# Relação Entre Colaboração e Inovatividade: um Estudo de Caso em uma Organização Inovadora

**Marcelo Ferreira de Castilho**
**castilho.mf@gmail.com**
**PUCPR**

**Carlos Oliveira Quandt**
**carlos.quandt@pucpr.br**
**PUCPR**

**Paulo Roberto Pereira Junior**

**Resumo:**Colaboração envolve solidariedade, generosidade e socialização de ideias em torno da busca de um benefício comum. No contexto organizacional, a colaboração faz parte do conjunto de fatores que molda a cultura de uma organização inovadora e diz respeito a inovatividade, entendida como um conjunto de fatores sob controle da organização que afeta sua capacidade de inovar. Para verificar a relação entre colaboração e inovatividade, um estudo de caso foi realizado em uma organização que tem uma experiência única em inovação e que se destaca pela maneira peculiar como três áreas funcionais interagem quando desenvolvem produtos. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com dezesseis pessoas, distribuídas por três áreas funcionais em três níveis hierárquicos distintos e uma entrevista não estruturada, além de acessados dados secundários da organização relativos à forma como essa organização inova em produtos. O método de pesquisa foi centrado na análise de conteúdo. Os resultados revelam que a organização é capaz de manter as pessoas colaborando apesar de forte desacordo, onde o equilíbrio entre a autonomia (auto-suficiência) e interdependência (compartilhamento), apoiado por laços estreitos e boa vontade (altruísmo), entre outros fatores, fortalece seu capital social, e apoia a sua capacidade de inovação. É proposto um enquadramento teórico da relação entre fatores de colaboração e dimensões de inovação, onde se evidencia que a colaboração afeta as distintas dimensões da inovatividade.

**Palavras Chave: Colaboração - Inovatividade - Capital Social - Capacidade Dinâmica - Inovação**

## 1. INTRODUÇÃO

Colaboração é uma forma vantajosa de maximização de desempenho econômico, pois indivíduos se deslocam de uma posição de autossuficiência e passam a compartilhar o que sabem, ampliando o potencial de concepção e implementação de produtos e serviços inovadores. Colaboração se refere a pessoas e áreas em interação social e nesse sentido pode ser caracterizada como um recurso inerente ao capital social de uma organização. Pode representar também uma das capacidade de uma organização que a torna inovadora (BLOMQVIST; LEVY, 2006). A colaboração está integrada a uma série de outras capacidades - adaptativa, absortiva e inovativa (WANG; AHMED, 2004) - que impactam no resultado inovador de uma organização. Essas capacidades podem ser expressas por meio de um conjunto de dimensões de inovatividade (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013). Esse artigo propõe o aprofundamento dos fatores que caracterizam a colaboração, entrelaçados a dimensões organizacionais que afetam a capacidade de uma empresa para inovar e que conferem a uma organização uma vantagem competitiva sustentável.

Em um contexto organizacional, a colaboração exige que as organizações superem uma série de barreiras ao compartilhamento de conhecimento e que gerenciem essas barreiras levando em conta as tensões inerentes a esse processo, relativas às diferenças dinâmicas entre os interesses individuais e coletivos (HUXHAM, 2005; DALKIR, 2011). Para esse estudo de caso único, foi realizada uma investigação em uma filial de uma organização multinacional sueca localizada na região Sul do Brasil, abrangendo indivíduos e áreas envolvidos no processo de desenvolvimento de novos produtos. Esta organização demonstrou uma peculiaridade na forma como três áreas funcionais distintas- Design, Marketing e P & D – interagem para a obtenção de um resultado inovador sustentável.

Esse estudo teve como objetivos: 1) identificar os fatores que influenciam a colaboração entre indivíduos e áreas; 2) caracterizar como os indivíduos e as áreas colaboram entre si, no contexto do desenvolvimento de novos produtos; e 3) verificar a relação entre fatores da colaboração e dimensões da inovatividade.

## 2. COLABORAÇÃO E INOVAÇÃO

A colaboração constitui uma ação coletiva, onde competências complementares interagem para criar um entendimento comum que nenhum dos atores envolvidos já havia possuído ou não seria capaz de obter por conta própria (DALKIR, 2011). Quanto maior o benefício comum gerado pela colaboração, mais positiva pode ser a percepção de interdependência entre os indivíduos, organizações e áreas, e menor a tendência de defesa com base no interesse próprio. A mutualidade resultante minimiza a solução unilateral de problemas (GRAY, 1989), porém é dependente de um alto nível de compromisso formal, o que não ocorre em relacionamentos baseados em coordenação ou cooperação (MATTESICH, 2001) para que indivíduos, áreas e organizações possam construir uma relação com alto grau de confiança ao longo do tempo.

Colaboração, ao contrário de cooperação ou outras expressões de interação social, envolve especificamente uma disposição para se assumir riscos, ligados ao compartilhamento de poder, de recursos financeiros e de reputação - que são inerentes a uma interação mais intensa. Colaboração é, assim, dependente de objetivos claros e de um ambiente aberto que ajude pessoas a compartilhar riscos e construir a confiança nos relacionamentos (ANTIKAINEN; MAKIAA; AHONEN, 2010). Como resultado, a colaboração potencializa a criação, compartilhamento e transferência de conhecimento (HANSEN, 2009) e sustenta uma

cultura que incentiva a descoberta e inovação (HURLEY E HULT, 1998), gerando impactos subsequentes sobre o desempenho organizacional. Sendo um conjunto de fatores integrados (THOMSON; PERRY; MILLER, 2007; THOMSON, 2006; MATTESICH ET AL, 2001), a colaboração requer o reforço contínuo e esclarecimento de objetivos coletivos, por meio de um equilíbrio de participação e controle no estilo de gestão (HUXHAM, 2005).

Neste sentido, a colaboração pode ser compreendida como um recurso (BARNEY, 1991) que facilita a construção e gestão de relacionamentos (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2011). É também uma capacidade fundamentada na confiança mútua, comunicação e comprometimento (BLOMQVIST; LEVY, 2006) que auxilia as organizações a integrar, construir e reconfigurar recursos de interação social, a fim de se adaptar rapidamente a um ambiente em constante mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Essa capacidade se refere também a coesão da equipe, a abertura a novas ideias e a uma liderança que incentiva a autonomia da equipe e sua vontade de mudar (CRESPELL; KNOWLES; HANSEN, 2006). A capacidade de colaboração compõe com outras capacidades - inovativa, absortiva e adaptativa (WANG; AHMED, 2004) um conjunto de recursos sociais, relacionais e culturais, que apoiam a abertura e receptividade para a criação e transferência de conhecimento e que tem um forte impacto sobre o resultado inovador.

As capacidades dinâmicas descritas por Wang; Ahmed (2004) são integradas por Quandt; Ferraresi; Bezerra (2013) em um modelo com dez dimensões: estratégia, liderança, estrutura organizacional, processos, pessoas, relacionamento / networking, infraestrutura / tecnologia, mensuração, aprendizagem e cultura (quadro 1). Segundo os autores, a capacidade de inovar continuamente no longo prazo - ou seja, a capacidade de inovação- de uma organização é apoiada principalmente por essas dimensões mensuráveis, que estão associadas com a gestão do conhecimento e inovação. Quando gerida de forma eficaz, essas dimensões suportam uma capacidade superior para expandir e revitalizar os recursos tangíveis e intangíveis de uma organização, e aplicá-los para resolver problemas e produzir um resultado inovador.

Quadro 1– Dimensões da inovatividade

| **DIMENSÃO** | **DESCRIÇÃO** |
|---|---|
| Estratégia | O grau de desenvolvimento da estratégia da organização no que diz respeito à inovação. |
| Liderança | O desempenho da liderança para assegurar a eficácia do processo de gestão da inovação. |
| Cultura | Como a cultura organizacional é favorável ao compartilhamento do conhecimento por valores que estimulam a aprendizagem, autonomia, confiança e criatividade. |
| Estrutura | Estruturas que possibilitem a flexibilidade, a comunicação e a participação de todos na promoção e sustentação da inovação. |
| Processos | Existência de processos estruturados para geração de ideias e gerenciamento de projetos, bem como registro, validação e disseminação do que foi aprendido. |
| Pessoas | Gestão de recursos humanos para a inovação, abrangendo recrutamento, retenção, desenvolvimento de competências e mecanismos de reconhecimento. |
| Relacionamento Externo | Os vínculos com agentes externos para prospecção e aquisição de conhecimentos e aprendizagem, incluindo inteligência competitiva e criação de redes. |
| Infraestrutura Tecnológica | Metodologias e ferramentas gerenciais relacionados ao uso eficaz da infraestrutura tecnológica voltadas ao desenvolvimento de produtos e processos. |

Continua

| DIMENSÃO | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Mensuração | Indicadores dos esforços e dos resultados de inovação, com mecanismos de mensuração de resultados, sob várias perspectivas. |
| Aprendizagem | As condições para a aprendizagem, incluindo identificação de melhorias, relatos de problemas, avaliações de possibilidades e disseminação das lições aprendidas. |

Fonte: adaptado de Quandt; Ferraresi; Bezerra, 2013.

A partir de perspectiva de capacidades, os fenômenos de interação social observados nas empresas podem ser analisados em termos de como essa interação afeta a relação entre os indivíduos e as áreas envolvidas em um processo de desenvolvimento de novos produtos formal (KIM; KANG, 2008; ROZENFELD ET AL, 2006;. BACK ET AL, 2008). Tal processo é baseado em uma série de fases ou etapas sequenciais, onde cada etapa de um ponto de decisão é melhorada, como um mecanismo evolutivo para a tomada de decisão participativa (COOPER, 2002).

Cagan e Vogel (2002) discutem o desafio de integrar Design, Marketing e P & D, permeados por diferentes pontos de vista e objetivos específicos para cada área, em um processo onde as mudanças frequentes nas exigências (ULRICH E EPPINGER, 2008) tendem a isolar executores dos tomadores de decisão. Como resultado, as áreas e os indivíduos passam a perder a capacidade de agir de forma flexível, competente e informal (WARD, 2007).

Ao considerar a importância desses aspectos para a interação social, a perspectiva do capital social complementa a abordagem proposta sobre a relação entre colaboração e inovação. Aspectos do capital social, propostas por Blomqvist e Levy (2006) e a propensão a compartilhar, relatado por Kim e Kang (2008), estão diretamente relacionados com a capacidade de colaboração.

Essa capacidade expressa a qualidade e a quantidade de laços sociais que sustentam o conjunto de recursos necessários para criar e compartilhar conhecimento que geram valor econômico. Assim, capacidade colaborativa depende da rede de relações entre os indivíduos, um conjunto de recursos relacionais, sociais e culturais que constituem a capital social de uma organização.

Nahapiet e Ghoshal (1998) propõem um modelo de três fatores do capital social, em que as propriedades de um sistema social voltadas a facilitar as conexões entre indivíduos (fator estrutural), juntamente com um conjunto de crenças e valores entre os indivíduos que fornece o alinhamento de objetivos (fator cognitivo), implicam em aspectos informais ou subjetivos, como confiança, intimidade e reciprocidade (fator relacional). Tsai (1998) e outros autores como Chua (2002), Hoffmann, (2005), De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2011) e Chow e Chan, (2008), utilizaram o modelo de três dimensões de Nahapiet e Ghoshal (1998) para investigar a relação entre capital social, colaboração e compartilhamento de conhecimento. De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2011), vincularam capital social, colaboração e inovação no contexto do desenvolvimento do produto em um contexto intra-organizacional.

## 3 METODOLOGIA

A abordagem proposta é voltada a um estudo de caso exploratório. A coleta de dados envolveu fontes primárias e secundárias através de uma combinação de entrevistas semi-estruturadas com os gestores da organização, entrevista não estruturada com um membro operacional e análise de documentos e manuais. A estratégia de estudo de caso enfatiza a compreensão profunda deste caso particular, sem a intenção de generalização (Stake, 2010).

Para responder a questão de pesquisa sobre a relação entre colaboração e inovatividade, foi feito um esforço inicial para identificar organizações envolvidas em seu dia-a-dia com desenvolvimento de novos produtos, e que adotaram a inovação como um elemento importante na estratégia de negócios. A organização selecionada, uma multinacional de origem sueca, possui a inovação como um elemento central na sua estratégia de negócios e é reconhecida como inovadora por uma série de prêmios de alcance nacional e internacional, o que é incomum em subsidiárias de multinacionais sediadas em países em desenvolvimento (Ferigotti, 2007).

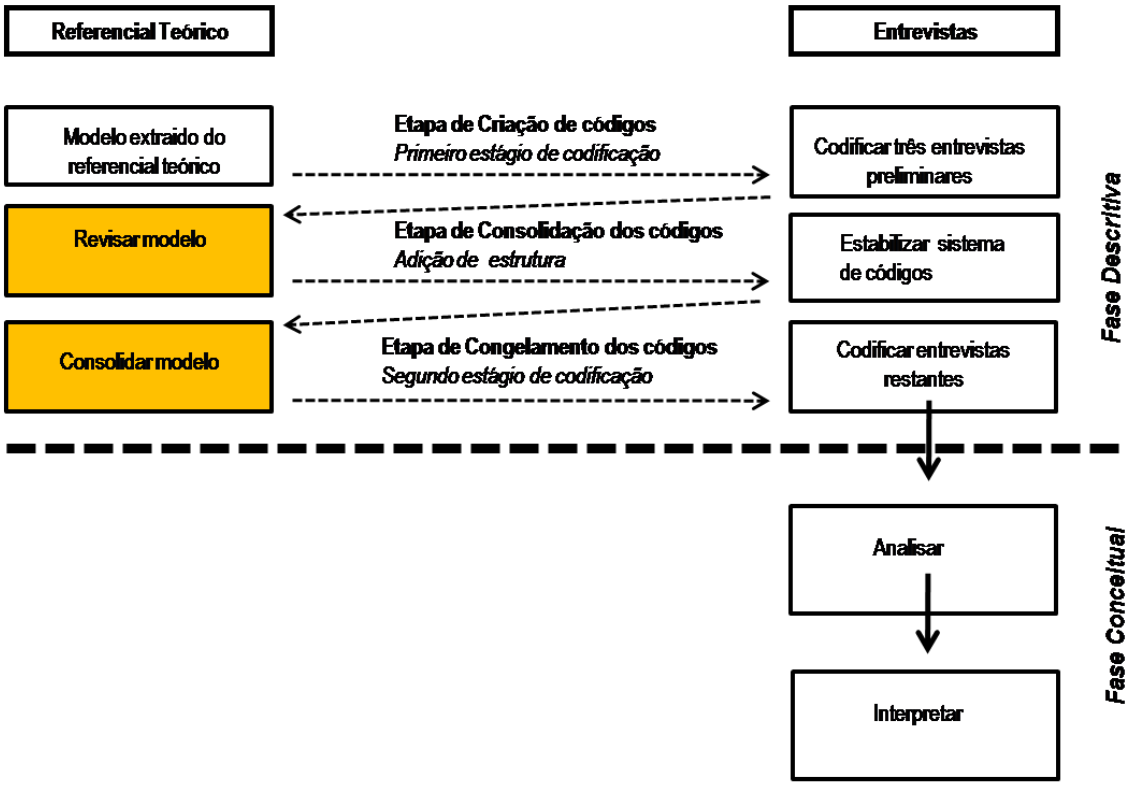
As entrevistas semi-estruturadas foram distribuídos em três áreas funcionais (Design, Marketing e P & D) e em três níveis hierárquicos (de execução, operacional e estratégico). A entrevista não estruturada envolveu relatos de um membro operacional sobre as práticas e os mecanismos que sustentam a relação entre as três áreas citadas. A análise dos documentos relacionados com o processo de desenvolvimento do produto foi comparada com informações e perspectivas fornecidas por diretores das três áreas envolvendo a estratégia competitiva, tecnologia e tendências do mercado, bem como a história da organização e sua estrutura organizacional.

Dezessete participantes foram selecionados do segmento de 'máquina de lavar'. Esse segmento foi escolhido porque tinha o mais alto reconhecimento nos quesitos inovação e sucesso comercial, superando todos os outros segmentos de produtos. Os critérios de seleção para os dezessete participantes incluíram ter uma história pessoal de desempenho multidisciplinar relevante; proporcionalidade entre as três áreas; incluir aqueles, pelo menos, tivessem um ano de trabalho em uma das três áreas e aqueles que foram recomendados como inovadores pelo grupo de gestores.

Os entrevistados foram convidados a relatar duas histórias sobre colaboração: uma em que a colaboração foi bem sucedida e outra em que foi mal sucedida. Em seguida, o entrevistador propôs um conjunto de questões relacionando essas duas histórias de sucesso e insucesso com as dez diferentes dimensões de inovatividade descritos por Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013). Todos os dados das entrevistas foram transcritos e exportados para o software Atlas TI para os procedimentos de análise de conteúdo, com base em um método de recolha, descrição e análise (Figura 1) proposto por Friese (2010), que envolveu: a) flutuar sobre os dados, reconhecendo os pontos relevantes e dando-lhes um crachá ou identidade; b) categorizar, associando e classificando com o máximo de precisão; c) refletir sobre os dados, criando novos significados e levando a novas formas de compreender a realidade.

O método de codificação proposto nesta pesquisa levou em conta um refinamento progressivo do modelo teórico dos fatores que influenciam a colaboração, considerando o processo de codificação de entrevistas, de acordo com as fases contidas no nível descritivo.

Figura 1 – Modelo adaptado de codificação a partir de Friese (2012)




Fonte: o autor, 2013.

## 4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma filial de uma grande empresa multinacional sueca localizada no estado do Paraná, Brasil e líder em seu setor. A unidade é responsável pelo ciclo completo de criação, desenvolvimento, produção e venda de produtos para o mercado de eletrodomésticos. Esta organização sofreu um aumento da concorrência na década de 1990, o que a levou a antecipar as expectativas do mercado relacionadas a fatores como o desempenho do produto, confiabilidade, design e durabilidade (FERIGOTTI, 2007). Durante a década de 2000, os investimentos contínuos em inovação evoluiram para uma estratégia voltada ao consumidor atual, com foco na diferenciação do produto. Ela é guiada pelos seguintes valores de inovação organizacional: paixão pela inovação, obsessão pelo consumidor e orientação para resultados.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Uma análise indutiva dedutiva interpretativa foi estruturada em um conjunto de quatro etapas principais: 1) codificação de três entrevistas preliminares com base em dez fatores de colaboração extraídos da literatura; 2) geração de um novo conjunto de códigos com base no conjunto de dez fatores originalmente proposto; 3) codificação das entrevistas restantes, gerando novos códigos adicionais; 4) geração de uma nova síntese, com a construção de um novo sistema de nomeação dos fatores e subfatores que influenciam a colaboração e um conjunto de indicadores associados. O primeiro passo a que se refere o processo de

codificação corpus contempla três entrevistas preliminares, em função de dez fatores da colaboração extraídos da literatura (quadro 2).

Quadro 2 Modelo de fatores da colaboração

| FATOR | DEFINIÇÃO OPERACIONAL | REFERENCIAL |
|---|---|---|
| Flexibilidade | Ajuste contínuo de expectativas voltadas à adaptação ao ambiente considerando diferentes perspectivas via interações mutuamente benéficas. | Thomson, 2006; Antikainen, Makiaa and Ahonen, 2010; Crespell, Knowles and Hansen, 2006. |
| Confiança | Construção contínua de laços sociais construídos em torno de expectativas positivas de confiança e reciprocidade. | Thomson, 2006; Tsai, 1998; Mattesich et al., 2001; Ellinger, 2006; Hoffmann, 2005. |
| Congruência de objetivos | Visão compartilhada fundamentada na clareza de expectativas, objetivos, papéis e responsabilidades, e que traz um senso de identificação. | De Clercq, Thongpapanl and Dimov, 2011; Mattesich et al., 2001; Hoffmann, 2005; Chua, 2002. |
| Facilidade de acesso a informações e a pessoas | Formas de construção de laços combinados de informação e compromisso entre indivíduos e áreas. | Chow and Chan, 2008; Hansen, 2009; Chua, 2002. |
| Liderança | Conjunto de competências interpessoais e de processos do líder que garante legitimidade para gerir recursos e administrar tensões inerentes à colaboração. | Ellinger, 2006; Huxham, 2005; Hurley and Hult, 1998; Crespell, Knowles and Hansen, 2006. |
| Comunicação aberta, transparente e inclusiva | Linhas informais de interação entre os membros utilizando canais de informação moldados pela transparência, com explicitação de divergências, atmosfera aberta e construtiva. | Ellinger, 2006; De Clercq, Thongpapanl and Dimov, 2011; Hoffmann, 2005; Gray, 1989; Hurley and Hult, 1998; Antikainen, Makiaa and Ahonen, 2010. |
| Mutualidade | Grau de suporte e ajuda mútua no ambiente de trabalho, Empatia, leniência de julgamento e cuidado com o outro que se revela na interdependência dos indivíduos em sua crença no suporte, respeito e compreensão mútuos. | Chua, 2002; Hansen, 2009; Mattesich et al., 2001; Hurley and Hult, 1998. |
| Criação conjunta | Construção compartilhada de normas, regras e estruturas e recursos, em torno de um fazer comum com representatividade e onde os ganhos de se agir coletivamente superam a perda de autonomia. . | Chua, 2002; Mattesich et al., 2001; Hurley and Hult, 1998; Crespell, Knowles and Hansen, 2006; Antikainen, Makiaa and Ahonen, 2010. |
| Autonomia | Propensão da organização em fornecer aos indivíduos recursos e estímulos para que esses indivíduos tenham iniciativa e tomem decisões. | Thomson, Perry and Miller, 2007; Chua, 2002. |

Continua

| FATOR | DEFINIÇÃO OPERACIONAL | REFERENCIAL |
|---|---|---|
| Compartilhamento de interesses | Processo de troca e combinação de interesses compartilhados, sejam complementares, sejam homogêneos, numa interdependência que suporta a combinação de interesses diversos. | Thomson, Perry and Miller, 2007; Hoffman, 2005; Chow and Chan, 2008; Chua, 2002; Crespell, Knowles and Hansen, 2006. |

Continua

Fonte: o autor, 2013.

O segundo passo tratou da geração de um novo conjunto de códigos não vinculados ao conjunto de dez fatores originariamente propostos e ao refinamento a partir de um novo sistema de fatores estruturado em dois níveis, levando a rearranjo, eliminação e acréscimo de códigos.

No terceiro passo, um sistema congelado de fatores gerados na etapa anterior foi a base para a codificação das entrevistas restantes, gerando adicionalmente novos códigos, a partir do mesmo sistema de *abstract codes*. A análise do conjunto de códigos levou a reflexões sobre como a colaboração entre pessoas e áreas acontece na organização pesquisada, conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Reflexão sobre os fatores da colaboração

| ***ABSTRACT CODES*** | **REFLEXÕES SOBRE COMO A COLABORAÇÃO ACONTECE NA ORGANIZAÇÃO** |
|---|---|
| Explicitação de pontos de vista | Há uma disputa aberta pelas melhores ideias e uma luta explícita para convencer a outra área sobre a melhor decisão a ser tomada. Para isso é estimulado o diálogo entre departamentos e conflitos são expostos.<br><br>´Cada um tem que ter a sua convicção forte, se não, não vai, aí que vai ser o fracasso´ (S 15). |
| Liderança mobilizadora | Há um estilo assertivo de quem assume com sua equipe o papel de levar com firmeza um argumento ou ponto de vista, assumindo riscos ligados a essa posição.<br>'Ele impôs essa missão de lançamento de produtos novos, ser uma empresa lançadora de produtos inovadores'. (S 11). |
| Preservação | A preservação de áreas de conhecimento envolve a afirmação do conhecimento técnico como fonte de poder que reforça a linguagem e a prática de determinada área baseada na convicção de superioridade intelectual<br>'Engenharia que têm um pouco mais de pé no chão, digamos assim, somos sonhadores, mas nem tanto como os designers'. (S 9). |
| Interação entre pessoas e áreas | Dificuldades de integração entre áreas funcionais têm relação com o ritmo com que decisões são tomadas e no nível de detalhe adequado.<br>'Muitas etapas já foram puladas e a gente acabou com um tempo menor (...) embora exista um processo, acho que na prática as coisas acabam sendo meio que atropeladas´. (S 5). |

Continua

Continua

| ***ABSTRACT CODES*** | **REFLEXÕES SOBRE COMO A COLABORAÇÃO ACONTECE NA ORGANIZAÇÃO** |
|---|---|
| Abertura para experimentar | Há estímulo à geração de ideias e a tentativa e erro, principalmente das lideranças. Esse estímulo é mais evidente no encorajamento dos pares de mesma área, mas não necessariamente de outra área.<br><br>'(...) você só erra quando você faz, então é essa mensagem que a gente recebe, vocês tem que tentar'. (S 1).<br>'A gente está sempre junto, não tem nenhum pudor, nada, a gente vai junto, senta, discute e a gente vai em frente sempre'. (S 14). |
| Envolvimento e desprendimento | Há alto envolvimento e disposição em contribuir, que leva a uma maior disposição em interagir e contribuir com outra área. O indivíduo é movido pela satisfação de se doar num nível que o leva a se sacrificar pelo outro.<br><br>'Eu liguei para o gerente do laboratório e falei: "eu preciso que você me faça um treinamento"; e ele pegou a melhor pessoa que ele tinha e me deixou a manhã inteira aprendendo a mexer em tudo, e eu cheguei aqui com a informação muito clara'. (S 6). |
| Alinhamento de objetivos | Metas e objetivos são acordados e compartilhados em reuniões regulares de acompanhamento e construídos de forma a estimular a integração entre áreas e tornar a colaboração a melhor saída para se chegar a um resultado.<br><br>'Nada fica de fora para que você não chegue lá na frente e tenha esquecido de avaliar um aspecto importante do projeto, ou de uma ideia, ou alguma coisa nesse sentido (...) tem a garantia de que aquilo que você vai entregar vai atender realmente a necessidade e que foi identificado como oportunidade (...) (Suj 14).<br>'. (S 14). |
| Cumplicidade | Há uma confirmação de expectativas, acordos e promessas que sustentam as relações entre indivíduos, áreas e lideranças gerando relaxamento da formalização e monitoramento entre atores que se transforma em atalhos no processo formalizado.<br>'Se eu não for te mandar a planilha até o fim do dia eu vou te ligar e falar: "olha aconteceu um problema, não vou te mandar no fim do dia vou te mandar amanhã", (...) isso gera proximidade, isso dá abertura para que coisas sejam realmente discutidas´. (S 2).<br>(...) a gente tem muita confiança na qualidade (do trabalho) dos outros, (...) isso que dá a segurança e que reduz também o nível de atrito. (S 17). |
| Coesão | Há uma proximidade de valores, crenças e comportamentos, podendo se estender de uma categoria profissional para vínculos pessoais de amizade.<br><br>'Os líderes que temos aqui trabalham muito entrosados nessa missão da empresa e eles dão uma abertura muito grande para nós trabalharmos, então tem uma autonomia grande para fazer as coisas acontecerem.'. (S 11). |

Continua

Continua

| *ABSTRACT CODES* | **REFLEXÕES SOBRE COMO A COLABORAÇÃO ACONTECE NA ORGANIZAÇÃO** |
|---|---|
| Complementaridade | Há pouca disposição em combinar esforços e interesses em torno de diferenças, que podem ser associadas a áreas de conhecimento ou mesmo a crenças e valores.<br><br>Falta sinergia com outras áreas (...) a gente entende é que são áreas que trabalham em ritmos diferentes (...) a gente ainda precisa achar uma forma dessa passagem de bastão, de quem é o dono do projeto, de quem era e para quem vai o projeto, fazer isso acontecer de uma forma natural (Suj 6). |
| Acesso a informações e a pessoas que detêm informação | Há bom acesso a pessoas que detêm informação e está relacionado à infraestrutura tecnológica como apoio para que a colaboração aconteça. A tecnologia que permite acesso é uma pré-condição para colaborar.<br>'Eu acho que informação é poder, mas eu acho aqui a informação ainda fica muito presa no nível Diretoria e Gerencial. (S 4). |
| Exposição ao risco | Há disposição em correr e compartilhar riscos entre os participantes.<br>'Eles vieram com uma proposta totalmente nova, breakthrough, diferenciada, que mexeria com a Engenharia. Nossa, foi um auê e nós do Marketing adoramos, gostamos muito dessa proposta inovadora porque foi pra romper (…)'. (S 4). |
| Disposição para compartilhar | Há pouca linguagem compartilhada entre áreas. Os participantes nem sempre constroem um espaço comum de conhecimento, o que engloba tanto o campo intelectual como o emocional.<br><br>'(...) cada área quer valorizar o seu trabalho e trabalhar muito fechado, com uma visão muito local, cada setor visualizando apenas a sua parte (...) sem olhar, por exemplo, o que a outra área precisa pra realizar bem o trabalho dela. ' (S 7). |

Fonte: o autor, 2013.

Um quarto passo se referiu a fase interpretativa, com a releitura das definições do sistema de códigos, buscando com isso especificar com maior clareza os indicadores de cada um dos subfatores e a geração de nova síntese, com a construção de um novo sistema de denominação de fatores e subfatores que influenciam a colaboração e um conjunto de indicadores associados.

O processo de interpretação também foi enriquecido com a revisão das definições do sistema de codificação, de modo que os indicadores de cada um dos sub-elementos que influenciam a colaboração fossem claramente definidos. O Quadro 4 resume este esforço interpretativo, que descreve a evolução na denominação dos fatores por meio da construção de um novo sistema de nomeação dos fatores e subfatores que influenciam a colaboração e um conjunto de indicadores associados.

Quadro 4 Fatores e subfatores que influenciam a colaboração e indicadores associados

| **NOVA DENOMINAÇÃO DE FATORES E SUBFATORES QUE INFLUENCIAM A COLABORAÇÃO** | **INDICADORES ASSOCIADOS** |
|---|---|
| Flexibilidade:<br>Ajuste dinâmico de perspectiva em contato com alta carga de tensão na interação | • Disposição para a mudança<br>• Encorajamento para explicitação de diferenças de ponto de vista<br>• Envolvimento em situações de desacordo<br>• Persistência na defesa de um ponto de vista |
| Reciprocidade:<br>Construção contínua de laços sociais em torno de expectativas positivas | • Expectativa positiva de reciprocidade<br>• Atendimento de necessidades e expectativas<br>• Exploração do outro em situações de vulnerabilidade. |
| Congruência:<br>Visão compartilhada com base em objetivos claros, papéis e responsabilidades | • Abertura e envolvimento na tomada de decisão<br>• Consistência nas decisões<br>• Compartilhamento de conhecimento entre indivíduos<br>• Definição de papeis e responsabilidades |
| Acesso:<br>O acesso à informação e as pessoas que detêm essa informação | • Acesso a pessoas<br>• Acesso a informação |
| Mobilização:<br>Legitimidade do líder por meio da assertividade e da coragem em assumir riscos | • Alinhamento para um objetivo<br>• Incentivo a autonomia do time<br>• Incentivo para empreender |
| Transparência:<br>Explicitação das diferenças de uma atmosfera aberta e construtiva | • Relações sociais informais |
| Altruismo:<br>Grau de apoio e ajuda mútua. | • Longevidade dos relacionamentos<br>• Vontade de ajudar<br>• Respeito entre os indivíduos<br>• Vontade para pedir ajuda<br>• Benefício para o outro além do que é necessário ou esperado<br>• Antecipação de uma necessidade |

Continua

Continua

| NOVA DENOMINAÇÃO DE FATORES E SUBFATORES QUE INFLUENCIAM A COLABORAÇÃO | INDICADORES ASSOCIADOS |
|---|---|
| Abertura:<br>Comportamento criativo e flexível que propicia compartilhamento de ideias | • Ideias retrabalhadas<br>• Tolerância a falhas<br>• Abertura para novas ideias<br>• Tolerância para assumir riscos |
| Auto-suficiência:<br>Afirmação de indivíduos e áreas, tendo em vista a necessidade de autonomia e preservação. | • Liberdade para a decisão<br>• Delineamento de papeis e responsabilidades<br>• Aceitação de paradigmas de outros campos do conhecimento<br>• Apego à sua própria área de especialização |
| Compartilhamento:<br>Combinação de interesses complementares ou homogêneos. | • Tolerância às diferenças comportamentais<br>• Pertencimento a um grupo<br>• Abertura ao poder de outros |

Fonte: o autor, 2013.

## 6 CONCLUSÃO

Uma forma peculiar de colaboração se desenrola num espaço social em que marketing, design e P&D integram demandas distintas. Ao explicitar divergências de forma aberta e enfática a cada tentativa de integração, geram um movimento de compartilhamento de ideias e tornam essa organização um exemplo de inovatividade – como uma capacidade de gerar e implementar ideias. Esse espaço de interação é mantido em um nível que permite que as pessoas exponham seus argumentos e lutem sem medo. Um movimento contínuo de integração e derivação faz que essas três áreas se revezem na direção do processo, gerando um alto nível de mobilização.

Pode-se supor que a exposição de divergências em um nível contínuo e intenso levaria a uma deterioração das relações ao longo do tempo. No entanto, o oposto foi observado: os membros da equipe mais experientes extraem dessa experiência uma sensação de segurança e auto-confiança que lhes permite agir com altruísmo; eles também questionam regularmente os caminhos estabelecidos ou esperados. Atitudes de abertura e generosidade dos veteranos em relação aos recém-chegados mantém uma cultura que valoriza a longevidade.

Doação e reciprocidade são reforçados pela influência de uma forte liderança em um espaço social voltado a experimentação e inovação, onde as barreiras ao compartilhamento e ajuda mútua raramente foram observadas. Um movimento de auto-suficiência que, eventualmente, poderia estimular o isolamento entre as áreas ou a preponderância de uma área em detrimento de outra, embora presente, não é uma força preponderante. A liderança mantém um forte incentivo para a abertura a novas ideias, combinando uma função diretiva

em torno de uma posição de comando assertiva, ao mesmo tempo em que adota um perfil participativo.

A capacidade de manter as pessoas colaborando apesar da forte discordância foi percebido como uma característica única desta organização, que reforça o seu capital social e, portanto, suporta a sua capacidade de inovação. Esta capacidade pode estar relacionada com outros aspectos:

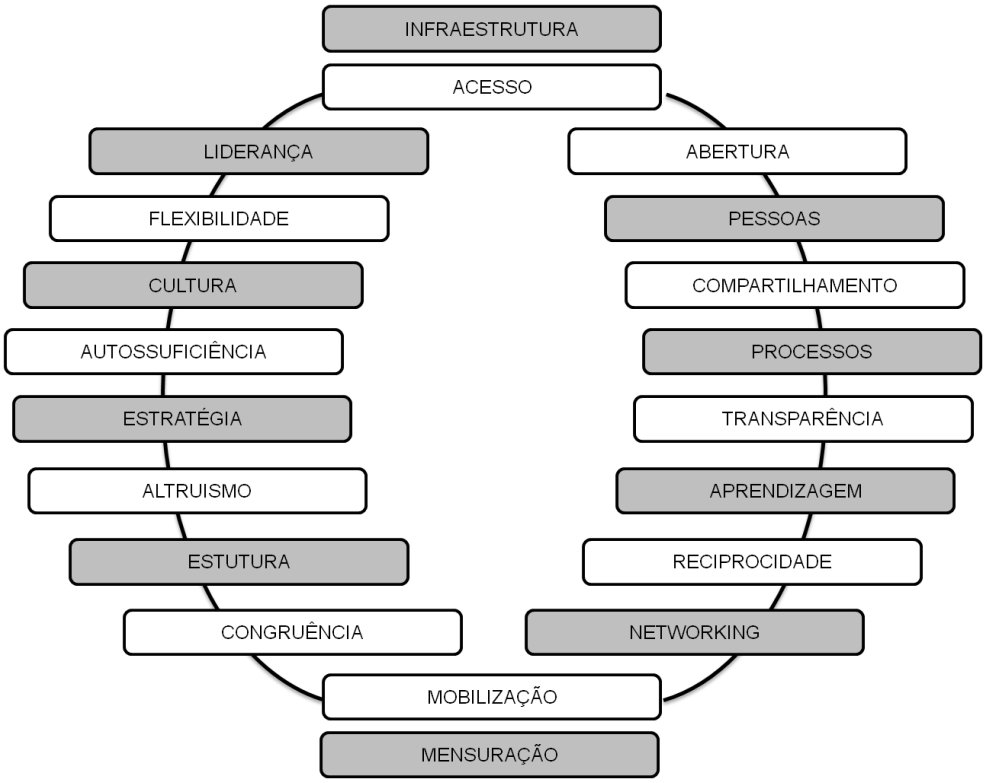
1. A importância para o alinhamento de ideias entre as pessoas e as áreas a partir de um cenário claro anterior sobre o caminho a ser seguido, que reflete uma posição única de assumir riscos calculados e criar apoio a equipe neste processo;
2. A forma como as decisões são tomadas, onde as opiniões e impressões devem ser evitadas e evidências concretas devem ser usados de uma forma lógica para analisar, lutar por uma posição e sustentar um argumento até o último momento;
3. Uma cultura de valor do indivíduo que, eventualmente, se sobrepõe ao coletivo e reforça a importância de defender a própria posição;
4. A disposição positiva e um casamento de interesses em situações de potencial desacordo, em que os indivíduos se esforçam para construir um campo de concordância, mesmo quando estão conscientes da dificuldade de se alcançar uma visão comum e uma congruência de objetivos;
5. Um comportamento de improvisação, informal e de quebra de regra, voltado a resolver uma eventual circunstância a partir de posição antecipada ou planejada;
6. O estabelecimento de laços de ajuda mútua que permitem superar obstáculos ou armadilhas sem estar vinculado a processos e procedimentos formais;
7. A valorização de pessoas mais maduras e experientes, com mais tempo de casa, onde a estabilidade alcançada após muito esforço de experimentação resulta em generosidade e doação.

Pode-se argumentar que esta organização destaca a importância da colaboração como um elemento relevante na capacidade de inovação, em uma combinação peculiar de comportamentos entrelaçados que torna esse caso tipificante:

1. Flexibilidade no ajuste contínuo de expectativas, em que se preserva o diálogo em situações de discordância;
2. Reciprocidade e informalidade que sustentam o uso regular de atalhos num processo altamente formalizado;
3. Alinhamento de expectativas e entrosamento que contribui para um alto grau de congruência das decisões;
4. Facilidade de acesso a informações e a pessoas que dominam um conhecimento específico;
5. Forte mobilização para a inovação a partir de estímulos vindos de uma liderança reconhecida pelo domínio técnico e pela abertura à experimentação;
6. Comunicação aberta que transcende a hierarquia;
7. Doação e disposição para contribuir além do que é necessário, exigido ou esperado;
8. Abertura e tolerância para experimentar e correr riscos, mesmo em ambiente de restrição de recursos;
9. Autossuficiência, expressa em movimentos de afirmação de autonomia e associada à preservação de determinado conhecimento e visão de mundo;
10. Compartilhamento de ideias, em que se evidencia uma abertura ao poder alheio.

Para contribuir na compreensão dos fatores sob controle da organização que afetam sua capacidade de inovar, é proposto a seguir um modelo (Figura 2) que representa a tensão entre compartilhamento e autossuficiência e como a abertura para experimentação em torno de novas ideias está associada a uma liderança mobilizadora comprometida com a execução de uma estratégia voltada à inovação.

Figura 2 – Modelo entrelaçando colaboração e inovatividade




Fonte: o autor, 2013.

Nesse modelo, sugere-se que há uma relação de oito dimensões da inovatividade – estratégia, aprendizado, cultura, estrutura, liderança, network, processos e pessoas – com todos os fatores identificados da colaboração, pois em sua totalidade esses fatores afetam o desenvolvimento e a execução da estratégia, a aprendizagem organizacional, a qualidade da construção de vínculos externos, o desempenho da liderança (em especial com o fator mobilização), o processo de RH e o processo de desenvolvimento e gestão de novos produtos. Pode-se afirmar também que essas oito dimensões se relacionam aos meios (Acesso; Mobilização), que levam pessoas a expor seus pontos de vista (Flexibilidade), de forma participativa e informal (Transparência), em torno de um objetivo compartilhado (Congruência), onde o equilíbrio entre autonomia (Autossuficiência) e interdependência (Compartilhamento), sustentado por laços de proximidade e boa vontade (Altruismo), construídos em torno da confirmação de expectativas positivas (Reciprocidade), permite que indivíduos e áreas atuem com liberdade para experimentar (Abertura).

A dimensão infraestrutura especificamente tem forte relação com acesso, pois se refere ao uso eficaz de metodologias e ferramentas e, portanto, torna-se um facilitador de como a informação se torna disponível e como se obtém acesso a pessoas que detêm essas informações. Finalmente, mensuração teria acesso com mobilização. Não foi encontrada

relação direta dessa dimensão com os fatores, porém a avaliação de desempenho por meio da presença de indicadores é um importante instrumento para a mobilização de pessoas.

Entre os pontos que necessitam maior compreensão, é possível listar a distinção entre níveis hierárquicos e seu impacto nos fatores da colaboração. Nessa distinção, outro ponto relevante a ser aprofundado seria a compreensão do papel distinto de gerentes e diretores em torno dos fatores da colaboração e sua relação com os aspectos do capital social.

Um ponto para futuras investigações é o aprofundamento da relação entre as capacidades adaptativa, absortiva, inovativa e colaborativa no contexto dos fatores da colaboração. É necessário evidenciar quais são as variáveis e como operacionalizar essas capacidades para que organizações possam usufruir desse modelo teórico em suas ações cotidianas.

Eventuais investigações futuras, que se proponham a operacionalizar esses fatores na forma de indicadores ligados à inovatividade no contexto intraorganizacional, poderão se beneficiar do esforço desta investigação. Nesse sentido, a identificação dos fatores que influenciam a colaboração e a posterior análise e discussão em torno da relação desses fatores com as dimensões da inovatividade certamente contribuirão para novos estudos que aprofundem a relação entre os fatores que influenciam a colaboração e os indicadores do esforço inovativo das organizações.

## REFERÊNCIAS

**ANTIKAINEN, M., MAKIAA, M., AND AHONEN, M.** "Motivating and Supporting Collaboration in Open Innovation." *European Journal of Innovation Management*, 13, no. 1 (2010): 100-119.

**BACK, N., OGLIARI, A., DIAS A., SILVA J.** *Projeto Integrado de Produtos*. Barueri: Manole, 2008.

**BARNEY, J**. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17, no. 1 (March, 1991).

**BLOMQVIST, K., AND LEVY, J.** "Collaboration Capability: A Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks." *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2006.

**CAGAN, J., AND VOGEL, C.** *Creating Breakthrough Products*: *Innovation Form Product Planning to Program Approval*. London: Pearson Education, 2002.

**CHEN, C., HUANG, W., AND HSIAO, Y.** "Knowledge Management and Innovativeness: The Role of Organizational Climate and Structure." *International Journal of Manpower*, 31, no. 8 (2010).

**COOPER, R.** *Product Leadership*. New York: Perseus Books, 2002.

**CRESPELL, P., KNOWLES, C., AND HANSEN, E.** "Innovativeness in the North American Softwood Sawmilling Industry." *Forest Science*, 52, no. 5 (2006): 568-578.

**CHOW, W., AND CHAN, L.** "Social Network, Social Trust and Shared Goal in Organizational Knowledge Sharing." *Information & Management*, 45 (2008).

**CHUA, A.** "The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation." *Journal of Intellectual Capital*, 3, no. 4 (2002).

**DALKIR, K.** *Knowledge Management in Theory and Practice*. 2nd ed. Oxford: Elsevier, 2011.

**DE CLERCQ D., THONGPAPANL, N., AND DIMOV, D.** "A Closer Look at Cross-Functional Collaboration and Product Innovativeness: Contingency Effects of Structural and Relational Context." *Product Development & Management Association*, 28 (2011): 680-697.

**ELLINGER A., KELLER S., HANSEN J.** "Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behaviour." *Journal of Business and Logistics*, Vol 27, No. 2. 2006.

**FERIGOTTI, C.** "Aprendizagem e Acumulação de Competências Inovadoras em Produtos na Empresa do Brasil (1980-2003)." *RAC-Eletrônica*, 1, no.1, art. 7 (2007): 100-118.

**FRIESE, S.** *Qualitative Data Analysis With Atlas Ti*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd., 2010.

**GRAY, B.** *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1989.

**HANSEN, M.** *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps Create Units and Reap Big Results*. Massachusets: Harvard Business Press, 2009.

**HOFFMAN, J.** "Social Capital, Knowledge Management and Sustained Superior Performance." *Journal of Knowledge Management*, 9, no.3 (2005).

**HURLEY, R. F., AND HULT, G. T.** "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination." *Journal of Marketing*, 62, no. 3 (1998): 42-54.

**HUXHAM, V.** *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2005.

**KIM, Y., AND KANG, K.** "Cross-Functional Cooperation With Design Teams in New Product Development." *International Journal of Design*, 2, no. 3 (2008).

**MATTESICH, P., MURRAY-CLOSE M., MONSEY B.**, *Collaboration: What Makes It Work*. Saint Paul, Minesotta: Fieldstone Alliance, 2001.

**NAHAPIET, J., AND GHOSHAL, S.** "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *The Academy of Management Review*, 23, no. 2, (April 1998).

**NONAKA, I., AND TAKEUCHI, H.** *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. Oxford: University Press, 1995.

**QUANDT, C.O., FERRARESI, A., AND BEZERRA, C.** "10 Dimensões da Inovatividade e Seus Impactos no Desempenho Inovador." In: *Enanpad 2013*, Rio de Janeiro, São Paulo: Anpad, 2013.

**ROZENFELD, H., FORCELLINI F., AMARAL, D., TOLEDO J., SILVA S.**, Alliprandini, D., Scalice R., *Gestão de Desenvolvimento de Produtos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

**STAKE, R.** *Qualitative Research: Studying how things work*. New York: The Guilford Press, 2010.

**TEECE, D., PISANO, G., AND SHUEN, A.** "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18, no. 7 (Aug., 1997): 509-533.

**THOMSON, A.** "Collaboration Processes: Inside The Black Box." *Public Administration Review*, 2006.

**THOMSON, A., PERRY, J., AND MILLER, T.** "Linking Collaboration Processes and Outcomes: Foundations for Advancing Empirical Theory." In *Big Ideas in Collaborative Public Management*. ed. Blomgren, L. Bingham: Rosemary O'lea, 2007.

**TSAI, Y.** "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks." *The Academy of Management Journal*, 41, no. 4 (1998).

**ULRICH, K., AND EPPINGER, S.** *Product Design and Development*. 4th. ed. New York: Mc Grall Hill, 2008.

**WANG, C., AND AHMED, P.** "The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis." *European Journal of Innovation Management*, 7, no. 4 (2004): 303-313.

**WARD, A.** *Lean Product and Process Development*. Cambridge: Lean Enterprise Institute, 2007.

**YANG, K.** "Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture." *Tourism Management*, Elsevier, 28 (2006): 530-543.