio Gilioli

**Relação Entre Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

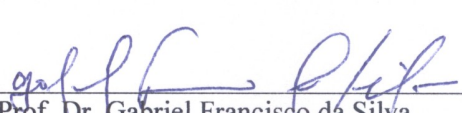
Aprovada em 18 de dezembro de 2014, pela Banca Examinadora


BANCA EXAMINADORA:

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dr.ª. Maria Emilia Camargo  
(Orientadora e Presidente da Sessão)  
Universidade de Caxias do Sul

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia  
Universidade de Caxias do Sul

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea  
Universidade de Caxias do Sul

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Gabriel Francisco da Silva  
Universidade Federal de Sergipe

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dr.ª. Suzana Leitão Russo  
Universidade Federal de Sergipe

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu esposo, João Vitor, por sua compreensão e apoio.

À minha filha, Laura, por ser a razão da minha existência.

À minha mãe, Julieta, por sua constante presença na minha vida, como exemplo de caráter e cuidado.

Ao meu pai, Belmiro (*in memoriam*) por ter me ensinado que a vida é feita de dedicação e esforço.

À minha orientadora, Profa. Dra. Maria Emília Camargo, por ter acreditado em mim e por jamais ter deixado o barco à deriva. Sua competência e seu profissionalismo foram determinantes amais esta minha conquista.

À Universidade de Caxias do Sul, por me possibilitar esta realização.

## RESUMO

Este estudo tem como tema a relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva. Seu objetivo é o de construir um *framework*, identificando o grau de importância das práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e práticas de inovação disruptiva, adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), analisando as relações entre elas. Conta com a aplicação de metodologia quantitativa, com escopo descritivo. A estratégia de pesquisa utilizada é do tipo *survey*. Os procedimentos metodológicos empregados para a análise dos dados envolveram testes estatísticos univariados e multivariados. Na análise exploratória dos dados, inicialmente foram analisados quanto à existência de *outliers*, e quanto ao atendimento dos princípios da análise da normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade (KLINE, 1998; MAROCO, 2010). Também foi utilizada a análise fatorial exploratória. Do ponto de vista científico, foi possível identificar que as práticas de gestão de pessoas possuem correlação positiva com a inovação disruptiva; com a modernidade organizacional e, por fim, a modernidade organizacional tem correlação positiva com a inovação disruptiva. Assim, entende-se que as práticas de gestão de pessoas, afetando positivamente a motivação e satisfação no trabalho, trarão características de modernidade organizacional às empresas, resultando em inovação disruptiva, ou seja, uma inovação que trará vantagens às empresas em termos de maior produtividade e qualidade nos processos, de acordo com os resultados encontrados e com os autores estudados.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão de pessoas. Modernidade organizacional. Inovação disruptiva.

## ABSTRACT

This study has as its theme the relationship between people management practices, organizational modernity and disruptive innovation. Its goal is to build a framework, identifying the degree of importance of people management practices, practices of organizational modernity and disruptive innovation practices adopted by companies recognized by the Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), via the Prêmio Qualidade RS (18th Edition – year 2013 and 19th Edition – year 2014), analyzing relations between them. Account with the application of a quantitative methodology, with a descriptive scope. The search strategy used is of type survey methodological procedures employed for data analysis Univariate and multivariate statistical tests involved. Exploratory analysis of data, initial data were analyzed regarding the existence of outliers, and as for the attendance to the principles of analysis of normality, linearity, multicollinearity and homogeneity. From a scientific point of view, it was possible to identify which people management practices have positive correlation with disruptive innovation; with the organizational modernity and, lastly, the organizational modernity has positive correlation with disruptive innovation. Thus, it is understood that people management practices affecting positively the motivation and job satisfaction, will bring features of organizational modernity enterprises, resulting in disruptive innovation, namely, an innovation that will bring advantages to companies in terms of greater productivity and quality procedures, whose findings corroborate with the results found with the authors studied.

**Keywords:** Practices of human resource. Organizational modernity. Disruptive innovation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva .....	60
Figura 2 – Modelo teórico da relação entre as práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.....	62
Figura 3 – Modelo teórico da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva .....	126
Figura 4 – Modelo teórico da relação entre as práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.....	131
Figura 5 – Modelo moderador .....	132
Figura 6 – Relações entre práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e práticas de inovação disruptiva .....	144



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores propostos para medição do grau de Modernidade Organizacional....	43
Quadro 2 – Fatores e itens para mensuração da modernidade organizacional.....	45
Quadro 3 – 18ª edição do Prêmio: Categorias: Prêmio Qualidade RS e Prêmio Inovação.....	64
Quadro 4 – Lista das empresas vencedoras da 18ª edição do Prêmio Qualidade RS e.....	65
Quadro 5 – 19ª edição do Prêmio: Categorias: Prêmio Qualidade RS e 4º Prêmio Inovação..	67
Quadro 6 – Lista das empresas vencedoras da 19ª edição do Prêmio Qualidade RS e.....	68
Quadro 7 – Teste de assimetria e curtose .....	81
Quadro 8 – Coeficientes de correlação - prática de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoal .....	85
Quadro 9 – Coeficientes de correlação - prática de gestão de pessoas: programa de avaliação de desempenho .....	85
Quadro 10 – Coeficientes de correlação - prática de gestão de pessoas: programa de treinamento.....	86
Quadro 11 – Coeficientes de correlação - prática de gestão de pessoas: sistema de remuneração .....	87
Quadro 12 – Coeficientes de correlação -prática de gestão de pessoas: plano de carreira.....	87
Quadro 13 – Coeficientes de correlação - prática de gestão de pessoas: gestão por competências .....	88
Quadro 14– Coeficientes de correlação - Modernidade Organizacional.....	89
Quadro 15 – Coeficientes de correlação – Inovação Desruptiva.....	90
Quadro 16 – Valores do coeficiente de correlação e sua interpretação.....	121
Quadro 17 – Resultado da pesquisa bibliométrica: Modernidade Organizacional .....	165
Quadro 18 – Resultado da pesquisa bibliométrica: inovação disruptiva.....	166
Quadro 19 – Resultado da pesquisa bibliométrica: práticas de gestão de pessoas e modernidade organizacional .....	167
Quadro 20 – Resultado da pesquisa bibliométrica: gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação .....	168
Quadro 21 – Questionário completo original Sant’ Anna (2002) .....	170

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado da amostragem estratificada proporcional – ano 2013 e ano 2014.....	78
Tabela 2 – Adequação global da amostra e esfericidade .....	91
Tabela 3 – Distribuição da variância entre os fatores extraídos - Práticas de Gestão de Pessoas .....	92
Tabela 4 – Análise fatorial exploratória intrablocos de práticas de gestão de pessoas .....	94
Tabela 5 – Distribuição da variância entre os fatores extraídos - Práticas de Modernidade Organizacional .....	100
Tabela 6 – Análise fatorial exploratória intrablocos – práticas de Modernidade Organizacional .....	102
Tabela 7 - Distribuição da variância entre os fatores extraídos - Práticas de Inovação Disruptiva .....	103
Tabela 8 – Análise fatorial exploratória intrablocos de práticas de inovação disruptiva.....	104
Tabela 9 – Análise descritiva das práticas de gestão de pessoas, no geral.....	106
Tabela 10 – Grau de importância de cada uma das seis dimensões referentes às práticas.....	111
Tabela 11 – Índice para práticas de gestão de pessoas encontrado para a amostra.....	112
Tabela 12 – Análise descritiva das questões que avaliam as práticas de modernidade organizacional, no geral .....	114
Tabela 13 – Grau de importância de cada uma das dimensões referentes às práticas de.....	116
Tabela 14 – Índice de modernidade organizacional encontrado para o conjunto da amostra	117
Tabela 15 – Análise descritiva das questões que avaliam a inovação disruptiva, no geral....	118
Tabela 16 – Grau de importância de cada uma das dimensões da inovação disruptiva.....	119
Tabela 17 – Índice de Inovação disruptiva para o conjunto da amostra.....	119
Tabela 18 – Hipóteses: práticas de gestão de pessoas e sua correlação com a inovação disruptiva.....	120
Tabela 19 – Hipóteses: práticas de gestão de pessoas e modernidade organizacional, práticas de gestão .....	127
Tabela 20 – Resumo do modelo com efeito moderador .....	132
Tabela 21 – Análise de variância.....	133
Tabela 22 – Modelo com efeito moderador e interação .....	133
Tabela 23 – Resumo do grau de importância das dimensões referentes às práticas de gestão de pessoas .....	136

Tabela 24 – Resumo do índice médio encontrado para a amostra pesquisada e validade da análise para.....	140
Tabela 25 – Resumo das hipóteses com resultado do modelo teórico, coeficiente de correlação e da correlação.....	140
Tabela 26 – Resumo do modelo teórico da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva, bem como o resumo do modelo teórico da relação entre as práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.....	142

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PGQP	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
PIB	Produto Interno Bruto
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
FEE	Fundação de Economia e Estatística
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
USP	Universidade de São Paulo
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
Sagri	Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 TEMA DE PESQUISA .....	14
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	14
1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	17
1.4 SELEÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO .....	19
1.5 OBJETIVOS.....	19
<b>1.5.1 Objetivo geral</b> .....	19
<b>1.5.2 Objetivos específicos</b> .....	19
1.6 JUSTIFICATIVA.....	20
<b>1.6.1 Ineditismo</b> .....	20
<b>1.6.2 Relevância</b> .....	21
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	23
2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	23
<b>2.1.1 Recrutamento e seleção de pessoal</b> .....	23
2.1.1.1 Recrutamento de pessoal .....	23
2.1.1.2 Seleção de pessoas .....	25
<b>2.1.2 Avaliação de desempenho</b> .....	26
<b>2.1.3 Treinamento e desenvolvimento de pessoal</b> .....	27
<b>2.1.4 Sistema de remuneração</b> .....	28
<b>2.1.5 Plano de carreira</b> .....	29
<b>2.1.6 Gestão por competências</b> .....	30
2.1.6.1 Origens do termo competência .....	31
2.1.6.2 Dimensões das competências.....	32
2.1.6.2.1 <i>Dimensão individual da competência</i> .....	32
2.1.6.2.2 <i>Dimensão organizacional da competência</i> .....	35
2.1.6.3 Gestão por competências .....	37
2.2 MODERNIDADE ORGANIZACIONAL .....	39
2.3 INOVAÇÃO DISRUPTIVA.....	45
<b>2.3.1 Conceitos</b> .....	46
<b>2.3.2 Benefícios identificados para as empresas e para os consumidores proporcionados pela inovação disruptiva</b> .....	50
<b>2.3.3 Mercado de abrangência da inovação disruptiva</b> .....	52

2.3.4 Identificação de sucesso das empresas no mercado, devido à inovação disruptiva ..	53
2.3.5 Identificação de fracasso das empresas no mercado.....	55
<b>3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES TESTADAS.....</b>	<b>57</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>63</b>
4.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	63
4.2 COLETA DE DADOS .....	64
<b>4.2.1 Identificação da população e definição da amostra .....</b>	<b>64</b>
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	75
4.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	79
<b>5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>80</b>
<b>5.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS .....</b>	<b>80</b>
<b>5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DE ACORDO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E AS HIPÓTESES.....</b>	<b>105</b>
<b>5.2.2. Modernidade organizacional.....</b>	<b>114</b>
<b>5.2.3. Inovação disruptiva .....</b>	<b>117</b>
<b>5.2.5 Análise do efeito moderador do tempo de empresa .....</b>	<b>131</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>134</b>
<b>6.1 PRINCIPAIS RESULTADOS.....</b>	<b>135</b>
<b>6.2 CONTRIBUIÇÕES FINAIS DA TESE.....</b>	<b>143</b>
<b>6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>145</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO A – DESCRIÇÃO DO PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE.....</b>	<b>159</b>
<b>E PRODUTIVIDADE (PGQP) .....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE A – RESULTADO DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA .....</b>	<b>165</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SEGUNDO SANT’ANNA (2002) .....</b>	<b>170</b>
<b>APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAR O QUESTIONÁRIO DA TESE DE DOUTORADO AO DOUTOR ANDERSON DE SOUZA SANT’ANNA COMO BASE PARA ESTE ESTUDO .....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO NESTE ESTUDO.....</b>	<b>176</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta tese tem como tema a relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.

Estudos empíricos têm demonstrado que organizações que gerenciam satisfatoriamente suas pessoas conseguem diferentes benefícios, dentre os quais pode-se citar: aumento da competitividade, melhoria no atendimento das expectativas dos clientes e melhoria na eficiência das operações. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; NONAKA; TAKEUCHI, 2002; TSAI, 2001; ZHARA; GEORGE, 2002; LEVIN; CROSS, 2004; NONOKA; PELTOKORPI, 2006; CAMISÓN; FORÉS, 2010).

Segundo a visão de Sant’Anna (2002), a modernidade organizacional inclui a crescente abertura de participação dos indivíduos nos processos decisórios e a possibilidade de aplicação de medidas que, supostamente, tornem os ambientes corporativos mais democráticos.

Christensen (2006) coloca que a inovação disruptiva descreve um processo pelo qual um produto ou serviço começa por aplicações simples, na parte inferior de um mercado e, progressivamente, move-se “acima do mercado”, acabando por deslocar ou eliminar concorrentes estabelecidos. Esse modelo de inovação permite que grande parte da população, que até então não tinha acesso a determinados produtos e serviços, passe a contar com eles.

Uma inovação disruptiva somente se consolida quando as melhorias fazem com que o produto, que antes não satisfazia aos clientes das líderes, passe a apresentar as funcionalidades que interessam os clientes das líderes, mas com uma vantagem de custo em relação às empresas dominantes. Nesse momento, a ameaça é percebida. Quando essa trajetória se consolida, os consumidores passam para o produto da empresa entrante, e as líderes perdem sua posição (de liderança). É então, que se pode constatar que a disrupção está concluída e as posições de liderança no mercado se alteram. (CHRISTENSEN, 1997).

Com relação ao objeto de estudo, as empresas estão localizadas na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. São empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS.

Assim, o objetivo desta tese é o de construir um *framework*, identificando o grau de importância das práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e práticas de inovação disruptiva, adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), analisando as relações entre elas.

A metodologia tem natureza quantitativa, com escopo descritivo. A estratégia de pesquisa utilizada é do tipo *survey*. Os procedimentos metodológicos empregados para a análise dos dados envolveram testes estatísticos univariados e multivariados. Na análise exploratória dos dados, inicialmente foram analisados quanto à existência de *outliers*, e quanto ao atendimento dos princípios da análise da normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade. (KLINE, 1998; MAROCO, 2010). Também foi utilizada a análise fatorial exploratória, análise de correlação, análise de regressão com efeito moderador.

Do ponto de vista científico, foi possível identificar que as práticas de gestão de pessoas possuem correlação positiva com a inovação disruptiva; com a modernidade organizacional e, por fim, a modernidade organizacional tem correlação positiva com a inovação disruptiva. Assim, entende-se que as práticas de gestão de pessoas, afetando positivamente a motivação e satisfação no trabalho, trarão características de modernidade organizacional às empresas, resultando em inovação disruptiva, ou seja, uma inovação que trará vantagens às empresas em termos de maior produtividade e qualidade aos processos, de acordo com os resultados encontrados e com os autores estudados (INNOCENTI; PROFILI; SAMMARRA, 2013; HACKMAN; OLDHAM, 1975; CHRISTENSEN; ANTHONY; BERSTELL; NITTERHOUSE, 2007; GONÇALVES, 1997; SANT'ANNA, 2002).

Ainda, foi possível identificar avanços na fronteira do conhecimento pela inclusão da variável tempo de empresa dos empregados nas organizações, como uma variável moderadora no modelo teórico; e a redução do número de dimensões para as práticas de gestão de pessoas.

## 1.1 TEMA DE PESQUISA

Relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para Schumpeter (1942), a inovação é o impulso principal que origina e mantém o movimento do capitalismo decorrente de bens de consumo, de novas formas de produção e transporte, de novos mercados e das novas formas de organização que as empresas criam.



Ainda Schumpeter (1942) afirma que a inovação é resultante do novo processo, com destruição daquilo que está obsoleto. Dessa forma, a inovação é a capacidade da companhia de superar a concorrência estabelecendo, então, temporariamente, um monopólio com a criação de um produto.

De acordo com Drucker (1986), a inovação, para ser mais produtiva, deve ser um produto ou serviço diferenciado, proporcionando novas formas de satisfação ao consumidor, ao invés de oferecer somente uma melhoria. Assim, a inovação proporciona geração de valor.

Para Hamel e Prahalad (1994), inovar é lançar mão de novas tecnologias, com a intenção de aumentar a competitividade da empresa, sempre buscando ampliar sua participação no mercado, para que seja mais competitiva em relação à concorrência. Hamel (2000) considera a inovação um processo estratégico, em que o negócio continuamente passa por reinvenção obtendo novos conceitos e novas formas, tanto estrategicamente como em sua gestão.

A inovação tornou-se uma das principais fontes de vantagem competitiva diante da concorrência. (RUBERA; KIRCA, 2012). Nos últimos anos, autores têm analisado a forma como a inovação contribui para melhorar o desempenho das organizações. (ZAHRA; COVIN, 1995; SRINIVASAN; HANSSENS, 2009; CAMISÓN; LÓPEZ, 2010; ALIPOUR; KARIMI, 2011; RUBERA; KIRCA, 2012). Na visão de Drucker (1986), a inovação não deve ser restrita somente a aspectos tecnológicos e econômicos, devendo trazer também inovações sociais e mudança na forma como a empresa gerencia seus recursos.

Christensen (2001) considera inovação as mudanças tecnológicas que são utilizadas para transformar mão de obra, materiais, capital e informações em produtos e serviços com potencial valor agregado. Para este autor, o ato de inovar é a capacidade de transformação de uma proposta de baixo desempenho, em desempenho superior, baseando-se em tecnologia disruptiva em um curto período de tempo.

A teoria disruptiva coloca que não é a tecnologia em si que é disruptiva, mas como ela afeta o modelo de negócios; então, inovações disruptivas são aquelas que provocam uma ruptura no antigo modelo de negócios. Elas normalmente favorecem o aparecimento de novos entrantes. (CHRISTENSEN, 2006).

É possível observar, na literatura científica, que, além da inovação disruptiva, as práticas de gestão de pessoas também têm sido citadas como um importante instrumento, para que as organizações criem e mantenham vantagens competitivas por longo período de tempo, em relação aos seus concorrentes.

As práticas de gestão de pessoas definidas para este estudo são recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, sistema de remuneração, plano de carreira e gestão por competências.

Estas práticas estão inter-relacionadas e afetam o processo motivacional, de satisfação no trabalho e de engajamento dos profissionais em suas atividades. (INNOCENTI; PROFILI; SAMMARRA, 2013).

Neste estudo, o conceito de modernidade organizacional está balizado pela proposta de Sant'Anna (2002), que obteve, a partir de uma pesquisa com profissionais da área de administração, um agrupamento dos indicadores de modernidade, propostos por Eboli (1996). Sant'Anna (2002) delimitou fatores e itens de mensuração da realidade organizacional, de modo a conjugar uma possibilidade de melhoria de práticas de gestão. Esses fatores foram categorizados em: a) modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas; b) modernidade política; c) modernidade cultural.

Nesse contexto, as empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), têm um papel fundamental neste estudo, pois o Prêmio Qualidade RS é conhecido como o Oscar da Qualidade. O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) consagra as organizações gaúchas que mais se destacam na área da Gestão da Qualidade, reconhecendo os esforços para a gestão de excelência.<sup>1</sup>

A partir da pesquisa bibliométrica, constatou-se que existe uma oportunidade de análise da relação entre as práticas de gestão de pessoas, a modernidade organizacional e a inovação disruptiva nas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014). Com base nessas considerações, apresenta-se a seguinte problemática de tese:

*As práticas de gestão de pessoas, adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), possuem características de modernidade organizacional, de tal modo que causem uma inovação disruptiva em termos de gestão de pessoas?*

---

<sup>1</sup> [http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152). Acesso em: 27 dez. 2013.

### 1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Descreve-se a importância deste estudo como uma tentativa de contribuir com a identificação de que as práticas de gestão de pessoas possuem correlação positiva sobre a inovação disruptiva; sobre a modernidade organizacional e, por fim, identificar se a modernidade organizacional tem correlação positiva com a inovação disruptiva.

A partir de então, propor intervenções que promovam a elaboração de uma abordagem em uma perspectiva não somente de um ponto de vista teórico como também empírico, no contexto das empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), que estabeleça relações positivas entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.

A relevância na construção de tais intervenções dá-se porque, segundo Robbins (2003), a motivação das pessoas no ambiente de trabalho surge a partir da possibilidade real de poder contribuir, ou seja, a valorização das pessoas, por meio da participação em decisões resulta no seu envolvimento para atingir os objetivos estabelecidos para aquele grupo social. (VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008). Nesta perspectiva, as pessoas estariam, também, mais dispostas a compartilhar as responsabilidades, tanto na fase de concepção como na da operacionalização das atividades.

Diversos autores (Robbins, 2003; Vergara, 2007; Mascarenhas, 2008) afirmam que proporcionar um ambiente de trabalho que valorize os colaboradores, é fundamental para que o processo de gestão seja mais eficiente e cumpra seus objetivos. Vários estudos evidenciaram que o grau de comprometimento e de motivação dos colaboradores no processo de gestão participativa, está associado ao sentimento de percepção de receptividade das contribuições e sugestões oferecidas à organização. (DUTRA, 2008; MASCARENHAS, 2008; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Para Robbins (2003), a motivação é um dos fatores que possibilita que os membros que compõem a organização sejam influenciados de forma favorável ao estabelecimento e à realização de metas e objetivos organizacionais. Para que um colaborador alcance a motivação, é importante oportunizar a ele o exercício da autonomia, através da participação, em prol da solução dos problemas que cercam a organização.

Ainda, a vantagem competitiva de uma empresa encontra-se, também, na capacidade de articular o capital humano entre os diversos atores da rede de valor da organização, de forma que possam redundar na criação de novos conhecimentos e seus subprodutos: soluções

inovadoras. Para que isso ocorra, é necessário que as empresas incorporem, na gestão estratégica do capital humano e da inovação, práticas de gestão de pessoas que contemplem as competências de todos os participantes da empresa e criem e capturem mais valor da inovação, através de parcerias estratégicas e acordos colaborativos. (JONASH; SOMMERLATE, 2001).

A capacidade das organizações em utilizarem e combinarem as várias fontes e os tipos de conhecimentos organizacionais, para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, se traduz em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado, de acordo com JONASH E SOMMERLATE (2001).

Complementa-se com os autores Farfus et al. (2007), que abordam o conceito de inovação, no sentido de utilização de conhecimento novo, ou, ainda, um novo uso ou combinação para o conhecimento existente. Sendo assim, a inovação almeja aprimorar o desempenho de uma empresa com ganho de uma vantagem competitiva, por meio da alteração da curva de demanda de seus produtos e dos custos, ou pelo refinamento da capacidade de inovação da empresa.

A inovação está intimamente ligada aos negócios e, portanto, ao desenvolvimento econômico. De acordo com Schumpeter (1985, 2002), para a economia sair de um estado de equilíbrio e entrar em um processo de expansão, são necessárias inovações.

O desenvolvimento econômico conduzido pela inovação é um processo dinâmico, no qual as novas tecnologias substituem as antigas. Sendo assim, a inovação é um elemento relevante na busca por melhoria e evolução dos mercados e da sociedade. Por sua vez, o desenvolvimento de inovações é um processo dinâmico e cumulativo, dependente do caminho seguido (trajetória tecnológica). Ou seja, as possibilidades futuras estão fortemente conectadas ao que se realizou no passado. (DOSI, 1982; FARFUS et al., 2007).

Em continuidade, as práticas de gestão de pessoas que possuem características de modernidade organizacional, que causam uma inovação disruptiva em termos de gestão de pessoas, as inovações disruptivas são produtos inicialmente inferiores que proporcionam uma proposta de valor diferente sobre produtos incumbentes. São inovações que rompem e redefinem a trajetória da organização, dando origem a novos mercados e a modelos de negócio (CHRISTENSEN, 1997).

A inovação disruptiva altera as bases de competição existentes por meio da ruptura de um velho modelo de negócio, causando impacto significativo no mercado e na atividade econômica das empresas. (CÂNDIDO, 2012).

## 1.4 SELEÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

Para este estudo, as empresas que farão parte da tese são aquelas localizadas na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014). No Anexo A, apresenta-se a descrição do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 Objetivo geral

Construir um *framework*, identificando o grau de importância das práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e práticas de inovação disruptiva, analisando-se as relações entre elas.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- identificar o grau de importância das práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014);
- identificar o grau de importância das práticas de modernidade organizacional adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014);
- identificar o grau de importância das práticas de inovação disruptiva adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014);
- analisar as relações entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.

## 1.6 JUSTIFICATIVA

Esta seção é desenvolvida em dois tópicos que são considerados fundamentais para a construção de uma tese de doutorado: o ineditismo e a relevância.

### 1.6.1 Ineditismo

Para identificar o ineditismo do tema desta tese, utilizou-se a estratégia de pesquisa bibliométrica, para levantar artigos que abordam a relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.

Muniz, Júnior Maia e Viola (2011) afirmam que o ato de pesquisa acadêmica é fundamentado em revisões teóricas consistentes, ou seja, uma análise crítica de trabalhos publicados sobre dado tema. Por meio dessa análise, é possível levantar o que já foi publicado sobre o tema e mapear quem já escreveu e o que já foi escrito; isso gera uma sustentação para o desenvolvimento de novos trabalhos. Além disso, a revisão teórica permite que se saiba, dentre todos os trabalhos publicados, quais são os principais relativos ao tema trabalhado.

Os autores abordam, ainda, que existe uma relação entre os trabalhos mais importantes e os citados com maior frequência. Técnicas como a bibliometria são usadas para identificar os trabalhos e autores mais importantes a respeito do tema pesquisado.

A bibliometria desenvolve padrões mensuráveis, por meio de modelos matemáticos, para avaliar processos, usando seus resultados, para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisões. A análise bibliométrica foi primeiramente utilizada para a medida de livros, como quantidade de palavras, edições e exemplares. Com o tempo, voltou-se para o estudo de outros tipos de documentos, como artigos de periódicos, além de destinar-se ao estudo da produtividade de autores e citações. (MUNIZ; JÚNIOR MAIA; VIOLA, 2011).

Para este estudo, a base de dados utilizada para encontrar os artigos foi *SCOPUS* – “Ciências Sociais Aplicadas”, “Ciências Sociais”, área de Administração. Ainda, busca por palavras chave (*disruptive innovation, practices of human resource, organizational modernity*) e por autor. O levantamento bibliométrico foi realizado no período de março a setembro de 2013.

Foram pesquisados artigos publicados em periódicos nacionais classificados pela Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em A1, A2, B1, B2.

Justifica-se a pesquisa em artigos publicados em periódicos nacionais classificados

pela Qualis da Capes em A1, A2, B1, B2, pois, os periódicos pela classificação Qualis estão distribuídos em oito extratos, a saber:

A1 – o mais elevado com Fator de Impacto igual ou superior a 3,800;

A2 – Fator de Impacto entre 3,799 e 2,500;

B1 – Fator de Impacto entre 2,499 e 1,300;

B2 – Fator de Impacto entre 1,299 e 0,001;

B3, B4 e B5 – são indexados em bases *Medline*, *Scielo*, *Lilacs*, dentre outros, mas sem Fator de Impacto;

C – irrelevante, com peso zero.<sup>2</sup>

Para os artigos internacionais, utilizou-se os seguintes critérios:

Critério 1: periódicos com “H INDEX” acima de 20, ou seja, estrato “A1”, conforme o Comunicado 002/2012 – Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. O índice “H INDEX” de cada periódico foi retirado do *site* <<http://www.scimagojr.com/>>, *links Journal Rankings e Journal Search*;

Critério 2: número de citações recebidas, constantes na base de dados *Scopus*.

A partir da pesquisa bibliométrica, constatou-se 8 (oito) trabalhos em Modernidade Organizacional, 15 (quinze) em inovação disruptiva. Ainda, 8 (oito) estudos que abordam de maneira conjunta, práticas de gestão de pessoas e modernidade organizacional, porém, poucos abordam a relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva. Assim, procurou-se, pela base de dados *Scopus*, literatura que aborde a relação entre gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação, encontrando-se 6 (seis) trabalhos.

A pesquisa bibliométrica completa realizada está apresentada no Apêndice A.

### 1.6.2 Relevância

Em conformidade com os objetivos e a importância do estudo apresentados anteriormente, a pesquisa proposta por meio desta tese apresenta contribuições tanto do ponto de vista acadêmico quanto gerencial.

---

<sup>2</sup> <[http://www.biblioteca.ics.ufpa.br/arquivos/QUALIS-rev\\_26\\_11.pdf](http://www.biblioteca.ics.ufpa.br/arquivos/QUALIS-rev_26_11.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2014.

O presente projeto proporcionará uma discussão sobre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva nas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), com base na literatura científica. Além disso, enriquecerá o entendimento sobre o tema, no sentido de buscar comprovar as relações existentes entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.

De acordo com dados publicados no *site* oficial do governo do Estado do Rio Grande do Sul, a Região Nordeste apresenta alto índice de industrialização e geração de riqueza, sendo responsável por 94,6% dos impostos estaduais arrecadados na região.<sup>3</sup>

Do ponto de vista do objeto de estudo, este tem relevância, pois, as empresas localizadas na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), são uma importante base de estudo, pois o PGQP reconhece anualmente as organizações que mais se destacam na Gestão pela Qualidade e nas práticas de Inovação, avaliando o grau de maturidade das ferramentas de gestão e práticas diferenciadas dentro das organizações.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <<http://www.estado.rs.gov.br/o-estado>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

<sup>4</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.



## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a revisão teórica com relação aos três construtos teóricos considerados importantes para o desenvolvimento desta tese, que são: práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.

### 2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nesta seção, é apresentado o referencial teórico sobre práticas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, sistema de remuneração, plano de carreira e gestão por competências.

#### 2.1.1 Recrutamento e seleção de pessoal

Neste item, são apresentados os conceitos referentes a recrutamento de pessoal e seleção de pessoas.

##### 2.1.1.1 Recrutamento de pessoal

O termo *recrutamento* teve sua origem inicialmente ligada ao Exército, e era usado com o sentido de captar recrutas para vagas de futuros soldados ou para postos de guerrilha (GIL, 2001).

O recrutamento é um termo comumente aplicado à descoberta e ao desenvolvimento de boas fontes de candidatos necessários à organização, de modo a sempre ter um número adequado de propostas de trabalho para preenchimento de vagas. Assim, o recrutamento consiste no processo de procurar pessoas, a fim de preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou por departamentos das organizações. (LODI, 1992).

Para a captação e movimentação dos indivíduos, pode-se lançar mão do recrutamento interno e externo. As vantagens do recrutamento interno, de acordo com Carvalho e Nascimento (2004), são: o aproveitamento do potencial humano da empresa; a motivação e o encorajamento ao desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; o incentivo à permanência dos funcionários e sua fidelidade à empresa; não requer socialização

organizacional de novos membros; a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos e custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Ainda, conforme Carvalho e Nascimento (2004), algumas desvantagens do recrutamento interno podem ser elencadas: a exigência de potencial para promoções; os conflitos de interesses pelos colaboradores não promovidos, seguidos de acomodação, uma vez que os critérios não sejam transparentes; as atitudes negativas de colaboradores não promovidos; o bloqueio à entrada de novas ideias e experiências; a manutenção quase inalterada do atual patrimônio humano da empresa; a manutenção e conservação da cultura organizacional; funcionamento como um sistema fechado de reciclagem contínua.

O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto, fora da empresa, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.

As vantagens do recrutamento externo, para Carvalho e Nascimento (2004), são: o oferecimento de uma gama diversificada de perfis para proceder com seleção de pessoal; a agilidade na captação de pessoas; o surgimento de pessoas novas para a organização; a promoção da criatividade e do surgimento de novas ideias; a mudança da estrutura da organização, a composição das equipes trazendo a diversidade no trabalho; o aumento do capital intelectual ao incluir novos conhecimentos; a renovação da cultura organizacional, enriquecendo-a com novas aspirações; o incentivo à interação da empresa com o mercado de recursos humanos.

Já os contras de um processo de recrutamento externo podem ser identificados como: afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários; reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos (isto significa custos); exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários; é mais custoso, demorado e inseguro do que o recrutamento interno; requer cautela por tratar de pessoas desconhecidas; monopoliza vagas; pode barrar a carreira de colaboradores já empregados; afeta a política salarial da empresa. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

A avaliação dos resultados do recrutamento é medida quantitativamente através do número de candidatos. Percebe-se que quanto maior for o número de candidatos, melhor será o recrutamento (FRANÇA, 2009). No enfoque qualitativo, o mais importante é conseguir candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo.

Entende-se, então, que a eficácia dos métodos utilizados para o recrutamento varia de acordo com a organização, cargos e interesses das empresas em momentos específicos. (RABAGLIO, 2001). É importante, conforme Rabaglio (2001), que os métodos de

recrutamento desenvolvam estratégias que visem levantar o perfil dos candidatos e comparar com um perfil “ideal”, previamente determinado para ocupar a vaga em aberto; e também é significativo que os referidos métodos identifiquem um conjunto de habilidades e de competências que caracterizem os profissionais como sendo um diferencial para o mercado, os quais se encarregarão de passar o *know how* adquirido pela instituição após a suposta contratação.

#### 2.1.1.2 Seleção de pessoas

A seleção é a escolha de candidatos para a organização, e consiste naqueles que responderam positivamente aos vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados. (FRANÇA, 2009).

Seleção é o processo pelo qual uma organização faz a escolha através de uma lista de candidatos, da pessoa que melhor alcançar os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. (IVANCEVICH, 1995, p. 777).

Seleção é a obtenção e o uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente, para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego. (MILKOVICH, 1994, p. 333). O recrutamento e a seleção de pessoas fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos elementos humanos na empresa. Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação, a seleção é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão. (FRANÇA, 2009).

A definição do perfil para o cargo dá-se por competências, como conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias e determinantes para a estruturação mais adequada para o processo de seleção. (RABAGLIO, 2001). Nas organizações em que as estruturas são mais flexíveis e horizontais, o conceito de cargo já não é tão importante quanto há alguns anos, mas as competências profissionais são diferenciadoras nas políticas de gestão de pessoas (ROBBINS, 2004).

Segundo Gil (1994, p. 61), a tomada de decisão, em relação à contratação, é tarefa que se reveste de grande responsabilidade. Envolve, naturalmente, muito de pessoal. Todavia, há algumas recomendações que auxiliam nessa tarefa, como: considerar mais as realizações do que as credenciais do candidato; excluir preconceitos de raça, idade e religião, pois levam a ver nos candidatos defeitos inexistentes; candidatos fortes ameaçam gerentes fracos; candidatos superqualificados costumam sentir-se desmotivados no trabalho; não dispensar candidatos finalistas até que o escolhido aceite definitivamente o cargo.

### 2.1.2 Avaliação de desempenho

Segundo França (2009), a avaliação de desempenho das pessoas é a prática de análise e apreciação do alcance dos objetivos da gestão de pessoas da organização, com o uso eficiente dos recursos.

Para Marras,

a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos. Trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de recursos humanos, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização. (MARRAS, 2002, p. 173).

Também, na concepção de Marras (2002), um programa de avaliação de desempenho em uma organização visualiza a possibilidade de mensuração de três campos organizacionais, que são:

*Campo dos resultados:* área de visão que integra uma diversidade de fatores ligados geralmente às metas de trabalho predefinidas pela organização e que devem ser alcançadas em determinado espaço de tempo pelo empregado;

*Campo do conhecimento:* área em que a organização deseja conferir o andamento ou trajetória da bagagem cognitiva do empregado. Avalia-se geralmente o grau com que o empregado assimila e atinge o volume de informações que lhe é proposto, através de programas de treinamento ou desenvolvimento intelectual, bem como o que ele mesmo se autodetermina como padrão cultural;

*Campo do comportamento:* é aquele em que a organização mensura os valores, as atitudes e os comportamentos do empregado, relacionando-os aos padrões culturais predefinidos pela empresa e as responsabilidades que lhe são conferidas para exercer suas funções dentro ou fora da organização.

Entende-se que o desempenho humano é diferente conforme as pessoas, seu esforço e sua motivação. Nem todos estão dispostos a buscar melhoria contínua; desta forma, avalia-se individualmente o desempenho e a dedicação repassando recompensa a quem de fato merece. (FRANÇA, 2009).

De acordo com Marras (2002), desempenho humano é

o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano é o querer

fazer, que explica o desejo de realizar (a motivação), e o saber fazer, isto é, a condição cognitiva e experiência que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa. (MARRAS, 2002, p. 173).

Assim, uma forma de demonstrar que os funcionários estão recebendo acompanhamento é por meio da avaliação de desempenho. Dela é possível identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro da organização e, também, de reconhecimento por esforços.

Os objetivos da avaliação de desempenho buscam adequar o indivíduo ao cargo, trazer incentivo salarial, melhorar a relação entre superiores e subordinados, aperfeiçoar o desempenho do empregado, estimular a produtividade, dar retorno (*feedback*) ao avaliado, orientar as aptidões, avaliar a capacidade de interesse, melhorar os modelos internos de supervisão, identificar necessidades de treinamento; aproveitar, adequar e melhorar o potencial humano; avaliar o relacionamento interpessoal. Também como objetivos podem ser: identificação de problemas com supervisão, dificuldade de integração do empregado à empresa e ao cargo; inaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele exigido para o cargo atual; desmotivação interna, decomposição de equipes, entre outros. (FRANÇA, 2009).

### **2.1.3 Treinamento e desenvolvimento de pessoal**

Segundo França (2009), treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos e habilidades para serem aplicados no seu trabalho. É o ato de aumentar o conhecimento do empregado para o desenvolvimento de uma tarefa.

França (2009) coloca também, que o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinada empresa. É uma educação a curto prazo. O objetivo é dar condições para que o funcionário possa exercer as funções no cargo atual.

Conforme Milkovich; Boudreau (2000), há diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Treinamento é um processo que busca a aquisição de habilidades e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. O desenvolvimento envolve um processo de longo prazo, para aperfeiçoar as capacidades dos empregados. Inclui, além do treinamento, a carreira futura.

Para a autora (França, 2009), o treinamento tem como objetivos preparar o pessoal para a execução imediata das tarefas do cargo; proporcionar oportunidades para o contínuo

desenvolvimento pessoal, não apenas nos cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os funcionários, aumentando a motivação para o trabalho.

#### **2.1.4 Sistema de remuneração**

Conforme Lacombe (2005), o fator trabalho constitui três componentes em uma remuneração total. O primeiro é a remuneração em si, que trata do pagamento pela produção do colaborador, o serviço prestado para a organização, retribuído em dinheiro mensal ou por hora. O segundo consiste em outros programas que são desenhados para recompensar o bom desempenho através de bônus e participação nos resultados alcançados, chamados de incentivos salariais. O terceiro são benefícios monetários ou não; eles proporcionam conforto, segurança e satisfação para o empregado.

Ainda por Lacombe (2005), tem-se o conceito de remuneração funcional. Ela foi criada no século XX, objetivando a disciplina dos colaboradores e a organização das tarefas nas empresas; o foco deste sistema é a remuneração pelo cargo que se ocupa, e não pela pessoa. Pode-se notar uma falha, pois o que se considera com maior relevância são as funções feitas em sua ordem, responsabilidades e o trabalho concluído, inibindo a motivação ou grandes esforços para melhorias. A tendência atual pula para um nível mais alto, valorizando as pessoas e seus esforços.

Segundo Marras (2010), a gestão de pessoas passa por constantes mudanças, pois nivelar as necessidades da empresa com as pessoais é uma obra difícil e trabalhosa. As mudanças ocorrem de forma veloz, e as modernas estruturas tendem a ser enxutas e flexíveis. Há um grande esforço na busca da parceria entre empregador e colaborador; com isso, os programas de remuneração tendem a ser vistos como instrumento positivo, deixando de ser uma despesa.

Também conforme Marras (2010), mudanças favoráveis nos resultados da empresa, em relação ao sistema de pagamento de salários, deixa de ser de acordo com as exigências do cargo, pois este determina exatamente até aonde deve-se ir, causando uma limitação de esforços dos colaboradores. Em contrapartida, passa-se a ter uma remuneração compatível com o empenho da pessoa que objetiva, portanto, atingir metas e mostrar o seu interesse para o sucesso da empresa, acoplado ao sucesso da mesma, ao seu reconhecimento no local de trabalho. No Brasil, grandes organizações utilizam sistemas de remuneração por habilidade, participação acionária, distribuição de ganhos, distribuição de lucros e remuneração por

resultados. São ferramentas com expectativas fortes e de grande impacto no comportamento e na participação de todos.

O sistema de remuneração estratégica deve levar em consideração que as pessoas procuram desempenhar suas atividades de acordo com o modo pelo qual obtêm maiores recompensas ou benefícios. As recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar a melhoria do desempenho. Cada pessoa faz contribuições à empresa (na forma de trabalho, dedicação, esforço), na medida em que recebe incentivos em troca (na forma de salários, benefícios, reconhecimento, promoções, prêmios). (MARRAS, 2010).

Para Wood e Picarelli Filho (2004), a remuneração estratégica deve ser um canal entre os empregados e a nova realidade das organizações. Deve estar alinhado ao contexto e à estratégia da empresa; constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e melhores resultados.

Sendo assim, na remuneração estratégica, as pessoas estão dispostas a atuar com certos custos pessoais para obter certos retornos. Nesse intercâmbio, cada uma das partes faz investimentos para obter retornos da outra, comparando custos e benefícios. As empresas estão partindo para novas formas de remuneração, que tragam retornos em termos de desempenho e alcance de objetivos organizacionais. (FRANÇA, 2009).

### **2.1.5 Plano de carreira**

De acordo com Marras (2010), o desenvolvimento do empregado na carreira é resultado da conjugação de dois fatores que são a disposição do profissional para se qualificar e as oportunidades que lhe são oferecidas. Dessa forma, o empregado pode delinear sua carreira com base nos requisitos e critérios estabelecidos. Segundo França (2009), existem algumas ferramentas que são utilizadas nas empresas para o desenvolvimento das carreiras:

1) centros de avaliação: utiliza técnicas de seleção de talentos, proporcionando retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e compreende as habilidades que eles possuem, ajudando-os a desenvolver objetivos e planos de carreira;

2) testes psicológicos: utilizados na seleção de pessoal, servindo para ajudar os funcionários a entenderem seus interesses e habilidades;

3) avaliação do desempenho: é uma fonte valiosa de informações para o desenvolvimento das carreiras;

4) projeções de promovabilidade: análise feita pelos gerentes quanto ao avanço e potencial de seus subordinados, ajudando, assim, a empresa a identificar as pessoas que possuem maior potencial;

5) planejamento de sucessão: foca no preparo de profissionais para cargos mais complexos.

Ainda, conforme França (2009), algumas vantagens do planejamento de carreira dizem respeito à contribuição, mediante o crescimento dos empregados, para que a empresa atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade; a motivação dos empregados, na busca de maior competência técnica; à motivação dos empregados, na busca de maior competência comportamental; à possibilidade de ascensão do empregado na empresa; ao atendimento às necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno; à diminuição do *turnover*; à criação de condições para que os empregados atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.

A carreira em Y propicia a ascensão profissional do empregado pelo exercício das funções gerenciais ou na sua área de especialidade. Ela é flexível, com opção pela linha gerencial ou técnica. Ainda permite maior número de pessoas no topo da hierarquia organizacional, sem que, necessariamente, seja aumentada a estrutura organizacional. Normalmente, a adoção da carreira em Y implica que a remuneração seja igual, tanto pela linha gerencial como pela linha de especialização técnica/administrativa. (FRANÇA, 2009).

A carreira em Y atende à necessidade de crescimento profissional até mesmo daqueles que não pretendem assumir cargos executivos. Essa estrutura permite promoções contínuas em uma carreira paralela dentro do nível técnico. A chamada *carreira em Y* é um conceito de plano de carreira adotado pelas empresas que prezam pelas políticas de gestão e retenção de talentos.<sup>5</sup>

### **2.1.6 Gestão por competências**

Esta seção apresenta referencial teórico sobre as origens do termo competência, suas dimensões e a gestão por competências.

---

<sup>5</sup> <<http://www8.algatelecom.com.br>>. Acesso em: 24 maio 2013.



### 2.1.6.1 Origens do termo competência

O termo competência (no singular) e os de sua família (competir, competente, competentemente) pertenciam, no final da Idade Média, à linguagem jurídica. Tal termo veio a designar de maneira mais geral a capacidade reconhecida de se pronunciar nesta ou naquela matéria. (ROPÉ, 1997, p.103). Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões.

Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função, ou seja, o interesse pelo estudo de competências não é recente. Com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargos. (TAYLOR, 1976).

Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Historicamente, o primeiro pesquisador a abordar especificamente o tema foi David McClelland, um dos percussores da escola americana de competência. Em 1973, com a publicação do *paper Testing for Competence rather than Intelligence*, McClelland iniciou o debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

Sua abordagem tinha como característica principal a concepção comportamentalista, em que seus atributos permitiam às pessoas alcançarem um desempenho superior. McClelland (1973) afirma que a competência é uma característica subjacente a uma pessoa, e que está casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa, ou em determinada situação.

Já, na Europa, o surgimento do conceito de competências tem seu berço na França. A escola francesa traz como característica principal a concepção construtivista, que faz uma conexão entre educação e trabalho e dessa conexão resultavam as competências.

### 2.1.6.2 Dimensões das competências

Nesta etapa, serão abordadas dimensões das competências, a dimensão individual e a dimensão organizacional.

#### ***2.1.6.2.1 Dimensão individual da competência***

Para Boterf (2003), competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.

Segundo Zarifian (2008), a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Ainda, Zarifian (1996) diz que a competência faz alusão à metacognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para esse autor, competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Para Zarifian (2008), a competência é a colocação de recursos em uma situação prática. A partir dos conhecimentos adquiridos, o indivíduo transforma-os à medida que a diversidade das situações aumenta. A competência é a iniciativa sob a condição de autonomia, que supõe a mobilização de dois tipos de recursos, os recursos internos pessoais (adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em dada situação), e os recursos coletivos (trazidos e colocados à disposição pelas organizações). Para o autor, é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade. Existem algumas palavras-chave que Zarifian (2008) considera para a definição de competência que são: iniciativa, responsabilidade, inteligência prática, conhecimentos adquiridos, transformação, diversidade, mobilização dos atores e compartilhamento. Elas dizem respeito ao indivíduo e ao processo do trabalho.

Sparrow e Bognanno (1994) destacam que competência é um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes. Segundo esses autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Dutra, Hipólito e Silva (1998) ressaltam que a competência é a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

A noção de competência pode ser relacionada a verbos como: saber agir; mobilizar recursos; integrar saberes múltiplos e complexos; saber aprender, se engajar; assumir responsabilidades; ter visão estratégica. Além do mais, as competências devem agregar valor econômico para a organização, e social para o indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2006).

Para Sandberg e Dall'Alba (1996), a competência humana no trabalho deve ser vista não só em termos de conhecimento em si, mas também com relação ao conhecimento que é exigido no desempenho profissional competente. É preciso identificar conhecimentos e habilidades humanas essenciais ao trabalho, sua aplicabilidade e a relação com a busca por resultados significativos às organizações. Então, o autor coloca que competência deve ser vista como a junção das competências dos trabalhadores com as formas de trabalho.

Boyatzis (1982) definiu competências individuais para o trabalho como sendo as características específicas de uma pessoa, que a direciona a um desempenho superior nas suas atividades. O foco está na capacidade e habilidade que um indivíduo possui de realizar determinada tarefa, ou se pronunciar a respeito de algum assunto. Entende-se assim competências como *inputs* nos processos, ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) preexistentes, ligados ao cargo do profissional e que determinarão o desempenho individual.

Para Dutra (2010), competência é a capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para seu atingimento (*input*).

Para Fleury e Fleury:

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justifica um alto desempenho na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 28).

Então, competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam uma performance superior. Competência é um comportamento observável. As competências são passíveis de mensuração, observação, identificação, treinamento e certificação. Assim, a competência é adquirida através do desenvolvimento do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). (DUTRA, 2010; FLEURY; FLEURY, 2006).

Ainda, competências individuais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, e que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE et al., 2005; FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Entende-se, pois, que o conhecimento é tudo aquilo que pode ser formalmente aprendido; são as técnicas específicas de cada cargo; é o conhecimento que está vinculado a responsabilidades / processos; pode ser desenvolvido a partir de treinamento/experiência. O conhecimento implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído. (RUAS, 1998).

A habilidade é um conjunto de conhecimentos que podem ser formalmente aprendidos. Porém, embora possa ser aprendido, necessita de aptidão pessoal. As habilidades referem-se ao saber-fazer. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (RUAS, 1998).

A atitude é uma postura, um comportamento que o profissional necessita para o exercício do cargo. As atitudes referem-se ao saber agir. É a busca de um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento, realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para poder empregar, adequadamente, os conhecimentos e as habilidades. (RUAS, 1998).

Portanto, conhecimentos, habilidades e atitudes são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. A adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas.

### ***2.1.6.2.2 Dimensão organizacional da competência***

Hafeez et al. (2002) abordam que uma fonte de vantagem competitiva sustentável, em termos de competências essenciais de uma empresa, são seus ativos individuais. As competências essenciais geralmente são o resultado de “aprendizagem coletiva” entre os indivíduos que fazem parte da organização.

É possível verificar a relação, o processo contínuo de troca e de desenvolvimento de competências, entre organizações e os indivíduos que as compõem. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a empresa seu aprendizado, capacitando-a para enfrentar novos desafios e para crescer e se destacar em seu mercado. (BOTERF, 2003).

A aplicação correta e eficaz de competências, em conjunto com as tecnologias e instrumentos de gestão disponíveis atualmente, resulta em vantagens para a empresa e gera benefícios para as pessoas (BOTERF, 2003).

Conforme Mills et al. (2002), as principais competências organizacionais são as essenciais, distintivas, organizacionais e individuais. Também as competências organizacionais são estratificadas, por Fleury e Fleury (2006), em quatro dimensões: competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais ou coletivas, e competências individuais.

Para Fleury e Fleury (2006), as competências essenciais são consideradas competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, e que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia. Já as competências distintivas são competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas. As competências organizacionais ou coletivas são competências coletivas associadas às atividades-meio e as atividades-fim, enquanto as competências individuais têm, como escopo, o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

De acordo com Ruas (2005), as competências organizacionais são classificadas em básicas, seletivas e essenciais.

As competências básicas contribuem significativamente para a sobrevivência da organização no médio prazo (sobrevivência). As seletivas diferenciam a organização no espaço de competição em que atua, contribuindo para uma posição de liderança (ou quase)

nesse mercado (diferenciadoras). E as essenciais (*core competences*) diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo (excepcionais).

Uma competência essencial deve oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Uma competência essencial não precisa estar baseada em tecnologia, mas associada a um sistemático processo de aprendizagem que envolve descobrimento, inovação e capacitação de seres humanos. (RUAS, 2005).

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito de competências no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência.

Drejer (2000) destaca que a competência de uma organização é constituída de quatro elementos e de suas interações, a saber: inovação e tecnologia; pessoas; estrutura e processos, e cultura.

Tecnologia diz respeito aos sistemas físicos e às ferramentas, contendo também a perspectiva *soft* da tecnologia, ou seja, habilidades e conhecimento humano e a parte *hard* da tecnologia, representada pelo maquinário, pelas ferramentas, pelos equipamentos, *softwares* de computador, pelo banco de dados.

Pessoas, segundo o autor, é a parte mais óbvia das competências da organização. Se não existem pessoas para “operar” a tecnologia, nada acontece.

A organização representa os sistemas gerenciais formais, nos quais as pessoas estão inseridas. São os sistemas de planejamento e controle, pagamento e recompensas, canais de comunicação, hierarquia e responsabilidade, tarefas e qualquer outra manifestação formal da organização que tenha influência nas pessoas.

E, por fim, a cultura refere-se à parte informal da organização. A cultura organizacional influencia o comportamento humano, através de crenças, valores e normas compartilhados, e que servem de guia para a ação humana dentro da empresa.

Desta forma, as competências organizacionais são vistas como um sistema dinâmico, um conjunto de variáveis interdependentes. (DREJER, 2000).

As competências organizacionais têm suas origens na abordagem da organização como um portfólio de recursos. Nessa abordagem, toda empresa tem um portfólio físico

(infra-estrutura), financeiro, intangível (marcas e imagens), organizacional (sistemas administrativos e cultura organizacional) e recursos humanos. (FLEURY; FLEURY, 2006).

### 2.1.6.3 Gestão por competências

A gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, em que são definidos missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Também, Leme (2005), coloca que o modelo de Gestão por Competências visa alcançar os objetivos da organização através do alinhamento da missão, visão e valores; as estratégias do negócio com as estratégias do capital humano. A gestão por competências é a integração de ideias, conceitos e práticas de Gestão de Pessoas. Para que esse modelo traga resultados esperados, é necessário que as organizações definam as necessidades a médio e longo prazo, garantindo assim o alinhamento com plano estratégico.

Carbone *et al* (2005), dizem que, a partir dos objetivos estabelecidos, pode-se definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. Ainda, por meio de instrumentos de gestão do desempenho e de outras ferramentas gerenciais, a organização pode identificar o seu *gap* ou a lacuna de competências, que seria a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Ainda, Carbone *et al* (2005), colocam que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, por parte da organização, a lacuna tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. As próprias competências internas, já disponíveis na organização, podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências. Segundo Brandão e Guimarães (2001), a captação diz respeito à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional, que pode dar-se, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas.

Ainda, a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e

organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

O desenvolvimento de competências, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A aprendizagem, portanto, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Na etapa de acompanhamento e avaliação da gestão por competências, monitoram-se a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final do ciclo, são apurados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados.

Na última fase, de retribuição, a organização pode reconhecer, premiar e remunerar, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados, o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios.

O modelo de gestão por competências está inserido dentro de todas as áreas de trabalho de gestão de pessoas na organização, em específico, recrutamento e seleção por competências, treinamento e desenvolvimento por competências, remuneração por competências e a avaliação de desempenho por competências. (LEME, 2005).

Assim, a gestão por competências proporciona para a empresa a mensuração dos diferentes tipos de competências existentes. A mensuração das competências é a tradução em números dos resultados apresentados por determinado funcionário em seu comportamento, capacidade técnica e resultados alcançados. Com essa metodologia, a organização consegue alinhar os seus objetivos estratégicos com o desenvolvimento dos seus funcionários, onde alcançarão as metas propostas e consequentemente a organização apresentará bons resultados. (LEME, 2005).



## 2.2 MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

Buscando apontar as principais características da modernidade no âmbito da sociedade, Eboli (1996), baseada nas ideias de Buarque (1994), Faoro (1992), Motta (1992), Touraine (1994) e Zajdsznajder (1993), descreve os atributos, os indicadores de modernidade, que caracterizam a sociedade moderna, consubstanciados nas dimensões cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica das organizações:

- dimensão cultural: valorização das iniciativas, responsabilidade e liberdade; orientação para o futuro; favorecimento de mudanças e inovações; aprendizagem dentro das organizações; abrangência de questões éticas e de valorização do ser humano; noções de democracia e de respeito à cidadania são englobadas;

- dimensão política: regime democrático e ações deliberativas descentralizadas; existência de sistemas de representação e avaliação do conflito como um sintoma saudável; são englobadas noções de respeito à cidadania;

- dimensão social: encorajamento da integração social; estímulo à participação das pessoas nos processos organizacionais; favorecimento das pessoas que se mantêm informadas e que atingem seus objetivos materiais e psicológicos. Considera o ser humano como ator que se insere e transforma as relações sociais;

- dimensão administrativa: preocupação com o planejamento e a elaboração de estratégias, objetivos, metas, desempenho e resultados pessoais;

- dimensão econômica: sobreposição dos objetivos sociais e éticos no processo de econômico;

- dimensão tecnológica: harmonia entre tecnologia e utilização da criatividade humana; favorecimento do alto grau de informação das pessoas; a tecnologia é considerada como uma ferramenta para a busca do desenvolvimento sustentável, ou seja, alinhando progresso e bem-estar social.

Especificando mais, Eboli (1996), coloca as seguintes características de uma sociedade moderna, nas suas dimensões:

### **DIMENSÃO CULTURAL:**

- não se apoia na figura de Deus, é uma sociedade livre, mas inquieta;
- há preocupação em separar o bem do mal;
- o princípio central é a liberdade;

- não elimina as crenças do passado; transforma o antigo em moderno sem destruí-lo;
- o espírito de liberdade e a busca da eficácia encontram-se na origem da modernidade;
- a sociedade moderna representa a passagem do sagrado ao profano, da religião à ciência;
- interação crescente entre sujeito e razão;
- está voltada para o futuro;
- envolve a noção de ética e valorização do ser humano;
- combina liberdade e responsabilidade.

### **DIMENSÃO POLÍTICA:**

- é a afirmação da democracia, pois este é o regime que permite aos atores sociais formarem-se e agirem livremente;
- reconhece os direitos fundamentais do cidadão;
- há representatividade das classes dirigentes e da sua política;
- apresenta classes dirigentes que coordenam e organizam, mas que não dirigem, conduzem ou promovem;
- engloba a noção de cidadania;
- possui sistema decisório democrático e eficiente;
- favorece o alargamento do mundo da decisão;
- pressupõe a expressão política do sujeito;
- coloca o sujeito, o inventor do movimento, do progresso e da liberdade, em primeiro plano;
- favorece a ação política, que é a expressão do desejo do sujeito de ser responsável por sua própria vida;
- compromete em seu processo, toda a sociedade.

### **DIMENSÃO SOCIAL:**

- os homens são o fundamento dos valores da sociedade moderna;
- toda a população deve participar de seu processo;
- o sujeito aparece não para fugir das exigências da técnica e da organização, mas para reivindicar seu direito de ser ator;
- o sujeito é o indivíduo transformado em ator, que se insere nas relações sociais, transformando-as;
- o sujeito só existe como movimento social, é ele quem transforma sua situação social;

- a ideia de sujeito é inseparável da ideia de relações sociais;
- a alteridades é a base das relações sociais;
- revitaliza e renova os papéis sociais;
- há estreita associação entre a construção do sujeito pessoal e o movimento social;
- não existe movimento social sem apelo direto à liberdade e à responsabilidade do sujeito;
- prega-se a diminuição das distâncias e barreiras sociais;
- envolve a noção de justiça;
- não privilegia a técnica em detrimento dos objetivos sociais;
- objetivos sociais devem ser subordinados a valores éticos.

### **DIMENSÃO ADMINISTRATIVA:**

- é um princípio de justiça acompanhado de uma preocupação com a eficácia;
- não é separável da esperança, portanto, definem-se objetivos, ainda que utópicos;
- é a aproximação crescente do futuro desejado, necessitando para tanto da definição de estratégias e metas de elaboração de projetos;
- envolve planejamento.

### **DIMENSÃO ECONÔMICA:**

- visa a prosperidade e o futuro;
- promove a distribuição de renda e redução da pobreza;
- consumo deve ser acessível para a maioria da população;
- pressupõe diferenças de rendimentos, mas não desequilíbrios acentuados;
- aspectos econômicos devem ser subordinados aos objetivos sociais.

### **DIMENSÃO TECNOLÓGICA:**

- domínio da razão e da ciência;
- pressupõe inovação constante;
- constitui o diálogo entre racionalização e a subjetivação;
- associa progresso e cultura, ou seja, universo técnico e cultural;
- os sucessos da ação técnica não devem fazer com que se esqueça da criatividade do ser humano;

- tecnologia deve ser um elemento intermediário na construção de utopias;
- técnica deve ser subordinada à racionalidade econômica.

A partir da caracterização da sociedade moderna e da compreensão de que essas características se reproduzem numa organização igualmente moderna, Eboli (1996) transpõe tais características para o contexto da organização e estabelece um conjunto significativo de indicadores de modernidade organizacional, descrevendo uma abordagem de Análise dos Padrões de Modernidade Organizacional.

De acordo com Eboli (1996), a modernidade organizacional é impulsionada por fatores:

- (1) que valorizem a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade;
- (2) que estimulem um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem;
- (3) que conduzam a um regime democrático e a um processo decisório descentralizado;
- (4) que estimulem a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão;
- (5) que encorajem a interação social e a participação das pessoas nos processos organizacionais;
- (6) que favoreçam um nível de informação, de tal forma que as pessoas atinjam seus objetivos materiais ou psicológicos;
- (7) que conduzam à formulação clara da missão, dos objetivos, das estratégias e metas organizacionais;
- (8) que induzam à adoção de tecnologias, políticas e práticas, que promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas;
- (9) que instiguem à subordinação dos objetivos econômicos aos objetivos sociais e princípios éticos;
- (10) que induzam ao uso da tecnologia, para favorecer a interação entre pessoas e áreas, bem como a integração de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.

Para Eboli (2001), uma mudança para modernidade da gestão de recursos humanos exigirá mudanças significativas no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e centralizadas deverão ceder espaço a estruturas horizontais e amplamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual deverá ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas deverão tornar-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e executar múltiplas tarefas. Eboli (2001),

coloca também que deve haver um alinhamento entre competências empresariais e humanas, o que pressupõe mudanças na estrutura, nos sistemas, nas políticas e práticas de gestão de pessoas, nos valores e na cultura organizacionais.

Deste modo, para responder às características da sociedade moderna, as organizações devem ser ágeis, enxutas, e suas atividades devem ser realizadas por pessoas que tenham amplo conhecimento do negócio e possuam habilidades, responsabilidades e autonomia para tomar decisões, em situações e ambientes cada vez mais complexos. (KILIMIK; SANT'ANNA, 2006).

Essa transformação organizacional traz um grande desafio que, segundo Kilimik e Sant'Anna (2006), será o de transformar empregados de tarefas em profissionais de processo; repensar e redefinir os papéis dos gestores e dos empregados; reinventar e introduzir novos sistemas de gestão, em que o aprendizado seja parte do dia a dia das organizações. Ainda, Sant'Anna (2002) desenvolveu indicadores para medição do Grau de Modernidade Organizacional, que estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores propostos para medição do grau de Modernidade Organizacional

(continua)

Indicadores	Marco Teórico de Referência	Forma de mensuração
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.	EBOLI (1996)	Os escores foram obtidos através de escala tipo Likert de onze pontos. O contínuo representado pela escala varia do escore 1 (Discordo Totalmente) até o escore 11 (Concordo Totalmente).
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho.		
O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas.		
Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.		
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.		
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.		
O processo decisório é descentralizado.		
A organização favorece a autonomia para tomar decisões.		
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa de ação das pessoas.		
A organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais.		
A estratégia, missão, os objetivos e as metas da organização são claramente definidos.		
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.		
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.		
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas.		

(conclusão)

Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.		
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.		
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.		
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.		
A organização é fortemente orientada para resultados.		
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.		
A organização combina, de forma equilibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.		
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.		
Na organização, ideias e opiniões discordantes são respeitadas.		
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.		
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.		

Fonte: Sant'Anna (2002, p. 119).

Neste contexto, com base nos trabalhos de Eboli (1996), Sant'Anna (2002) foi desenvolvido um modelo de Modernidade Organizacional, de modo a conjugar uma possibilidade de melhoria de práticas de gestão, baseado nos fatores denominados modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, modernidade política e modernidade cultural.

A modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas refere-se a um conjunto de medidas que permite visualizar o comprometimento da organização com a melhoria contínua, buscando o equilíbrio entre recursos quantitativos, inovação tecnológica e recursos humanos.

O segundo fator voltado para a modernidade política permite avaliar o grau de envolvimento e participação dos atores organizacionais, em diferentes níveis hierárquicos, nos processos decisórios; o terceiro fator, que se refere à modernidade cultural, possibilita mensurar se os valores presentes nas relações de trabalho podem contribuir para o progresso do trabalho individual e coletivo. (SANT'ANNA, 2002).

No Quadro 2, estão elencados os fatores e itens para mensuração da modernidade organizacional, de acordo com Sant'Anna. (2002).

Quadro 2 – Fatores e itens para mensuração da modernidade organizacional

Fatores	Itens
Modernidade Cultural	<p>O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas.</p> <p>O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho.</p> <p>Na organização há um clima estimulante, para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.</p> <p>A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.</p>
Modernidade Política	<p>O processo decisório na organização é descentralizado.</p> <p>A organização favorece a autonomia para tomar decisões.</p> <p>No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.</p> <p>Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.</p> <p>A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.</p> <p>A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita diferenças individuais.</p> <p>O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.</p>
Modernidade Administrativa e práticas de gestão de pessoas	<p>O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.</p> <p>A organização é fortemente orientada para resultados.</p> <p>Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.</p> <p>A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.</p> <p>As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.</p> <p>Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.</p> <p>A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.</p> <p>A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.</p> <p>As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas.</p> <p>A estratégia, missão, os objetivos e as metas da organização são claramente definidos.</p> <p>As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.</p> <p>De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer, para colaborar com os objetivos da organização.</p>

Fonte: Sant'Anna (2002, p. 215)

Desta forma, entende-se que os fatores e itens de mensuração da modernidade organizacional (SANT'ANNA, 2002) podem analisar e levantar possíveis interfaces entre gestão de pessoas e modernidade nas organizações.

### 2.3 INOVAÇÃO DISRUPTIVA

Este item está organizado com conceitos sobre o tema inovação disruptiva. Também apresenta os benefícios identificados para as empresas e para os consumidores, proporcionados pela inovação disruptiva; mercado de abrangência da inovação disruptiva; identificação de sucesso das empresas no mercado, devido à inovação disruptiva e identificação de fracasso das empresas no mercado.

### 2.3.1 Conceitos

Schumpeter (1942) diz que a inovação pode ser considerada, a partir da introdução de um novo produto ou de uma mudança qualitativa em um produto existente, que a inovação de um processo pode ser considerada, desde que seja novidade para uma indústria, e que inovação é a abertura de um novo mercado. Além de considerar que o desenvolvimento de novos fornecedores de matéria-prima, ou outros insumos, e as mudanças na organização industrial são inovação.

As cinco vias de inovação para Schumpeter (1942) são: a (1) introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade em um bem já existente; (2) introdução de um novo método de produção; (3) abertura de um novo mercado; (4) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; (5) o estabelecimento de uma nova organização em qualquer indústria.

Ainda, Schumpeter (1942) estabelece uma tipologia para inovação, como radical e incremental.

A inovação radical é uma mudança descontínua. Novos princípios de engenharia ou científicos, abrindo novos mercados e novas aplicações, criam grandes dificuldades para empresas existentes e podem ser a base para a entrada de novas firmas no mercado. (SCHUMPETER, 1985; CHRISTENSEN; ROSENBLOOM, 1995; CHRISTENSEN et al., 2007).

Segundo Schumpeter (1985), a inovação radical representa uma mudança drástica na maneira como o produto ou serviço é consumido. Geralmente, traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente.

Inovações radicais são raras e provocam uma mudança radical, uma mudança de paradigma tecnológico, uma mudança na estrutura organizacional da empresa, na dinâmica organizacional da mesma. Assim, altera as bases, as competências que a empresa têm e que devem melhorar. A inovação radical altera a estrutura de mercado, ou seja, concorrentes saem do mercado, outros entram; altera o *market share*. (SCHUMPETER, 1985).

Para Van de Ven et al. (1989), a inovação radical está concentrada em novas tecnologias, em novos modelos do negócio e em negócios da descoberta. A isso chamamos de *Technology Push Innovation*, ou seja, “inovação por impulso da tecnologia”.

De acordo com Schumpeter (1985), as inovações radicais induzem a grandes transformações nas regras competitivas, no processo produtivo, nos produtos e serviços ofertados e nas preferências do consumidor. O surgimento de uma inovação radical pode



provocar uma mudança na liderança de um setor, destruindo competências e fazendo surgir novos competidores. A inovação radical transforma as regras do jogo, altera o relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes, reestrutura a economia de determinados mercados, aposenta produtos vigentes e eventualmente cria categorias inteiramente novas de produtos, provendo base para o crescimento. Assim, inovações radicais acabam criando mudanças significativas em produtos, processos e serviços, que mudam os mercados e indústrias existentes ou criam outros absolutamente novos.

Conforme Garcia e Calantone (2002), inovações radicais têm sido definidas como inovações que incorporam uma nova tecnologia, que resulta em um novo mercado, em uma nova infraestrutura. Uma inovação radical cultiva novas indústrias com novos concorrentes, empresas, canais de distribuição e atividades de *marketing*. Assim, novos mercados evoluem para apoiar a inovação tecnológica; novos concorrentes entram no mercado e novos parceiros e canais de distribuição surgem para explorar a nova tecnologia.

Ainda, Garcia e Calantone (2002) dizem que a inovação radical é uma inovação descontínua, ou seja, uma mudança que varre muito do investimento existente de uma empresa em habilidades técnicas e conhecimentos, projetos, técnicas de produção e equipamentos. Segundo os autores, inovações radicais foram identificadas como inovações que têm descontinuidades ao longo dos níveis macro e micro de mercado. Também foram identificadas como inovações que têm descontinuidades em dois subníveis, de *marketing* e de tecnologia.

De acordo com Chandy e Tellis (1998, p. 475), a inovação radical é “a propensão de uma empresa para introduzir novos produtos que (1) incorporem substancialmente uma tecnologia diferente a produtos existentes e (2) que possam ser melhores para os clientes-chave do que os produtos existentes”.

A inovação incremental busca aprimoramento contínuo da nova (e da velha) tecnologia. Desenvolve pequenas mudanças ao produto existente, explora o potencial do *design* estabelecido, reforça a dominância da empresa existente. (SCHUMPETER, 1985; CHRISTENSEN; ROSENBLOOM, 1995; CHRISTENSEN et al., 2007).

De acordo com Schumpeter (1985), a inovação incremental é aquela em que o novo produto incorpora alguns novos elementos em relação ao anterior, sem que, no entanto, sejam alteradas as funções básicas do produto.

Para Van de Ven et al. (1989), a inovação incremental procura melhorar os sistemas que já existem, tornando-os mais baratos, melhores, mais rápidos. A isto chamamos de *Market Pull Innovation*, ou seja, “inovação por tração do mercado”. Desenvolve pequenas

mudanças ao produto existente, explora o potencial do *design* estabelecido, reforça a dominância da empresa existente.

Schumpeter (1985) coloca que a inovação incremental, ou inovação por processo de melhoria contínua, caracteriza-se por uma busca de aperfeiçoamento constante e gradual. Por norma, as empresas bem geridas são excelentes no desenvolvimento das tecnologias incrementais. Estas melhoram o desempenho dos seus produtos nas formas que realmente fazem a diferença junto dos seus clientes.

O autor afirma que as inovações incrementais estão associadas à redução de custos e melhorias dos produtos e serviços existentes. Uma inovação incremental gera a otimização do negócio existente e promove o reforço das competências já desenvolvidas.

Conforme Garcia e Calantone (2002), inovações incrementais podem ser facilmente definidas como produtos que fornecem novos recursos, benefícios, ou melhorias à tecnologia existente no mercado. A inovação incremental é considerada uma inovação contínua e tem foco na descontinuidade tecnológica, enfatizando melhorias em inovações existentes.

Ainda, Garcia e Calantone (2002) apontam que inovações incrementais aparecem nos estágios avançados do ciclo de vida do produto, ou seja, na fase de maturidade do ciclo de vida de um produto; extensões de linha podem resultar em inovações incrementais. Desta forma, melhorias de produtos e extensões de linha podem ser consideradas inovações incrementais.

Segundo Schumpeter (1942), as inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança.

Christensen (1997) apresenta a distinção de dois tipos de inovação: disruptivas e sustentadoras. As inovações sustentadoras irão resultar em produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes em mercados já estabelecidos, permitindo às empresas aumentarem a sua margem de lucro e venderem produtos com maior qualidade, sem precisar assumir grandes riscos. De acordo com Christensen (1997), as inovações sustentadoras são obtidas por inovações incrementais.

Assim, no contexto de inovações organizacionais, Christensen (1997) estudou um aspecto pouco tratado pela teoria neoschumpeteriana, que se concentra mais na inovação tecnológica – que apresentou à comunidade científica como o “o dilema do inovador”. Este dilema consistia em entender por que algumas empresas líderes de mercado eram surpreendidas a ponto de perderem a sua liderança para empresas menores e menos estruturadas. As respostas a este dilema foram trabalhadas de forma aprofundada em Christensen e Raynor (2003), desenvolvendo o que chamaram de inovação disruptiva.

Para Christensen (1997), a inovação disruptiva ocorre quando uma empresa que domina seus mercados realiza pesquisa com seus clientes e, a partir disso, promove melhorias em seus produtos, buscando o aumento do seu crescimento e da sua lucratividade. Para ele, uma empresa perde posição no mercado e fracassa quando não adota tecnologias de ruptura no setor.

Ainda, segundo Christensen (1997), um fator importante para o sucesso de uma organização é ser bem-administrada e, para que isso aconteça e que não corra risco de sobrevivência, sua administração deve ser pautada em verificar sua forma de atuação e perceber o potencial valor que uma inovação em tecnologia disruptiva traz para o sucesso e a manutenção dos negócios. Para ele, as inovações disruptivas mudam as proposições de valor de mercado, mesmo que tragam menor desempenho em relação aos atributos com os quais os consumidores estão acostumados nas inovações que não são disruptivas.

Christensen e Hart (2002) colocam que os países em desenvolvimento são os mercados-alvo ideais para as tecnologias disruptivas. Os modelos de negócios, que são forjados em mercados de baixa renda, podem ser melhor aplicados do que os modelos definidos em mercados de alta renda. Muito melhor competir contra o não consumo na base da pirâmide e, em seguida, migrar a partir dessa base rentável para os clientes sucessivamente mais sofisticados e a aplicações em mercados globais.

A inovação disruptiva coloca que não é a tecnologia em si que é disruptiva, mas como ela afeta o modelo de negócios; então, inovações disruptivas são aquelas que provocam uma ruptura no antigo modelo de negócios. Elas normalmente favorecem o aparecimento de novos entrantes (CHRISTENSEN et al., 2006).

Sendo assim, Govindarajan e Trimble (2004) colocam que a vida de qualquer tipo de negócio é limitada. Para que as companhias possam permanecer no mercado, o impulso da eficiência deve ser combinado com a excelência no empreendedorismo. Através do processo de inovação disruptiva, novos negócios devem surgir antes que antigos sucumbam.

Christensen e Overdorf (2000) colocam que inovações disruptivas quase sempre prometem menores margens de lucro por unidade vendida e não são atraentes, se comparadas ao melhor produto da empresa aos olhos dos clientes.

Inovações disruptivas permitem a uma parcela maior da população com renda inferior adquirir produtos mais baratos, que poderiam ser adquiridos apenas por pessoas de classes mais altas, conforme Christensen e Hart (2002). Estes autores dizem, ainda, que inovação disruptiva é oferecer um produto ou serviço em uma versão simples, para as pessoas que de outra forma seriam totalmente excluídas ou mal servidas por produtos já existentes.

Estes clientes ficam, portanto, bastante felizes em poder ter uma versão mais modesta de um determinado produto, que estava disponível apenas para a classe com renda maior. Ainda sustentam que as empresas ganham atraentes margens de lucro quando estendem seus produtos de luxo a uma camada menos exigente que ainda não usufruiu das ofertas atuais.

Destaca-se que Govindarajan e Kopalle (2006), em seu estudo, citam Christensen (1997), que afirma que as tecnologias disruptivas tipicamente são mais simples e mais baratas. Os autores Charitou e Markides (2003) e Gilbert (2003) também apresentam três fases para as inovações disruptivas: (1) inovações disruptivas, começando com baixa margem de lucro para as empresas; (2) inovação disruptiva introduz um diferente conjunto de características e atributos de desempenho, em relação aos produtos existentes; (3) inovação disruptiva é oferecida a um preço inferior. Estes fatores são uma combinação atrativa para os clientes de baixa renda, no momento da introdução do novo produto. Com o tempo, os acontecimentos posteriores elevam os atributos do produto novo para um nível que é suficiente para satisfazer os clientes principais.

### **2.3.2 Benefícios identificados para as empresas e para os consumidores proporcionados pela inovação disruptiva**

Nesta etapa, apresentam-se os benefícios identificados para as empresas e para os consumidores, proporcionados pela inovação disruptiva.

Christensen e Rosenbloom (1995) destacam vantagens para uma organização em oferecer novas tecnologias para o mercado. Explicam que o sucesso e o fracasso de participantes e titulares, em relação a inovações tecnológicas estratégicas, é em grande parte moldada por três conjuntos de forças, que são: (1) as características ou a magnitude da mudança tecnológica em relação às capacidades das empresas entrantes; (2) os processos de gestão e dinâmica organizacional e a resposta do novo participante e das empresas já estabelecidas a tais mudanças; (3) rede de valor – contexto em que a empresa identifica e responde às necessidades dos clientes, fornece entradas e reage aos concorrentes. Nesta linha, Christensen, Johnson e Kagermann (2008), em seus estudos, ressaltam que grandes modelos de inovação de negócios podem remodelar indústrias e impulsionar um crescimento espetacular.

Christensen e Rosenbloom (1995) salientam que inovações tecnológicas sustentam freqüentes e substanciais mudanças na posição de mercado das empresas líderes ao longo da história. Novos paradigmas tecnológicos, que eram inicialmente rejeitados dentro de redes de

valor estabelecidas, ao longo do tempo, possibilitaram o surgimento de novas tecnologias que, inicialmente, só podiam ser utilizadas em mercados emergentes. Christensen e Bower (1996), mais tarde, em seus estudos, puderam notar que as empresas iniciantes tomaram os clientes das empresas estabelecidas, levando-as à vitória sobre as empresas estabelecidas.

Ainda, com relação ao paradigma tecnológico, Christensen (1997) propôs que as escolhas tecnológicas feitas por uma empresa, quando ela entra no mercado, afetam o seu sucesso ou fracasso. Ele mostra que as novas empresas que entram na indústria, com base em uma inovação arquitetônica, tendem a ter melhor performance do que aquelas que entram no mercado com base somente em componentes de inovação. (CHRISTENSEN; SUÁREZ; UTTERBACK, 1998).

Christensen e Hart (2002) afirmam que a inovação disruptiva traz vantagens não somente para as empresas, mas também para os consumidores, na medida em que têm beneficiado primeiro as pessoas mais pobres e menos qualificadas nos países em desenvolvimento. Depois, há o deslocamento para o topo da pirâmide em direção aos níveis mais elevados nesses mesmos países. Em grande parte do mundo, as necessidades básicas das pessoas não são satisfeitas. Nestas circunstâncias, novas ondas de tecnologia disruptiva implantadas por empresas, que fazem um grande salto para a parte debaixo da pirâmide têm um extraordinário potencial para gerar crescimento.

Corroborando esta ideia, Christensen, Bohmer e Kenagy (2000) colocam que, em qualquer indústria, enquanto os “jogadores” dominantes estão focados em melhorar seus produtos ou serviços, perdem oportunidades de oferecer produtos e serviços mais simples, mais convenientes, menos onerosos, inicialmente destinados a atrair a extremidade baixa do mercado. Isso porque, com o tempo, as ofertas mais simples obtêm uma melhor performance e passam a satisfazer as necessidades da maioria dos usuários.

Christensen (2006) ressalta que há empresas líderes que, ouvindo seus clientes mais lucrativos, inserem melhorias para reafirmar sua posição de liderança. Essas inovações são denominadas sustentadoras. Algumas vezes, pode acontecer que as empresas líderes invistam em inovações que não são acompanhadas de percepção de valor pelo mercado. Essa situação abre espaço para a entrada de uma inovação direcionada à camada inferior do mercado, que não consumia o produto anteriormente. Esta inovação, algumas vezes, não apresenta um produto tão bom quanto das empresas líderes, mas traz uma contrapartida em custos que permite que os consumidores de camadas inferiores possam consumir tal produto. Essa entrada é negligenciada pelas empresas líderes, pois foca em consumidores que estão longe dos clientes mais lucrativos.

Desta forma, as inovações disruptivas não são consideradas uma ameaça para as empresas líderes. Como as inovações disruptivas normalmente estão baseadas em tecnologia emergente e/ou em novos modelos de negócios, elas também percorrem uma trajetória de melhorias. Essas melhorias fazem com que o produto, que antes não satisfazia aos clientes das líderes, passe a apresentar funcionalidades que interessam os clientes das líderes, mas com uma vantagem de custo em relação às empresas dominantes. Neste momento, a ameaça é percebida. Quando esta trajetória se consolida, os consumidores passam para o produto da empresa entrante, e as líderes perdem suas posições de liderança, podendo-se constatar que a disrupção está concluída e as posições de liderança no mercado se alteram.

Ainda, com relação aos benefícios identificados para as empresas e para os consumidores, proporcionados pela inovação disruptiva, Christensen et al. (2007) apresentam o conceito de *coevolução*, tratada como um *processo de inovação*. Conceito de *coevolução*: em algumas situações, as empresas entendem que uma nova tecnologia apresenta potencial de desencadear novas aplicações, mas os potenciais clientes não entendem esta lógica. Nesse momento, a empresa e seus clientes devem descobrir juntos a real aplicação, os benefícios e as vantagens desta inovação. Isso requer que a empresa entre no mercado com um produto muito flexível e que descubra, juntamente com os clientes, valor agregado e maneiras de usá-lo.

### **2.3.3 Mercado de abrangência da inovação disruptiva**

Christensen e Bower (1996) salientam que tecnologias disruptivas raramente podem, inicialmente, ser empregadas em mercados estabelecidos. São voltadas para mercados que se localizam na parte baixa da pirâmide de clientes. Christensen e Hart (2002) seguem o mesmo pensamento, dizendo que a inovação disruptiva é uma inovação direcionada à camada inferior do mercado, que não consumia o produto anteriormente.

Corroborando as ideias já apresentadas, Christensen, Suárez e Utterback (1998) destacam que o autor Christensen (1997) coloca que a inovação disruptiva permite a entrada das empresas entrantes em novos mercados, evitando a concorrência direta com empresas estabelecidas. Essas empresas entrantes buscam progressos no novo segmento de mercado até que se tornem fortes o suficiente para desafiar as empresas estabelecidas (O autor coloca que essa é uma alternativa importante e inteligente para sobrevivência das empresas entrantes no mercado).

Continuando nesta linha, um produto disruptivo não é tão bom quanto o que os clientes existentes já estão usando; portanto, não apela para muitos clientes no mercado existente. No entanto, porque o novo produto é geralmente mais simples, conveniente, e mais acessível, permite a participação de um novo conjunto de clientes que foram anteriormente ignorados pelo mercado ou excluídos completamente. (CHRISTENSEN; HWANG, 2008).

Empresas que procuram criar um crescimento disruptivo devem, primeiro, procurar maneiras de competir contra o não consumo: as pessoas incapazes de utilizar os produtos ou serviços disponíveis não o fazem porque são muito caros ou muito complicados. É muito mais fácil atingir potenciais clientes que não estão comprando nada, do que roubar clientes de um concorrente entrincheirado. (CHRISTENSEN; JOHNSON; RIGBY, 2002).

Os autores Govindarajan e Kopalle (2006) sugerem que as inovações disruptivas atraem um novo segmento de clientes no momento da sua introdução (clientes de baixa renda que não haviam consumido o produto até então). Assim, é relevante distinguir um diferente segmento de mercado, que é definido pelos “pioneiros” (aqueles que compram o produto por primeiro) na adoção da inovação disruptiva. (ROGERS, 2003). Esses pioneiros têm várias características (ROGERS, 2003): eles são (a) respeitados pelos seus pares; (b) uma parte mais integrada do sistema social; (c) os líderes de opinião; (d) modelos de outros membros do sistema social; (e) menos sensíveis ao preço do que o restante do mercado. Assim, o conceito de primeiro adotante é útil, pois as opiniões dos pioneiros em tal mercado podem influenciar o restante do mercado corrente.

#### **2.3.4 Identificação de sucesso das empresas no mercado, devido à inovação disruptiva**

Christensen e Rosenbloom (1995) colocam que as empresas já estabelecidas, para desenvolver e empregar componentes de tecnologias novas e refinar arquiteturas de produtos estabelecidos, deverão reforçar e aperfeiçoar suas capacidades/habilidades/competências.

Vale destacar a afirmação de Christensen, Johnson e Rigby (2002), pois ressaltam que, embora as inovações disruptivas normalmente envolvam simples adaptações de tecnologias conhecidas, os participantes quase sempre superam os titulares, porque as empresas estabelecidas, muitas vezes, não possuem motivação para vencer.

Govindarajan e Trimble (2004) alertam que a maioria dos executivos que estão envolvidos em experimentos estratégicos, entende que o segredo para o sucesso é aprender com rapidez. Na corrida para definir uma indústria emergente, o concorrente que aprende primeiro geralmente vence. Então, o conceito de “planejamento focado na teoria” torna-se

apropriado, pois o mercado apresenta mais incertezas do que certezas. Quando uma indústria está recém surgindo, nenhum modelo de negócio está estabelecido, e as incertezas são tão grandes que nem a natureza básica das relações entre atividades e resultados está clara.

Nesse contexto, o planejamento deve apoiar o objetivo de testar uma estratégia inovadora através de experimentos (planejamento feito através de experimentos estratégicos deve enfatizar a aprendizagem). Para estabelecer um contexto adequado à aprendizagem, as teorias que geram previsões devem ser compartilhadas, registradas e revisitadas. Diagramas de influência e gráficos de desempenho por períodos de tempo são duas ferramentas excelentes que dão suporte a esse processo. Além disso, é muito mais provável que a aprendizagem ocorra quando o processo de planejamento focar nas incertezas cruciais; demandar revisões mensais de mudança estratégica; incluir relatos anteriores à criação do empreendimento e enfatizar indicadores de liderança.

Para o sucesso das organizações, em termos de implantação de inovações catalíticas, os autores Christensen et al. (2006) concluem que a inovação catalítica tem estas características: cria uma mudança social sistêmica por meio de escalonamento e replicação; atende a uma necessidade social não servida; oferece produtos e serviços que são mais simples e menos dispendiosos do que as alternativas existentes, que são percebidos como tendo um menor nível de desempenho, mas os usuários os consideram bons o suficiente; gera recursos, tais como doações, subvenções, mão de obra voluntária, ou capital intelectual, de maneira que sejam inicialmente pouco atraentes para os concorrentes históricos.

Christensen (2006) apresenta que as empresas líderes tendem a ter sucesso quando concorrem no campo das inovações sustentáveis (oferecer soluções melhores a seus principais clientes). Já os novos concorrentes tendem a ter sucesso quando concorrem no campo das inovações disruptivas (oferecer soluções convenientes, simples e de baixo custo que sejam bem-vindas pelos clientes que os atuais concorrentes não atendem ou não querem atender). Os autores concluem também que uma inovação que é disruptiva, em relação ao modelo de negócios de uma empresa, pode ser de sustentação para um outro modelo de negócios. É somente quando uma anomalia – um resultado do qual a teoria não dá conta – é identificada, que se abre uma oportunidade de aprimoramento da teoria.

Também o sucesso das empresas no mercado pode ser conseguido se, ao introduzirem uma inovação, buscarem a diferenciação, a inovação com coevolução, ou seja, em conjunto, empresa e clientes, para que ambos, cada um em seu papel, possam buscar vantagens e benefícios dos novos produtos a serem oferecidos. (CHRISTENSEN et al., 2007).



E, por fim, os autores Christensen, Johnson e Kagermann (2008) abordam que, para o sucesso de uma empresa, é preciso se dar conta de quando é necessária uma mudança nos negócios: 1 – quando uma mudança radical na proposição de valor ao cliente exige uma mudança em todas as partes de seu modelo de negócios tradicional; 2 – quando se observa uma oportunidade de resolver necessidades de grandes grupos potenciais de clientes, através da inovação disruptiva, porque as soluções existentes são muito caras ou complicadas. Isso inclui a oportunidade de democratizar produtos em mercados emergentes (ou chegar à base da pirâmide); 3 – quando se visualiza a oportunidade de capitalizar uma tecnologia envolvendo um novo modelo de negócio ou a oportunidade de alavancar a tecnologia testada trazendo-a para um novo mercado; 4 – quando se detecta a oportunidade de trazer um novo produto a um mercado.

### **2.3.5 Identificação de fracasso das empresas no mercado**

As novas capacidades/habilidades/competências exigidas pelos novos paradigmas tecnológicos claramente fornecem parte da explicação de por que empresas bem sucedidas podem falhar em transições tecnológicas. Assim, a estrutura e a dinâmica de uma organização podem facilitar ou dificultar os seus esforços, para superar as barreiras tecnológicas.

Christensen e Bower (1996) apresentam importantes contribuições em relação aos motivos de fracasso nas empresas. Colocam que a principal razão pela qual as empresas perdem suas posições de liderança é porque, quando aparece uma mudança de tecnologia, ouvem muito atentamente o seu cliente, o que coloca limites rigorosos sobre as suas estratégias e acabam não prosseguindo nestas inovações. Entende-se, pois, que o fracasso tem pouco a ver com a tecnologia em si – com o seu grau de novidade ou dificuldade –, em relação às habilidades e experiências da empresa, mas sim, relaciona-se ao atendimento do cliente que está no topo de sua pirâmide.

Os padrões de alocação de recursos também podem influenciar fortemente os tipos de inovações que trarão sucesso ou fracasso às empresas líderes. Em toda organização, ideias surgem diariamente sobre novas maneiras de fazer as coisas, novos produtos, novas aplicações para os produtos, novas abordagens técnicas. A maioria das propostas para inovar necessita de recursos humanos e financeiros. A incapacidade de algumas empresas em se dissociarem do cliente tradicional e alocarem recursos suficientes para tecnologias, que inicialmente não encontram aplicação em mercados tradicionais, está na raiz do fracasso de muitas empresas de sucesso. (CHRISTENSEN; BOWER, 1996).

Christensen, Bohmer e Kenagy (2000) também trazem contribuições para o meio empresarial em termos de fracasso quando se fala de inovações disruptivas. As empresas de sucesso são muito boas em responder às mudanças evolutivas em seus mercados (designadas como inovação de sustentação). Porém, elas enfrentam problemas no manuseio ou no início das mudanças revolucionárias em seus mercados, ou seja, em lidar com a inovação disruptiva. E, por fim, e muito significativos, os resultados do trabalho de Christensen e Hart (2002) enfatizam que forçar uma inovação potencialmente disruptiva, em um modelo de negócio sustentável – colocando-o em rota de colisão com titulares –, só irá garantir a sua morte precoce. Ao tomar um grande salto para a base da pirâmide, as empresas estarão dando a si próprias uma oportunidade para o crescimento sustentado, além de ajudar o consumidor de classe social baixa a ter disponibilidade de produtos que, de outra forma, não teriam acesso.

Assim, pode-se dizer que a inovação disruptiva é uma ferramenta importante para as empresas buscarem sucesso e continuação no mercado e, também para remodelar indústrias e impulsionar um crescimento espetacular.

Há uma nova janela de oportunidades às empresas estabelecidas ou iniciantes, que é a clientela situada na base da pirâmide de clientes, ou seja, os consumidores que estão ávidos pela aquisição de uma tecnologia, porém, não têm condições para possuí-la. Este é um mercado em expansão que trará, a partir dos estudos dos diversos autores, uma oportunidade de crescimento.

Porém, empresas estabelecidas possuem dificuldades em enfrentar, com êxito, a mobilidade de visão para baixo da pirâmide de clientes. Encontrar novas aplicações para novas tecnologias e entrar nas redes de valor latentes são capacidades que as empresas estabelecidas não possuem bem desenvolvidas. (CHRISTENSEN; ROSENBLOOM, 1995).

Além de trazer sucesso às empresas, inovação disruptiva propicia a disponibilidade de produtos e serviços às pessoas mais carentes e com menores possibilidades de acesso aos mesmos. Ao beneficiar as pessoas mais pobres e menos qualificadas, as inovações disruptivas apresentam um novo paradigma, que é o de permitirem a uma parcela maior da população de renda inferior adquirir produtos mais baratos, que poderiam ser adquiridos apenas por pessoas de classes mais altas. (CHRISTENSEN, 1997).

### 3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES TESTADAS

Neste capítulo serão apresentados os modelos teóricos definidos para este estudo e as hipóteses desenvolvidas e testadas.

A partir das seis práticas de gestão de pessoas analisadas nesta tese, o fator de modernidade organizacional: modernidade administrativa e práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva, definiram-se hipóteses para este estudo.

As práticas de gestão de pessoas definidas para este estudo são: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, sistema de remuneração, plano de carreira, e gestão por competências.

Com relação à prática de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoal, segundo França (2009), os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho, benefícios, enquanto os candidatos competem na forma de qualificação profissional. A autora coloca, ainda, que o recrutamento é influenciado pelo mercado de trabalho, ou seja, em períodos de crise econômica, o mercado de trabalho recebe maior oferta de candidatos do que vagas em aberto. Em épocas de crescimento econômico, a disputa pelos candidatos é acirrada.

Entende-se, então, segundo Rabaglio (2001), que os métodos de recrutamento e seleção devem desenvolver estratégias que visem levantar o perfil dos candidatos e comparar com um perfil “ideal”, previamente determinado para ocupar a vaga em aberto, e identificar um conjunto de habilidades e de competências, que caracteriza os profissionais como sendo um diferencial para o mercado.

No que tange à prática de gestão de pessoas: programa de avaliação de desempenho, compreende-se que é de extrema importância para o administrador dar retorno ao colaborador, para estimular suas qualidades e seus valores, por meio do *feedback* em relação às tarefas desempenhadas na empresa; ou seja, toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho, para saber como está seu trabalho. Sem esta retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas estão desempenhando suas atividades, para que se possa alcançar as expectativas da empresa, em função dos seus colaboradores. (FRANÇA, 2009).

Especificamente em relação à prática de gestão de pessoas: programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal, de acordo com França (2009), pessoas preparadas produzem

melhor. Por outro lado, os empregados que não possuem preparo adequado ao cargo estão mais propensas à tomada de decisão incorreta, portanto, menor desempenho e menor produtividade em seu trabalho.

A prática de gestão de pessoas: sistema de remuneração, conforme França (2009), deve buscar atingir objetivos como atrair e reter talentos; motivar e comprometer o pessoal; aumentar produtividade e qualidade no trabalho; controlar custos laborais; dar tratamento justo e equitativo às pessoas e cumprir a legislação trabalhista. Sendo assim, na remuneração estratégica, as pessoas estão dispostas a atuar com certos custos pessoais para obter certos retornos. Nesse intercâmbio, cada uma das partes faz investimentos para obter retornos da outra, comparando custos e benefícios. E as empresas estão partindo para novas formas de remuneração, que tragam retornos em termos de desempenho e alcance de objetivos organizacionais. (FRANÇA, 2009).

Com relação ao plano de carreira, tem por objetivo buscar o crescimento do funcionário de maneira eficaz. Possibilita, também, programar o tempo necessário para alcançar os objetivos e avaliar se os conhecimentos são suficientes ou não para realizar os projetos. Para isso, os funcionários necessitam de orientações sobre os passos que devem seguir para desenvolverem suas carreiras. (MARRAS, 2010).

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis organizacionais, as competências necessárias à consecução dos objetivos profissionais. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Uma inovação é disruptiva se ela consegue mudar os produtos que os consumidores usam. Quão radical uma inovação é depende do nível de diferença entre a tecnologia existente no mercado e a inovação. Dado que a inovação altera a forma do produto e sua funcionalidade, novas tecnologias são fonte de inovações disruptivas. (GOVINDARAJAN; KOPALLE, 2006).

A liderança de mercado proporcionada pela inovação disruptiva é um aspecto de extrema importância para as empresas adotantes. Assim, Christensen, Johnson e Rigby (2002) destacam que empresas que querem alcançar a liderança de mercado devem buscar oportunidades disruptivas, porque os líderes da indústria não serão motivados a persegui-las.

Pode-se dizer, assim, que a inovação disruptiva é uma ferramenta importante para as empresas buscarem sucesso e continuação no mercado, e também para remodelar indústrias e impulsionar um crescimento.

Portanto, considerando os argumentos apresentados, pode-se formular as seguintes hipóteses, para estabelecer a relação entre práticas de gestão de pessoas e inovação disruptiva:

– **HIPÓTESE 1(a):** Prática de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoal adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva;

– **HIPÓTESE 1(b):** Prática de gestão de pessoas: programa de avaliação de desempenho adotado pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva;

– **HIPÓTESE 1(c):** Prática de gestão de pessoas: programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal adotado pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014) tem correlação positiva com a inovação disruptiva;

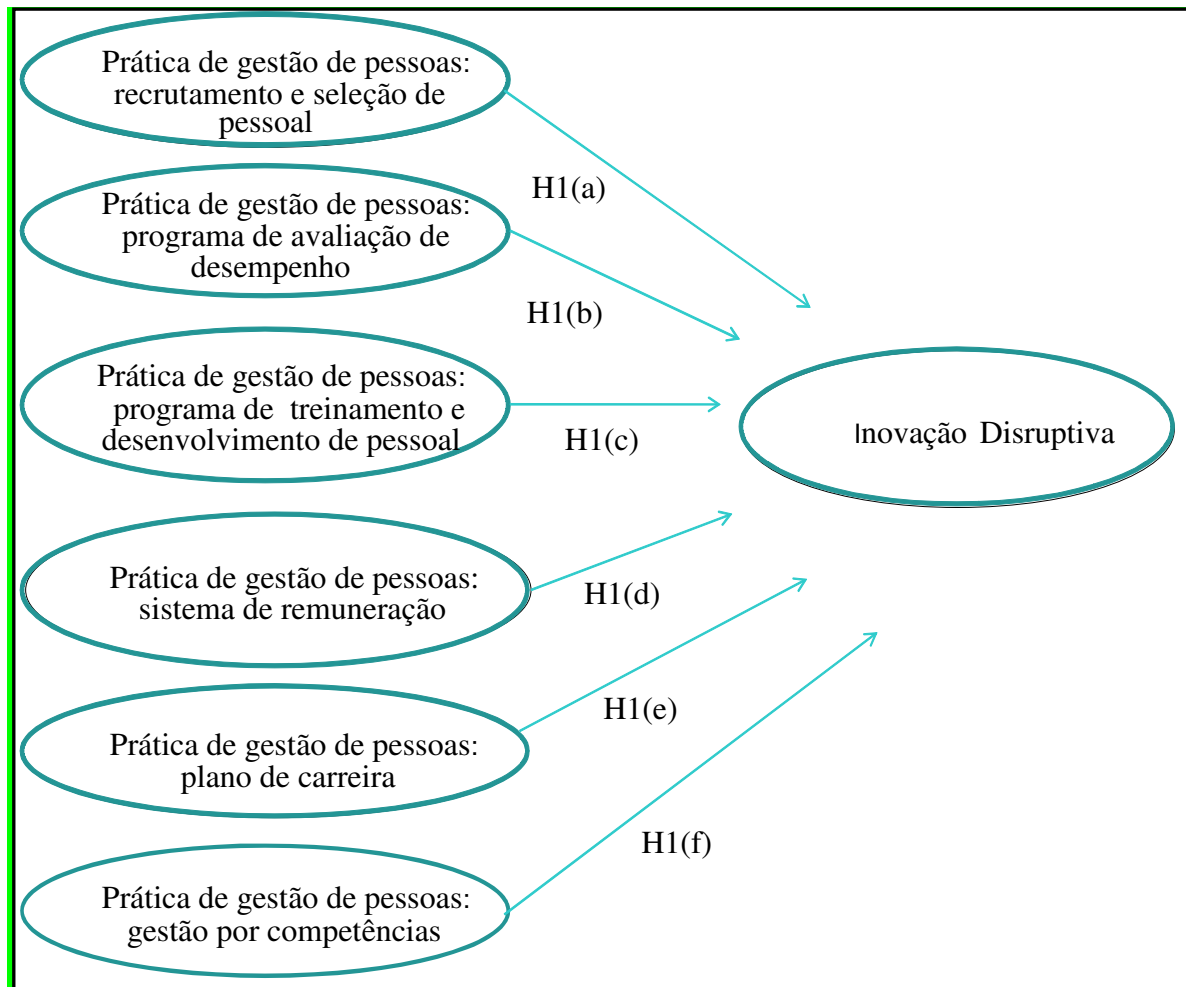
– **HIPÓTESE 1(d):** Prática de gestão de pessoas: Sistema de remuneração adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva;

– **HIPÓTESE 1(e):** Prática de gestão de pessoas: plano de carreira adotado pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva;

– **HIPÓTESE 1(f):** Prática de gestão de pessoas: gestão por competências adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva;

O modelo estrutural da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva está representado na Figura 1:

Figura 1 – Modelo teórico da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva



Fonte: Elaborada pela autora.

As práticas de gestão de pessoas afetam o processo motivacional de satisfação no trabalho e de engajamento dos profissionais em suas atividades. (INNOCENTI; PROFILI; SAMMARRA, 2013). Ainda, Fischer (1998) aponta movimentos de mudança nas políticas e práticas de gestão de pessoas, notadamente nos processos de captação, desenvolvimento e remuneração, como, por exemplo, a procura por profissionais de elevado nível educacional; a introdução de práticas organizacionais estimuladoras do autodesenvolvimento, e a busca de novos mecanismos de remuneração, tais como: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração por competências.

Além desses aspectos, Fleury e Fleury (2004) destacam novas tendências, entre elas a ênfase em novos desenhos organizacionais, que propiciem maior integração e comunicação; a valorização de competências direcionadas à inovação de produtos, processos e serviços; um

papel mais relevante da função Recursos Humanos na definição das estratégias do negócio e no estabelecimento de políticas e práticas mais modernas, adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos, assim como um deslocamento da unidade de gestão do cargo para o indivíduo.

O conceito de modernidade organizacional tem sido evocado para destacar a relevância de as instituições se prepararem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, por meio da adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão, que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente. (GONÇALVES, 1997). Isto porque as ferramentas convencionais e toda a experiência acumulada em gestão têm se mostrado insuficientes para fazer frente às demandas impostas pelo ambiente em que as empresas estão inseridas. Para tanto, é necessário abandonar as experiências tradicionais e criar novidades, visando a encontrar soluções criativas destinadas a instrumentalizar as organizações com as ferramentas e as competências necessárias nesse novo cenário. (GONÇALVES, 1997).

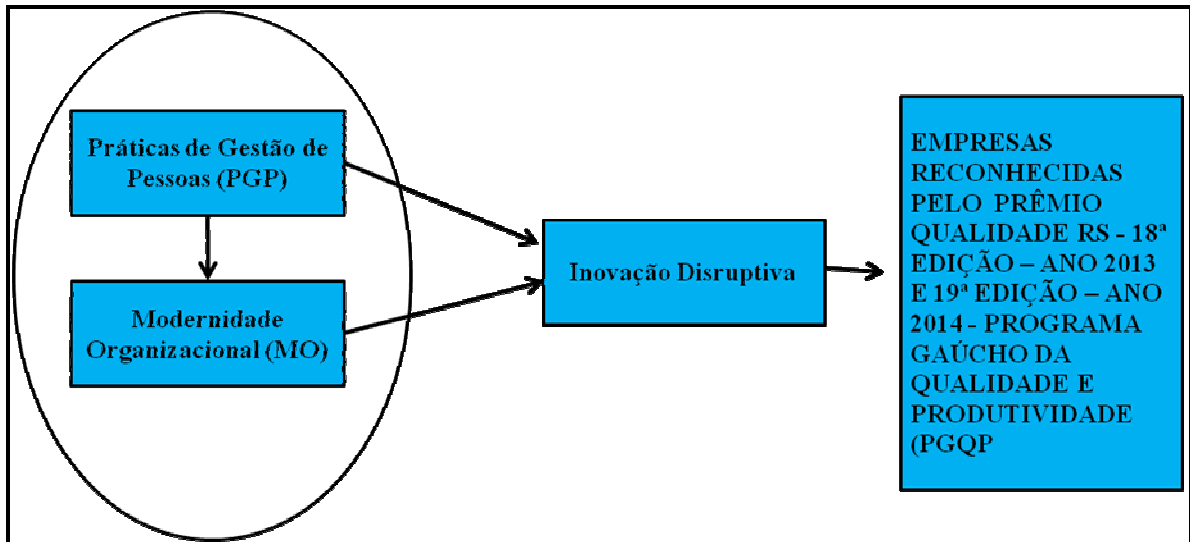
A modernidade organizacional inclui a crescente abertura de participação dos indivíduos nos processos decisórios e a possibilidade de aplicação de medidas que supostamente tornem os ambientes corporativos mais democráticos. São os casos, por exemplo, das chamadas ouvidorias e das pesquisas de clima organizacional, que podem ser instrumentos de medida do grau de insatisfação e de defesa dos trabalhadores, dentro da dinâmica envolvendo o binômio Trabalho e Capital. (SANT'ANNA, 2002).

Assim, foi possível formular as seguintes hipóteses:

- **HIPÓTESE (2):** As práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva na modernidade organizacional;
- **HIPÓTESE (3):** As práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva na inovação disruptiva;
- **HIPÓTESE (4):** A modernidade organizacional tem correlação positiva na inovação disruptiva.

O modelo estrutural da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva está representado na Figura 2:

Figura 2 – Modelo teórico da relação entre as práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva



Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, na Figura 2, é possível visualizar o modelo teórico da relação entre as práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva, que culmina com o reconhecimento das empresas para o Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014) – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

Também, apresenta-se a última hipótese para este estudo: H5: O tempo de empresa, ou seja, de vinculação do empregado à organização, modera o relacionamento entre as práticas de gestão de pessoas, de modernidade organizacional e a inovação disruptiva. Quanto maior o tempo de empresa, maior o efeito das práticas de gestão de pessoas e de modernidade organizacional sobre a inovação disruptiva.



## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo são indicados os métodos e as técnicas que orientaram o andamento da tese, mostrando como foi desenvolvido para alcançar os objetivos e responder, de maneira satisfatória, ao problema de pesquisa. Esta tese contou com a aplicação de uma metodologia quantitativa; assim, este capítulo está dividido em partes: delineamento de pesquisa, de coleta de dados, instrumentos de coleta de dados e procedimentos metodológicos de análise dos dados.

### 4.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Esta tese contou com a aplicação de uma metodologia quantitativa, que, segundo Marconi e Lakatos (2006), é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística. A pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto impactos, opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. Segundo Roesch (2005, p. 130), “se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa”.

Para Creswell (2007), em pesquisa quantitativa, as hipóteses e as questões de pesquisa são frequentemente baseadas em teorias que o pesquisador procura testar, que é o caso desta tese.

Ainda, tem um escopo descritivo, pois, conforme Roesch (1996), busca traçar associações entre variáveis. Já Marconi e Lakatos (2000) ressaltam que procura analisar e interpretar fenômenos atuais.

Para Kerlinger (1980, p. 171), a pesquisa de natureza descritiva se propõe a “determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas de tais populações”.

O escopo descritivo objetiva descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. A finalidade é descrever com exatidão os fatos ou fenômenos de uma determinada realidade e, ainda, estabelecer relações entre as variáveis encontradas. (GIL, 2007; TRIVIÑOS, 1987; COOPER; SCHINDLER, 2003).

## 4.2 COLETA DE DADOS

Neste item apresenta-se a identificação da população e definição da amostra para este estudo.

### 4.2.1 Identificação da população e definição da amostra

As empresas que fazem parte desta tese são empresas localizadas na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul e foram reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014).

No ano de 2013, as organizações vencedoras da 18ª edição do Prêmio Qualidade RS e destaques do 3º Prêmio Inovação foram 81 empresas de micro, pequeno, médio e grande porte, nos diversos setores da economia gaúcha, apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – 18ª edição do Prêmio: Categorias: Prêmio Qualidade RS e Prêmio Inovação

Oscar da Qualidade - Prêmio Qualidade RS – categorias:	
Medalha de Bronze	22 empresas
Troféu Bronze	38 empresas
Troféu Prata	17 empresas
Troféu Ouro	
Troféu Diamante	1 empresa
Prêmio Inovação – categorias:	
Rumo à Inovação	2 empresas
Destaque Dimensão – Liderança	1 empresa

Fonte: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_landing\\_premio&Itemid=462](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_landing_premio&Itemid=462)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

No Quadro 4, apresenta-se a lista completa das vencedoras da 18ª edição do Prêmio Qualidade RS e destaques do 3º Prêmio Inovação<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_landing\\_premio&Itemid=462](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_landing_premio&Itemid=462)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

Quadro 4 – Lista das empresas vencedoras da 18ª edição do Prêmio Qualidade RS e destaques do 3º Prêmio Inovação

(continua)

<b>Troféu Diamante</b>
Suspensys Sistemas Automotivos Ltda. (Caxias do Sul)
<b>Troféu Prata</b>
Centro de Atividades SESI Caxias do Sul (Caxias do Sul)
CVI - Refrigerantes Ltda. (Santa Maria)
Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas - EASA (Cruz Alta)
Faculdade SENAC Porto Alegre (Porto Alegre)
Fortus Consultoria Contábil SS (Porto Alegre)
Fuhro Souto Consultoria Imobiliária Ltda. (Pelotas)
Navegação Aliança Ltda. (Porto Alegre)
SENAC Bagé (Bagé)
SENAC Gravataí (Gravataí)
SENAC Pelotas (Pelotas)
SENAC Tramandaí (Tramandaí)
SENAC Três Passos (Três Passos)
SESC Passo Fundo (Passo Fundo)
SESC Santa Rosa (Santa Rosa)
Sindilojas Porto Alegre (Porto Alegre)
Super Tratores Máquinas Agrícolas Ltda. (Santa Maria)
Universidade Regional Integrada – Campus de Erechim (Erechim)
<b>Troféu Bronze</b>
3º Batalhão de Comunicações – Exército (Porto Alegre)
Agência de Educação Profissional SENAI de Uruguaiana (Uruguaiana)
Castertech Fundação e Tecnologia Ltda. (Caxias do Sul)
Celulose Irani S/A (Porto Alegre)
Centro de Atividades SESI Bento Gonçalves (Bento Gonçalves)
Centro de Educação Profissional SENAI José Oscar Salazar (Erechim)
Centro de Educação Profissional SENAI Thomaz Albornoz (Santana do Livramento)
Centro de Integração Empresa Escola do Rio Grande do Sul (Porto Alegre)
Comercial de Gás San Izidoro Ltda. (Cachoeirinha)
Cooperativa Central de Cooperativas Unimed do RS Ltda. (Canoas)
Escritório Contábil Servicon Ltda. (Sapiranga)
Hospital de Caridade e Beneficência (Cachoeira do Sul)
Interact Solutions Ltda. (Lajeado)
Laboratório Antonello Ltda. (Pelotas)
Megaoffice Gestão Empresarial S/S Ltda. (Gravataí)
Metalúrgica Golden Art's Ltda (Veranópolis)
Município de Venâncio Aires (Venâncio Aires)
Poolseg Corretora de Seguros Ltda. (Teutônia)
SENAC – Camaquã (Camaquã)
SENAC – Montenegro (Montenegro)
SENAC Canoas (Canoas)
SENAC Comunidade (Porto Alegre)
SENAC Erechim (Erechim)
SENAC Santo Ângelo (Santo Ângelo)
SENAC São Leopoldo (São Leopoldo)
SENAC São Luiz Gonzaga (São Luiz Gonzaga)
Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas do Estado do RS (Porto Alegre)
SESC – Tramandaí (Tramandaí)
SESC Carazinho (Carazinho)
SESCON – RS (Porto Alegre)
TXAI Desenvolvimento (São Borja)

(conclusão)

<b>Troféu Bronze</b>
Unilasalle Canoas (Canoas)
Unimed Alto Uruguai/RS – Cooperativa Médica Ltda. (Três de Maio)
Unimed Encosta da Serra/RS Sociedade Cooperativa de Serviços de Saúde Ltda. (Taquara)
Unimed Missões/RS Cooperativa Médica Ltda. (Santo Ângelo)
Unimed Vale do Caí - Sociedade Cooperativa de Serviços de Saúde Ltda. (Montenegro)
Unimed/RS Federação das Cooperativas Médicas RGS Ltda. (Porto Alegre)
Vera Zaffari Arquitetura (Porto Alegre)
<b>Medalha Bronze</b>
ACM Cruzeiro do Sul (Porto Alegre)
Agência de Educação Profissional SENAI de Santiago (Santiago)
Agência de Educação Profissional SENAI Soledade (Soledade)
Agência de Educação Profissional SENAI João Flávio Rech (São Marcos)
AIL Acessos Internacionais Logística Ltda. (São Leopoldo)
Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Venâncio Aires (Venâncio Aires)
Câmara de Dirigentes e Lojistas de Estância Velha Ivoti (Estância Velha)
Centro de Atividades SESI Panambi (Panambi)
Centro de Educação Profissional SENAI Eraldo Giacobbe (Pelotas)
Centro de Ensino Empresarial Ltda. – Conveniado à Fundação Getúlio Vargas (Caxias do Sul)
Clínica Kozma (Passo Fundo)
Fundação Projeto Pescar (Porto Alegre)
Hyva do Brasil Hidráulica Ltda. (Caxias do Sul)
Imobiliária São Luiz (São Leopoldo)
Jandaia Turismo Hotel Ltda (Santana do Livramento)
Restaurante O Bifão (Novo Hamburgo)
Rijeza Indústria Metalúrgica Ltda. (São Leopoldo)
Secretaria Municipal da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Caxias do Sul)
Serviço de Análises Especializadas SANI Ltda. (Passo Fundo)
Silvano Imóveis (Campo Bom)
Stratégia Organizações Contábeis SS Ltda. (Carazinho)
Triple A – Assessoria Contabil Ltda. (Canoas)
<b>Prêmio Inovação PGQP 2013</b>
<b>Rumo à Inovação</b>
Centro Tecnológico de Polímeros SENAI - CETEPO (São Leopoldo)
Prefeitura Municipal de Canoas (Canoas)
<b>Destaque Dimensão – Liderança</b>
Condomínio Institucional do Sistema FIERGS (Porto Alegre)

Fonte: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_landing\\_premio&Itemid=462](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_landing_premio&Itemid=462)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

As nove empresas selecionadas para este estudo são:

- 1) Suspensys Sistemas Automotivos Ltda. (Caxias do Sul)
- 2) Centro de Atividades SESI Caxias do Sul (Caxias do Sul)
- 3) Castertech Fundação e Tecnologia Ltda. (Caxias do Sul)
- 4) Centro de Atividades SESI Bento Gonçalves (Bento Gonçalves)
- 5) Metalúrgica Golden Art's Ltda. (Veranópolis)

- 6) Agência de Educação Profissional SENAI João Flávio Rech (São Marcos)
- 7) Centro de Ensino Empresarial Ltda. – Conveniado à Fundação Getúlio Vargas (Caxias do Sul)
- 8) Hyva do Brasil Hidráulica Ltda. (Caxias do Sul)
- 9) Secretaria Municipal da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Caxias do Sul)

No ano de 2014, as organizações vencedoras da 19ª edição do Prêmio Qualidade RS e destaques do 4º Prêmio Inovação foram 78 empresas de micro, pequeno, médio e grande porte, nos diversos setores da economia gaúcha, estão descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – 19ª edição do Prêmio: Categorias: Prêmio Qualidade RS e 4º Prêmio Inovação

Oscar da Qualidade – Prêmio Qualidade RS – categorias:	
Troféu Diamante	1 empresa
Placa Melhoria Contínua	3 empresas
Troféu Ouro	7 empresas
Placa Qualidade com Inovação	2 empresas
Troféu Prata	22 empresas
Troféu Bronze	17 empresas
Medalha de Bronze	23 empresas
Prêmio Inovação – categorias:	
Troféu Inovação PGQP	1 empresa
Rumo à inovação	1 empresa
Destaque Dimensão – Liderança e Ambiente	1 empresa

Fonte: <<http://www.enfato.com.br/multicomunicacao/downs/76premiadasPGQP.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2014.

No Quadro 6, mostra-se a lista completa das vencedoras da 19ª edição do Prêmio Qualidade RS e destaques do 4º Prêmio Inovação<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> Fonte: <<http://www.enfato.com.br/multicomunicacao/downs/76premiadasPGQP.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2014.

Quadro 6 – Lista das empresas vencedoras da 19ª edição do Prêmio Qualidade RS e destaques do 4º Prêmio Inovação

(continua)

<b>Troféu Diamante</b>
Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda. (Caxias do Sul)
<b>Placa Melhoria Contínua</b>
SENAC Lajeado (Lajeado)
SENAC Santa Cruz do Sul (Santa Cruz do Sul)
SESC Camaquã (Camaquã)
<b>Troféu Ouro</b>
PROCERGS (Porto Alegre)
CVI Refrigerantes Ltda (Santa Maria)
Fuhro Souto Consultoria Imobiliária Ltda (Pelotas)
SENAC Gravataí (Gravataí)
SENAC Passo D'Areia (Porto Alegre)
SESC Cruz Alta (Cruz Alta)
SESC Santo Angelo (Santo Angelo)
<b>Placa Qualidade com Inovação</b>
PROCERGS (Porto Alegre)
Fuhro Souto Consultoria Imobiliária Ltda (Pelotas)
<b>Troféu Prata</b>
3º Batalhão de Comunicações - Exército Brasileiro (Porto Alegre)
Castertech Fundação e Tecnologia Ltda. (Caxias do Sul)
Faculdade de Tecnologia SENAC Pelotas (Pelotas)
Filial Fundo de Garantia Porto Alegre RS / Caixa Econômica Federal (Porto Alegre)
Fortus Controladoria (Porto Alegre)
Hotel SESC Torres (Torres)
Navegação Aliança Ltda (Porto Alegre)
SENAC 24 Horas (Porto Alegre)
SENAC Cachoeira do Sul (Cachoeira do Sul)
SENAC Camaquã (Camaquã)
SENAC Carazinho (Carazinho)
SENAC Caxias do Sul (Caxias do Sul)
SENAC Comunidade (Porto Alegre)
SENAC Santo Angelo (Santo Angelo)
SENAC São Leopoldo (São Leopoldo)
SENAC Uruguaiana (Uruguaiana)
Servico de apoio às micro e pequenas empresas do Estado do RS (SEBRAE/RS) (Porto Alegre)
SESC Gravataí (Gravataí)
Txai Desenvolvimento (São Borja)
UNILASALLE Canoas (Canoas)
Unimed Missões/RS – Coopertiva de Assistência à Saúde Ltda (Santo Angelo)
Universidade Regional Integrada – Campus de Erechim (Erechim)
<b>Troféu Bronze</b>
ACM Cruzeiro do Sul (Porto Alegre)
Agência de Educação Profissional SENAI de Alegrete (Alegrete)
Clínica Kozma (Passo Fundo)
Flávio Ribeiro Contabilidade S/S (Viamão)
DICKOW & Cia Ltda (Agudo)
Faculdade de Tecnologia SENAC Passo Fundo (Passo Fundo)
Hyva do Brasil Hidráulica Ltda. (Caxias do Sul)

(conclusão)

Metalúrgica Golden Art's Ltda. (Veranópolis)
Instituto Euvaldo Lodi – IEL/RS (Porto Alegre)
SENAC Farroupilha (Farroupilha)
SENAC Santana do Livramento (Santana do Livramento)
SESC Bento Gonçalves (Bento Gonçalves)
SESC Centro (Porto Alegre)
SESC Novo Hamburgo (Novo Hamburgo)
SESI - Serviço Social da Indústria (Porto Alegre)
Imobilar (Bagé)
SOGIPA (Porto Alegre)
<b>Medalha Bronze</b>
ACM Vila Restinga Olímpica (Porto Alegre)
ACM Esteio (Esteio)
Associação de Literatura e Beneficência/ Hospital São Vicente de Paulo (Três de Maio)
Atrhol – Agência e Transporte Horizontal Ltda. (Horizontalina)
Swan Business Molinos (Porto Alegre)
Swan Tower Porto Alegre (Porto Alegre)
Delta Soluções em Informática Ltda. (Porto Alegre)
Faculdade Meridional – IMED (Passo Fundo)
FCDL – RS (Porto Alegre)
FTSG – Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha (Caxias do Sul)
HT Micron Semicondutores Ltda. (São Leopoldo)
IBTeC – Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos (Novo Hamburgo)
Jat Centro de Formação de Condutores Ltda. (Erechim)
Pharmacontrol Laboratório de Controle de Qualidade Ltda. (Porto Alegre)
QUIMICAMAR Indústria e Comércio de Produtos Químicos Ltda (Cachoeirinha)
SULPETRO (Porto Alegre)
SIMERS – Sindicato Médico do Rio Grande do Sul (Porto Alegre)
SMA Contabilidade e Assessoria Ltda (Cachoeirinha)
Swan Tower Caxias do Sul (Caxias do Sul)
Swan Tower Novo Hamburgo (Novo Hamburgo)
Tecnocred Soluções Tecnológicas Ltda. (Porto Alegre)
UNIMED Vale das Antas/RS (Nova Prata)
Vargas Assessoria Jurídica (Novo Hamburgo)
<b>Prêmio Inovação PGQP 2014</b>
<b>Troféu Inovação PGQP</b>
Prefeitura Municipal de Canoas (Canoas)
<b>Rumo à Inovação</b>
Centro Tecnológico de Polímeros SENAI - CETEPO (São Leopoldo)
<b>Destaque Dimensão – Liderança e Ambiente</b>
SENAC Lajeado (Lajeado)

Fonte: <<http://www.enfato.com.br/multicomunicacao/downs/76premiadasPGQP.pdf>>.

Acesso em: 27 jul. 2014.

As 10 empresas selecionadas para este estudo são:

- 1) Castertech Fundação e Tecnologia Ltda. (Caxias do Sul)
- 2) Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda. (Caxias do Sul)

- 3) Swan Tower Caxias do Sul (Caxias do Sul)
- 4) FTSG – Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha (Caxias do Sul)
- 5) SENAC Caxias do Sul (Caxias do Sul)
- 6) SENAC Farroupilha (Farroupilha)
- 7) SESC Bento Gonçalves (Bento Gonçalves)
- 8) UNIMED Vale das Antas RS – Cooperativa de Assistência à Saúde Ltda (Nova Prata)
- 9) Metalúrgica Golden Art's Ltda. (Veranópolis)
- 10) Hyva do Brasil Hidráulica Ltda. (Caxias do Sul)

A amostra inicial de empresas ficou definida desta forma:

- 1 – Agência de Educação Profissional SENAI João Flávio Rech** (São Marcos) – (PGQP - Prêmio Qualidade RS - 18ª edição – ano 2013);
- 2 – Castertech Fundação e Tecnologia Ltda.** (Caxias do Sul) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS - 18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014);
- 3 – Centro de Atividades SESI Bento Gonçalves** (Bento Gonçalves) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS - 18ª edição – ano 2013);
- 4 – Centro de Atividades SESI Caxias do Sul** (Caxias do Sul) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS - 18ª edição – ano 2013);
- 5 – Centro de Ensino Empresarial Ltda. – Conveniado à Fundação Getúlio Vargas** (Caxias do Sul) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS - 18ª edição – ano 2013);
- 6 – FTSG – Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha** (Caxias do Sul) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS – 19ª edição – ano 2014);
- 7 – Hyva do Brasil Hidráulica Ltda.** (Caxias do Sul) – (PGQP - Prêmio Qualidade RS - 18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014);
- 8 – Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda.** (Caxias do Sul) – (PGQP - Prêmio Qualidade RS - 19ª edição – ano 2014);
- 9 – Metalúrgica Golden Art's Ltda.** (Veranópolis) – (PGQP - Prêmio Qualidade RS - 18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014);
- 10 – Secretaria Municipal da Agricultura, Pecuária e Abastecimento** (Caxias do Sul) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS – 18ª edição – ano 2013);
- 11 – SENAC Caxias do Sul** (Caxias do Sul) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS – 19ª edição – ano 2014);



**12 – SENAC Farroupilha** (Farroupilha) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS – 19ª edição – ano 2014);

**13 – SESC Bento Gonçalves** (Bento Gonçalves) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS – 19ª edição – ano 2014);

**14 – Suspensys Sistemas Automotivos Ltda.** (Caxias do Sul) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS – 18ª edição – ano 2013);

**15 – Swan Tower Caxias do Sul** (Caxias do Sul) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS – 19ª edição – ano 2014);

**16 – UNIMED Vale das Antas RS – Cooperativa de Assistência à Saúde Ltda.** (Nova Prata) – (PGQP – Prêmio Qualidade RS – 19ª edição – ano 2014).

Foram definidas essas empresas por estarem localizadas na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, que contempla uma população de 1.009.66 habitantes. Sua área é de 25.749,128 km<sup>2</sup>. São 53 municípios agrupados em três microrregiões: Caxias do Sul, Guaporé e Vacaria.<sup>8</sup>

Conforme dados publicados no *site* oficial do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, a maior parte dos municípios que apresentaram maior PIB, em 2012, é predominantemente industrial e está concentrada no eixo Caxias do Sul - Porto Alegre - Santa Cruz do Sul. Destacam-se Porto Alegre, Canoas, Caxias do Sul, Gravataí, Triunfo, Rio Grande, Novo Hamburgo, Pelotas, Passo Fundo, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, São Leopoldo, Cachoeirinha e Bento Gonçalves. Juntos estes municípios respondem por 51,8% do PIB do estado.<sup>9</sup>

A distribuição espacial do PIB *per capita* pelos municípios do estado, em 2012, denota uma certa concentração dos maiores valores em torno do eixo Porto Alegre - Caxias do Sul, espalhando-se também pela Região da Produção e pelos Vales do Taquarí e Rio Pardo.<sup>10</sup>

Em conformidade com dados obtidos através da Fundação de Economia e Estatística (FEE – RS) de 2008, a Encosta Superior do Nordeste é o segundo polo metalomecânico do País e o segundo polo industrial do estado, logo após a região metropolitana de Porto Alegre. Concentra 65% de suas atividades no setor industrial, 33% no segmento de prestação de

---

<sup>8</sup> <[http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados\\_divulgados/index.php?uf=43](http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados_divulgados/index.php?uf=43)>. Acesso em: 05 nov. 2010.

<sup>9</sup> <<http://www.estado.rs.gov.br/o-estado>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

<sup>10</sup> <<http://www.estado.rs.gov.br/o-estado>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

serviços e 2% no setor da agricultura.

Ao participar do Prêmio Qualidade RS, as organizações recebem a avaliação de seu sistema de gestão, por meio de uma avaliação externa, imparcial, que utiliza critérios reconhecidos internacionalmente. O modelo desenvolvido pelo PGQP proporciona uma avaliação sistêmica, gerando uma realimentação formal. No final do processo, ao receber o Relatório de Avaliação, as lideranças das organizações participantes recebem os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, a partir dos quais pode ser estruturado um consistente plano de aperfeiçoamento das práticas gerenciais.<sup>11</sup>

Desta forma, após os contatos com os gestores de pessoas ou responsáveis pelas empresas, a amostra final de participantes constituiu-se de 11 empresas:

- 1 – Agência de Educação Profissional SENAI João Flávio Rech (São Marcos);
- 2 – Centro de Atividades SESI Bento Gonçalves (Bento Gonçalves);
- 3 – Centro de Atividades SESI Caxias do Sul (Caxias do Sul);
- 4 – Centro de Ensino Empresarial Ltda. – Conveniado à Fundação Getúlio Vargas (Caxias do Sul);
- 5 – FTSG – Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha (Caxias do Sul);
- 6 – Hyva do Brasil Hidráulica Ltda. (Caxias do Sul);
- 7 – Metalúrgica Golden Art's Ltda. (Veranópolis);
- 8 – SENAC Caxias do Sul (Caxias do Sul);
- 9 – SENAC Farroupilha (Farroupilha);
- 10 – SESC Bento Gonçalves (Bento Gonçalves);
- 11 – UNIMED Vale das Antas RS – Cooperativa de Assistência à Saúde Ltda. (Nova Prata).

As empresas que não concordaram em participar foram:

- Castertech Fundação e Tecnologia Ltda. (Caxias do Sul);
- Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda. (Caxias do Sul);
- Secretaria Municipal da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Caxias do Sul);
- Suspensys Sistemas Automotivos Ltda. (Caxias do Sul);
- Swan Tower Caxias do Sul (Caxias do Sul).

---

<sup>11</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_imprensa&task=imprensa\\_detalhes&Itemid=71&id=641&tipo=Release](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_imprensa&task=imprensa_detalhes&Itemid=71&id=641&tipo=Release)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

No início e em meados do ano de 2014, o Brasil enfrentava uma crescente queda em diversos setores da indústria nacional.<sup>12</sup> Dois exemplos do retrocesso da indústria foram o setor automotivo, com a desaceleração do ritmo de produção das montadoras e o setor metalúrgico.<sup>13</sup> O polo metalomecânico de Caxias do Sul (RS) é o segundo maior do País e o Grupo Randon é o maior fabricante de implementos rodoviários da América Latina. A proposta das empresas do Grupo Randon, para esse período de incerteza econômica, foi a votação, por parte dos empregados, pela flexibilização da jornada de trabalho e redução de salários.<sup>14</sup>

Antes da proposta de flexibilização de horários, a Randon lançou mão das seguintes estratégias: congelamento de contratações; férias coletivas; horários alternados no período da Copa do Mundo; feriados prolongados. Porém, foi necessário, também, segundo os dirigentes do Grupo, lançar mão da estratégia de flexibilização. Desta forma, a flexibilização da jornada de trabalho foi proposta no dia 15 de julho de 2014. Foi votada no dia 28 de julho de 2014. Em 7 de agosto de 2014, os funcionários da Randon aprovaram a proposta.<sup>15</sup> As empresas Castertech Fundação e Tecnologia Ltda., Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda. e Suspensys Sistemas Automotivos Ltda. pertencem ao Grupo Randon, assim, no período da aplicação dessa pesquisa, ou seja, nos meses de julho, agosto e setembro de 2014, estavam passando por um período de dificuldades e instabilidade, motivo pelo qual não foi autorizada, por parte dos dirigentes, sua participação neste estudo.

A Secretaria Municipal da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e o Hotel Swan Tower, ambos localizados no Município de Caxias do Sul, alegaram não ter práticas de gestão de pessoas implantadas, portanto, não autorizaram a aplicação da pesquisa.

Dando continuidade, para este estudo, a população de empregados foi formada por todos os empregados das onze empresas selecionadas.

---

<sup>12</sup> <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2014/06/brasil-enfrenta-crescente-queda-em-diversos-setores-da-industria-nacional.html>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

<sup>13</sup> <<http://www.valor.com.br/empresas/3542756/randon-aumento-dos-estoques-no-setor-leva-mais-cautela-ao-investir>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

<sup>14</sup> <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2014/07/industria-metalurgica-tenta-acordo-para-evitar-demissoes-na-serra-do-rs.html>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

<sup>15</sup> <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2014/08/agrava-situacao-diz-randon-sobre-suspensao-de-flexibilizacao-no-rs.html>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

Faz-se necessário identificar uma amostra representativa deste grupo. Esta amostra deve ser significativa e considerar uma margem de erro. Assim, utilizou-se o tamanho de amostra recomendado por Hair et al. (2005), que é de 3 a 10 respondentes por questão do questionário. (GIL, 2007; MALHOTRA, 2001).

A escolha dos empregados foi feita através da amostragem probabilística, uma vez que a probabilidade de inclusão de cada empregado constante da população na amostra é conhecida e equivalente, pois os empregados são selecionados com base na relação de empregados de cada empresa. (CHURCHILL, 1999; MALHOTRA, 2001).

Ainda, de acordo com Marconi e Lakatos (2006), a característica principal da amostragem probabilística é poder ser submetida a tratamento estatístico, o que permite compensar erros amostrais e outros aspectos para a representatividade e significância da amostra.

Logo, pode-se dizer que a amostragem foi designada em dois estágios, sendo que o primeiro englobou a amostragem estratificada proporcional por empresa e o segundo, se deu de forma aleatória simples para a seleção dos empregados que foram as unidades de pesquisa.

Segundo Malhotra (2001, p. 305), a amostragem estratificada proporcional é “uma técnica de amostragem probabilística que usa um processo de dois estágios para dividir a população em subpopulações ou estratos. Escolhem-se os elementos de cada estrato por um processo aleatório”. Consiste em dividir a população em subgrupos mais homogêneos (estratos), de tal forma que haja uma homogeneidade dentro dos estratos e uma heterogeneidade entre os estratos. A definição dos estratos pode ser de acordo com sexo, idade, renda, grau de instrução, entre outros. Comumente, a amostra de cada estrato é proporcional ao número de indivíduos que compõem a sua população. Em geral, a retirada das amostras nos estratos é realizada de forma aleatória simples. Então, após a determinação dos estratos, seleciona-se uma amostra aleatória simples de cada estrato. (MALHOTRA, 2001).

Desta forma, utilizou-se, também, uma amostragem aleatória simples para a escolha dos empregados que foram as unidades de pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 42), na amostra aleatória simples, os pesquisados têm a mesma probabilidade de ser escolhidos, excluindo o que se poderia chamar de escolha quase ao acaso, geralmente sem escolha pessoal. Se não houver escolha pessoal, haverá maior veracidade na pesquisa, todos tendo os mesmos direitos.

### 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nesta etapa estão apresentados a definição do instrumento de coleta de dados, a aplicação do pré-teste e o procedimento de coleta de dados.

#### 4.3.1 Definição do instrumento de coleta de dados

Para identificar o grau de importância das práticas de gestão de pessoas, das práticas de modernidade organizacional e das práticas de inovação disruptiva, adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), a estratégia de pesquisa utilizada foi do tipo *survey* ou enquête. Segundo Gil, um *survey* caracteriza-se

pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas a cerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 1995, p. 35).

O método *survey* é baseado na coleta de dados primários (em campo), através de instrumentos estruturados, aplicados a uma amostra de determinada população e elaborada com o intuito de obter determinadas informações dos entrevistados. O objetivo deste tipo de pesquisa é conhecer um determinado comportamento de um grupo de pessoas, utilizando técnicas quantitativas para chegar aos resultados.

A coleta de dados para este método deve ser estruturada, através de um questionário formal. (GIL, 2007; MALHOTRA, 2001). Para este estudo, o questionário foi formulado a partir dos trabalhos de Sant'Anna (2002), que desenvolveu seu modelo baseado na Abordagem de Análise dos Padrões de Modernidade, definido por Eboli (1996). Assim, de acordo com Sant'Anna (2002), os indicadores que buscam investigar a percepção dos respondentes, quanto a aspectos de modernidade organizacional, são:

1. grau em que a organização valoriza a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade;
2. grau em que a organização cultiva um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem;
3. grau em que a organização adota um regime democrático;
4. grau em que a organização tem um processo decisório descentralizado e democrático;
5. grau em que a organização estimula a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão;
6. grau em que a organização encoraja a interação social;

7. grau em que a organização estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais;
8. grau em que a organização favorece que as pessoas se mantenham informadas e que atinjam seus objetivos materiais ou psicológicos;
9. grau em que a organização tem claramente definidos: a missão, os objetivos, as estratégias e metas;
10. grau em que as tecnologias, políticas e práticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas;
11. grau em que os objetivos econômicos da organização subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos;
12. grau em que a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas;
13. grau em que a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas, com a criatividade das pessoas. (SANT'ANNA, 2002, p. 114-115).

Conforme Sant'Anna (2002), o questionário foi composto de escalas de respostas do tipo *Likert* de onze pontos (com exceção da última parte), constituído por conjuntos de questões:

**BLOCO I** – contendo questões que investigam a percepção dos respondentes acerca de competências atualmente requeridas pelas organizações em que atuam, para o exercício do cargo ou da função ocupada;

**BLOCO II** – contendo questões que medem o grau de modernidade organizacional;

**BLOCO III** – contendo questões que medem a percepção dos respondentes, quanto a fatores de conteúdo do trabalho;

**BLOCO IV** – contendo questões que medem a satisfação dos respondentes, quanto a fatores de contexto do trabalho e fatores do ambiente organizacional;

**BLOCO V** – contendo itens que visam a descrever o perfil demográfico e profissional dos respondentes. (SANT'ANNA, 2002, p. 127).

O questionário completo (SANT'ANNA, 2002) está exposto no Apêndice B. Desta forma, este estudo baseou-se no bloco II, que apresenta questões que medem o grau de modernidade organizacional. (SANT'ANNA, 2002, p. 312-317).

O questionário formulado para este estudo possui 57 questões, composto de escalas de respostas do tipo *Likert* de onze pontos (com exceção da última parte), constituído por três blocos:

**BLOCO I** – apresenta questões que buscam identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas reconhecidas pelo PGQP, através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), que possuem características de modernidade organizacional e identificar quais características contribuíram para o reconhecimento. Também, identificar quais práticas de gestão de pessoas que possuem características de modernidade organizacional, apresentam maior importância para que as empresas tenham sido reconhecidas pelo PGQP, através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014). Este bloco está dividido em seis partes, com as 6 práticas de gestão de pessoas abordadas neste estudo: recrutamento e seleção de pessoal, programa de avaliação de

desempenho, programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal, sistema de remuneração, plano de carreira, e gestão por competências;

**BLOCO II** – contém as perguntas que dizem respeito à verificação da relação de causa e efeito entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva. Ainda, verificar se as práticas de gestão de pessoas têm efeito positivo na modernidade organizacional; se as práticas de gestão de pessoas têm efeito positivo na inovação disruptiva e se a modernidade organizacional tem efeito positivo na inovação disruptiva;

**BLOCO III** – busca definir o perfil para análise do efeito moderador, com o objetivo de traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa.

A última pergunta, de número 57, tem o intuito de deixar um espaço para que o respondente faça comentários sobre o tema abordado no questionário.

No mês de junho de 2014, solicitou-se autorização para utilizar o questionário da tese de doutorado ao Doutor Anderson de Souza Sant’Anna, como norte para este estudo, que baseia-se no Bloco II, e que apresenta questões que medem o grau de modernidade organizacional. (SANT’ANNA, 2002, p. 312-317). Sant’Anna é professor na Universidade Federal de Minas Gerais; Pós-Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Teoria Psicanalítica da Universidade Federal do Rio de Janeiro; Doutor em Administração; Mestre em Administração e Especialista em Gestão Estratégica pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais; Graduado em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.<sup>16</sup> A autorização por parte do Dr. Anderson de Souza Sant’Anna está no Apêndice C.

#### 4.3.2 Pré-teste

Inicialmente, foi realizado um pré-teste a uma amostra piloto, com o objetivo de saber se as perguntas estão bem formuladas, refinar o questionário e determinar o tempo de entrevista. A aplicação do pré-teste ocorreu no dia 9 de junho de 2014, com seis funcionários das empresas UNIMED Vale das Antas RS – Cooperativa de Assistência à Saúde Ltda., localizada no Município de Nova Prata e Metalúrgica Golden Art’s Ltda. de Veranópolis. Os resultados foram tabulados em planilha *excel*. Duas perguntas foram retiradas, a partir das

---

<sup>16</sup> <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?metodo=apresentar&id=K4791370J3>>. Acesso em: 10 out. 2014.

considerações dos respondentes. Após esta primeira testagem, ainda no mês de junho de 2014, efetuou-se um segundo pré-teste com professores-doutores na área de inovação. O questionário foi enviado a quatro doutores para análise e considerações. Três professores retornaram com comentários e considerações, ficando assim validado para ser aplicado à amostra final. O questionário completo deste estudo está exposto no Apêndice D.

#### 4.3.3 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados envolveu o seguinte procedimento:

- contato telefônico com a pessoa responsável pelo setor de Gestão de Pessoas ou responsável pelas empresas-alvo deste estudo. Nesta primeira abordagem, o objetivo foi explicar a finalidade da pesquisa, os procedimentos e a autorização para o desenvolvimento das entrevistas;

- entrega do questionário, em mãos, aos funcionários respondentes à pesquisa, com instruções para o seu preenchimento;

- recolhimento dos questionários após o seu preenchimento.

Os questionários foram aplicados nos meses de julho, agosto e setembro de 2014. Foram preenchidos e considerados válidos 322 formulários. A relação de empresas, o número de funcionários e a quantidade de questionários respondidos estão apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 – Resultado da amostragem estratificada proporcional – ano 2013 e ano 2014

<b>Amostragem Estratificada Proporcional - Ano 2013 e Ano 2014</b>				
	<b>EMPRESA</b>	<b>Nº FUNC.</b>	<b>Nº QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS</b>	<b>% (total questionários respondidos)</b>
<b>1</b>	Agência de Educação Profissional SENAI João Flávio Rech (São Marcos)	6	6	1,86
<b>2</b>	Centro de Atividades SESI Bento Gonçalves (Bento Gonçalves)	6	3	0,93
<b>3</b>	Centro de Atividades SESI Caxias do Sul (Caxias do Sul)	9	8	2,48
<b>4</b>	Centro de Ensino Empresarial Ltda. – Conveniado à Fundação Getúlio Vargas (Caxias do Sul)	12	6	1,86
<b>5</b>	FTSG – Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha (Caxias do Sul)	75	20	6,21
<b>6</b>	Hyva do Brasil Hidráulica Ltda. (Caxias do Sul)	452	113	35,09
<b>7</b>	Metalúrgica Golden Art's Ltda. (Veranópolis)	384	115	35,71
<b>8</b>	SENAC Caxias do Sul (Caxias do Sul)	35	10	3,11
<b>9</b>	SENAC Farroupilha (Farroupilha)	18	10	3,11
<b>10</b>	SESC Bento Gonçalves (Bento Gonçalves)	21	8	2,48
<b>11</b>	UNIMED Vale das Antas RS – Cooperativa de Assistência à Saúde Ltda. (Nova Prata)	36	23	7,14
	<b>TOTAL</b>	<b>1.054</b>	<b>322</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora.



Assim, das 16 empresas que inicialmente compuseram a amostra, 11 aceitaram participar deste estudo, com um total de 1.054 empregados.

#### 4.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos metodológicos empregados para a análise dos dados envolveram testes estatísticos univariados e multivariados, utilizando-se os programas computacionais estatísticos *SPSS20*. Esses programas computacionais estão disponíveis *online*, no *site* da Universidade de Caxias do Sul.

Na análise exploratória dos dados, inicialmente os dados foram analisados quanto à existência de *outliers*, e quanto ao atendimento aos princípios da análise da normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade (KLINE, 1998, MAROCO, 2010). Também, foi realizada a análise fatorial exploratória intra blocos de práticas de gestão de pessoas, práticas de gestão de pessoas e práticas de inovação disruptiva.

Foi utilizada a análise fatorial exploratória, pois conforme Field (2009), recomenda-se o uso de análise fatorial exploratória quando as medidas necessárias ao modelo não podem ser diretamente examinadas (variáveis latentes: constructos).

Também, foi realizada análise dos resultados de acordo com os objetivos específicos e as hipóteses. Para as práticas de gestão de pessoas, de modernidade organizacional e de inovação disruptiva foram aplicadas: análise descritiva das questões que avaliam as práticas, no geral; grau de importância de cada uma das dimensões e índice para práticas encontrado para o conjunto da amostra de empresas pesquisadas. Para as hipóteses, coeficientes de correlação e modelos teóricos e por fim, a análise do efeito Moderador do tempo de Empresa.

## 5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados deste estudo, de acordo com os objetivos específicos em termos de práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva e conforme as hipóteses formuladas.

### 5.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

Inicialmente, os dados foram analisados quanto à existência de *outliers*, e quanto ao atendimento aos princípios da análise da normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade. (KLINE, 1998; MAROCO, 2010).

#### 5.1.1 Verificação de dados omissos e de *outliers*

Como a pesquisa foi realizada pessoalmente, nenhum item ficou sem resposta, portanto não houve dados omissos. Quanto à presença de *outliers*, foram utilizadas as técnicas univariada e multivariada. A técnica univariada utiliza os escores  $Z_s$  das variáveis padronizadas, sendo eliminados valores que ultrapassem três desvios padrão, para mais ou para menos (HAIR JÚNIOR et al., 2005), na análise realizada todos os escores ficaram dentro dos limites permitidos. A detecção multivariada foi realizada através da medida D2 de Mahalanobis, como não houve nenhum caso com significância menor que 0,001, não houve necessidade de eliminação de nenhum caso. (BYRNE, 2010). A amostra foi constituída de 322 questionários válidos, não havendo necessidade de excluir nenhum questionário da amostra.

#### 5.1.2 Verificação da normalidade

Para a análise da normalidade dos itens que compõem o instrumento de pesquisa, foram analisados os coeficientes de assimetria e de curtose. Quanto à assimetria, os itens com coeficientes superiores a 3 ou inferiores a -3 devem ser eliminados. Em relação à curtose, itens com coeficientes superiores a 10 ou inferiores a -10 devem ser eliminados. (KLINE, 1998). No Quadro 7, apresenta-se os testes de assimetria e curtose para todas as variáveis utilizadas no estudo.

Quadro 7 – Teste de assimetria e curtose

(continua)

Questões	N	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Questão 1	322	-,783	,134	,274	,268
Questão 2	322	-,758	,134	-,298	,268
Questão 3	322	-,484	,134	-,232	,268
Questão 4	322	-,743	,134	,405	,268
Questão 5	322	-,636	,134	-,051	,268
Questão 6	322	-,640	,134	,143	,268
Questão 7	322	-,836	,134	,523	,268
Questão 8	322	-,696	,134	-,006	,268
Questão 9	322	-,981	,134	,296	,268
Questão 10	322	-,741	,134	,011	,268
Questão 11	322	-,717	,134	,282	,268
Questão 12	322	-,893	,134	,339	,268
Questão 13	322	-,496	,134	-,401	,268
Questão 14	322	-,537	,134	,098	,268
Questão 15	322	-,571	,134	,031	,268
Questão 16	322	-,529	,134	-,282	,268
Questão 17	322	-,504	,134	-,298	,268
Questão 18	322	-,651	,134	-,158	,268
Questão 19	322	-,550	,134	-,146	,268
Questão 20	322	-,369	,134	-,817	,268
Questão 21	322	-,261	,134	-,347	,268
Questão 22	322	-,242	,134	-,647	,268
Questão 23	322	-,251	,134	-1,082	,268
Questão 24	322	-,078	,134	-,968	,268
Questão 25	322	-,266	,134	-,829	,268
Questão 26	322	-,380	,134	-,774	,268
Questão 27	322	-,437	,134	-,865	,268
Questão 28	322	-,613	,134	-,266	,268
Questão 29	322	-,624	,134	-,221	,268
Questão 30	322	-,588	,134	-,537	,268
Questão 31	322	-,617	,134	-,338	,268
Questão 32	322	-,659	,134	-,060	,268
Questão 33	322	-,406	,134	-,684	,268
Questão 34	322	-,869	,134	,653	,268
Questão 35	322	-,355	,134	-,885	,268
Questão 36	322	-,845	,134	,056	,268

(conclusão)

Questão 37	322	-,726	,134	,352	,268
Questão 38	322	-,402	,134	-,402	,268
Questão 39	322	-,287	,134	-,819	,268
Questão 40	322	-,695	,134	-,106	,268
Questão 41	322	-,828	,134	,560	,268
Questão 42	322	-1,180	,134	1,098	,268
Questão 43	322	-,563	,134	-,087	,268
Questão 44	322	-,714	,134	-,247	,268
Questão 45	322	-,976	,134	,571	,268
Questão 46	322	-,483	,134	-,188	,268
Questão 47	322	,159	,134	2,647	,268
Questão 48	322	,043	,134	2,998	,268
Questão 49	322	-,969	,134	,481	,268

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

#### Descrição das Questões referentes ao quadro 7:

*Questão 1:* quando a empresa utiliza o recrutamento interno, aproveita melhor o potencial humano;

*Questão 2:* quando a empresa utiliza o recrutamento interno, estimula e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;

*Questão 3:* quando a empresa utiliza o recrutamento interno, não requer socialização organizacional de novos membros;

*Questão 4:* quando a empresa utiliza o recrutamento interno, há a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos;

*Questão 5:* quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, introduz novos talentos e habilidades;

*Questão 6:* quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;

*Questão 7:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria nas relações humanas entre os colegas de trabalho;

*Questão 8:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria nas relações humanas entre superiores e subordinados;

*Questão 9:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca autoaperfeiçoamento do empregado;

*Questão 10:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca dar retorno ao avaliado sobre o seu desempenho;

*Questão 11:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca ajudar cada uma se conhecer, utilizando-se de seus pontos fortes e corrigindo deficiências;

*Questão 12:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca identificar necessidades de treinamento;

*Questão 13:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca diferenciar o bom do mau desempenho;

- Questão 14:* com o programa de treinamentos, a empresa busca preparar o pessoal para a execução de tarefas do cargo;
- Questão 15:* com o programa de treinamentos, a empresa busca proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa possa ser considerada;
- Questão 16:* com o programa de treinamentos, a empresa busca mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os funcionários, aumentando a motivação para o trabalho;
- Questão 17:* com o programa de treinamentos, a empresa busca estimular as pessoas a se preocuparem com sua aprendizagem e conhecimento contínuo;
- Questão 18:* com o programa de treinamentos, a empresa busca melhorar o desempenho das pessoas nas atividades e tarefas;
- Questão 19:* o sistema de remuneração da empresa busca recompensar e valorizar os esforços dos funcionários;
- Questão 20:* o sistema de remuneração da empresa busca estimular a motivação e comprometer o pessoal;
- Questão 21:* o sistema de remuneração da empresa busca atrair e reter talentos;
- Questão 22:* o sistema de remuneração da empresa busca aumentar a produtividade e qualidade no trabalho;
- Questão 23:* o sistema de remuneração da empresa busca dar tratamento justo às pessoas;
- Questão 24:* o sistema de remuneração da empresa busca oportunizar as pessoas a receberem um reconhecimento especial pelo seu desempenho destacado;
- Questão 25:* o plano de carreira da empresa oportuniza o crescimento e desenvolvimento profissional aos funcionários que se destacam em seu trabalho;
- Questão 26:* o plano de carreira da empresa define promoções às pessoas que realmente mais merecem;
- Questão 27:* o plano de carreira da empresa motiva os empregados, na busca de maior competência técnica;
- Questão 28:* o plano de carreira da empresa motiva os empregados, na busca de maior competência comportamental;
- Questão 29:* a empresa considera a competência da iniciativa para a remuneração e promoção das pessoas;
- Questão 30:* a empresa considera a competência da responsabilidade para a remuneração e promoção das pessoas;
- Questão 31:* a empresa considera a competência dos conhecimentos adquiridos para a remuneração e promoção das pessoas;
- Questão 32:* a empresa considera a competência de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais para a remuneração e promoção das pessoas;
- Questão 33:* a empresa considera o desenvolvimento das competências para o crescimento das pessoas no plano de carreira;
- Questão 34:* a empresa encoraja a iniciativa e responsabilidade individual;
- Questão 35:* a empresa estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho;
- Questão 36:* a empresa estimula ideias novas e criativas;
- Questão 37:* a empresa estimula que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar;
- Questão 38:* os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes;
- Questão 39:* a empresa favorece a autonomia para tomar decisões;

*Questão 40:* a empresa conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas;

*Questão 41:* a estratégia, missão, os objetivos e as metas da empresa são claramente definidos;

*Questão 42:* de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa;

*Questão 43:* as políticas e práticas da empresa estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas;

*Questão 44:* a empresa é fortemente orientada para resultados;

*Questão 45:* a empresa equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação;

*Questão 46:* a empresa combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas;

*Questão 47:* a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas;

*Questão 48:* a empresa estimula em seus empregados a capacidade de aprender rapidamente novas tecnologias;

*Questão 49:* a empresa estimula em seus empregados a busca por novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou da função ocupada.

Como pode-se observar no Quadro 9, com relação aos coeficientes de assimetria e de curtose, todos os itens, tanto em relação ao coeficiente de assimetria como de curtose, apresentaram valores dentro dos intervalos permitidos.

### **5.1.3 Verificação da linearidade**

A verificação da linearidade foi realizada através da análise da existência de relações lineares entre as variáveis de cada escala proposta. Para tal, fez-se uso de correlações bivariadas. Como os dados foram normais, utilizou-se o coeficiente de correlação produto-momento de Pearson, o qual possui um intervalo de variação de (-1; 1). Assim, valores diferentes de 0 (zero) e significativos indicam a presença de uma relação linear, considerada forte quanto mais próximo de +1 (um positivo) ou -1 (um negativo) for o coeficiente obtido. (STEVENSON, 1986).

No Quadro 8, apresenta-se os coeficientes de correlação referente a prática de gestão de pessoas: gestão por competências.

Quadro 8 – Coeficientes de correlação - prática de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoal

Variáveis	1	2	3	4	5	6
1	1					
2	0,915**	1				
3	0,487**	0,522**	1			
4	0,680**	0,678**	0,477**	1		
5	0,672**	0,696**	0,433**	0,650**	1	
6	0,597**	0,683**	0,549**	0,582**	0,847**	1

(\*\*) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes em nível de 1%.

Fonte: Dados da pesquisa

Variáveis:

- 1 – quando a empresa utiliza o recrutamento interno, aproveita melhor o potencial humano da empresa;
- 2 – quando a empresa utiliza o recrutamento interno, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- 3 – quando a empresa utiliza o recrutamento interno, não requer socialização organizacional de novos membros;
- 4 – quando a empresa utiliza o recrutamento interno, há a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos;
- 5 – quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, introduz novos talentos e habilidades;
- 6 – quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.

Pode-se observar que, para os indicadores relativos à prática de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoal existem relações lineares entre todas as variáveis analisadas.

No Quadro 9, mostra-se os coeficientes de correlação referente a prática de gestão de pessoas: programa de avaliação de desempenho.

Quadro 9 – Coeficientes de correlação - prática de gestão de pessoas: programa de avaliação de desempenho

Variáveis	7	8	9	10	11	12	13
7	1						
8	0,861**	1					
9	0,776**	0,813**	1				
10	0,698**	0,669**	0,761**	1			
11	0,747**	0,809**	0,765**	0,766**	1		
12	0,666**	0,662**	0,679**	0,698**	0,722**	1	
13	0,537**	0,567**	0,579**	0,679**	0,666**	0,524**	1

(\*\*) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes em nível de 1%.

Fonte: Dados da Pesquisa

Variáveis:

- 7 – a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria das relações humanas entre os colegas de trabalho;
- 8 – a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
- 9 – a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca autoaperfeiçoamento do empregado;
- 10 – a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca dar retorno ao avaliado sobre o seu desempenho;
- 11 – a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca ajudar cada um a se conhecer, utilizando-se de seus pontos fortes e corrigindo deficiências;
- 12 – a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca identificar necessidades de treinamento;
- 13 – a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca diferenciar entre o bom e o mau desempenho.

Pode-se observar que, para os indicadores relativos à prática de gestão de pessoas: programa de avaliação de desempenho existem relações lineares entre todas as variáveis analisadas.

No Quadro 10, mostra-se os coeficientes de correlação referente a prática de gestão de pessoas: programa de treinamento.

Quadro 10 – Coeficientes de correlação - prática de gestão de pessoas: programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal

Variáveis	14	15	16	17	18
14	1				
15	0,812**	1			
16	0,710**	0,777**	1		
17	0,788**	0,827**	0,796**	1	
18	0,788**	0,807**	0,748**	0,911	1

(\*\*) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes ao nível de 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Variáveis:

- 14 – com o programa de treinamentos, a empresa busca preparar o pessoal para execução das tarefas do cargo;
- 15 – com o programa de treinamentos, a empresa busca proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- 16 – com o programa de treinamentos, a empresa busca mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os funcionários aumentando a motivação para o trabalho;
- 17 – com o programa de treinamentos, a empresa busca estimular as pessoas a se preocuparem com a sua aprendizagem e conhecimento contínuos;
- 18 – com o programa de treinamentos, a empresa busca melhorar o desempenho das pessoas nas atividades e tarefas.



Pode-se observar que, para os indicadores relativos à prática de gestão de pessoas: programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal existem relações lineares entre todas as variáveis analisadas.

No Quadro 11, são apresentados os coeficientes de correlação referente a prática de gestão de pessoas: sistema de remuneração.

Quadro 11 – Coeficientes de correlação - prática de gestão de pessoas: sistema de remuneração

Variáveis	19	20	21	22	23	24
19	1					
20	0,894**	1				
21	0,699**	0,777**	1			
22	0,650**	0,781**	0,896**	1		
23	0,838**	0,886**	0,732**	0,796**	1	
24	0,761**	0,837**	0,816**	0,859**	0,866**	1

(\*\*) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes em nível de 1%.

Fonte: Dados da Pesquisa

Variáveis:

19 – o sistema de remuneração da empresa busca recompensar e valorizar os esforços dos funcionários;

20 – o sistema de remuneração da empresa busca estimular a motivação e comprometer o pessoal;

21 – o sistema de remuneração da empresa busca atrair e reter talentos;

22 – o sistema de remuneração da empresa busca aumentar a produtividade e qualidade no trabalho;

23 – o sistema de remuneração da empresa busca dar tratamento justo às pessoas;

24 – o sistema de remuneração da empresa busca oportunizar as pessoas a receberem um reconhecimento especial pelo seu desempenho destacado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que, para os indicadores relativos à prática de gestão de pessoas: sistema de remuneração existem relações lineares entre todas as variáveis analisadas.

No Quadro 12, mostra-se os coeficientes de correlação referente a prática de gestão de pessoas: plano de carreira.

Quadro 12 – Coeficientes de correlação -prática de gestão de pessoas: plano de carreira

Variáveis	25	26	27	28
25	1			
26	0,764**	1		
27	0,808**	0,901**	1	
28	0,842**	0,829**	0,909**	1

(\*\*) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes em nível de 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Variáveis:

- 25 – o plano de carreira da empresa oportuniza o crescimento e desenvolvimento profissional aos funcionários que se destacam em seu trabalho;
- 26 – o plano de carreira da empresa define promoções às pessoas que realmente mais merecem;
- 27 – o plano de carreira da empresa motiva os empregados, à busca de maior competência técnica;
- 28 – o plano de carreira da empresa motiva os empregados à busca de maior competência comportamental.

Pode-se observar que, para os indicadores relativos à prática de gestão de pessoas: plano de carreira existem relações lineares entre todas as variáveis analisadas.

No Quadro 13, mostra-se os coeficientes de correlação referente a prática de gestão de pessoas: gestão por competências.

Quadro 13 – Coeficientes de correlação - prática de gestão de pessoas: gestão por competências

Variáveis	29	30	31	32	33
29	1				
30	0,932**	1			
31	0,885**	0,882**	1		
32	0,889**	0,896**	0,904	1	
33	0,866**	0,885**	0,916	0,889**	1

(\*\*) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes em nível de 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Variáveis:

- 29 – a empresa considera a competência da iniciativa para a remuneração e promoção das pessoas;
- 30 – a empresa considera a competência da responsabilidade para a remuneração e promoção das pessoas;
- 31 – a empresa considera a competência conhecimentos adquiridos para a remuneração e promoção das pessoas;
- 32 – a empresa considera a competência de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais para a remuneração e promoção das pessoas;
- 33 – a empresa considera o desenvolvimento das competências para o crescimento das pessoas no plano de carreira.

Pode-se observar que, para os indicadores relativos à prática de gestão de pessoas: gestão por competências existem relações lineares entre todas as variáveis analisadas.

No Quadro 14, mostra-se os coeficientes de correlação referente a Modernidade Organizacional.

Quadro 14– Coeficientes de correlação - Modernidade Organizacional

Variáveis	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
34	1										
35	0,752**	1									
36	0,728**	0,813**	1								
37	0,618**	0,821**	0,867**	1							
38	0,576**	0,732**	0,792**	0,853**	1						
39	0,636**	0,710**	0,772**	0,787**	0,867**	1					
40	0,735**	0,731**	0,834**	0,808**	0,847**	0,841**	1				
41	0,542**	0,741**	0,562**	0,611**	0,593**	0,543**	0,515**	1			
42	0,794**	0,687**	0,702**	0,580**	0,531**	0,516**	0,640**	0,690**	1		
43	0,589**	0,777**	0,659**	0,634**	0,692**	0,638**	0,664**	0,733**	0,639**	1	
44	0,592**	0,730**	0,684**	0,730**	0,686**	0,596**	0,649**	0,773**	0,687**	0,768**	1

(\*\*) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes em nível de 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Variáveis:

34 - a empresa encoraja a iniciativa e responsabilidade individual;

35 - a empresa estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho;

36 - a empresa estimula ideias novas e criativas;

37 - a empresa estimula que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar;

38 - os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes;

39 - a empresa favorece a autonomia para tomar decisões;

40 - a empresa conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas;

41 - a estratégia, missão, os objetivos e as metas da empresa são claramente defini- nos

42 - de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa;

43 - as políticas e práticas da empresa estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas;

44 - a empresa é fortemente orientada para resultados.

Pode-se observar que, para os indicadores relativos à prática de Modernidade Organizacional existem relações lineares entre todas as variáveis analisadas.

No Quadro 15, mostra-se os coeficientes de correlação referente a Inovação Desruptiva.

Quadro 15 – Coeficientes de correlação – Inovação Desruptiva

Variáveis	45	46	47	48	49
45	1				
46		1			
47			1		
48				1	
49					1

(\*\*) Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes em nível de 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Variáveis:

45 - a empresa equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação

46 - a empresa combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas

47- a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas

48 - a empresa estimula em seus empregados a capacidade de aprender rapidamente novas tecnologias

49 - a empresa estimula em seus empregados a busca por novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada

Pode-se observar que, para os indicadores relativos à inovação desruptiva existem relações lineares entre todas as variáveis analisadas.

#### 5.1.4. Multicolinearidade e singularidade

A multicolinearidade e a singularidade são problemas que se manifestam quando as variáveis de uma escala se encontram altamente correlacionadas, ou seja, quando apresentam um coeficiente de correlação igual ou superior a 0,90. (TABACHNICK; FIDELL, 2001).

Como regra para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente. (HUTCHESON; SOFRONIOU, 1999).

Na Tabela 2, apresenta-se as estatísticas de adequação da amostra e de esfericidade para os três construtos (Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva).

Tabela 2 – Adequação global da amostra e esfericidade

<b>Práticas de Gestão de Pessoas - KMO e Bartlett's Test</b>		
Medida de adequação da amostra (KMO)		0,942
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	16422,86
	Significância	0,000
<b>Práticas de Modernidade Organizacional - KMO e Bartlett's Test</b>		
Medida de adequação da amostra (KMO)		0,932
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	16382,48
	Significância	0,000
<b>Inovação Disruptiva - KMO e Bartlett's Test</b>		
Medida de adequação da amostra (KMO)		0,978
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	16842,24
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, relatório do SPSS.

Com relação à adequação global da amostra e esfericidade, a medida de adequação da amostra (KMO) teve um número de 0,942, 0,932 e 0,978, para a Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva, respectivamente. Segundo Hutcheson e Sofroniou (1999), este índice é considerado excelente, uma vez que valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente.

Em termos do teste de esfericidade de Bartlett, qui-quadrado aproximado foi de 16422,86, 16382,48, 16842,24 e a significância foi de  $p=0,000$ , para a Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva, respectivamente.

## 5.1.5 Análise fatorial

### 5.1.5.1 Práticas de Gestão de Pessoas

Na Tabela 3, apresenta-se a distribuição da variância entre os fatores extraídos para as práticas de gestão de pessoas.

Tabela 3 – Distribuição da variância entre os fatores extraídos - Práticas de Gestão de Pessoas

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos pesos ao quadrado			Rotação da soma dos pesos ao quadrado		
	Total	Variância %	Variância acumulada %	Total	Variância %	Variância acumulada %	Total	Variância %	Variância acumulada %
1	20,330	61,607	61,607	20,330	61,607	61,607	7,441	23,456	23,456
2	3,116	9,442	71,049	3,116	9,442	71,049	6,805	20,623	44,079
3	1,350	4,090	75,139	1,350	4,090	75,139	4,578	13,872	57,951
4	1,267	3,838	78,977	1,267	3,838	78,977	4,363	13,220	71,171
5	1,106	3,350	82,328	1,106	3,350	82,328	3,682	11,157	82,328
6	,812	2,460	84,787						
7	,691	2,093	86,880						
8	,601	1,822	88,702						
9	,517	1,567	90,269						
10	,427	1,293	91,562						
11	,316	,957	92,519						
12	,284	,862	93,380						
13	,258	,782	94,163						
14	,230	,698	94,861						
15	,201	,610	95,471						
16	,169	,511	95,982						
17	,155	,470	96,452						
18	,137	,416	96,868						
19	,122	,368	97,236						
20	,111	,337	97,573						
21	,107	,324	97,897						
22	,089	,271	98,168						
23	,086	,259	98,428						
24	,085	,257	98,685						
25	,073	,222	98,907						
26	,070	,213	99,120						
27	,057	,174	99,294						
28	,056	,169	99,463						
29	,044	,132	99,596						
30	,041	,124	99,720						
31	,035	,105	99,825						
32	,030	,090	99,915						
33	,028	,085	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa, relatório SPSS.

Fatores referentes à Tabela 3:

*Fator 1:* quando a empresa utiliza o recrutamento interno, aproveita melhor o potencial humano;

*Fator 2:* quando a empresa utiliza o recrutamento interno, estimula e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;

*Fator 3:* quando a empresa utiliza o recrutamento interno, não requer socialização organizacional de novos membros;

*Fator 4:* quando a empresa utiliza o recrutamento interno, há a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos;

- Fator 5:* quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, introduz novos talentos e habilidades;
- Fator 6:* quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;
- Fator 7:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria nas relações humanas entre os colegas de trabalho;
- Fator 8:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria nas relações humanas entre superiores e subordinados
- Fator 9:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca autoaperfeiçoamento do empregado;
- Fator 10:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca dar retorno ao avaliado sobre o seu desempenho;
- Fator 11:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca ajudar cada um a se conhecer, utilizando-se de seus pontos fortes e corrigindo deficiências;
- Fator 12:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca identificar necessidades de treinamento;
- Fator 13:* a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca diferenciar entre o bom e o mau desempenho;
- Fator 14:* com o programa de treinamentos, a empresa busca preparar o pessoal para execução das tarefas do cargo;
- Fator 15:* com o programa de treinamentos, a empresa busca proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- Fator 16:* com o programa de treinamentos, a empresa busca mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os funcionários aumentando a motivação para o trabalho;
- Fator 17:* com o programa de treinamentos, a empresa busca estimular as pessoas a se preocuparem com a sua aprendizagem e com o conhecimento contínuos;
- Fator 18:* com o programa de treinamentos, a empresa busca melhorar o desempenho das pessoas nas atividades e tarefas;
- Fator 19:* o sistema de remuneração da empresa busca recompensar e valorizar os esforços dos funcionários;
- Fator 20:* o sistema de remuneração da empresa busca estimular a motivação e comprometer o pessoal;
- Fator 21:* o sistema de remuneração da empresa busca atrair e reter talentos;
- Fator 22:* o sistema de remuneração da empresa busca aumentar a produtividade e qualidade no trabalho;
- Fator 23:* o sistema de remuneração da empresa busca dar tratamento justo às pessoas;
- Fator 24:* o sistema de remuneração da empresa busca oportunizar as pessoas a receber em um reconhecimento especial pelo seu desempenho destacado;
- Fator 25:* o plano de carreira da empresa oportuniza o crescimento e desenvolvimento profissional aos funcionários que se destacam em seu trabalho;
- Fator 26:* o plano de carreira da empresa define promoções às pessoas que realmente mais merecem;
- Fator 27:* o plano de carreira da empresa motiva os empregados, na busca de maior competência técnica;
- Fator 28:* o plano de carreira da empresa motiva os empregados na busca de maior competência comportamental;

*Fator 29:* a empresa considera a competência da iniciativa para a remuneração e promoção das pessoas;

*Fator 30:* a empresa considera a competência da responsabilidade para a remuneração e promoção das pessoas;

*Fator 31:* a empresa considera a competência conhecimentos adquiridos para a remuneração e promoção das pessoas;

*Fator 32:* a empresa considera a competência de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais para a remuneração e promoção das pessoas;

*Fator 33:* a empresa considera o desenvolvimento das competências para o crescimento das pessoas no plano de carreira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4, apresenta-se a análise fatorial exploratória intrablocos de práticas de gestão de pessoas.

Tabela 4 – Análise fatorial exploratória intrablocos de práticas de gestão de pessoas

(continua)

Itens	Fatores				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Questão 1: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, aproveita melhor o potencial humano	0,631				
Questão 2: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, estimula e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários	0,658				
Questão 3: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, não requer socialização organizacional de novos membros	0,649				
Questão 4: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, há a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos	0,622				
Questão 5: quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, introduz novos talentos e habilidades	0,587				
Questão 6: quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações	0,578				
Questão 7: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria nas relações humanas entre os colegas de trabalho		0,648			
Questão 8: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria nas relações humanas entre superiores e subordinados		0,678			
Questão 9: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca autoaperfeiçoamento do empregado		0,667			
Questão 10: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca dar retorno ao avaliado sobre o seu desempenho		0,572			
Questão 11: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca ajudar cada um a se conhecer, utilizando-se de seus pontos fortes e corrigindo deficiências		0,565			



(continua)

Questão 12: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca identificar necessidades de treinamento		0,676			
Questão 13: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca diferenciar entre o bom e o mau desempenho					
Questão 14: com o programa de treinamentos, a empresa busca preparar o pessoal para a execução das tarefas do cargo			0,799		
Questão 15: com o programa de treinamentos, a empresa busca proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada			0,830		
Questão 16: com o programa de treinamentos, a empresa busca mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os funcionários, aumentando a motivação para o trabalho			0,762		
Questão 17: com o programa de treinamentos, a empresa busca estimular as pessoas a se preocuparem com a sua aprendizagem e com o conhecimento contínuos			0,836		
Questão 18: com o programa de treinamentos, a empresa busca melhorar o desempenho das pessoas nas atividades e tarefas			0,786		
Questão 19: o sistema de remuneração da empresa busca recompensar e valorizar os esforços dos funcionários				0,742	
Questão 20: o sistema de remuneração da empresa busca estimular a motivação e comprometer o pessoal				0,695	
Questão 21: o sistema de remuneração da empresa busca atrair e reter talentos				0,646	
Questão 22: o sistema de remuneração da empresa busca aumentar a produtividade e qualidade no trabalho				0,621	
Questão 23: o sistema de remuneração da empresa busca dar tratamento justo às pessoas				0,737	
Questão 24: o sistema de remuneração da empresa busca oportunizar as pessoas a receberem um reconhecimento especial pelo seu desempenho destacado				0,673	
Questão 25: o plano de carreira da empresa oportuniza o crescimento e desenvolvimento profissional aos funcionários que se destacam em seu trabalho					0,579
Questão 26: o plano de carreira da empresa define promoções às pessoas que realmente mais merecem					0,669
Questão 27: o plano de carreira da empresa motiva os empregados à busca de maior competência técnica					0,764
Questão 28: o plano de carreira da empresa motiva os empregados à busca de maior competência comportamental					0,717
Questão 29: a empresa considera a competência da iniciativa para a remuneração e promoção das pessoas					0,839
Questão 30: a empresa considera a competência da responsabilidade para a remuneração e promoção das pessoas					0,830
Questão 31: a empresa considera a competência conhecimentos adquiridos para a remuneração e promoção das pessoas					0,825

(conclusão)

Questão 32: a empresa considera a competência de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais para a remuneração e promoção das pessoas					0,816
Questão 33: a empresa considera o desenvolvimento das competências para o crescimento das pessoas no plano de carreira					0,814

Método de extração: Análise de Componentes Principais

*Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.*

Fonte: Dados da pesquisa.

**FATOR 1** - explica 23,456% da variação do construto práticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção):

Questão 1: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, aproveita melhor o potencial humano;

Questão 2: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, estimula e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;

Questão 3: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, não requer socialização organizacional de novos membros;

Questão 4: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, há a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos;

Questão 5: quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, introduz novos talentos e habilidades;

Questão 6: quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.

**FATOR 2** - explica 20,623 % da variação do construto práticas de gestão de pessoas (avaliação de desempenho):

Questão 7: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria nas relações humanas entre os colegas de trabalho;

Questão 8: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria nas relações humanas entre superiores e subordinados;

Questão 9: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca autoaperfeiçoamento do empregado;

Questão 10: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca dar retorno ao avaliado sobre o seu desempenho;

Questão 11: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca ajudar cada um a se conhecer, utilizando-se de seus pontos fortes e corrigindo deficiências;

Questão 12: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca identificar necessidades de treinamento;

Questão 13: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca diferenciar entre o bom e o mau desempenho.

**FATOR 3** - explica 13,872% da variação do construto práticas de gestão de pessoas (treinamento):

Questão 14: com o programa de treinamentos, a empresa busca preparar o pessoal para a execução das tarefas do cargo;

Questão 15: com o programa de treinamentos, a empresa busca proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;

-Questão 16: com o programa de treinamentos, a empresa busca mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os funcionários, aumentando a motivação para o trabalho;

Questão 17: com o programa de treinamentos, a empresa busca estimular as pessoas a se preocuparem com a sua aprendizagem e com o conhecimento contínuo;

Questão 18: com o programa de treinamentos, a empresa busca melhorar o desempenho das pessoas nas atividades e tarefas.

**FATOR 4** - explica 13,220 % da variação do construto práticas de gestão de pessoas (remuneração):

Questão 19: o sistema de remuneração da empresa busca recompensar e valorizar os esforços dos funcionários;

Questão 20: o sistema de remuneração da empresa busca estimular a motivação e comprometer o pessoal;

Questão 21: o sistema de remuneração da empresa busca atrair e reter talentos;

Questão 22: o sistema de remuneração da empresa busca aumentar a produtividade e qualidade no trabalho;

Questão 23: o sistema de remuneração da empresa busca dar tratamento justo às pessoas;

Questão 24: o sistema de remuneração da empresa busca oportunizar as pessoas a receberem um reconhecimento especial pelo seu desempenho destacado.

**FATOR 5** - explica 11,157% da variação do construto práticas de gestão de pessoas (plano de carreira e gestão por competências):

Questão 25: o plano de carreira da empresa oportuniza o crescimento e desenvolvimento profissional aos funcionários que se destacam em seu trabalho;

Questão 26: o plano de carreira da empresa define promoções às pessoas que realmente mais merecem;

Questão 27: o plano de carreira da empresa motiva os empregados à busca de maior competência técnica;

Questão 28: o plano de carreira da empresa motiva os empregados à busca de maior competência comportamental;

Questão 29: a empresa considera a competência da iniciativa para a remuneração e promoção das pessoas;

Questão 30: a empresa considera a competência da responsabilidade para a remuneração e promoção das pessoas;

Questão 31: a empresa considera a competência conhecimentos adquiridos para a remuneração e promoção das pessoas;

Questão 32: a empresa considera a competência de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais para a remuneração e promoção das pessoas;

Questão 33: a empresa considera o desenvolvimento das competências para o crescimento das pessoas no plano de carreira.

Observa-se que cinco fatores respondem por 82,328% da variância encontrada. Assim sendo, verifica-se que os mesmos devem ser retidos, enquanto os demais fatores podem ser desconsiderados da análise do construto Práticas de Gestão de Pessoas.

O alfa de Cronbach encontrado foi de 0,980, bem superior ao valor considerado como aceitável por Hair Júnior et al. (2005) que diz que a técnica do alfa de Cronbach é uma ferramenta estatística que mede a confiabilidade de escalas de itens múltiplos, visando à validação de constructo, em que as variáveis ou itens que o compõem são fortemente correlacionados. Os valores do alfa de Cronbach variam de 0 a 1, e os valores baixos indicam que os itens utilizados na escala não medem adequadamente o constructo em questão. Por outro lado, elevados valores do coeficiente alfa de Cronbach indicam que os itens utilizados

correlacionam-se adequadamente com os verdadeiros escores das variáveis, sendo considerado entre os pesquisadores 0,60 como o valor mínimo recomendado. Em pesquisas descritivas e causais, em que conceitos devem ser bem confiáveis, sugere-se um corte de 0,70. (HAIR JR et al., 2005).

Inicialmente, neste estudo, as práticas de gestão de pessoas eram compostas por seis práticas. Após estas análises, e após ser aplicada a análise fatorial exploratória, as práticas de plano de carreira e gestão por competências foram agrupadas em um único fator: plano de carreira; assim, os dados empíricos comprovam que as competências estão agrupadas no plano de carreira, conforme Zarifian (2008), que afirma que a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Para Zarifian (2008), a partir dos conhecimentos adquiridos, o indivíduo transforma-os à medida que a diversidade das situações aumenta. A competência é a iniciativa sob a condição de autonomia, que supõe a mobilização de dois tipos de recursos: os recursos internos pessoais (adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em dada situação), e os recursos coletivos (trazidos e colocados à disposição pelas organizações). Para o autor, é a faculdade de mobilizar redes de atores, em volta das mesmas situações; de compartilhar desafios; de assumir áreas de responsabilidade.

Para Dutra (2010), competência é a capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para seu atingimento (*input*).

Hafeez et al. (2002) abordam que uma fonte de vantagem competitiva sustentável em termos de competências essenciais de uma empresa, são seus ativos individuais. As competências essenciais geralmente são o resultado de “aprendizagem coletiva” entre os indivíduos que fazem parte da organização.

É possível verificar a relação, o processo contínuo de troca e de desenvolvimento de competências entre organizações e os indivíduos que a compõem. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a empresa seu aprendizado, capacitando-a para enfrentar novos desafios e para crescer e se destacar em seu mercado. (BOTERF, 2003).

França (2009) aborda algumas vantagens do planejamento de carreira, como o crescimento dos empregados, para que a empresa atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade; a motivação dos empregados, na busca de maior competência técnica; a motivação dos empregados na busca de maior competência comportamental; a possibilidade de ascensão do empregado na empresa; o atendimento às necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno; a diminuição do *turnover*; a criação de condições para que os empregados atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, da necessidade de se gerir as competências dos indivíduos, foram desenvolvidas ferramentas capazes de fazer a gestão de pessoas com foco na carreira, ou seja, as competências dos indivíduos são geridas para que possam ascender nos planos de carreira das empresas. Gerir competências com vistas à aquisição, retenção, utilização e o crescimento e desenvolvimento de talentos humanos, sempre sintonizados com os resultados do negócio e das políticas da instituição.

#### 5.1.5.2 Práticas de Modernidade Organizacional

Na Tabela 5, apresenta-se a distribuição da variância entre os fatores extraídos para as práticas de Modernidade Organizacional.

Tabela 5 – Distribuição da variância entre os fatores extraídos - Práticas de Modernidade Organizacional

(continua)

Questões	Valores iniciais			Extração da soma dos pesos ao quadrado			Rotação da soma dos pesos ao quadrado		
	Total	Variância %	Variância acumulada %	Total	Variância %	Variância acumulada %	Total	Variância %	Variância acumulada %
Questão 34: a empresa encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	7,990	72,638	72,638	7,990	72,638	72,638	4,200	38,185	38,185
Questão 35: a empresa estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho	0,929	8,444	81,082	0,929	8,444	81,082	3,076	27,965	66,150
Questão 36: a empresa estimula ideias novas e criativas	0,671	6,100	87,182	0,671	6,100	87,182	2,314	21,032	87,182

(conclusão)

Questão 37: a empresa estimula que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0,302	2,748	89,930						
Questão 38: os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0,281	2,553	92,483						
Questão 39: a empresa favorece a autonomia para tomar decisões	0,257	2,333	94,816						
Questão 40: a empresa conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	0,181	1,649	96,465						
Questão 41: a estratégia, missão, os objetivos e as metas da empresa são claramente definidos	0,121	1,104	97,569						
Questão 42: de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa	0,103	,938	98,507						
Questão 43: as políticas e práticas da empresa estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas	0,088	0,797	99,303						
Questão 44: a empresa é fortemente orientada para resultados	0,077	0,697	100,000						

Método de extração: Análise de Componentes Principais

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 6, apresenta-se a análise fatorial exploratória intrablocos de práticas de Modernidade Organizacional.

Tabela 6 – Análise fatorial exploratória intrabloco – práticas de Modernidade Organizacional

Questões	Fatores		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Questão 34: a empresa encoraja a iniciativa e responsabilidade individual			0,834
Questão 35: a empresa estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho		0,569	
Questão 36: a empresa estimula ideias novas e criativas	0,727		
Questão 37: a empresa estimula que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0,791		
Questão 38: os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0,858		
Questão 39: a empresa favorece a autonomia para tomar decisões	0,857		
Questão 40: a empresa conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	0,804		
Questão 41: a estratégia, missão, objetivos e metas da empresa são claramente definidos		0,865	
Questão 42: de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa			0,787
Questão 43: as políticas e práticas da empresa estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas		0,741	
Questão 44: a empresa é fortemente orientada para resultados		0,770	

Método de extração: Análise de Componentes Principais

Fonte: Dados da pesquisa.

**FATOR 1:** explica 38,185% da variação do construto Modernidade Organizacional:

Questão 36: a empresa estimula ideias novas e criativas;

Questão 37: a empresa estimula que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar;

Questão 38: os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes;

Questão 39: a empresa favorece a autonomia para tomar decisões;

Questão 40: a empresa conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e a ação das pessoas.

**FATOR 2:** explica 27,965% da variação do construto Modernidade Organizacional:

Questão 35: a empresa estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho;

Questão 41: a estratégia, missão, os objetivos e as metas da empresa são claramente definidos;

Questão 43: as políticas e práticas da empresa estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas;

Questão 44: a empresa é fortemente orientada para resultados.



**FATOR 3:** explica 21,032% da variação do construto Modernidade Organizacional:

Questão 34: a empresa encoraja a iniciativa e responsabilidade individual;

Questão 42: de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa.

Observa-se que três fatores respondem por 87,182% da variância encontrada. Assim sendo, verifica-se que os mesmos devem ser retidos, enquanto os demais fatores podem ser desconsiderados da análise do construto Modernidade Organizacional. O alfa de Cronbach encontrado foi de 0,961, bem superior ao valor considerado como aceitável por Hair Júnior et. al (2005).

### 5.1.5.3 Práticas de Inovação Disruptiva

Na Tabela 7, apresenta-se a distribuição da variância entre os fatores extraídos para as práticas de Inovação Disruptiva.

Tabela 7 - Distribuição da variância entre os fatores extraídos - Práticas de Inovação Disruptiva

(continua)

Questões	Valores iniciais			Extrato a soma dos pesos ao quadrado			Rotação da soma dos pesos ao quadrado		
	Total	Variância %	Acumulativo %	Total	Variância %	Acumulativo %	Total	Variância %	Acumulativo %
Questão 45: a empresa equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	4,021	80,418	80,418	4,021	80,418	80,418	1,778	35,569	35,569
Questão 46: a empresa combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	0,492	9,841	90,259	0,492	9,841	90,259	1,528	30,555	66,124

(conclusão)

Questão 47: a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	0,231	4,615	94,874	0,231	4,615	94,874	1,437	28,750	94,874
Questão 48: a empresa estimula em seus empregados a capacidade de aprender rapidamente novas tecnologias	0,138	2,758	97,632						
Questão 49: a empresa estimula em seus empregados a busca por novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	0,118	2,368	100,000						

Método de extração: Análise de Componentes Principais

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 8, apresenta-se a análise fatorial exploratória intrablocos de práticas de inovação disruptiva.

Tabela 8 – Análise fatorial exploratória intrablocos de práticas de inovação disruptiva

Questões	Componentes		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Questão 45: a empresa equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação		0,896	
Questão 46: a empresa combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas		0,617	0,608
Questão 47: a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas			0,786
Questão 48: a empresa estimula em seus empregados a capacidade de aprender rapidamente novas tecnologias	0,755		0,536
Questão 49: a empresa estimula em seus empregados a busca por novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou da função ocupada	0,893		

Método de extração: Análise de Componentes Principais

Fonte: Dados da pesquisa.

*FATOR 1*: explica 35,569.% da variação do construto Inovação disruptiva:

Questão 48: a empresa estimula em seus empregados a capacidade de aprender rapidamente novas tecnologias;

Questão 49: a empresa estimula em seus empregados a busca por novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou da função ocupada;

*FATOR 2*: explica 30,555% da variação do construto inovação disruptiva:

Questão 45: a empresa equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação;

Questão 46: a empresa combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas;

*FATOR 3*: explica 28,750 da variação do construto inovação disruptiva:

Questão 46: a empresa combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas;

Questão 47: a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas;

Questão 48: a empresa estimula em seus empregados a capacidade de aprender rapidamente novas tecnologias.

Observa-se que três fatores respondem por 94,874% da variância encontrada. Assim sendo, verifica-se que os mesmos devem ser retidos, enquanto os demais fatores podem ser desconsiderados da análise do construto Inovação Disruptiva. O alfa de Cronbach encontrado foi de 0,932, bem superior ao valor considerado como aceitável por Hair Júnior et al. (2005).

## 5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DE ACORDO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E AS HIPÓTESES

A apresentação dos resultados desta etapa está de acordo com os objetivos específicos definidos, em termos de práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva. Por fim, as hipóteses formuladas dizem respeito às práticas de gestão de pessoas e sua correlação com a inovação disruptiva, com os respectivos coeficientes de correlação, com o valor de significância e situação. Complementando, apresenta-se o modelo teórico da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva; ainda, as hipóteses que dizem respeito às práticas de gestão de pessoas e sua correlação com a modernidade organizacional; às práticas de gestão de pessoas e inovação disruptiva e modernidade organizacional e inovação disruptiva, com os respectivos coeficientes de correlação, valor de significância e situação; também, com o modelo teórico

da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva; por último, a hipótese relacionada ao tempo de empresa.

### 5.2.1 Práticas de Gestão de Pessoas

Com relação às práticas de gestão de pessoas, o objetivo específico está assim formulado: identificar o grau de importância das práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014).

Na tabela 9, apresenta-se a análise descritiva das questões que avaliam as práticas de gestão de pessoas, no geral.

Tabela 9 – Análise descritiva das práticas de gestão de pessoas, no geral

(continua)

Práticas de gestão de pessoas	Medidas descritivas			
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Questão 1: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, aproveita melhor o potencial humano	0	10	6,83	1,974
Questão 2: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, estimula e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários	1	10	7,20	2,155
Questão 3: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, não requer socialização organizacional de novos membros	0	10	6,06	2,332
Questão 4: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, há a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos	1	10	7,20	1,920
Questão 5: quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, introduz novos talentos e habilidades	1	10	7,11	2,012
Questão 6: quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações	0	10	7,06	2,056
Questão 7: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria nas relações humanas entre os colegas de trabalho	0	10	7,18	1,947
Questão 8: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria nas relações humanas entre superiores e subordinados	1	10	7,05	1,976
Questão 9: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca autoaperfeiçoamento do empregado	0	10	7,14	2,160
Questão 10: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca dar retorno do avaliado sobre o seu desempenho	0	10	6,84	2,335

(continua)

Questão 11: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca ajudar cada um a se conhecer, utilizando seus pontos fortes e corrigindo deficiências	0	10	6,77	2,138
Questão 12: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca identificar necessidades de treinamento	0	10	6,99	2,202
Questão 13: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca diferenciar o bom do mau desempenho	0	10	6,22	2,448
Questão 14: com o programa de treinamentos, a empresa busca preparar o pessoal para execução das tarefas do cargo	2	10	7,25	1,769
Questão 15: com o programa de treinamentos, a empresa busca proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada	1	10	7,02	2,001
Questão 16: com o programa de treinamentos, a empresa busca mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os funcionários aumentando a motivação para o trabalho	0	10	6,88	2,196
Questão 17: com o programa de treinamentos, a empresa busca estimular as pessoas a se preocuparem com a sua aprendizagem e conhecimento contínuos	2	10	7,29	1,893
Questão 18: com o programa de treinamentos, a empresa busca melhorar o desempenho das pessoas nas atividades e tarefas	2	10	7,46	1,862
Questão 19: o sistema de remuneração da empresa busca recompensar e valorizar os esforços dos funcionários	0	10	5,88	2,482
Questão 20: o sistema de remuneração da empresa busca estimular a motivação e comprometer o pessoal	0	10	5,91	2,480
Questão 21: o sistema de remuneração da empresa busca atrair e reter talentos	0	10	6,12	2,041
Questão 22: o sistema de remuneração da empresa busca aumentar a produtividade e qualidade no trabalho	0	10	6,22	2,192
Questão 23: o sistema de remuneração da empresa busca dar tratamento justo às pessoas	0	10	5,64	2,787
Questão 24: o sistema de remuneração da empresa busca oportunizar as pessoas a receberem um reconhecimento especial pelo seu desempenho destacado	0	10	5,73	2,705
Questão 25: o plano de carreira da empresa oportuniza o crescimento e desenvolvimento profissional aos funcionários que se destacam em seu trabalho	0	10	6,03	2,503
Questão 26: o plano de carreira da empresa define promoções às pessoas que realmente mais merecem	0	10	5,71	2,816
Questão 27: o plano de carreira da empresa motiva os empregados, na busca de maior competência técnica	0	10	5,94	2,684
Questão 28: o plano de carreira da empresa motiva os empregados na busca de maior competência comportamental	0	10	6,12	2,352
Questão 29: a empresa considera a competência da iniciativa para a remuneração e promoção das pessoas	0	10	5,91	2,383

(conclusão)

Questão 30: a empresa considera a competência da responsabilidade para a remuneração e promoção das pessoas	0	10	5,98	2,542
Questão 31: a empresa considera a competência conhecimentos adquiridos para a remuneração e promoção das pessoas	0	10	6,13	2,488
Questão 32: a empresa considera a competência de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais para a remuneração e promoção das pessoas	0	10	5,94	2,392
Questão 33: a empresa considera o desenvolvimento das competências para o crescimento das pessoas no plano de carreira	0	10	6,09	2,437

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

A partir da análise descritiva das questões que avaliam as práticas de gestão de pessoas, no geral, foi possível identificar o grau de importância destas práticas adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014).

Assim, em termos de maiores médias, está a prática de gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoal, com a questão número 18: com o programa de treinamentos, a empresa busca melhorar o desempenho das pessoas nas atividades e tarefas, que apresenta uma média de 7,46. Em seguida, a questão 17: com o programa de treinamentos, a empresa busca estimular as pessoas a se preocuparem com a sua aprendizagem e conhecimento contínuos, com média de 7,29. A questão 14: com o programa de treinamentos, a empresa busca preparar o pessoal para a execução das tarefas do cargo, e apresenta uma média de 7,25 e, por fim, a questão 15: com o programa de treinamentos, a empresa busca proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada, com 7,02.

Ainda, é possível identificar a prática de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoal, nas questões 2: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, estimula e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, e na questão 4: quando a empresa utiliza o recrutamento interno, há a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos. Ambas apresentam uma média de 7,20. A questão de número 5: quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, introduz novos talentos e habilidades, possui uma média de 7,11, e a questão 6: quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações, fechou com 7,06.

A prática de gestão de pessoas: programa de avaliação de desempenho, mostra a questão 7: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria nas relações humanas entre os colegas de trabalho, com média de 7,18. Também a pergunta 9: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca autoaperfeiçoamento do empregado, com média de 7,14 e, por último, a questão 8: a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados, finalizou com média de 7,05.

Observa-se que as três práticas com maior média são: treinamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção de pessoal e programa de avaliação de desempenho.

Conforme os resultados desta análise, rápidas e intensas mudanças ocorrem nas organizações atuais e, para se manter com alto padrão de qualidade em seus serviços, as empresas têm buscado maior desenvolvimento do seu profissional, visando maior competitividade de mercado. Vergara (2000, p. 43) comenta que “[...] as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”.

Conforme França (2009), não adianta apenas motivar o empregado, deve-se também qualificá-lo para o seu melhor desenvolvimento dentro da organização. Formam-se assim duas ferramentas para o seu crescimento: a motivação e a qualificação.

Para França (2009), o treinamento tem como objetivos preparar o pessoal para a execução imediata das tarefas do cargo; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas nos cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os funcionários, aumentando a motivação para o trabalho.

Ainda, a partir destes resultados, segundo a ótica de Rabaglio (2001), é importante que os métodos de recrutamento desenvolvam estratégias que visem levantar o perfil dos candidatos e comparar com um perfil “ideal”, previamente determinado para ocupar a vaga em aberto; e também é significativo que os referidos métodos identifiquem um conjunto de habilidades e de competências que caracterizem os profissionais, como sendo um diferencial para o mercado, que se encarregarão de passar o *know how* adquirido pela instituição após a contratação.

De acordo com Carvalho e Nascimento (2011), as empresas estão sendo cobradas mais a cada dia que passa. Esta cobrança é por melhores resultados, por produtos com maior qualidade e com alto valor agregado, por inovação, por um melhor atendimento ao cliente, por respeito aos prazos pactuados, por melhores preços, entre outros. Para serem bem-sucedidas,

as organizações necessitam das pessoas certas. Assim, atrair as pessoas certas, pelo custo certo, na hora certa é o resultado de um sistema de recrutamento eficaz.

As organizações devem estabelecer sistemas eficazes de recrutamento, que definam claramente o perfil das pessoas passíveis de nela alcançarem sucesso. As áreas de recursos humanos devem entender que mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa necessita de pessoas com comportamentos e atitudes adequados à cultura, à missão, à visão e aos objetivos do empreendimento. Assim, a tarefa de recrutar e selecionar profissionais é estratégica. Há uma grande importância para as empresas, na questão de recrutamento e seleção, porque sendo utilizado de maneira correta proporcionará à organização mais sucesso ao integrar colaboradores mais comprometidos e capacitados para ocuparem determinado cargo (CARVALHO; NASCIMENTO, 2011).

E, por fim, uma forma de demonstrar que os funcionários estão recebendo acompanhamento é por meio da avaliação de desempenho. Segundo Ribeiro (2005), percebe-se a importância que a avaliação de desempenho tem para os funcionários e o quanto também ela é valiosa para as empresas. Nas duas situações, esse recurso possui vital significância, pois para o funcionário traz a oportunidade de receber o *feedback* sobre seu desempenho, possibilitando melhoria, e para as empresas cria a possibilidade de desenvolver o potencial de cada funcionário; com isso, gera melhores resultados organizacionais.

Quando bem gerenciada a avaliação de desempenho, pode influenciar a motivação e o comportamento dos indivíduos. É um meio de desenvolver os recursos humanos da organização, redirecionando os talentos da empresa para onde serão melhor aproveitados. (SOUZA, 2005).

De acordo com Ribeiro (2005), são muitos os benefícios obtidos em uma avaliação de desempenho. É possível mensurar o grau de contribuição de cada colaborador, promovendo treinamentos e aperfeiçoamentos adequados para aqueles que apresentam necessidade, além de estabelecer uma visão clara dos objetivos estratégicos da organização, através de *feedback* do avaliador; com isso o avaliado consegue investir mais em seu desenvolvimento, melhorando assim o seu desempenho.

Esses benefícios agregam à organização um quadro de funcionários qualificados, competentes e comprometidos com suas funções, fazendo com que ela se destaque no mercado, atraindo e retendo talentos. (BASTOS FILHO, 2000).

Na tabela 2, apresenta-se o grau de importância de cada uma das seis dimensões referentes às práticas de gestão de pessoas.



Tabela 10 – Grau de importância de cada uma das seis dimensões referentes às práticas de gestão de pessoas

<b>Práticas de gestão de pessoas</b>	<b>Média</b>	<b>Rank</b>
Recrutamento e Seleção de Pessoal	6,91	2°
Programa de Avaliação de Desempenho	6,88	3°
<b>Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal</b>	<b>7,18</b>	<b>1°</b>
Sistema de Remuneração	5,92	6°
Plano de Carreira	5,95	5°
Gestão por Competências	6,01	4°

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

Com relação ao grau de importância de cada uma das seis dimensões referentes às práticas de gestão de pessoas, é possível observar que a maior pontuação média foi programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal, com uma média de 7,18. Em seguida, está a prática de recrutamento e seleção de pessoal, com 6,91 pontos e, em terceiro lugar, está o programa de avaliação de desempenho, com 6,88.

As pessoas constituem um dos elementos mais importante de uma organização. Ao longo do tempo, elas passaram a ser consideradas como partes inteligentes responsáveis por introduzir o conhecimento e, deste modo, tornaram-se um grande diferencial competitivo. As pessoas deixaram de ser vistas apenas como força geradora de lucro e passaram a ser vistas como seres humanos responsáveis e comprometidos com a organização. (GIL, 2006).

Partindo desse pressuposto, a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais. (GIL, 2006).

Ainda, grande parte da pesquisa acadêmica sobre a Gestão de Pessoas assume ser possível, por meio de políticas e práticas; identificar e desenvolver comportamentos necessários à implementação da estratégia organizacional. (WRIGHT; MCMAHAN, 1992; LEGGE, 1995).

Para que se alcance esse nível de reciprocidade entre organização e indivíduo, a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos: processo de agregar pessoas; processo de aplicar pessoas; processo de recompensar pessoas; processo de desenvolver pessoas; processo de manter pessoas, e processo de monitorar pessoas, sendo que cada um tem sua importância, para que a organização alcance seus objetivos. (GIL, 2006).

A prática de treinamento é importante para manter os funcionários atualizados e aprimorar as suas competências. (ROBBINS, 2006). O esforço das organizações, no sentido

de treinar e desenvolver seus empregados, constitui uma prática reconhecida; porém, com o acirramento da concorrência, acentuam-se as pressões pela busca e pelo desenvolvimento de um novo elenco de competências profissionais, capazes de responder a esse novo ambiente dos negócios. (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004).

O processo de recrutamento consiste em um conjunto de práticas que visa atrair candidatos qualificados para os cargos disponíveis na empresa, que depois serão submetidos aos processos de seleção. Após a fase de recrutamento, deve-se fazer a seleção dos candidatos, buscando o equilíbrio entre as exigências do trabalho ou da organização e as características da pessoa. (ROBBINS, 2006).

A avaliação de desempenho procura estabelecer parâmetros de desempenho, com o propósito de avaliar as decisões de recursos humanos; identificar necessidade de treinamento e desenvolvimento; fornecer *feedback* e servir como base para alocação de recompensas. (ROBBINS, 2006).

Assim, essas três práticas, combinadas com as demais, que são sistema de remuneração, plano de carreira e gestão por competências (seis práticas que são alvo deste estudo), visam manter os colaboradores satisfeitos e motivados, assegurando qualidade de vida na organização. Em contrapartida, buscam maior comprometimento por parte dos empregados e produtividade e qualidade aos processos das empresas. (ROBBINS, 2006; GIL, 2006).

Pela revisão da literatura, observou-se que os autores afirmam que todas as práticas são importantes para a motivação e maior produtividade dos funcionários, o resultado deste estudo diz que os mais importantes são treinamento, recrutamento, seleção e avaliação de desempenho, confirmando o preconizado pelos autores.

Na tabela 11, apresenta-se o Índice para Práticas de Gestão de Pessoas, encontrado para o conjunto da amostra de empresas pesquisadas.

Tabela 11 – Índice para práticas de gestão de pessoas encontrado para a amostra

Variável	Medidas descritivas			
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Práticas de Gestão de Pessoas	5,64	7,46	6,51	0,59

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

O índice médio para as práticas de gestão de pessoas, encontrado para a amostra pesquisada, foi de 6,51, com um desvio padrão de 0,59, o que representa uma variabilidade de 8,33%.

Ao estudar os coeficientes de variação (CV), Pimentel-Gomes (1985) propôs uma classificação da seguinte forma:

- baixo CV – quando inferior a 10%;
- médio CV – entre 10 e 20%;
- alto CV – quando entre 20 e 30%;
- muito alto CV – quando superior a 30%.

A classificação do CV é inversamente proporcional à classificação da precisão do experimento, ou seja, quanto maior o CV menor a precisão experimental.

Deste modo, Pimentel-Gomes (1985) classifica:

- CV baixo – representa alta precisão;
- CV médio – média precisão;
- CV alto – baixa precisão;
- CV muito alto – muito baixa precisão.

A classificação de CV de Pimentel-Gomes (1985) tem sido extensivamente utilizada, porém é abrangente e não considera as particularidades da cultura avaliada, a natureza do ensaio e, principalmente, a variável estudada, o que pode ser relevante para a correta interpretação da magnitude dessa medida. (GARCIA, 1989).

Assim, Garcia (1989) propôs uma tabela de classificação dos CVs com base na relação entre a média e o desvio padrão dos CVs.

Os critérios de classificação adotados foram:

- baixo – quando  $CV \leq CV - \text{Var}(CV)$  ;
- médio – quando  $CV - \text{Var}(CV) < CV \leq CV + \text{Var}(CV)$ ;
- alto – quando  $CV + \text{Var}(CV) < CV \leq CV + 2 \text{Var}(CV)$ ;
- muito alto – quando  $CV > CV + 2 \text{Var}(CV)$  .

Por este procedimento, Garcia (1989) aborda que o emprego de tabelas de classificação do CV é útil como uma referência ao pesquisador, para verificar se os resultados obtidos estão dentro de uma faixa de valores esperados, refletindo assim uma boa exatidão da análise ou se o erro padrão está excessivamente alto, refletindo a heterogeneidade do estudo.

Sobre o uso do CV como medida da precisão experimental, há um consenso entre os pesquisadores. Não são preocupantes casos de experimentos com precisão média, alta ou muito alta, mas os experimentos com baixa precisão são comumente descartados. A decisão do descarte ou não de um experimento ocorrerá nos casos em que, apesar de não ter ocorrido nenhum fator relevante durante a sua condução que justifique tal procedimento, a precisão é

muito baixa (CV muito alto) e quando, além disso, o experimento tem efeito não significativo para tratamento. (FILHO CARGNELUTTI; STORCK, 2007).

Logo, esta análise, ou seja, o índice médio para práticas de gestão de pessoas, encontrado para a amostra pesquisada, apresenta uma variabilidade de 8,33%, considerada muito baixa, segundo Pimentel-Gomes (2005) e também de acordo com Garcia (1989). É considerada importante por possuir alta precisão e exatidão; desta forma, apresenta validade na análise (PIMENTEL-GOMES, 1985; GARCIA, 1989).

### 5.2.2. Modernidade organizacional

Com relação à modernidade organizacional, o objetivo específico formulado é identificar o grau de importância das práticas de modernidade organizacional, adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014).

Tabela 12 – Análise descritiva das questões que avaliam as práticas de modernidade organizacional, no geral

Práticas de Modernidade Organizacional	Medidas descritivas			
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Questão 34: a empresa encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	0	10	6,58	2,262
Questão 35: a empresa estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia adia de trabalho	1	10	7,05	2,156
Questão 36: a empresa estimula ideias novas e criativas	0	10	6,48	2,760
Questão 37: a empresa estimula que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0	10	6,66	2,371
Questão 38: os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0	10	5,98	2,403
Questão 39: a empresa favorece a autonomia para tomar decisões	1	10	6,14	2,544
Questão 40: a empresa conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	1	10	6,45	2,312
Questão 41: a estratégia, missão, os objetivos e as metas da empresa são claramente definidos	0	10	7,65	1,878
Questão 42: de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa	0	10	7,09	2,304
Questão 43: as políticas e práticas da empresa estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	0	10	7,21	2,012
Questão 44: a empresa é fortemente orientada para resultados	1	10	7,24	2,070

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

A partir da análise descritiva das questões que avaliam a modernidade organizacional, no geral, verifica-se que a maior média é apresentada na questão 41: a

estratégia, missão, os objetivos e as metas da empresa são claramente definidos. Apresenta 7,65 pontos de um total de 10. Em seguida, vem a questão 44: a empresa é fortemente orientada para resultados, com 7,24 pontos de média. A questão 43: as políticas e práticas da empresa estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas, apresenta uma média de 7,21. A pergunta de número 42: de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa, está com média de 7,09 e, por fim, a questão 35: a empresa estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho, aparece com 7,05 pontos de média.

Assim, é possível identificar as práticas de modernidade organizacional com maior destaque nesta análise, por ordem decrescente:

- estratégia, missão, objetivos e metas da empresa claramente definidos;
- empresa fortemente orientada para resultados;
- políticas e práticas da empresa estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas;
- empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa;
- empresa estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem.

Eboli (1996) descreve os indicadores de modernidade, que caracterizam a sociedade moderna, consubstanciados nas dimensões cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica das organizações. A dimensão social trata do encorajamento da integração social; do estímulo à participação das pessoas nos processos organizacionais; do favorecimento das pessoas que se mantêm informadas e que atingem seus objetivos materiais e psicológicos.

De acordo com Eboli (1996), a modernidade organizacional é impulsionada por fatores (1) que valorizem a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade; (2) que estimulem um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem; (3) que conduzam a um regime democrático e a um processo decisório descentralizado; (4) que estimulem a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão; (5) que encorajem a interação social e a participação das pessoas nos processos organizacionais; (6) que favoreçam um nível de informação de tal forma que as pessoas atinjam seus objetivos materiais ou psicológicos; (7) que conduzam à formulação clara da missão, dos objetivos, das estratégias e metas organizacionais; (8) que induzam à adoção de tecnologias, políticas e práticas que promovam a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas; (9) que instiguem à subordinação dos objetivos econômicos aos objetivos sociais e princípios éticos; (10) que

induzam ao uso da tecnologia, para favorecer a interação entre pessoas e áreas, bem como a integração de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.

Deste modo, para responder às características da sociedade moderna, as organizações devem ser ágeis, enxutas e suas atividades devem ser realizadas por pessoas que tenham amplo conhecimento do negócio e possuam habilidades, responsabilidades e autonomia para tomar decisões, em situações e ambientes, cada vez mais complexos. (KILIMIK; SANT'ANNA, 2006).

Sant'Anna (2002) desenvolveu um quadro com indicadores para medição do Grau de Modernidade Organizacional, na qual constam, entre outros: práticas de modernidade organizacional ressaltadas nesta etapa do estudo: (a) estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos; (b) os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização; (c) políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas; (d) políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua; (e) organização é fortemente orientada para resultados.

Assim, Sant'Anna (2002) estruturou um modelo de Modernidade Organizacional, de modo a conjugar uma possibilidade de melhoria de práticas de gestão, baseado nos fatores denominados modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, modernidade política e modernidade cultural. A modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas refere-se a um conjunto de medidas, que permitem visualizar o comprometimento da organização com a melhoria contínua, buscando o equilíbrio entre recursos quantitativos, inovação tecnológica e recursos humanos.

Na Tabela 13 é apresentado o grau de importância de cada uma das dimensões referentes às práticas de modernidade organizacional.

Tabela 13 – Grau de importância de cada uma das dimensões referentes às práticas de modernidade organizacional

(continua)

<b>Práticas de Modernidade Organizacional</b>	<b>Média</b>	<b>Rank</b>
Questão 34: a empresa encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	6,58	7º
Questão 35: a empresa estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho	7,05	5º
Questão 36: a empresa estimula ideias novas e criativas	6,48	8º
Questão 37: a empresa estimula que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	6,66	6º
Questão 38: os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	5,98	11º

(conclusão)

Questão 39: a empresa favorece a autonomia para tomar decisões	6,14	10°
Questão 40: a empresa conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	6,45	9°
<b>Questão 41: a estratégia, missão, os objetivos e as metas da empresa são claramente definidos</b>	<b>7,65</b>	<b>1°</b>
Questão 42: de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa	7,09	4°
Questão 43: as políticas e práticas da empresa estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas	7,21	3°
Questão 44: a empresa é fortemente orientada para resultados	7,24	2°

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

Na tabela 14, está apresentado o Índice de Modernidade Organizacional encontrado para o conjunto da amostra.

Tabela 14 – Índice de modernidade organizacional encontrado para o conjunto da amostra

Variável	Medidas descritivas			
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Modernidade Organizacional	5,98	7,65	6,78	0,51

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

O índice médio para práticas de modernidade organizacional, encontrado para a amostra pesquisada, foi de 6,78, com um desvio padrão de 0,51, o que representa uma variabilidade de 7,52%.

Logo, esta análise, ou seja, o índice médio para práticas de modernidade organizacional, encontrado para a amostra pesquisada, apresenta uma variabilidade de 7,52%, considerada muito baixa, segundo Pimentel-Gomes (2005) e também de acordo com Garcia (1989). Assim, é considerada importante por possuir alta precisão e exatidão; desta forma, apresentada validade na análise. (PIMENTEL-GOMES, 1985; GARCIA, 1989).

### 5.2.3. Inovação disruptiva

Com relação à inovação disruptiva, o objetivo específico formulado é identificar o grau de importância das práticas de inovação disruptiva, adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014).

Na tabela 15, está a análise descritiva das questões que avaliam a inovação disruptiva, no geral.

Tabela 15 – Análise descritiva das questões que avaliam a inovação disruptiva, no geral

Inovação disruptiva	Medidas descritivas			
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Questão 45: a empresa equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	0	10	6,68	2,344
Questão 46: a empresa combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	0	10	6,84	2,058
Questão 47: a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	1	<b>10</b>	7,02	2,067
Questão 48: a empresa estimula em seus empregados a capacidade de aprender rapidamente novas tecnologias	1	<b>10</b>	6,78	2,080
Questão 49: a empresa estimula em seus empregados a busca por novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou da função ocupada	0	10	6,89	2,411

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

Considerando a análise descritiva das questões que avaliam a inovação disruptiva, no geral, tem-se como maior média de pontos a questão de número 47: a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas, com 7,02.

Para Christensen (1997), a inovação disruptiva ocorre quando uma empresa, que domina seus mercados realiza pesquisa com seus clientes e, a partir disso, promove melhorias em seus produtos, buscando o aumento do seu crescimento e da sua lucratividade. Para ele, uma empresa perde posição no mercado e fracassa quando não adota tecnologias de ruptura no setor.

Ainda, segundo Christensen (1997), um fator importante para o sucesso de uma organização é ser bem-administrada e, para que isso aconteça, sua administração deve ser pautada em verificar sua forma de atuação e perceber o potencial valor que uma inovação em tecnologia disruptiva traz para o sucesso e a manutenção dos negócios.

Diz-se que não é a tecnologia em si que é disruptiva, mas como ela afeta o modelo de negócios; então, inovações disruptivas são aquelas que provocam uma ruptura no antigo modelo de negócios. (CHRISTENSEN, 2006).

Sant'Anna (2002) desenvolveu um quadro com indicadores para medição do Grau de Modernidade Organizacional, no qual consta, entre outros, a prática de inovação disruptiva ressaltada nesta etapa do estudo: tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.



Assim, Sant'Anna (2002) estruturou um modelo de Modernidade Organizacional, de modo a conjugar uma possibilidade de melhoria de práticas de gestão, baseado nos fatores denominados modernidade administrativa, e das práticas de gestão de pessoas, modernidade política e modernidade cultural. A modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas refere-se a um conjunto de medidas que permitem visualizar o comprometimento da organização com a melhoria contínua, buscando o equilíbrio entre recursos quantitativos, inovação tecnológica e recursos humanos.

Na Tabela 16 é apresentado o grau de importância de cada uma das dimensões referentes à inovação disruptiva.

Tabela 16 – Grau de importância de cada uma das dimensões da inovação disruptiva

<b>Dimensões a inovação disruptiva</b>	<b>Média</b>	<b>Rank</b>
Questão 45: a empresa equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	6,68	4°
Questão 46: a empresa combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	6,84	3°
<b>Questão 47: a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas</b>	<b>7,02</b>	<b>1°</b>
Questão 48: a empresa estimula em seus empregados a capacidade de aprender rapidamente novas tecnologias	6,78	5°
Questão 49: a empresa estimula em seus empregados a busca por novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou da função ocupada	6,89	2°

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

Na tabela 17, está o índice de inovação disruptiva encontrado para o conjunto da amostra.

Tabela 17 – Índice de Inovação disruptiva para o conjunto da amostra

<b>Variável</b>	<b>Medidas descritivas</b>			
	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Inovação disruptiva	6,68	7,02	6,84	0,13

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

O índice médio para práticas de inovação disruptiva, encontrado para a amostra pesquisada, foi de 6,84, com um desvio padrão de 0,13, o que representa uma variabilidade de 1,90%.

Logo, esta análise, ou seja, o índice médio para práticas de inovação disruptiva, encontrado para a amostra pesquisada, apresenta uma variabilidade de 1,90%, considerada muito baixa, segundo Pimentel-Gomes (2005) e também de acordo com Garcia (1989).

Assim, é considerada importante por possuir alta precisão e exatidão; desta forma, apresenta validade na análise. (PIMENTEL-GOMES, 1985; GARCIA, 1989).

### 5.2.4 Hipóteses

Na Tabela 18 que apresenta as hipóteses que dizem respeito às práticas de gestão de pessoas e sua correlação com a inovação disruptiva, com os respectivos coeficientes de correlação, valor de significância e situação.

Tabela 18 – Hipóteses: práticas de gestão de pessoas e sua correlação com a inovação disruptiva

Hipóteses	Coefficiente de correlação	Valor da significância (p)	Situação
<b>H1(a):</b> Prática de gestão de pessoas: Recrutamento e seleção de pessoal, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva.	0,683	0,000	Confirmada
<b>H1 (b):</b> Prática de gestão de pessoas: Programa de avaliação de desempenho, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva	0,672	0,000	Confirmada
<b>H1 (c):</b> Prática de gestão de pessoas: Programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva	0,668	0,000	Confirmada
<b>H1 (d):</b> Prática de gestão de pessoas: Sistema de remuneração, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva	0,725	0,000	Confirmada
<b>H1 (e):</b> Prática de gestão de pessoas: Plano de carreira, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva	0,703	0,000	Confirmada
<b>H1 (f):</b> Prática de gestão de pessoas: Gestão por competências, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva	0,698	0,000	Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

Visualiza-se que as seis hipóteses foram confirmadas, a partir dos resultados referentes ao coeficiente de correlação e o valor de significância.

O coeficiente de correlação tem como objetivo encontrar o grau de relação entre duas variáveis. O coeficiente de correlação fornece o grau de relacionamento linear entre duas variáveis. (DOWNING; CLARK, 1989).

Quando se está trabalhando com amostras, o coeficiente de correlação é indicado pela letra  $r$  que é, por sua vez, uma estimativa do coeficiente de correlação populacional:  $\rho$  (rho). Ele pode variar de -1,00 a + 1,00. (DOWNING; CLARK, 1989).

Um coeficiente de +1 indica uma correlação linear positiva perfeita. Neste caso, as duas variáveis serão exatamente iguais em termos de escores padronizados  $z$ , isto é, um elemento apresentando um escore padronizado de 1,5, em uma das variáveis, vai apresentar o mesmo escore padronizado na outra variável. Assim, quanto mais próximo de +1 for  $r$ , maior o grau de relacionamento linear positivo entre  $X$  e  $Y$ , ou seja, se  $X$  varia em uma direção,  $Y$  variará na mesma direção (DOWNING; CLARK, 1989).

Um coeficiente de correlação de -1 indica correlação linear perfeita negativa, com os escores padronizados exatamente iguais em valores absolutos, diferindo apenas no sinal. Então, quanto mais próximo de -1 for  $r$ , maior o grau de relacionamento linear negativo entre  $X$  e  $Y$ , isto é, se  $X$  varia em um sentido,  $Y$  variará no sentido inverso. (DOWNING; CLARK, 1989).

Um coeficiente de correlação “0” significa que não existe um relacionamento linear entre as duas variáveis. Desta forma, quanto mais próximo de zero estiver  $r$  menor será o relacionamento linear entre  $X$  e  $Y$ . (DOWNING; CLARK, 1989).

Uma correlação de +1 ou -1 é raramente observada. O mais comum é que o coeficiente fique situado no intervalo entre estes dois valores. (DOWNING; CLARK, 1989).

O Quadro 16 fornece um guia de como é interpretar o coeficiente de correlação.

Quadro 16 – Valores do coeficiente de correlação e sua interpretação

Valor de $p$ (+ ou -)	Interpretação
0,00 a 0,19	Uma correlação bem fraca
0,20 a 0,39	Uma correlação fraca
0,40 a 0,69	Uma correlação moderada
0,70 a 0,89	Uma correlação forte
0,90 a 1,00	Uma correlação muito forte

Fonte: Adaptado de Mason; Douglas (1990).

Assim, a análise fica desta forma:

**H1 (a):** Prática de gestão de pessoas: **Recrutamento e seleção de pessoal**, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a **inovação disruptiva**.

**Coefficiente de Correlação - 0,683**

De acordo com o quadro definido por Mason e Douglas (1990), há uma correlação moderada.

Conforme Downing e Clark (1989), quanto mais próximo de +1 for  $r$ , maior o grau de relacionamento linear positivo entre X (prática de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoal) e Y (inovação disruptiva), ou seja, se X (prática de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoal) varia em uma direção, Y (inovação disruptiva) variará na mesma direção.

**H1 (b):** Prática de gestão de pessoas: **Programa de avaliação de desempenho**, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a **inovação disruptiva**.

**Coefficiente de Correlação - 0,672**

De acordo com o quadro definido por Mason e Douglas (1990), há uma correlação moderada.

Conforme Downing e Clark (1989), quanto mais próximo de +1 for  $r$ , maior o grau de relacionamento linear positivo entre X (prática de gestão de pessoas: programa de avaliação de desempenho) e Y (inovação disruptiva), ou seja, se X (prática de gestão de pessoas: programa de avaliação de desempenho) varia em uma direção, Y (inovação disruptiva) variará na mesma direção.

**H1 (c):** Prática de gestão de pessoas: **Programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal**, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a **inovação disruptiva**.

**Coefficiente de Correlação - 0,668**

De acordo com o quadro definido por Mason e Douglas (1990), há uma correlação moderada.

Conforme Downing e Clark (1989), quanto mais próximo de +1 for  $r$ , maior o grau de relacionamento linear positivo entre X (prática de gestão de pessoas: programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal) e Y (inovação disruptiva), ou seja, se X (prática de gestão de pessoas: programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal) varia em uma direção, Y (inovação disruptiva) variará na mesma direção.

**H1 (d):** Prática de gestão de pessoas: **sistema de remuneração**, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a **inovação disruptiva**.

**Coefficiente de Correlação - 0,725**

De acordo com o quadro definido por Mason e Douglas (1990), há uma correlação forte.

Conforme Downing e Clark (1989), quanto mais próximo de +1 for  $r$ , maior o grau de relacionamento linear positivo entre X (prática de gestão de pessoas: sistema de remuneração) e Y (inovação disruptiva), ou seja, se X (prática de gestão de pessoas: sistema de remuneração) varia em uma direção, Y (inovação disruptiva) variará na mesma direção.

**H1 (e):** Prática de gestão de pessoas: **plano de carreira**, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a **inovação disruptiva**.

**Coefficiente de Correlação - 0,703**

De acordo com o quadro definido por Mason e Douglas (1990), há uma correlação forte.

Conforme Downing e Clark (1989), quanto mais próximo de +1 for  $r$ , maior o grau de relacionamento linear positivo entre X (prática de gestão de pessoas: plano de carreira) e Y (inovação disruptiva), ou seja, se X (prática de gestão de pessoas: plano de carreira) varia em uma direção, Y (inovação disruptiva) variará na mesma direção.

**H1 (f):** Prática de gestão de pessoas: **gestão por competências**, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a **inovação disruptiva**.

**Coefficiente de Correlação - 0,698**

De acordo com o quadro definido por Mason e Douglas (1990), há uma correlação moderada.

Coforme Downing e Clark (1989), quanto mais próximo de +1 for  $r$ , maior o grau de relacionamento linear positivo entre X (prática de gestão de pessoas: gestão por competências) e Y (inovação disruptiva), ou seja, se X (prática de gestão de pessoas: gestão por competências) varia em uma direção, Y (inovação disruptiva) variará na mesma direção.

As práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas, reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), têm correlação positiva com a inovação disruptiva:

- prática de gestão de pessoas: sistema de remuneração, possui uma correlação forte com inovação disruptiva (0,725);

- prática de gestão de pessoas: plano de carreira, possui uma correlação forte com inovação disruptiva (0,703);

- prática de gestão de pessoas: gestão por competências, possui uma correlação moderada com inovação disruptiva (0,698);

- prática de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoal, possui uma correlação moderada com inovação disruptiva (0,683);

- prática de gestão de pessoas: programa de avaliação de desempenho, possui uma correlação moderada com inovação disruptiva (0,672);

- prática de gestão de pessoas: programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal, possui uma correlação moderada com inovação disruptiva (0,668).

As práticas de gestão de pessoas afetam o processo motivacional de satisfação no trabalho e de engajamento dos profissionais em suas atividades. (INNOCENTI; PROFILI; SAMMARRA, 2013). Hackman e Oldham (1975) defendem a ideia de que determinadas características, quando presentes nas tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, são capazes de promover a emergência de certos estados psicológicos críticos, capazes de determinar a motivação e a satisfação em relação ao trabalho. Para os autores, as dimensões da tarefa, presentes em seu modelo, e cuja presença cria esses estados psicológicos críticos são: variedade de habilidades; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia; *feedback* extrínseco; *feedback* do próprio trabalho e inter-relacionamento. Hackman e Oldham (1975), embora considerem tais variáveis como as principais determinantes da satisfação no trabalho, não deixam de reconhecer a importância dos fatores de contexto, destacando-se variáveis, tais como: a possibilidade de crescimento, a supervisão, a segurança no trabalho, a compensação financeira e o ambiente social.

O conceito de modernidade organizacional tem sido evocado para destacar a relevância de as instituições se prepararem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, por meio da adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão, que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente. (GONÇALVES, 1997). A modernidade organizacional inclui a crescente abertura de participação dos indivíduos nos processos decisórios e a possibilidade de aplicação de medidas que supostamente tornem os ambientes corporativos mais democráticos. (SANT'ANNA, 2002).

O sucesso das empresas no mercado pode ser conseguido se, as empresas, ao introduzirem uma inovação, buscarem a diferenciação, em conjunto com seus clientes (internos e externos), para que ambos, cada um em seu papel, possam buscar vantagens e benefícios dos novos produtos a serem oferecidos. (CHRISTENSEN; ANTHONY; BERSTELL; NITTERHOUSE, 2007).

Assim, entende-se que as práticas de gestão de pessoas, afetando positivamente a motivação e satisfação no trabalho, trarão características de modernidade organizacional às empresas, resultando em inovação disruptiva, ou seja, uma inovação que trará vantagens às empresas em termos de maior produtividade e qualidade aos processos, de acordo dos resultados encontrados e com os autores (INNOCENTI; PROFILI; SAMMARRA, 2013; HACKMAN; OLDFHAM, 1975; CHRISTENSEN; ANTHONY; BERSTELL; NITTERHOUSE, 2007; GONÇALVES, 1997, SANT'ANNA, 2002).

A Figura 3, apresenta modelo teórico da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva, mostrando-se a relação direta. As hipóteses são:

- **HIPÓTESE 1 (a):** Prática de gestão de pessoas: Recrutamento e seleção de pessoal, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva.

- **HIPÓTESE 1 (b):** Prática de gestão de pessoas: Programa de avaliação de desempenho, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva.

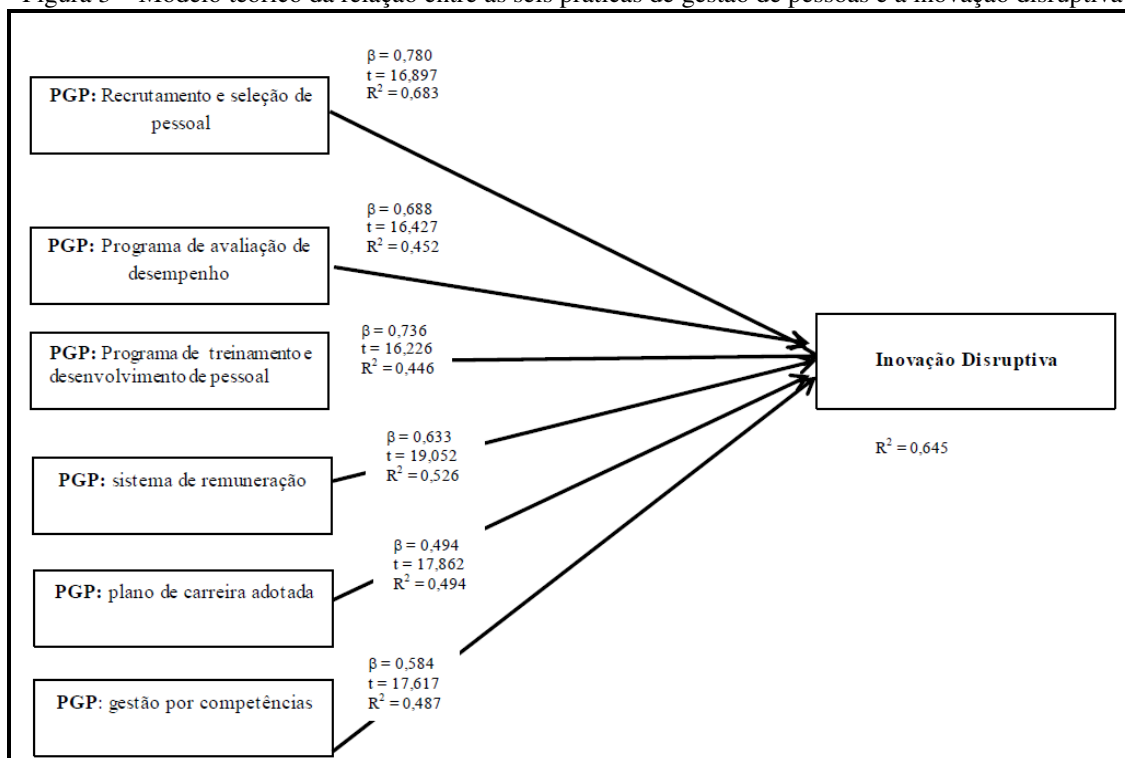
- **HIPÓTESE 1 (c):** Prática de gestão de pessoas: Programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva.

– **HIPÓTESE 1 (d):** Prática de gestão de pessoas: sistema de remuneração adotada pelas empresas, reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva.

– **HIPÓTESE 1 (e):** Prática de gestão de pessoas: plano de carreira adotada pelas empresas, reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva.

– **HIPÓTESE 1 (f):** Prática de gestão de pessoas: gestão por competências, adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a inovação disruptiva.

Figura 3 – Modelo teórico da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva



Fonte: Elaborada pela autora.

A prática de gestão de pessoas: Recrutamento e seleção de pessoal, explica diretamente 68,3% da inovação disruptiva. A prática de gestão de pessoas: Programa de avaliação de desempenho, explica diretamente 45,2% da inovação disruptiva. A prática de gestão de pessoas: Treinamento e desenvolvimento de pessoal explica diretamente 44,6% da



inovação disruptiva. A prática de gestão de pessoas: Sistema de remuneração, explica diretamente 52,6% da inovação disruptiva. A prática de gestão de pessoas: Plano de carreira, explica diretamente 49,4% da inovação disruptiva, e a prática de gestão de pessoas: Gestão por competências, explica diretamente 48,7% da inovação disruptiva. As seis práticas juntas explicam 64,5%.

Na Tabela 19, estão as hipóteses que dizem respeito às práticas de gestão de pessoas e sua correlação com a modernidade organizacional; práticas de gestão de pessoas e inovação disruptiva e modernidade organizacional e inovação disruptiva, com os respectivos coeficientes de correlação, valor de significância e situação.

Tabela 19 – Hipóteses: práticas de gestão de pessoas e modernidade organizacional, práticas de gestão de pessoas e inovação disruptiva e modernidade organizacional e inovação disruptiva

Hipóteses	Coefficiente de correlação	Valor da significância (p)	Situação
<b>H2:</b> As práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva com a modernidade organizacional	0,868	0,000	Confirmada
<b>H3:</b> As práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva com a inovação disruptiva	0,798	0,000	Confirmada
<b>H4:</b> A modernidade organizacional tem correlação positiva com a inovação disruptiva	0,886	0,000	Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS.

Visualiza-se que as três hipóteses foram confirmadas, a partir dos resultados referentes ao coeficiente de correlação e valor de significância.

Assim, a análise fica desta forma:

**H2:** As práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva com a modernidade organizacional.

**Coeficiente de Correlação - 0,868**

De acordo com o quadro definido por Mason e Douglas (1990), há uma correlação forte.

Conforme Downing e Clark (1989), quanto mais próximo de +1 for  $r$ , maior o grau de relacionamento linear positivo entre X (práticas de gestão de pessoas) e Y (modernidade organizacional), ou seja, se X (prática de gestão de pessoas) varia em uma direção, Y (modernidade organizacional) variará na mesma direção.

**H3:** As práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva com a inovação disruptiva.

### **Coefficiente de Correlação - 0,798**

De acordo com o quadro definido por Mason e Douglas (1990), há uma correlação forte.

Conforme Downing e Clark (1989), quanto mais próximo de +1 for  $r$ , maior o grau de relacionamento linear positivo entre X (práticas de gestão de pessoas) e Y (inovação disruptiva), ou seja, se X (prática de gestão de pessoas) varia em uma direção, Y (inovação disruptiva) variará na mesma direção.

**H4:** A modernidade organizacional tem correlação positiva com a inovação disruptiva.

### **Coefficiente de Correlação - 0,886**

De acordo com o quadro definido por Mason e Douglas (1990), há uma correlação forte.

Conforme Downing; Clark (1989), quanto mais próximo de +1 for  $r$ , maior o grau de relacionamento linear positivo entre X (modernidade organizacional) e Y (inovação disruptiva), ou seja, se X (modernidade organizacional) varia em uma direção, Y (inovação disruptiva) variará na mesma direção.

Em resumo, a modernidade organizacional tem correlação positiva com a inovação disruptiva – correlação forte (0,886).

Conforme Sant'Anna:

Em nível organizacional, a modernidade tem sido comumente evocada para destacar a relevância de as empresas se prepararem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, por meio da adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente (SANT'ANNA, 2008, p. 6).

Continuando, Sant'Anna coloca que,

Nessa direção, para fazer face às características da sociedade moderna, as organizações devem ser processualmente orientadas e focadas nos seus clientes, devem ser ágeis e enxutas, e suas tarefas devem pressupor, por parte de quem as executa, amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisões em ambientes crescentemente complexos; requerendo, por conseguinte, uma revisão completa dos modelos tradicionais de empresa, tanto do ponto de vista estrutural, quanto da gestão do negócio e do trabalho (SANT'ANNA, 2008, p.6).

De acordo com o autor, o desafio consiste em desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização, esforço que exige: transformar empregados de

tarefas em profissionais de processos; repensar os papéis dos gestores e dos empregados nessa nova organização; criar novos sistemas de gestão; fazer com que o aprendizado seja parte do dia a dia dos negócios da empresa; e moldar uma cultura que apoie as novas formas de trabalho.

Assim, de acordo com Eboli (1996), a modernidade organizacional é impulsionada por fatores, dentre outros, que induzam a adoção de tecnologias, políticas e práticas que promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas e que induzam ao uso da tecnologia, para favorecer a interação entre pessoas e áreas, bem como a integração de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.

Ainda, as práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva com a modernidade organizacional – correlação forte (0,868).

As pressões em torno da competitividade, a intensificação dos processos de globalização e as profundas transformações nas estruturas dos mercados evidenciam a relevância de as organizações revisitarem seus modelos e instrumentos de gestão, em particular os direcionados ao gerenciamento de seus elementos humanos. (SANT'ANNA, 2008).

Bartlett e Ghoshal (1987) dizem que as organizações concorrem atualmente pelo talento humano. Assim, de acordo com Sant'Anna (2008), com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes.

Então, as pessoas, com suas competências, nunca foram tão valorizadas como atualmente. Com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as organizações têm, crescentemente, necessitado de indivíduos talentosos e competentes. Os indivíduos e suas competências passam a ser, portanto, enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. Se, por um lado, essa nova realidade tem trazido à tona a importância da valorização do chamado capital intelectual, simultaneamente, assiste-se a uma elevação nas pressões sobre os trabalhadores, incluindo-se aquelas por contínua atualização profissional, legitimadas por discursos como os da competitividade, empregabilidade e competência. As políticas de gestão das organizações podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de competências. Assim, é necessário que as empresas sejam capazes de se adaptar ao novo mundo dos negócios, propiciando uma modernidade organizacional que contribua para a efetiva utilização das competências de seus profissionais. (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004).

E, por fim, as práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva com a inovação disruptiva – correlação forte (0,798).

As práticas inovadoras, que focalizam mais enfaticamente a gestão de pessoas nas organizações, objetivam a modificar/alterar as práticas tradicionais dessa área. Assim, tanto as pressões por constante aumento de produtividade e qualidade quanto as que exigem um tratamento mais humano, nos contextos de trabalho, fazem com que práticas como a definição de cargos e formas de pagamento restritas; os direitos e deveres claramente diferenciados entre as cadeias de comando; os poderes de decisão centralizados no topo da organização dentre outras, não mais atendam aos anseios internos e externos à organização. (ICHNIEWSKY et al., 1996).

Na classificação de Loiola, Bastos e Teixeira (2003), as práticas que podem ser incluídas no domínio da gestão de pessoas são aquelas que envolvem uma combinação de Gestão de pessoas e a construção da inovação, organização do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. Elas são adotadas com a finalidade de oferecer maior participação na tomada de decisão (*empowerment*), oportunidades para aprender novas habilidades (cultura aprendizagem) e um incremento nos incentivos financeiros, para que se estimule maior dedicação e esforços para o alcance de metas. Envolvem também, normalmente, alguma forma de trabalho em equipe, círculos de qualidade e remuneração por desempenho. (TEIXEIRA, 2006). Way (2002) e Kling (1995) comentam que este novo padrão de gestão de pessoas cria um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (HPWS – *High Performance Work Systems*). Em organizações que adotam esse sistema, há uma preocupação em selecionar, envolver, reter e motivar pessoas que respondam adequadamente às exigências e demandas por tais práticas; possuir e aplicar no trabalho habilidades superiores e que tal aplicação resulte em desempenho e rentabilidade para a organização. (WAY, 2002).

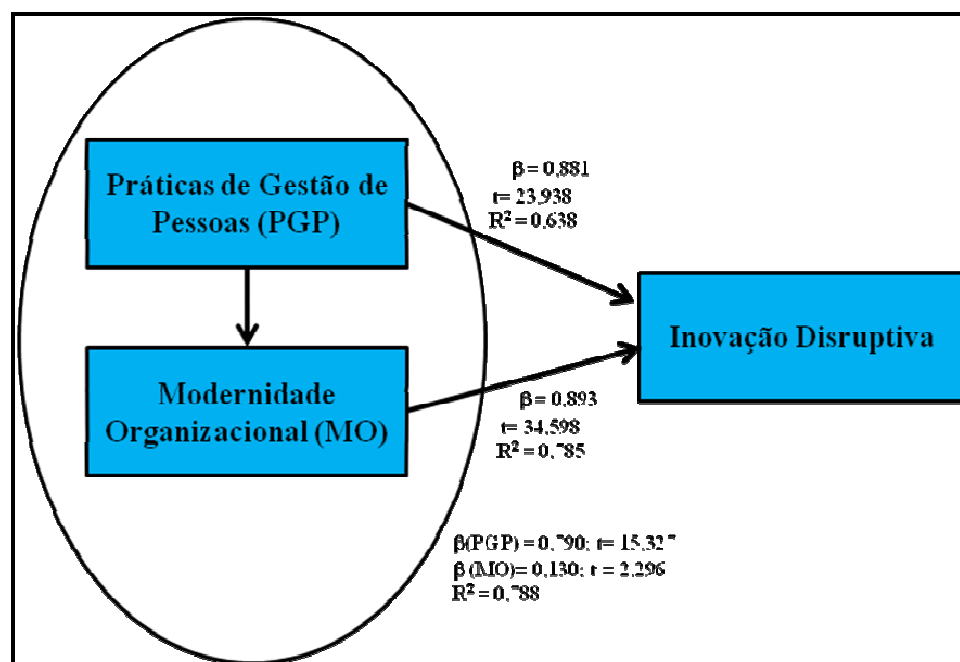
A seguir, modelo teórico da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva, ou seja:

**H2:** As práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva com a modernidade organizacional.

**H3:** As práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva com a inovação disruptiva.

**H4:** A modernidade organizacional tem correlação positiva com a inovação disruptiva.

Figura 4 – Modelo teórico da relação entre as práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva



Fonte: Elaborada pela autora.

As práticas de gestão de pessoas explicam diretamente 63,8% da inovação disruptiva; as práticas de modernidade organizacional, 78,5%, e as duas juntas explicam 78,8%.

### 5.2.5 Análise do efeito moderador do tempo de empresa

O efeito moderador consiste na participação de um terceiro construto, que altera a relação entre dois outros construtos relacionados. Isto é, a relação entre dois construtos muda com base no nível de um moderador. (HAIR et al., 2009).

**Hipótese – H5:** O tempo de empresa modera o relacionamento entre as práticas de gestão de pessoas, de modernidade organizacional e a inovação disruptiva. Quanto maior o tempo de empresa, maior o efeito das práticas de gestão de pessoas e de modernidade organizacional sobre a inovação disruptiva.

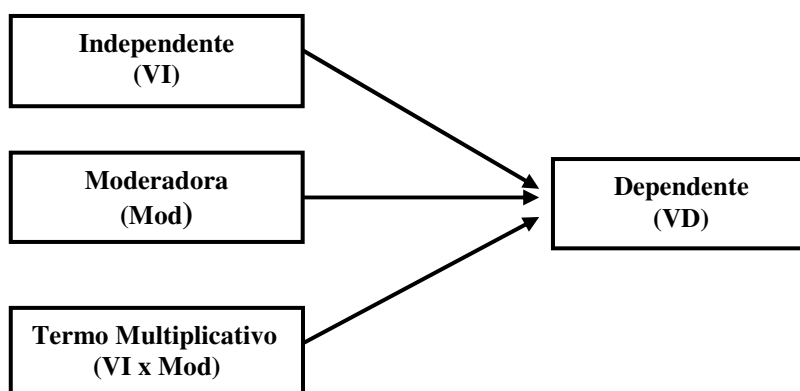
A hipótese de moderação não será suportada se a interação (isto é, o termo multiplicativo  $VI \times Mod$ ) for significativa. (WHISMAN; MCCLELLAN, 2005).

A figura 5 apresenta três relações causais para variável dependente: o impacto direto da variável independente, o impacto direto da variável moderadora e o impacto multiplicativo

da interação entre a independente e a moderadora. West, Aiken e Krull (1996) descrevem que todas as variáveis de primeira ordem, que são utilizadas na interação, bem como todas as possíveis combinações entre elas, devem também ser incluídas no modelo, para que suas relações diretas com a variável dependente sejam testadas.

A hipótese de moderação não será suportada se a interação (isto é, o termo multiplicativo  $VI \times Mod$ ) for significativa. Assim, é necessário o exame da direção das médias *a posteriori*. Além do mais, é desejável que os efeitos das demais relações sejam mínimos ou insignificantes, fortalecendo os resultados encontrados para a moderação (JAMES; BRETT, 1984). Normalmente, uma variável moderadora é incluída ao modelo, justamente quando há uma relação inconsistente ou fraca não esperada entre uma variável independente e outra dependente. (BARON; KENNY, 1986).

Figura 5 – Modelo moderador



Fonte: Adaptada de Baron; Kenny (1986).

Conforme Whisman e McClellan (2005), para testar o efeito da moderação sobre a variável dependente, deve-se calcular o modelo com a inclusão do efeito moderador, e outro modelo com a interação e fazer a comparação entre os dois modelos.

Na tabela 20, apresenta-se o modelo ajustado com o efeito moderador, sem interação.

Tabela 20 – Resumo do modelo com efeito moderador

Modelo	Coeficientes		$t_{cal}$	Significância
	B	Erro padrão		
Media G Pessoas	0,186	0,051	3,632	0,000
Media Mod Org	0,737	0,051	14,487	0,000
Tempo de Empresa	0,241	0,040	6,007	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS

O coeficiente de correlação ajustado  $R^2$ (ajustado) foi de 0,985, ou seja, 98,5% da variação da inovação disruptiva é explicada pelas práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e do tempo de empresa.

Na tabela 21, apresenta-se a análise de variância do modelo de regressão, em que se pode observar que o modelo de regressão é significativo, pois  $p=0,000$ .

Tabela 21 – Análise de variância

Modelo	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F <sub>cal</sub>	Significância (p)
Regressão	16415,476	5	3283,095	4318,385	0,000
Resíduos	246,324	324	,760		
Total	16661,800	329			

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS

Na tabela 22, apresenta-se o modelo ajustado com o efeito moderador, com interação.

Tabela 22 – Modelo com efeito moderador e interação

Modelo	Coeficientes		t <sub>cal</sub>	Significância
	B	Erro padrão		
Práticas de Gestão de Pessoas	0,352	0,159	2,216	0,027
Práticas de Modernidade Organizacional	0,588	0,152	3,869	0,000
Tempo de Empresa	0,276	0,074	3,710	0,000
Práticas de Gestão de Pessoas X Tempo de Empresa	-0,074	0,063	-1,182	0,238
Práticas de Modernidade Organizacional X Tempo de Empresa	0,063	0,062	1,009	0,314

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS

Pode-se observar que o efeito de interação entre as Práticas de gestão de pessoas *versus* Tempo de empresa e Práticas de modernidade organizacional *versus* tempo de empresa não são significativas:  $p=0,238$  e  $p=0,314$ , respectivamente, pois são maiores que 0,05.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros. Inicia-se retomando o tema, com uma breve revisão da literatura nas definições dos construtos estudados. A primeira seção apresenta os principais resultados, concluindo quanto aos objetivos da pesquisa e ao problema formulado. A segunda seção aborda as contribuições finais da tese e, por fim, as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

Este estudo teve como tema a relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.

As práticas de gestão de pessoas, definidas para esta tese são recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, sistema de remuneração, plano de carreira e gestão por competências. Estas práticas estão inter-relacionadas e afetam o processo motivacional, de satisfação no trabalho e de engajamento dos profissionais em suas atividades (INNOCENTI; PROFILI; SAMMARRA, 2013).

O conceito de modernidade organizacional está balizado pela proposta de Sant'Anna (2002). A questão da modernidade organizacional tem sido evocada para destacar a relevância de as instituições se prepararem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, por meio da adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão, que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente. (GONÇALVES, 1997). Segundo a visão de Sant'Anna (2002), a modernidade organizacional inclui a crescente abertura de participação dos indivíduos nos processos decisórios e a possibilidade de aplicação de medidas que supostamente tornem os ambientes corporativos mais democráticos.

Um produto ou serviço disruptivo inicia seu ciclo oferecendo apenas atributos essenciais e de baixo custo para novos mercados de consumidores, em comparação aos produtos maduros e líderes de mercado. À medida que esse novo mercado se desenvolve, o produto ou serviço acompanha essa evolução, oferecendo mais atributos de valor até atingir a satisfação dos consumidores. (CHRISTENSEN, 1997).

Christensen e Armstrong (1998) esclarecem que as tecnologias disruptivas introduzem no mercado um pacote de atributos diferente dos historicamente valorizados pelos principais consumidores. Geralmente, apresentam, em sua fase introdutória, desempenho muito aquém em algumas dimensões de performance particularmente importantes para estes.



Tornam possível, então, a emergência de novos mercados, compostos por consumidores interessados em usufruir produtos ou serviços que, posto que apresentem qualidade inferior aos líderes de mercado – aos quais não possuem acesso – apresentam funcionalidade equivalente e valores muito mais acessíveis e atrativos.

Segundo Adner (2002), enquanto aprimorada, o desempenho de uma tecnologia disruptiva permanece inferior em relação ao oferecido pelas tecnologias estabelecidas nos mercados mais significativos. Entretanto, no momento em que a performance dos atributos fornecidos por estas tecnologias excede a performance e a complexidade que o mercado demanda ou pode absorver, ocorre o que Christensen (1997) denomina de excedente de performance (*performance overshoot*) para consumidores demasiadamente servidos, de sorte que os fornecedores oferecem aos clientes mais do que eles precisam ou estão dispostos a pagar. Dada uma parcela cada vez maior de consumidores marginais, os quais não têm acesso ou interesse no conjunto cada vez mais complexo de atributos oferecidos por um produto ou serviço, a disrupção do mercado ocorre quando a tecnologia disruptiva se torna um substituto para a tecnologia vigente.

As empresas que fizeram parte deste estudo estão localizadas na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014). O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) consagra as organizações gaúchas que mais se destacam na área da Gestão da Qualidade, reconhecendo os esforços para a gestão de excelência.

Ao participar do Prêmio Qualidade RS, as organizações recebem a avaliação de seu sistema de gestão, externa, imparcial, que utiliza critérios reconhecidos internacionalmente. O modelo desenvolvido pelo PGQP proporciona uma avaliação sistêmica, gerando uma realimentação formal. No final do processo, ao receber o Relatório de Avaliação, as lideranças das organizações participantes recebem os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, a partir dos quais pode ser estruturado um consistente plano de aperfeiçoamento das práticas gerenciais.

## 6.1 PRINCIPAIS RESULTADOS

A questão da pesquisa, o objetivo geral e os específicos, e as hipóteses são agora discutidos no fechamento da tese.

Foi possível atingir ao objetivo geral que busca construir um *framework*, identificando o grau de importância das práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e práticas de inovação disruptiva, analisando as relações entre elas.

Os objetivos específicos propostos também foram atingidos de maneira satisfatória para este estudo. São em número de três:

Com relação às práticas de gestão de pessoas, o primeiro objetivo específico busca **identificar o grau de importância das práticas de gestão de pessoas**, adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014).

Especificamente, em termos de modernidade organizacional, o objetivo específico **busca identificar o grau de importância das práticas de modernidade organizacional**, adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014).

De acordo com a inovação disruptiva, o objetivo específico busca **identificar o grau de importância das práticas de inovação disruptiva**, adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014).

Assim, pode-se observar quais foram os principais resultados deste estudo. Na tabela 23, está apresentado um resumo do grau de importância das dimensões referentes às práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.

Tabela 23 – Resumo do grau de importância das dimensões referentes às práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva

(continua)

<b>DIMENSÕES REFERENTES ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>Grau de importância</b>
<b>Programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal</b>	<b>7,18</b>
– com o programa de treinamentos, a empresa busca melhorar o desempenho das pessoas nas atividades e tarefas	7,46
– com o programa de treinamentos, a empresa busca estimular as pessoas a se preocuparem com a sua aprendizagem e o conhecimento contínuos	7,29

(continua)

– com o programa de treinamentos, a empresa busca preparar o pessoal para a execução das tarefas do cargo	7,25
– com o programa de treinamentos, a empresa busca proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada	7,02
– com o programa de treinamentos, a empresa busca mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os funcionários, aumentando a motivação para o trabalho	6,88
<b>Recrutamento e seleção de pessoal</b>	<b>6,91</b>
– quando a empresa utiliza o recrutamento interno, há a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos	7,20
– quando a empresa utiliza o recrutamento interno, estimula e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários	7,20
– quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, introduz novos talentos e habilidades	7,11
– quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações	7,06
– quando a empresa utiliza o recrutamento interno, aproveita melhor o potencial humano	6,83
– quando a empresa utiliza o recrutamento interno, não requer socialização organizacional de novos membros	6,06
<b>Programa de avaliação de desempenho</b>	<b>6,88</b>
– a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria das relações humanas entre os colegas de trabalho	7,18
– a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca autoaperfeiçoamento do empregado	7,14
– a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados	7,05
– a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca identificar necessidades de treinamento	6,99
– a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca dar retorno ao avaliado sobre o seu desempenho	6,84
– a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca ajudar cada um a se conhecer, utilizando-se de seus pontos fortes e corrigindo deficiências	6,77
– a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca diferenciar entre o bom e o mau desempenho	6,22
<b>Gestão por competências</b>	<b>6,01</b>
– empresa considera a competência de conhecimentos adquiridos para a remuneração e promoção das pessoas	6,13
– a empresa considera o desenvolvimento das competências para o crescimento das pessoas no plano de carreira	6,09
– a empresa considera a competência da responsabilidade para a remuneração e promoção das pessoas	5,98
– a empresa considera a competência de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais para a remuneração e promoção das pessoas	5,94
– a empresa considera a competência da iniciativa para a remuneração e promoção das pessoas	5,91
<b>Plano de carreira</b>	<b>5,95</b>
– o plano de carreira da empresa motiva os empregados na busca de maior competência comportamental	6,12
– o plano de carreira da empresa oportuniza o crescimento e desenvolvimento profissional aos funcionários que se destacam em seu trabalho	6,03
– o plano de carreira da empresa motiva os empregados à busca de maior competência técnica	5,94
– o plano de carreira da empresa define promoções às pessoas que realmente mais merecem	5,71

(conclusão)

<b>Sistema de remuneração</b>	<b>5,92</b>
– o sistema de remuneração da empresa busca aumentar a produtividade e qualidade no trabalho	6,22
– o sistema de remuneração da empresa busca atrair e reter talentos	6,12
– o sistema de remuneração da empresa busca estimular a motivação e comprometer o pessoal	5,91
– o sistema de remuneração da empresa busca recompensar e valorizar os esforços dos funcionários	5,88
– o sistema de remuneração da empresa busca oportunizar as pessoas a receberem um reconhecimento especial pelo seu desempenho destacado	5,73
– o sistema de remuneração da empresa busca dar tratamento às pessoas	5,64
<b>DIMENSÕES REFERENTES ÀS PRÁTICAS DE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL</b>	<b>Grau de importância</b>
– a estratégia, missão, os objetivos e as metas da empresa são claramente definidos	<b>7,65</b>
– a empresa é fortemente orientada para resultados	<b>7,24</b>
– as políticas e práticas da empresa estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	<b>7,21</b>
– de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa	<b>7,09</b>
– a empresa estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho	<b>7,05</b>
– a empresa estimula que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	<b>6,66</b>
– a empresa encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	<b>6,58</b>
– a empresa estimula ideias novas e criativas	<b>6,48</b>
– a empresa conta com sistemas de gestão participativos, que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	<b>6,45</b>
– a empresa favorece a autonomia para tomar decisões	<b>6,14</b>
– os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	<b>5,98</b>
<b>DIMENSÕES REFERENTES À INOVAÇÃO DISRUPTIVA</b>	<b>Grau de importância</b>
– a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	<b>7,02</b>
– a empresa estimula em seus empregados a busca por novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou da função ocupada	<b>6,89</b>
– a empresa combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	<b>6,84</b>
– a empresa estimula em seus empregados a capacidade de aprender rapidamente novas tecnologias	<b>6,78</b>
– a empresa equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	<b>6,68</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação ao grau de importância de cada uma das seis dimensões referentes às *práticas de gestão de pessoas*, é possível observar que a maior pontuação foi ao programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal, com uma média de 7,18. Em seguida, está a prática de recrutamento e seleção de pessoal com 6,91 pontos e, em terceiro lugar, está o programa de avaliação de desempenho com 6,88.

Assim, essas três práticas combinadas com as demais, que são sistema de remuneração, plano de carreira e gestão por competências (seis práticas que são alvo deste estudo), visam manter os colaboradores satisfeitos e motivados, assegurando a qualidade de vida na organização. Em contrapartida, buscam maior comprometimento por parte dos

empregados e produtividade e qualidade aos processos das empresas. (ROBBINS, 2006; GIL, 2006).

Pela revisão da literatura, observou-se que os autores afirmam que todas as práticas são importantes para a motivação e maior produtividade dos funcionários; o resultado deste estudo diz que os mais importantes são treinamento, recrutamento, seleção e avaliação de desempenho, confirmando o preconizado pelos autores.

Conforme as *dimensões da modernidade organizacional*, a maior importância dá-se para a definição de estratégia, missão, objetivos e metas para a empresa; em seguida, a empresa deve ser orientada para resultados; políticas e práticas da empresa devem estimular para que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas. É importante, também, que os empregados saibam o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa; a empresa deve estimular que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem; a empresa deve estimular para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar; deve encorajar a iniciativa e responsabilidade individual; estimular nos seus funcionários ideias novas e criativas. Também, a empresa deve contar com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas; deve favorecer a autonomia, para tomar decisões e, como última dimensão, a empresa deve buscar processos de tomada de decisão participativos e transparentes.

Especificamente, em termos de *dimensões referentes à inovação disruptiva*, neste estudo aparece, com maior importância, a dimensão: a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas. Em seguida está: a empresa estimula em seus empregados a busca por novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou da função ocupada; a empresa combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas; a empresa estimula em seus empregados a capacidade de aprender rapidamente novas tecnologias. E, por último, está a dimensão: a empresa equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros com as pessoas e com a inovação.

Na tabela a seguir, apresenta-se um resumo do índice médio encontrado para a amostra pesquisada e validade da análise para práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e práticas de inovação disruptiva.

Tabela 24 – Resumo do índice médio encontrado para a amostra pesquisada e validade da análise para práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e práticas de inovação disruptiva

<b>Práticas</b>	<b>Índice médio encontrado para a amostra pesquisada</b>	<b>Variabilidade</b>	<b>Validade da análise</b>
Práticas de gestão de pessoas	6,51	<b>8,33%</b> – baixa – importante por possuir alta precisão e exatidão	Apresenta validade da análise
Práticas de modernidade organizacional	6,78	<b>7,52%</b> – baixa – importante por possuir alta precisão e exatidão	Apresenta validade da análise
Práticas de inovação disruptiva	6,84	<b>1,90%</b> – baixa – importante por possuir alta precisão e exatidão	Apresenta validade da análise

Fonte: Elaborada pela autora.

Os índices médios para práticas de gestão de pessoas (8,33), práticas de modernidade organizacional (7,52) e práticas de inovação disruptiva (1,90), encontrados para a amostra pesquisada, são considerados baixos, segundo Pimentel-Gomes (2005) e também de acordo com Garcia (1989). Assim, são considerados importantes por possuírem alta precisão e exatidão, desta forma, apresentando validade da análise (PIMENTEL-GOMES, 1985; GARCIA, 1989).

As hipóteses foram confirmadas, em sua totalidade. Na tabela 25 está um resumo das hipóteses com resultado do modelo teórico, coeficiente de correlação e correlação moderada ou forte.

Tabela 25 – Resumo das hipóteses com resultado do modelo teórico, coeficiente de correlação e da correlação moderada ou forte.

(continua)

<b>HIPÓTESE</b>	<b>RESULTADO DO MODELO TEÓRICO</b>	<b>COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO</b>	<b>CORRELAÇÃO POSITIVA</b>
<b>H1(a):</b> Prática de gestão de pessoas: <b>recrutamento e seleção de pessoal</b> , adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a <b>inovação disruptiva</b>	<b>confirmada</b>	<b>0,683</b>	<b>moderada</b>

(conclusão)

<b>H1 (b):</b> Prática de gestão de pessoas: <b>programa de avaliação de desempenho</b> adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a <b>inovação disruptiva</b>	<b>confirmada</b>	<b>0,672</b>	<b>moderada</b>
<b>H1 (c):</b> Prática de gestão de pessoas: <b>programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal</b> , adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a <b>inovação disruptiva</b>	<b>confirmada</b>	<b>0,668</b>	<b>moderada</b>
<b>H1 (d):</b> Prática de gestão de pessoas: <b>sistema de remuneração</b> adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014) tem correlação positiva com a <b>inovação disruptiva</b> .	<b>confirmada</b>	<b>0,725</b>	<b>forte</b>
<b>H1 (e):</b> Prática de gestão de pessoas: <b>plano de carreira</b> , adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a <b>inovação disruptiva</b>	<b>confirmada</b>	<b>0,703</b>	<b>forte</b>
<b>H1 (f):</b> Prática de gestão de pessoas: <b>gestão por competências</b> , adotada pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), tem correlação positiva com a <b>inovação disruptiva</b>	<b>confirmada</b>	<b>0,698</b>	<b>moderada</b>
<b>H2:</b> As práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva com a modernidade organizacional	<b>confirmada</b>	<b>0,868</b>	<b>forte</b>
<b>H3:</b> As práticas de gestão de pessoas têm correlação positiva com a inovação disruptiva	<b>confirmada</b>	<b>0,798</b>	<b>forte</b>
<b>H4:</b> A modernidade organizacional tem correlação positiva com a inovação disruptiva	<b>confirmada</b>	<b>0,886</b>	<b>forte</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

As hipóteses H1 (d); H1 (e); H2; H3 e H4 possuem uma correlação positiva forte. As demais possuem correlação positiva, porém em nível moderado, o que também é representativo para este estudo, pois quanto mais próximo de +1 for  $r$ , maior o grau de

relacionamento linear positivo entre X e Y, ou seja, se X varia em uma direção, Y variará na mesma direção. (DOWNING; CLARK, 1989).

Na Tabela 26, apresenta-se o resumo do modelo teórico da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva, bem como o resumo do modelo teórico da relação entre as práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.

Tabela 26 – Resumo do modelo teórico da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva, bem como o resumo do modelo teórico da relação entre as práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva

<b>Modelo teórico da relação entre as seis práticas de gestão de pessoas e a inovação disruptiva</b>	
Prática de gestão de pessoas: recrutamento e seleção de pessoal	Explica diretamente 68,3% da inovação disruptiva
Prática de gestão de pessoas: sistema de remuneração	Explica diretamente 52,6% da inovação disruptiva
Prática de gestão de pessoas: plano de carreira	Explica diretamente 49,4% da inovação disruptiva
Prática de gestão de pessoas: gestão por competências	Explica diretamente 48,7% da inovação disruptiva
Prática de gestão de pessoas: programa de avaliação de desempenho	Explica diretamente 45,2% da inovação disruptiva
Prática de gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoal	Explica diretamente 44,6% da inovação disruptiva
<b>As seis práticas juntas explicam diretamente 64,5% da inovação disruptiva (bom)</b>	
<b>Modelo teórico da relação entre as práticas de gestão de pessoas, a modernidade organizacional e inovação disruptiva</b>	
Práticas de gestão de pessoas	Explicam diretamente 63,8% da inovação disruptiva
Práticas de modernidade organizacional	Explicam diretamente 78,5% da inovação disruptiva
<b>As práticas de gestão de pessoas e práticas de modernidade organizacional juntas explicam 78,8% da inovação disruptiva (muito bom)</b>	

Fonte: Elaborada pela autora.

Em termos da hipótese que versa sobre o tempo de empresa, ou seja, o tempo de empresa do empregado nas organizações, modera o relacionamento entre as práticas de gestão de pessoas, a modernidade organizacional e a inovação disruptiva. Quanto maior o tempo de empresa do empregado nas organizações, maior é o efeito das práticas de gestão de pessoas e de modernidade organizacional sobre a inovação disruptiva. Verificou-se que o coeficiente de correlação ajustado  $R^2$ (ajustado) foi de 0,985, ou seja, 98,5% da variação da inovação disruptiva é explicada pelas Práticas de Gestão de Pessoas, Práticas de Modernidade Organizacional e do Tempo de Empresa. Também, o efeito de interação entre as Práticas de gestão de Pessoas *versus* Tempo de Empresa, e Práticas de Modernidade Organizacional *versus* Tempo de Empresa não são significativas  $p=0,238$  e  $p=0,314$ , respectivamente.



Assim, pode-se afirmar que o tempo de empresa atua como um moderador entre as variáveis Práticas de Gestão de Pessoas, Práticas de Modernidade Organizacional; isto representa uma constatação desta tese.

O problema estipulado para este estudo: As práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), possuem características de modernidade organizacional, de tal modo que causem uma inovação disruptiva em termos de gestão de pessoas? Foi respondido satisfatoriamente, uma vez que foi possível identificar que as práticas de gestão de pessoas possuem correlação positiva sobre a inovação disruptiva, sobre a modernidade organizacional e, por fim, a modernidade organizacional tem correlação positiva com a inovação disruptiva.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES FINAIS DA TESE

Inicialmente, neste estudo, as práticas de gestão de pessoas eram seis. Após as análises, e após ser aplicada a análise fatorial exploratória, as práticas de plano de carreira e gestão por competências, foram agrupadas em um único fator: plano de carreira, assim, os dados empíricos comprovam que as competências estão agrupadas no plano de carreira; conforme Zarifian (2008), que afirma que a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos, que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Uma das constatações científicas encontradas nesta tese foi que o tempo de empresa do empregado na organização, atua como um moderador entre as variáveis Práticas de Gestão de Pessoas e Práticas de Modernidade Organizacional.

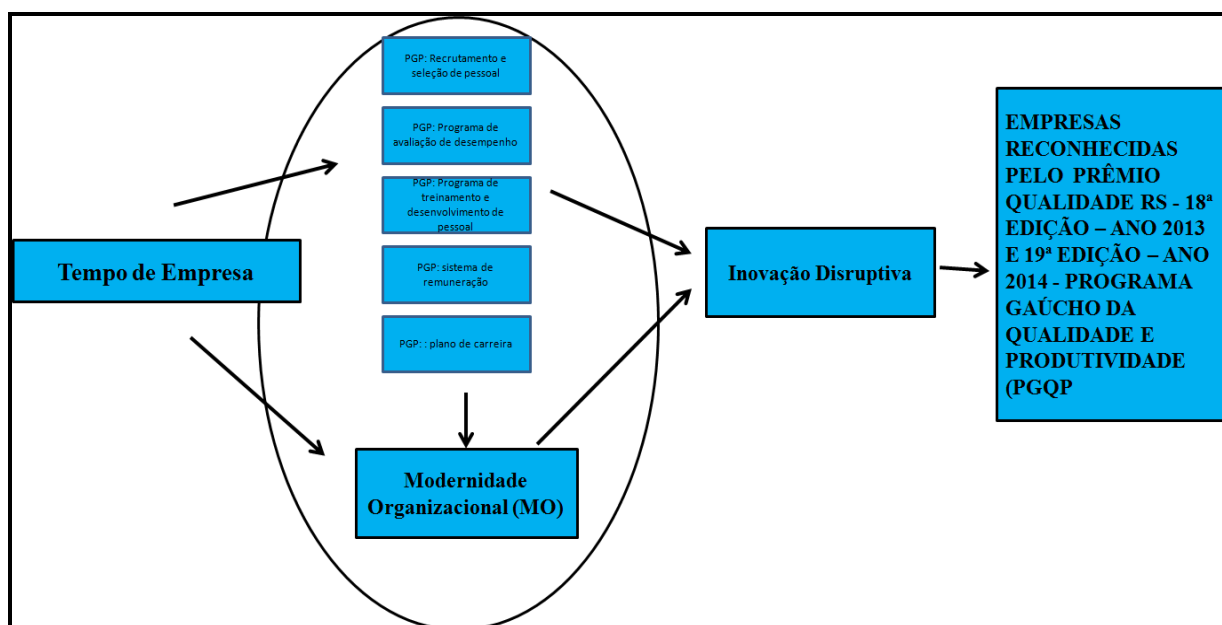
As constatações em relação às práticas de gestão de pessoas, que afetam positivamente, a motivação e satisfação no trabalho, trarão características de modernidade organizacional às empresas, resultando em inovação disruptiva, ou seja, uma inovação que trará vantagens às empresas em termos de maior produtividade e qualidade aos processos, de acordo com os resultados encontrados e com os autores. (INNOCENTI; PROFILI; SAMMARRA, 2013; HACKMAN; OLDHAM, 1975; CHRISTENSEN; ANTHONY; BERSTELL; NITTERHOUSE, 2007; GONÇALVES, 1997, SANT'ANNA, 2002).

Uma contribuição do estudo vem no sentido de demonstrar às organizações que boas-práticas de gestão de pessoas trazem modernidade organizacional e, conseqüentemente, inovação disruptiva em gestão de pessoas (neste estudo, a inovação disruptiva em gestão de pessoas às empresas é percebida quando a empresa é reconhecida pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS.

Assim, foi possível construir um *framework*, identificando as relações entre práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e práticas de inovação disruptiva.

A figura 6 apresenta as relações entre práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e práticas de inovação disruptiva.

Figura 6: Relações entre práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e práticas de inovação disruptiva



Fonte: elaborado pela autora

É possível visualizar o modelo teórico da relação entre as cinco práticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, remuneração e plano de carreira), modernidade organizacional e inovação disruptiva, que culmina com o reconhecimento das empresas para o Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014) – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). Pode-se inferir que as práticas de gestão de pessoas, que afetam positivamente, a motivação e satisfação no trabalho, trarão características de

modernidade organizacional às empresas, resultando em inovação disruptiva, ou seja, uma inovação que trará vantagens às empresas em termos de maior produtividade e qualidade aos processos. Ainda, na figura 6, visualiza-se que quanto maior o tempo de empresa do empregado nas organizações, maior é o efeito das práticas de gestão de pessoas e de modernidade organizacional sobre a inovação disruptiva. Há um efeito moderador entre as práticas de gestão de pessoas, práticas de modernidade organizacional e inovação disruptiva.

### 6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para este estudo, apresentaram-se duas limitações importantes. As empresas que fizeram parte da amostra são empresas localizadas na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014). As empresas que não concordaram em participar foram:

- Castertech Fundação e Tecnologia Ltda. (Caxias do Sul);
- Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda. (Caxias do Sul);
- Suspensys Sistemas Automotivos Ltda. (Caxias do Sul);
- Secretaria Municipal da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Caxias do Sul);
- Swan Tower Caxias do Sul (Caxias do Sul).

Devido à queda em diversos setores da indústria nacional, no ano de 2014, as empresas Castertech Fundação e Tecnologia Ltda., Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda. e Suspensys Sistemas Automotivos Ltda., pertencentes ao Grupo Randon, no período da aplicação dessa pesquisa, ou seja, nos meses de julho, agosto e setembro de 2014, estavam passando por um período de dificuldades e instabilidade, com possibilidade ou não de aprovação de proposta de flexibilização de horários e salários. Por este motivo não foi autorizada por parte dos dirigentes sua participação neste estudo.

Também, com relação à pesquisa bibliométrica realizada no período de março a setembro de 2013, através da base de dados *Scopus*, por “Ciências Sociais Aplicadas”, “Ciências Sociais”, área de Administração; busca por palavras chave (*disruptive innovation, practices of human resource, organizational modernity*) e por autor, constatou-se que nenhum artigo aborda a relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva. Assim, procurou-se, pela base de dados *Scopus*, literatura que aborde a relação entre gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação. Foram encontrados seis artigos, porém, os artigos de número 4, 5 e 6 abordam apenas de maneira indireta o tema:

modernidade organizacional.

Para pesquisas futuras sugere-se a aplicação do instrumento de pesquisa validado em outras empresas do País, para o estudo da relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva, de forma a validar os resultados em um maior escopo. Por fim, recomenda-se realizar estudos longitudinais que permitam examinar os constructos para empresas em todos os estados do Brasil e a evolução das práticas de gestão de pessoas, da modernidade organizacional e da inovação disruptiva desde o início do seu funcionamento.

## REFERÊNCIAS

- ALIPOUR, F.; KARIMI, R. Mediation role of innovation and knowledge transfer in the relationship between learning organization and organizational performance. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 19, p. 144-147, 2011.
- ARAÚJO, C. A. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais**. Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations (p. 1174). **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 93-116, 1987.
- BASTOS FILHO, J. F. **Planejamento de carreira: segure firme o timão de sua carreira**. São Paulo: Terra, 2000.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, 2001.
- BOTERF, Le, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de administração de empresas, RAI**, v. 1, n. 1. jan./mar. 2001.
- BUARQUE, C. **A revolução nas prioridades: da modernidade técnica à modernidade ética**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.
- CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 707-715, 2010.
- CAMISÓN, C.; LÓPEZ, A. An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: the mediating role of innovation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, Iss: 8, p. 853-878, 2010.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, jul./set. 1991.

CÂNDIDO, A. C. **Inovação disruptiva**: reflexões sobre as suas características e implicações no mercado. Campus da Caparica: Universidade Nova de Lisboa, IET Research Center on Enterprise and Work Innovation. (2012). Disponível em: <[http://run.unl.pt/bitstream/10362/6912/1/WPSeries\\_05\\_2011ACC%C3%A2ndido-1.pdf](http://run.unl.pt/bitstream/10362/6912/1/WPSeries_05_2011ACC%C3%A2ndido-1.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2012.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CAREGNATO, R.C.A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.

CARGNELUTTI FILHO, A.; STORCK, L. Estatísticas de avaliação da precisão experimental em ensaios de cultivares de milho. **Pesquisa agropecuária brasileira**, Brasília, v. 42, n. 1, p. 17-24, jan. 2007.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. v. 1.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CENSO 2010. DADOS PUBLICADOS NO DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO DO DIA 04/11/2010. Disponível em: <[http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados\\_divulgados/index.php?uf=43](http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados_divulgados/index.php?uf=43)>. Acesso em: 05 nov. 2010.

CHANDY, R.; TELLIS, G. Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. **Journal of Marketing Research**, n. 35, p. 474-88. Nov. 1998.

CHARITOU, C.; MARKIDES, C. How to respond to disruptive strategic innovation. **Market Leader**, Issue n. 21, p. 18-24. Summer 2003.

CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston, MA: HBS Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. The past and future of competitive advantage. **Sloan Management Review**, Winter, 2001.

CHRISTENSEN, C. The ongoing process of building a theory of disruption. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 1, 2006.

CHRISTENSEN, C.; ANTHONY, S. D.; BERSTELL, G.; NITTERHOUSE, D. Finding the right job for your product. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 3, 2007.

CHRISTENSEN, C.; BAUMANN, H.; RUGGLES, R.; SADTLER, T. M. Disruptive innovation for social change. **Harvard Business Review**, 84, n. 12, December, 2006.

CHRISTENSEN, C.; BOHMER, R.; KENAGY, J. Will disruptive innovations cure health care? **Harvard Business Review**. September-October, 2000.

CHRISTENSEN, C.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 3, 197-218, 1996.

CHRISTENSEN, C.; HART, S. The great leap: driving innovation from the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 1, p. 51-56, 2002.

CHRISTENSEN, C.; HWANG, J. Disruptive innovation in health care delivery: A framework for business-model innovation. **Health Affairs**, v. 27, Issue 5, p. 1329-1335, October, 2008.

CHRISTENSEN, C.; JOHNSON, M. W.; KAGERMANN, H.; Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, Issue 12, p. 50-59+129, December, 2008.

CHRISTENSEN, C.; JOHNSON, M. W.; RIGBY, D. K. Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 3, p. 21-31, Spring, 2002.

CHRISTENSEN, C.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard Business Review**, March-April, 2000.

CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M. E. The innovator's solution. **Publishers: Harvard Business School Press**, 2003.

CHRISTENSEN, C.; ROSENBLOOM, R. Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. **Research Policy**, v. 24, 1995.

CHRISTENSEN, C.; SUÁREZ, F. F.; UTTERBACK, James M. strategies for survival in fast-changing industries. **Management Science**. v. 44, n. 12, part. 2, december, 1998.

CHURCHILL, G. A. Marketing research: methodological foundations. Chicago: Dryden Press, 1999. (Series in marketing).

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective in learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 178-84, 1990.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa método qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. de Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COMUNICADO nº 002/2012. Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo – Atualização do Webqualis da Área – Brasília, 4 maio 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

COSTA, C. J. A.; MORAES, L. F. R. de. As dimensões do comportamento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores da cidade de Belo Horizonte. **Revista Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, v.2, n.1, jan./jun.2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa método qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. de Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANNEELS, E. Disruptive technology reconsidered: a critique and research agenda. **Journal of Product Innovation Management**, p. 246-258, 2004.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**, v. 11, 1982.

DOWNING, D.; CLARK, J. **Statistics the easy way: barron's educational series**. New York: Barron's Educational Series, 1989.

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation**, Amsterdam, v. 21, n. 3, p. 135-146, 2000.

DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper Perennial, 1986.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu: Anoad. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, M. P. **Modernidade na gestão de bancos**. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 1996.

FAORO, R. A questão nacional: a modernização. **Revista de Estudos Avançados**, São Paulo, v. 6, n. 14, jan./abr. 1992.

FARFUS, D. et al. **Inovações sociais**. Curitiba: Sesi/Senai/Iel/Unindus, 2007.

FISHER, A. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2004.



FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. 6. reimpress. São Paulo: Atlas, 2011.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...**, Brasília, 2005.

FEE. Fundação de Economia e Estatística (FEE-RS). **Dados de 2008**. Disponível em: <[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg\\_pib.php](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_pib.php)>. Acesso em: 14 nov. 2010.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Critérios rumo à excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. 6. ed. São Paulo, 2011.

GARCIA, C. H. **Tabelas para classificação do coeficiente de variação**. Piracicaba, SP: IPEF, 1989.

GARCIA, L.; QUEK, F. Qualitative research in information systems: time to be subjective? In: LEE, A. S.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J. I. eds. **Information systems and qualitative research**. London: Chapman and Hall, 1997. p. 542-568.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GILBERT, C. The disruption opportunity. **Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, p. 27-32, 2003.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 10-19, 1997.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. Strategic innovation and the science of learning. MIT **Sloan Management Review**, v. 45, n. 2, 2004.

GOVINDARAJAN., V.; KOPALLE, P. K. Disruptiveness of innovations: measurement and an assessment of reliability and validity. **Strategic Management Journal**, p. 189-199, 2006.

GOVINDARAJAN, V.; KOPALLE, K.K. The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 5, p. 12-18, 2006.

GOVINDARAJAN, V. , KOPALLE, P.K., DANNEELS, E. The effects of mainstream and emerging customer orientations on radical and disruptive innovations. **Journal of Product Innovation Management**. v. 28, Issue SUPPL. 1, p. 121-132, November, 2011.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK, N. Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. **Ieee transactions on engineering management**, v. 49, n. 1, February, 2002.

HAIR JUNIOR, F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JUNIOR, F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMEL, G. **Leading the revolution**. Harvard Business School Press, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston Harvard Business School Press, MA, 1994.

HENDERSON, R.; CLARK, K. **Architectural innovation**: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**. v. 35, n. 1, p. 81-112, 1990.

HUTCHESON, G. D.; SOFRONIOU, N. **The multivariate social scientist**: Introductory statistics using generalized linear models. London: Sage Publications, 1999.

ICHNIEWSKY, C. et al. What works at work: overview and assessment. **Industrial Relations**, v. 35, n. 3, p. 299-333, July 1996.

INNOCENTI, L.; PROFILI, S.; SAMMARRA, A. Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees positive attitudes. **Personnel Review**. v. 42, n. 6, p. 724-744, 2013.

IVANCEVICH, J. M. Organizações. **Comportamentos e estruturas de processos**. São Paulo: Atlas, 1995.

JAMES, L. R.; BRETT, J. M. Mediators, moderators, and tests for mediation. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 2, p. 307-321, 1984.

JONASH, R.; SOMMERLATE, T. **O valor da inovação. como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/Edusp, 1980.

KILIMIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. (Col.) et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **RAE**, Minas Gerais, v. 44, edição especial, 2004.

KLING, J. High performance work systems and firm performance. **Monthly Labor Review**, v. 118, n. 5, p. 29-36, May 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEGG, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Sage, 1995.

LEME, R. Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEVIN, D.; CROSS, R. The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1477-1490, 2004.

LODI, J. **Recrutamento de pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B.; TEIXEIRA, J. C. de A. A adoção de práticas inovadoras de organização e produção no Brasil. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 10., 2003, Bauru. **Anais...** Bauru: FEB – Unesp, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas, conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010.
- MAROCO, J. **Análise de Equações Estruturais. Fundamentos teóricos, Software & Aplicações.** ReportNumber. Pêro Pinheiro. 2010
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas.** São Paulo, SP: Cengage Learning, 2008.
- MASON, R. D., DOUGLAS, L. A. **Statistical techniques in business and economics.** Boston: Irwin, 1990.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, D. C., n. 28, 1973.
- MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1994.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo, SP: Atlas, 2000.
- MILLS, J. et al. **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 12-16, mar./abr. 1992.
- MUNIZ JUNIOR, J.; MAIA, F. G. M.; VIOLA, G. Os principais trabalhos na teoria do conhecimento tácito: pesquisa bibliométrica, In: SIMPOI. **Anais...**, 2011.
- NONAKA, I.; PELTOKORPI, V. Objectivity and subjectivity in knowledge management: A review Of 20 Top Articles. **Knowledge and Process Management**, v. 13, p. 73-82, 2006.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- OLIVEIRA, J. A. de; MEDEIROS, M. P. M. de. **Módulo gestão de pessoas.** Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.
- PADGETT, D.; MULVEY, M.S. Differentiation via technology: strategic positioning of services following the introduction of disruptive tecnologia. **Journal of Retailing**, Greenwich, US, v. 4., n. 83, p. 375-391, 2007.

PIMENTEL-GOMES, F. **Curso de estatística experimental**. Piracicaba, SP: ESALQ/USP, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: Free Press, 2003.

ROPÉ, F. Dos saberes às competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competência: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, R. A. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUBERA, G.; KIRCA, A. Firm innovativeness and its performance outcomes: a meta-analytic review and theoretical integration. **Journal of Marketing**, v. 76, p. 130-147, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. **Educating for competence in professional practice**. Netherlands, Instructional Science, n. 24, p. 411-437, 1996.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE electron**, São Paulo, v. 7, n. 1, jan./june, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. London: Allen & Unwin, 1942.

\_\_\_\_\_. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

\_\_\_\_\_. A Economic theory and entrepreneurial history. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro: FINEP, 2002. v. 1, n. 2, jul., 2002.

SOUZA, M. Z. de A. et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (Org.). **Managing learning**, Routledge, London, p. 57-69, 1994.

SRINIVASAN, S.; HANSSENS, D. M. Marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions. **Journal of Marketing Research**, v. 46, p. 293-312, 2009.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5. ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

TEIXEIRA, J. C. A. **A dinâmica de adoção de práticas inovadoras e o desempenho dos adotantes**: um estudo na indústria brasileira. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – NPGA/ EA/Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

TOURAINÉ, A. **A crítica da modernidade**. Trad. de Elia Ferreira Edel. Petrópolis: Vozes, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M.S. **Research on the management of innovation**: The Minnesota Studies. New York: Ballinger/Harper & Row, 1989.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

ZAHRA, S.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship. A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAJDSZNAJDER, L. Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 19, n. 3, p. 10-9, set./dez. 1993.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA/ Unesco e Senai, Rio de Janeiro, 28 de e 29 de novembro de 1996. **Anais...**, Rio de Janeiro, 1996.

WAY, S. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. **Journal of Management**, v. 28, n. 6, p. 765-785, 2002.

WEST, S. G.; AIKEN, L. S.; KRULL, J. L. Experimental personality designs: analyzing categorical by continuous variable interactions. **Journal of Personality**, v. 64, n. 1, p. 1-48, 1996.

WHISMAN, M. A.; MCCLELLAND, G. H. Designing, testing, and interpreting interactions and moderator effects in family research. **Journal of Family Psychology**, v. 19, n. 1, p. 111-120, 2005.

WRIGTH, P.; MCMAHAN, G. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, 1992.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

#### Sites:

<<http://www8.algartelem.com.br>>. Acesso em: 24 maio 2013.

<[http://www.biblioteca.ics.ufpa.br/arquivos/QUALIS-rev\\_26\\_11.pdf](http://www.biblioteca.ics.ufpa.br/arquivos/QUALIS-rev_26_11.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2014.

<[http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados\\_divulgados/index.php?uf=43](http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados_divulgados/index.php?uf=43)>. Acesso em: 05 nov. 2010.

<<http://www.estado.rs.gov.br/o-estado>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

<[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_imprensa&task=imprensa\\_detalhes&Itemid=71&id=641&tipo=Release](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_imprensa&task=imprensa_detalhes&Itemid=71&id=641&tipo=Release)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=151](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_landing\\_premio&Itemid=462](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_landing_premio&Itemid=462)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<<http://www.scimagojr.com/journalsearch.php>>. Acesso em: 10 set. 2012.

<<http://www.enfato.com.br/multicomunicacao/downs/76premiadasPGQP.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2014.

<<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2014/06/brasil-enfrenta-crescente-queda-em-diversos-setores-da-industria-nacional.html>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

<<http://www.valor.com.br/empresas/3542756/randon-aumento-dos-estoques-no-setor-leva-mais-cautela-ao-investir>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

<<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2014/07/industria-metalurgica-tenta-acordo-para-evitar-demissoes-na-serra-do-rs.html>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

<<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2014/08/agrava-situacao-diz-randon-sobre-suspensao-de-flexibilizacao-no-rs.html>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

<<http://www.estado.rs.gov.br/><<http://www.seplag.rs.gov.br/atlas/default.asp>> Acesso em: 24 nov. 2010.



## ANEXO A – DESCRIÇÃO DO PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP)

Liderado pelos empresários gaúchos Jorge Gerdau Johannpeter e Ricardo Felizzola, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) foi criado em 1992, com a missão de promover a competitividade do Rio Grande do Sul, para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade.<sup>17</sup>

A missão do PGQP está descrita como “Promover a competitividade sustentável para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão”. E sua visão “Ser referência mundial na promoção da qualidade e gestão para a competitividade da sua região”.<sup>18</sup>

A metodologia utilizada pelo PGQP é chamada Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Ela tem como base onze fundamentos: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. Possui também oito critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Esta ferramenta foi criada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).<sup>19</sup>

O PGQP reconhece, anualmente, as organizações que mais se destacam na Gestão pela Qualidade e nas práticas de Inovação. Isso ocorre através dos Prêmios Qualidade RS e Inovação PGQP. Ambos são uma grande oportunidade para avaliar o grau de maturidade das ferramentas de gestão e práticas diferenciadas dentro das organizações.<sup>20</sup>

O Prêmio Qualidade RS é conhecido como o Oscar da Qualidade. O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) consagra as organizações gaúchas, que mais se destacam na área da Gestão da Qualidade, com medalhas e troféus, em uma grande festa de

---

<sup>17</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<sup>18</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=151](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<sup>19</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<sup>20</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

celebração, com espetáculos e vinhetas reconhecendo os esforços para a gestão de excelência.<sup>21</sup>

O Prêmio Qualidade RS, criado em 1996 pelo PGQP, proporciona às vencedoras visibilidade nacional quanto a seu sistema de gestão, alinhado aos princípios da qualidade e da competitividade, incentivo à força de trabalho e maior autoestima dos colaboradores, além do reconhecimento da comunidade e dos parceiros de mercado, com informações sobre práticas bem-sucedidas, preconizadas nos conceitos internacionais do Modelo de Excelência da Gestão (MEG).<sup>22</sup>

Ao participar do Prêmio Qualidade RS, as organizações recebem a avaliação de seu sistema de gestão, por meio de uma avaliação externa, imparcial, que utiliza critérios reconhecidos internacionalmente. O modelo desenvolvido pelo PGQP proporciona uma avaliação sistêmica, gerando uma realimentação formal. No final do processo, ao receber o Relatório de Avaliação, as lideranças das organizações participantes recebem os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, a partir do qual pode ser estruturado um consistente plano de aperfeiçoamento das práticas gerenciais.<sup>23</sup>

O Prêmio Qualidade RS abrange a avaliação da gestão das organizações em oito critérios (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2011):

– Liderança – 60 pontos

Este critério aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e ao controle externo sobre sua direção, ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa e ao controle de resultados pela direção.

Ele é aberto em três itens: governança corporativa – 20 pontos; exercício da liderança e promoção da cultura da excelência – 20 pontos e análise do desempenho da organização – 20 pontos;

---

<sup>21</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<sup>22</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<sup>23</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_imprensa&task=imprensa\\_detalhes&Itemid=71](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_imprensa&task=imprensa_detalhes&Itemid=71)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

– Estratégias e Planos – 35 pontos

Este critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento dos planos necessários para o êxito das estratégias.

Ele é aberto em dois itens: formulação das estratégias – 15 pontos e implementação das estratégias – 20 pontos;

– Clientes – 35 pontos

Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.

Ele é aberto em dois itens: imagem e conhecimento de mercado – 20 pontos e relacionamento com clientes – 15 pontos;

– Sociedade – 30 pontos

Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

Ele é aberto em dois itens: responsabilidade socioambiental – 15 pontos e desenvolvimento social – 15 pontos;

– Informações e conhecimento – 30 pontos

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento da demanda por informações e ao desenvolvimento dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

Ele é aberto em dois itens: informações da organização – 15 pontos e ativos intangíveis e conhecimento organizacional – 15 pontos;

– Pessoas – 45 pontos

Este critério aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

Ele é aberto em três itens: sistemas de trabalho – 15 pontos, capacitação e desenvolvimento – 15 pontos, e qualidade de vida – 15 pontos;

– Processos – 60 pontos

Este critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e processos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.

Ele é aberto em três itens: processos principais do negócio e processos de apoio – 25 pontos, processos relativos a fornecedores – 15 pontos e processos econômico-financeiros – 20 pontos;

– Resultados – 205 pontos

Este critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas, acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado.

Ele é aberto em seis itens: resultados econômico-financeiros – 45 pontos, resultados relativos a clientes e ao mercado – 45 pontos, resultados relativos à sociedade – 20 pontos, resultados relativos às pessoas – 35 pontos, resultados relativos a processos – 45 pontos e resultados relativos a fornecedores – 15 pontos.

Entende-se, pois, conforme a Fundação Nacional de Qualidade (2011), que a liderança estabelece os princípios da organização; pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam o seu desempenho e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

As estratégias são formuladas pelos líderes, para direcionar a organização e o seu desempenho, e determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram projeções e estimativas, bem como o desempenho dos concorrentes ou outros referenciais. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização, em planos de ação de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. As estratégias, as metas e os planos são comunicados às pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias; monitora os respectivos planos, e responde rapidamente às mudanças no ambiente interno e no externo. (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2011).

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e comprometidas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência,

para executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados. (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2011).

De acordo com a Fundação Nacional de Qualidade (2011), são mensurados os resultados em relação à situação econômico-financeira, a clientes e ao mercado, às pessoas, à sociedade, aos processos e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Esses resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, para que possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2011).

Para concorrer ao Prêmio, as interessadas precisam ter adesão ao PGQP, além de elaborar o relatório da gestão e receber a visita de uma dupla de examinadores, bem como o julgamento de uma comissão de juízes. É recomendado ter participado das três etapas do Sistema de Avaliação da Gestão: treinamento, autoavaliação e avaliação externa.<sup>24</sup>

O Prêmio Inovação é um reconhecimento às organizações que mais se destacaram na avaliação da gestão e nos resultados da inovação. As organizações inscritas no prêmio, que podem ser de qualquer segmento ou porte, são avaliadas através de instrumento do sistema de avaliação da gestão e resultados da inovação (Sagri). O instrumento conta com seis dimensões: método, ambiente, pessoas, estratégia, liderança e resultados. Cada dimensão é composta por requisitos que avaliam a maturidade das práticas e os resultados alcançados.<sup>25</sup>

Para participar, o primeiro passo é a capacitação de colaboradores no Sagri, que irão realizar a autoavaliação da organização e atuar como Examinadores do Prêmio Inovação PGQP. Destaca-se que essas atividades são riquíssimas oportunidades para os envolvidos

---

<sup>24</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<sup>25</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

compartilharem conhecimento, trocaram experiências e debaterem sobre o tema. Além de fortalecer o seu *networking* e desenvolver parcerias para projetos de inovação.<sup>26</sup>

O Prêmio Inovação PGQP avalia as candidatas por meio de um instrumento que é pioneiro dentre os programas de Qualidade no País, e foi criado para estimular o desenvolvimento de processos inovadores na gestão: o Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação (Sagri).<sup>27</sup>

Em 2013, houve uma novidade: a modalidade Rumo à Inovação agraciou empresas que estão em estágio intermediário na gestão da inovação. Também foi agraciada a organização que conquistou Destaque na Dimensão Liderança.<sup>28</sup> Em 2014, entrou mais uma categoria, que foi o Troféu Inovação PGQP.

---

<sup>26</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<sup>27</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

<sup>28</sup> <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=152](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=152)>. Acesso em: 27 dez. 2013.

## APÊNDICE A – RESULTADO DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Os resultados da pesquisa bibliométrica realizada para este estudo estão apresentados nos quadros a seguir:

Quadro 17 – Resultado da pesquisa bibliométrica: Modernidade Organizacional

	ARTIGOS, TESES DE DOUTORADO	CLASSIFICAÇÃO NO SISTEMA QUALIS DA CAPES
1	EBOLI, M. P. <b>Modernidade na gestão de bancos</b> . 1996. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo.	Tese de Doutorado
2	SANT'ANNA, A. S. <b>Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração</b> . 2002. Tese (Doutorado) – Faculdade de Administração, Universidade de Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil., 2002.	Tese de Doutorado
3	SANT'ANNA, A. S. Análise psicométrica de escalas em pesquisas em administração: procedimentos e resultados de validação de medidas de modernidade organizacional, competências individuais e satisfação no trabalho. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. <b>Anais...</b> Atibaia: Anpad, 2003.	Enanpad: Qualis - A1
4	SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. <b>Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de impactos</b> . VI SEMEAD. 2003.	VI Semead, 2003.
5	SANT'ANNA, A. S., KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba, PR, Brasil. <b>Anais...</b> Curitiba, 2004.	Enanpad: Qualis - A1
6	SANT'ANNA A. S., KILIMNIK, Z. M.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? <b>Revista de Administração de Empresas</b> , 44 (Ed. Esp.), p. 10-21. 2004.	Revista de Administração de Empresas: Qualis - B1
7	SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. <b>RAE eletrônica</b> . v. 4, n.1., São Paulo jan./jun. 2005.	RAE-Eletrônica: Qualis - B2
8	SANT'ANNA, Anderson de Souza; CASTRO, José Henrique Motta de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. <b>RAC-Eletrônica</b> , 2008.	RAC-Eletrônica: Qualis - A2

Fonte: Elaborado pela autora.

No levantamento bibliométrico para o tema: inovação disruptiva, além do critério nº 1: periódicos com “H INDEX” acima de 20, ou seja, extrato “A1”, conforme o Comunicado nº 002/2012 – Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo e o critério nº 2: número de citações recebidas, constantes na base de dados Scopus, utilizou-se também o critério nº 3: artigos publicados a partir do ano de 1995, pois encontrou-se e analisou-se um artigo do ano de 1995 com 253 citações, na base de dados *Scopus*; também um artigo de 1996, com 502

citações. Os demais artigos selecionados foram publicados a partir do ano de 1997, ano que foi o marco, quando Clayton M. Christensen, autoridade mundial sobre Inovação Disruptiva, lançou o livro seminal *The innovator's dilemma*.

Assim, a relação dos artigos, o número de citações recebidas de 1995 até 2012 e o “H INDEX” de cada periódico está no Quadro a seguir:

Quadro 18 – Resultado da pesquisa bibliométrica: inovação disruptiva

	ARTIGOS	H INDEX	NÚMERO DE CITAÇÕES RECEBIDAS
1	CHRISTENSEN, Clayton; ROSENBLOOM, Richard. Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. <b>Research Policy</b> , v. 24, 1995.	<i>Research Policy</i> H INDEX: 92	253 vezes no <i>Scopus</i>
2	CHRISTENSEN, Clayton; BOWER, J. L. Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. <b>Strategic Management Journal</b> , v. 17, n. 3, 197-218, 1996.	<i>Strategic Management Journal</i> H INDEX: 129	500 vezes no <i>Scopus</i>
3	CHRISTENSEN, Clayton, SUÁREZ, Fernando F.; UTTERBACK, James M. Strategies for survival in fast-changing industries. <b>Management Science</b> , v. 44, n. 12, part. 2, December 1998.	<i>Management Science</i> H INDEX: 111	128 vezes no <i>Scopus</i>
4	CHRISTENSEN, Clayton; OVERDORF, Michael. Meeting the Challenge of Disruptive Change. <b>Harvard Business Review</b> . March-April 2000.	<i>Harvard Business Review</i> H INDEX: 78	179 vezes no <i>Scopus</i>
5	CHRISTENSEN, Clayton; BOHMER, Richard; KENAGY, John. Will Disruptive Innovations Cure Health Care? <b>Harvard Business Review</b> . September-October 2000.	<i>Harvard Business Review</i> H INDEX: 78	191 vezes no <i>Scopus</i>
6	CHRISTENSEN, Clayton; HART, Stuart. The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid. <b>MIT Sloan Management Review</b> , v. 44, n. 1, p. 51-56, 2002.	<i>Mit Sloan Management Review</i> H INDEX: 40	67 vezes no <i>Scopus</i>
7	CHRISTENSEN, Clayton; JOHNSON, Mark W.; RIGBY, Darrell K. Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses. <b>MIT Sloan Management Review</b> , v. 43, n. 3, p. 21-31, Spring 2002.	<i>Mit Sloan Management Review</i> H INDEX: 40	44 vezes no <i>Scopus</i>
8	CHRISTENSEN, Clayton M.; BAUMANN, Heiner; RUGGLES, Rudy; SADTLER, Thomas M. Disruptive Innovation for Social Change. <b>Harvard Business Review</b> , 84, n. 12, December 2006.	<i>Harvard Business Review</i> H INDEX: 78	46 vezes no <i>Scopus</i>
9	CHRISTENSEN, Clayton. The ongoing process of building a theory of disruption. <b>The Journal of Product Innovation Management</b> , v. 23, n. 1, 2006.	<i>Journal of Product Innovation Management</i> H INDEX: 61	69 vezes no <i>Scopus</i>
10	CHRISTENSEN, Clayton; ANTHONY, Scott D.; BERSTELL, Gerald; NITTERHOUSE, Denise. Finding the right job for your product. <b>MIT Sloan Management Review</b> , v. 48, n. 3, 2007.	<i>Mit Sloan Management Review</i> H INDEX: 40	15 vezes no <i>Scopus</i>
11	CHRISTENSEN, C.; JOHNSON, M.W.; KAGERMANN, H.; Reinventing your business model. <b>Harvard Business Review</b> , v. 86, issue 12, pages 50-59 - 129, December 2008.	<i>Harvard Business Review</i> H INDEX: 78	74 vezes no <i>Scopus</i>



12	CHRISTENSEN, C.M.; HWANG, J. Disruptive innovation in health care delivery: A framework for business-model innovation. <b>Health Affairs</b> , v. 27, issue 5, pages 1329-1335, October 2008.	<i>Health Affairs</i> H INDEX: 86	37 vezes no Scopus
13	GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. Strategic innovation and the science of learning. <b>MIT Sloan Management Review</b> , v. 45, n. 2, 2004.	<i>Mit Sloan Management Review</i> H INDEX: 40	29 vezes no Scopus
14	GOVINDARAJAN, V.; KOPALLE, P. K. Disruptiveness of innovations: measurement and an assessment of reliability and validity. <b>Strategic Management Journal</b> , pages 189-199, 2006.	<i>Strategic Management Journal</i> H INDEX: 129	30 vezes no Scopus
15	GOVINDARAJAN, V., KOPALLE, P.K., DANNEELS, E. The effects of mainstream and emerging customer orientations on radical and disruptive innovations. <b>Journal of Product Innovation Management</b> . v. 28, issue SUPPL. 1, pages 121-132, November 2011.	<i>Journal of Product Innovation Management</i> H INDEX: 61	0 vezes no Scopus

Fonte: Elaborado pela autora.

Para as práticas de gestão de pessoas e modernidade organizacional, a classificação no sistema Qualis da Capes e o “H INDEX” de cada periódico está no quadro a seguir:

Quadro 19 – Resultado da pesquisa bibliométrica: práticas de gestão de pessoas e modernidade organizacional

	ARTIGOS, TESES DE DOUTORADO	H INDEX	CLASSIFICAÇÃO NO SISTEMA QUALIS DA CAPES
1	SANT’ANNA, A. S. <b>Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração.</b> Tese (Doutorado) – Faculdade de Administração, Universidade de Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2002.	Tese de Doutorado	Tese de Doutorado
2	SANT’ANNA, A. S. Análise psicométrica de escalas em pesquisas em administração: procedimentos e resultados de validação de medidas de modernidade organizacional, competências individuais e satisfação no trabalho. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. <b>Anais...</b> Atibaia: ANPAD, 2003.		Enanpad: Qualis - A1
3	SANT’ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. <b>Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de impactos.</b> VI SEMEAD, 2003.	VI SEMEAD 2003	VI Semead 2003
4	SANT’ANNA, A. S., KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba, PR, Brasil. <b>Anais...</b> Curitiba, 2004.		Enanpad: Qualis - A1
5	SANT’ANNA A. S., KILIMNIK, Z. M.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? <b>Revista de Administração de Empresas</b> , n. 44(Ed. Esp.), p. 10-21, 2004.		Revista de Administração de Empresas: Qualis - B1

6	SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. <b>RAE eletrônica</b> , v. 4, n. 1, São Paulo jan./jun. 2005.		RAE Eletrônica: Qualis - B2
7	SANT'ANNA, Anderson de Souza; CASTRO, José Henrique Motta de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. <b>RAC Eletrônica</b> , 2008.		RAC Eletrônica: Qualis - A2
8	CZARNIAWSKA, B.; KUNDA, G. Socialization into modernity: on organizational enculturation in infantocracies. <b>Journal of Organizational Change Management</b> , v. 23, issue 2, pages 180-194, 2010.	Journal of Organizational Change Management H INDEX: 32	

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da pesquisa bibliométrica realizada através da base de dados *Scopus*, constatou-se que nenhum artigo aborda a relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.

Assim, procurou-se, pela base de dados *Scopus*, literatura que aborde a relação entre gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação. Os artigos de número 4, 5 e 6 abordam de maneira indireta o tema: modernidade organizacional.

A classificação no sistema Qualis da Capes e o “H INDEX” de cada periódico está no quadro a seguir:

Quadro 20 – Resultado da pesquisa bibliométrica: gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação

	ARTIGOS, TESES DE DOUTORADO	H INDEX	CLASSIFICAÇÃO NO SISTEMA QUALIS DA CAPES
1	SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. <b>RAE eletrônica</b> , São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.		RAE Eletrônica: Qualis - B2
3	SANT'ANNA, A. S., KILIMNIK, Z. M., & Castilho, I. V. <b>Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?</b> Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28. 2004.		ENANPAD: Qualis - A1
3	SANT'ANNA A. S., KILIMNIK, Z. M., LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? <b>Revista de Administração de Empresas</b> , 44(Ed. Esp.), 10-21. 2004.		Revista de Administração de Empresas: Qualis - B1
4	MACHADO, Denise Del Prá Netto; GOMES, Giancarlo; TRENTIN, Grazielle Ninbla Scussiato; SILVA, Aletéia. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. <b>RAI - Revista de Administração e Inovação</b> , São Paulo, v. 10, n. 4, p. 164-182, out./dez. 2013.		RAI - Revista de Administração e Inovação Qualis - B1
5	GRACIOLI, Clarissa; GODOY, Leoni Pentiado;		RAI - Revista de

	LORENZETT, Daniel Benitti; GODOY, Taís Pentiado. Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. <b>RAI - Revista de Administração e Inovação</b> , São Paulo, v. 9, n. 4, p. 96-120, out./dez. 2012.		Administração e Inovação Qualis - B1
6	FACCIN, Kadígia; GENARI, Denise. Capital social: recurso facilitador da inovação na gestão. <b>RAI - Revista de Administração e Inovação</b> , São Paulo, v. 7, n. 4, p. 206-233, out./dez. 2010.		RAI - Revista de Administração e Inovação Qualis - B1

Fonte: elaborado pela autora.

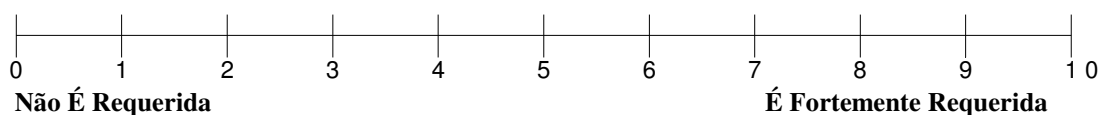
## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SEGUNDO SANT'ANNA (2002)

Para este estudo, o questionário foi formulado a partir dos trabalhos de Sant'Anna (2002), que desenvolveu seu modelo a partir da Abordagem de Análise dos Padrões de Modernidade definido por Eboli (1996). O questionário completo (SANT'ANNA, 2002) está a seguir.

Assim, este estudo baseou-se no Bloco II, que apresenta questões que medem o grau de modernidade organizacional. (SANT'ANNA, 2002):

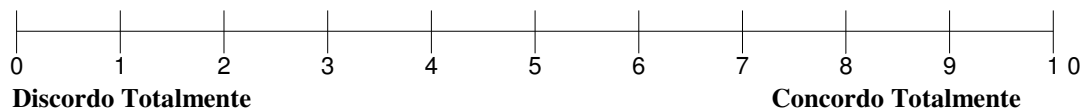
Quadro 21 – Questionário completo original Sant'Anna (2002)

**1. Os itens abaixo descrevem competências individuais. Solicitamos registrar, à esquerda de cada um deles, um número, entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao grau em que cada uma dessas competências tem sido requerida, pela organização em que atua, para o exercício de seu cargo ou função. Quanto mais próximo de 0 (zero), menos enfatizada é a competência avaliada; quanto mais próximo de 10 (dez), mais ela é requerida pela organização em que atua, para o desempenho de seu cargo ou função.**



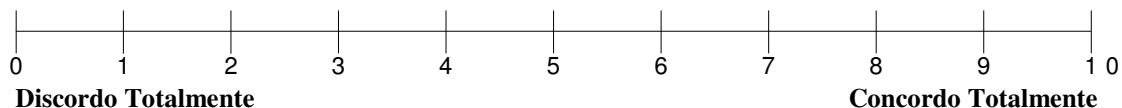
- 1.1. \_\_\_\_ Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.
- 1.2. \_\_\_\_ Capacidade de trabalhar em equipes.
- 1.3. \_\_\_\_ Criatividade.
- 1.4. \_\_\_\_ Visão de mundo ampla e global.
- 1.5. \_\_\_\_ Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização.
- 1.6. \_\_\_\_ Capacidade de comunicação.
- 1.7. \_\_\_\_ Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades.
- 1.8. \_\_\_\_ Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou da função ocupada.
- 1.9. \_\_\_\_ Capacidade de inovação.
- 1.10. \_\_\_\_ Capacidade de relacionamento interpessoal.
- 1.11. \_\_\_\_ Iniciativa de ação e decisão.
- 1.12. \_\_\_\_ Capacidade de gerar resultados efetivos.
- 1.13. \_\_\_\_ Autocontrole emocional.
- 1.14. \_\_\_\_ Capacidade empreendedora.
- 1.15. \_\_\_\_ Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

**2. Com relação às políticas e práticas de gestão adotadas na organização em que atua, solicitamos registrar, à esquerda de cada uma das afirmativas abaixo, um número entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao seu grau de concordância com as mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), mais você discorda da afirmativa proposta; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é seu grau de concordância.**



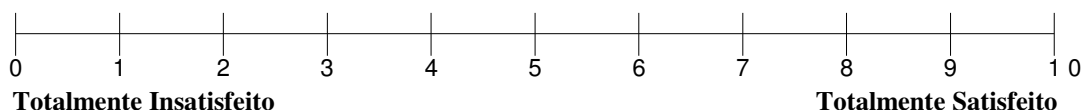
- 2.1. \_\_\_\_ A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.
- 2.2. \_\_\_\_ O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho.
- 2.3. \_\_\_\_ O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas.
- 2.4. \_\_\_\_ Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando superar-se.
- 2.5. \_\_\_\_ Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.
- 2.6. \_\_\_\_ No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.
- 2.7. \_\_\_\_ O processo decisório na organização é descentralizado.
- 2.8. \_\_\_\_ A organização favorece a autonomia para tomar decisões.
- 2.9. \_\_\_\_ A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.
- 2.10. \_\_\_\_ A estratégia, missão, os objetivos e as metas da organização são claramente definidos.
- 2.11. \_\_\_\_ De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.
- 2.12. \_\_\_\_ As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.
- 2.13. \_\_\_\_ As políticas e práticas da organização estimulam as pessoas a estarem sempre bem-informadas e atualizadas.
- 2.14. \_\_\_\_ Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa.
- 2.15. \_\_\_\_ Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.
- 2.16. \_\_\_\_ O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.
- 2.17. \_\_\_\_ As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.
- 2.18. \_\_\_\_ A organização é fortemente orientada para resultados.
- 2.19. \_\_\_\_ A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.
- 2.20. \_\_\_\_ A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.
- 2.21. \_\_\_\_ A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.
- 2.22. \_\_\_\_ A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.
- 2.23. \_\_\_\_ O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

**3. Em relação ao seu trabalho, solicitamos registrar, à esquerda de cada uma das afirmativas abaixo, um número entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao seu grau de concordância com as mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), mais você discorda da afirmativa proposta; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é seu grau de concordância.**



- 3.1. \_\_\_\_ Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.  
 3.2. \_\_\_\_ A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades (*feedbacks*) para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não.  
 3.3. \_\_\_\_ Os meus superiores quase nunca me dizem como estou me saindo na execução do meu trabalho.  
 3.4. \_\_\_\_ Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.  
 3.5. \_\_\_\_ Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.

**4. Os itens abaixo discriminam sentimentos resultantes do seu trabalho. Solicitamos registrar, à esquerda de cada uma das proposições abaixo, um número entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao seu grau de satisfação com o fator contido em cada uma das mesmas. Quanto mais próximo de 0 (zero), maior é seu grau de insatisfação; quanto mais próximo de 10 (dez), maior é seu nível de satisfação.**



- 4.1. \_\_\_\_ A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho.  
 4.2. \_\_\_\_ A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.  
 4.3. \_\_\_\_ A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.  
 4.4. \_\_\_\_ As comunicações e o modo como as informações circulam na organização.  
 4.5. \_\_\_\_ A forma como os meus esforços são valorizados pela organização.  
 4.6. \_\_\_\_ O modo como os conflitos são resolvidos na organização.  
 4.7. \_\_\_\_ A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.  
 4.8. \_\_\_\_ O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho.  
 4.9. \_\_\_\_ O volume de trabalho que eu tenho que realizar.  
 4.10. \_\_\_\_ O grau em que aplico, no dia a dia do meu trabalho, os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.

**5. Esse bloco do questionário tem como único objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, marque com um (X) a alternativa mais adequada ao seu caso.**

1 - Sexo: 1.  Masculino 2.  Feminino

2 - Faixa Etária

1.  Até 25 anos      4.  De 36 a 40 anos  
 2.  De 26 a 30 anos      5.  De 41 a 45 anos  
 3.  De 31 a 35 anos      6.  Mais de 45 anos

3 - Estado Civil

1.  Solteiro (a)      4.  Viúvo (a)  
 2.  Desquitado (a) / Divorciado (a)      5.  Outro: \_\_\_\_\_  
 3.  Casado (a)

4 - Graduação

1.  Administração      4.  Economia      7.  Pedagogia  
 2.  Comunicação      5.  Engenharia      8.  Psicologia  
 3.  Ciências Contábeis      6.  Medicina      9.  Outro: \_\_\_\_\_

5 - Área de atuação

1.  Financeira      4.  Planejamento      7.  Suporte/Administrativa  
 2.  Marketing      5.  Produção      8.  Tecnologia  
 3.  Negócios/Vendas      6.  Recursos Humanos      9.  Outra: \_\_\_\_\_

6 - Cargo ocupado

1.  Auxiliar Administrativo/Técnico      4.  Profissional Liberal/Autônomo  
 2.  Analista/Especialista      5.  Não Trabalho  
 3.  Gestor (Gerente/Diretor/Presidente)      6.  Outro: \_\_\_\_\_

7 - Há quanto tempo você atua neste cargo?

1.  Há menos de 1 ano      3.  De 6 a 10 anos      5.  De 16 a 20 anos  
 2.  De 1 a 5 anos      4.  De 11 a 15 anos      6.  Mais de 20 anos

8 - Há quanto tempo você trabalha na atual empresa?

1.  Há menos de 1 ano      3.  De 6 a 10 anos      5.  De 16 a 20 anos  
 2.  De 1 a 5 anos      4.  De 11 a 15 anos      6.  Mais de 20 anos

9 - Em relação à empresa referida, solicitamos indicar a opção que melhor caracteriza seu número de empregados (**primeira coluna**), a natureza de seu controle acionário (**segunda coluna**) e seu setor de atuação (**terceira coluna**).

- 1.1.  Tem menos de 100 empregados  
 2.1.  É uma empresa privada nacional  
 3.1.  Atua no setor agrícola  
 1.2.  Tem entre 101 e 200 empregados  
 2.2.  É uma empresa multinacional  
 3.2.  Atua no setor industrial  
 1.3.  Tem entre 201 e 500 empregados  
 2.3.  É uma empresa pública  
 3.3.  Atua no setor comercial  
 1.4.  Tem entre 501 e 1.000 empregados  
 2.4.  É uma empresa de capital misto  
 3.4.  Atua no setor de serviços  
 1.5.  Tem mais de 1.000 empregados

10. Que programas/ inovações organizacionais a mesma tem adotado nos últimos anos?

- |   |   |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Círculos de Controle da Qualidade   | 8. <input type="checkbox"/> Qualidade Total                                     |
| 2. <input type="checkbox"/> Gestão do Conhecimento              | 9. <input type="checkbox"/> Reengenharia de Processos                           |
| 3. <input type="checkbox"/> Downsizing                          | 10. <input type="checkbox"/> Terceirização                                      |
| 4. <input type="checkbox"/> Estruturação em Unidade de Negócios | 11. <input type="checkbox"/> Introdução de Sistemas Integrados de Gestão (ERPs) |
| 5. <input type="checkbox"/> Remuneração por Resultados/Variável | 12. <input type="checkbox"/> Enriquecimento de Cargos                           |
| 6. <input type="checkbox"/> Trabalho em Células                 | 13. <input type="checkbox"/> Gestão por Competências                            |
| 7. <input type="checkbox"/> Reestruturação organizacional       | 14. <input type="checkbox"/> Outro(s) _____                                     |

11. Que fator, ou fatores, o(a) levou a matricular-se em um curso de pós-graduação?

- |   |   |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Interesse pessoal                       | 4. <input type="checkbox"/> Necessidade de manter-me atualizado(a)                    |
| 2. <input type="checkbox"/> Mudar de emprego/profissão              | 5. <input type="checkbox"/> Ascender profissionalmente na organização em que trabalho |
| 3. <input type="checkbox"/> Ampliar minha rede de contatos pessoais | 6. <input type="checkbox"/> Financiamento da organização em que trabalho              |
| 7. <input type="checkbox"/> Outro(s): _____                         |   |

#### **CONSIDERAÇÕES SOBRE O QUESTIONÁRIO**

Reservamos o espaço abaixo caso você deseja fazer algum comentário sobre o tema abordado neste questionário.

Fonte: San'Anna (2002, p. 312-317).



**APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAR O QUESTIONÁRIO DA TESE DE DOUTORADO AO DOUTOR ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA COMO BASE PARA ESTE ESTUDO**

**De:** Anderson Sant'anna [mailto:anderson@fdc.org.br]

**Enviada em:** terça-feira, 3 de junho de 2014 17:23

**Para:** Rosecler Gilioli

**Cc:** 'Maria Emilia Camargo'

**Assunto:** RES: autorização

Prezada Rosecler,

Inicialmente, agradeço seu contato e interesse pelo questionário. Será um prazer tê-lo utilizado em sua pesquisa. Autorizada a utilização, okay.

Um grande abraço e excelente trabalho,

**Anderson de Souza Sant'Anna**

Professor, Gerente Coordenador  
Internúcleos e Gerente do Núcleo de  
Desenvolvimento de Pessoas e Liderança  
Diretoria Executiva Adjunta de  
Desenvolvimento e Pessoas  
55 (31) 3589-7265



**De:** Rosecler Gilioli [mailto:rgilioli@terra.com.br]

**Enviada em:** terça-feira, 3 de junho de 2014 16:01

**Para:** Anderson Sant'anna

**Cc:** 'Maria Emilia Camargo'

**Assunto:** autorização

**Bom dia Professor Dr. ANDERSON, tudo bem?**

Venho por meio deste e-mail solicitar sua autorização para utilizar o questionário de sua tese de doutorado como base para o desenvolvimento do meu instrumento de pesquisa.

**Tema: Relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.**

O estudo tem como objetivo “Construir um framework, identificando as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013), que possuem características de modernidade organizacional, que causam inovação disruptiva em termos de gestão de pessoas e analisando a relação de causa e efeito entre elas”.

Está sendo orientado pela Professora Dra. Maria Emília Camargo.

Quando possível, aguardo seu retorno

Abraço

Rosecler Maschio Gilioli

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO NESTE ESTUDO

Caro respondente:

Este questionário faz parte de um estudo inserido em uma Tese de Doutorado que propõe avaliar a **RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO DISRUPTIVA** nas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014).

A sua participação nessa pesquisa é de fundamental importância para o desenvolvimento deste estudo.

Suas respostas serão mantidas em sigilo.

Agradecemos a sua atenção e colaboração.

Rosecler Maschio Gilioli

Aluna do Doutorado em Administração – Associação Ampla PUC/RS e UCS

Professora Doutora Maria Emilia Camargo

Orientadora Tese de Doutorado em Administração – Associação Ampla PUC/RS e UCS

### **BLOCO I:**

– Identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014), que possuem características de modernidade organizacional e identificar quais características contribuíram para o reconhecimento;

– Identificar quais práticas de gestão de pessoas que possuem características de modernidade organizacional apresentam maior importância para que as empresas tenham sido reconhecidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Prêmio Qualidade RS (18ª edição – ano 2013 e 19ª edição – ano 2014).

**Por favor, marque com um (X) a alternativa mais adequada ao seu caso.**

**Quanto mais próximo de 0 (zero), MENOS A EMPRESA UTILIZA / APLICA a prática de gestão de pessoas.**

**Quanto mais próximo de 10 (dez), MAIS A EMPRESA UTILIZA / APLICA a prática de gestão de pessoas.**

<b>1-PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL</b>												
<b>1</b>	quando a empresa utiliza o recrutamento interno, aproveita melhor o potencial humano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2</b>	quando a empresa utiliza o recrutamento interno, estimula e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>3</b>	quando a empresa utiliza o recrutamento interno, não requer socialização organizacional de novos membros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>4</b>	quando a empresa utiliza o recrutamento interno, há a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>5</b>	quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, introduz novos talentos e habilidades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6</b>	quando a empresa contrata pessoas do mercado de trabalho, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2-PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS: PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>												
<b>7</b>	a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria das relações humanas entre os colegas de trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>8</b>	a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>9</b>	a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca auto-aperfeiçoamento do empregado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>10</b>	a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca dar retorno ao avaliado sobre o seu desempenho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>11</b>	a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca ajudar cada um a se conhecer, utilizando-se de seus pontos fortes e corrigindo deficiências	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>12</b>	a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca identificar necessidades de treinamento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>13</b>	a empresa, ao aplicar a ferramenta da avaliação de desempenho, busca diferenciar entre o bom e o mau desempenho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>3-PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS: PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL</b>												
<b>14</b>	com o programa de treinamentos, a empresa busca preparar o pessoal para execução das tarefas do cargo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>15</b>	com o programa de treinamentos, a empresa busca proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>16</b>	com o programa de treinamentos, a empresa busca mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os funcionários aumentando a motivação para o trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>17</b>	com o programa de treinamentos, a empresa busca estimular as pessoas a se preocuparem com a sua aprendizagem e conhecimento contínuos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>18</b>	com o programa de treinamentos, a empresa busca melhorar o desempenho das pessoas nas atividades e tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**BLOCO II:**

- Verificar a relação de causa e efeito entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.
- As práticas de gestão de pessoas têm efeito positivo na modernidade organizacional.
- As práticas de gestão de pessoas têm efeito positivo na inovação disruptiva.
- A modernidade organizacional tem efeito positivo na inovação disruptiva.

**Por favor, marque com um (X) a alternativa mais adequada ao seu caso.**

**Quanto mais próximo de 0 (zero), MENOS A EMPRESA UTILIZA / APLICA a prática de gestão de pessoas.**

**Quanto mais próximo de 10 (dez), MAIS A EMPRESA UTILIZA / APLICA a prática de gestão de pessoas.**

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO DISRUPTIVA												
34	a empresa encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	a empresa estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	a empresa estimula ideias novas e criativas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	a empresa estimula que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	a empresa favorece a autonomia para tomar decisões	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	a empresa conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	a estratégia, missão, objetivos e metas da empresa são claramente definidos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	de modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	as políticas e práticas da empresa estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	a empresa é fortemente orientada para resultados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	a empresa equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	a empresa combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	a empresa estimula em seus empregados a capacidade de aprender rapidamente novas tecnologias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	a empresa estimula em seus empregados a busca por novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**BLOCO III**

- Perfil demográfico e profissional dos respondentes.
- Esse bloco do questionário tem como objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa.

**Por favor, marque com um (X) a alternativa mais adequada ao seu caso.**

**50 – SEXO**

1. ( ) Masculino
2. ( ) Feminino

**51 – FAIXA ETÁRIA**

1. ( ) Até 25 anos
2. ( ) De 26 a 30 anos
3. ( ) De 31 a 35 anos
4. ( ) De 36 a 40 anos
5. ( ) De 41 a 45 anos
6. ( ) Mais de 45 anos

**52 – ESTADO CIVIL**

1. ( ) Solteiro (a)
2. ( ) Casado (a)
3. ( ) Desquitado (a) / Divorciado (a)
4. ( ) Viúvo (a)
5. ( ) União estável
6. ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**53 – ESCOLARIDADE**

1. ( ) Ensino Fundamental incompleto (Ensino Fundamental = antigo primeiro grau)
2. ( ) Ensino Fundamental em andamento (Ensino Fundamental = antigo primeiro grau)
3. ( ) Ensino Fundamental completo (Ensino Fundamental = antigo primeiro grau)
4. ( ) Ensino Médio incompleto (Ensino Médio = antigo segundo grau)
5. ( ) Ensino Médio em andamento (Ensino Fundamental = antigo primeiro grau)
6. ( ) Ensino Médio completo (Ensino Fundamental = antigo primeiro grau)
7. ( ) Curso superior incompleto
8. ( ) Curso superior em andamento
9. ( ) Curso superior completo
10. ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**54 – HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA ATUAL EMPRESA?**

1. ( ) Há menos de 1 ano
2. ( ) De 1 a 5 anos
3. ( ) De 6 a 10 anos
4. ( ) De 11 a 15 anos
5. ( ) De 16 a 20 anos
6. ( ) Mais de 20 anos

**55 – Qual seu cargo?**

---

**56 – Qual seu setor de trabalho?**

---

**57 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O QUESTIONÁRIO**

Reservamos o espaço abaixo caso você deseja fazer algum comentário sobre o tema abordado neste questionário.

---

---

---