



## OS RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS NA PERSPECTIVA DA INOVAÇÃO

Artur Coelho <sup>1</sup>, Jussara Fidelis <sup>2</sup>, Marcelo Rogério Zitta <sup>3</sup> and Osnei Francisco Alves <sup>4</sup>

<sup>1</sup>professor Assistente - Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba, economista da Ambiens Sociedade Cooperativa e Analista de Desenvolvimento da Agência de Fomento do Paraná.

<sup>2</sup>Coordenadora e professora das Faculdades Integradas Santa Cruz, no curso de Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

<sup>3</sup>Professor da União Paranaense de Ensino e Cultura - Faculdades Santa Cruz. Ainda, atua como professor em pós-graduação nas áreas de Logística Empresarial, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos.

<sup>4</sup>Doutorando em Administração pela Universidad Nacional de Misiones – UNAM – Argentina. É professor da União Paranaense de Ensino e Cultura - Faculdades Santa Cruz.

### RESUMO:

**E**m um mundo cada vez mais marcado pela facilidade de obtenção de informações, e pelo crescente desejo dos clientes ambiente, a inovação tornou-se um fator de extrema relevância. O objetivo deste artigo é compreender a gestão estratégica nas organizações com enfoque nos recursos humanos, identificando as particularidades do mercado e ampliar a discussão para a gestão de pessoas com enfoque inovador, pois a inovação tem como base as pessoas que contribuem com o conhecimento, criatividade e inteligência. O modelo de gestão estratégica de pessoas deve buscar a inovação e introdução de melhorias, sejam elas no desenvolvimento de um novo produto ou processo, na elaboração de uma nova estrutura, na formação ou desenvolvimento de uma equipe, na implementação



de um plano, ou mesmo, na adequação dos comportamentos existentes na organização. A gestão estratégica de pessoas está interligada ao pensamento estratégico. Portanto, é a forma que a organização vai orientar as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo, dos anseios de cada indivíduo.

**Palavras – chave :** gestão estratégica, inovação, gestão de pessoas.

### 1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Toda a

atividade de gestão nas organizações, por sua natureza, resultará de decisões presentes, tomadas a partir do exame do seu impacto no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O objetivo deste artigo é compreender a gestão estratégica nas organizações com enfoque nos recursos humanos, identificando as particularidades do mercado e ampliar a discussão para a gestão de pessoas com enfoque inovador, pois a inovação tem como base as pessoas que contribuem com o conhecimento, criatividade e inteligência.

A metodologia utilizada foi a bibliográfica, menciona-

ndo autores que tratam dos temas de forma crítica e aplicável no cenário atual. A objetivo do artigo é propor uma discussão de dois temas emergentes: recursos humanos com caráter estratégico e a inovação.

A justificativa é que na atualidade, muitos departamentos de recursos humanos tem uma visão introvertida, preocupando-se apenas com partes operacionais de execução, sem a preocupação de aspectos táticos de implementação e estratégica voltada para o ambiente externo. Observa-se que o fator competitividade das organizações está direcionado principalmente na observação dos fatores externos da organização e na capacidade de implementar técnicas de acordo com as necessidades do público externo.

A inovação contribui para a gestão estratégica pois ao analisarmos a história da humanidade, verificamos

que a maioria das invenções surgem na dificuldade, isso foi desde que o homem inventou a roda, domesticou o cavalo para facilitar seu transporte, apenas para lembrar alguns exemplos, por esse motivo que alguns autores afirmam que a capacidade humana de gerar conhecimentos é infinita. A capacidade de criação humana é infinita, porém devemos lembrar que os recursos físicos não são, e o descompasso entre a velocidade de criação e a quantidade dos recursos naturais podem gerar uma crise de falta de matéria-prima.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Inovação

Para Drucker (2013), inovação envolve valor econômico. Segundo o autor, inovação é a capacidade de criar riqueza por meio de recursos. O recurso não existe até que o homem encontre um uso e assim o dote de valor econômico. Essa definição é utilizada pelo autor tanto para a esfera social quanto técnica. Para Pinchot (1989), a inovação ocorre quando existe uma combinação fortuita de uma ideia, um intra-empresário e um patrocinador, todos ao mesmo tempo.

Inovar é explorar, com sucesso, novas ideias (DTI, 2003). Drucker (2003) complementa que inovação é o instrumento dos empresários, o meio através do qual as mudanças no ambiente podem ser exploradas como oportunidades para novos negócios.

Uma inovação pode ser um novo produto, bem ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo ou, ainda, um novo plano ou programa relativo aos membros da organização (DAMANPOUR, 1991).

Para Rosenfeld e Servo (1991), a inovação pode ser considerada o resultado do somatório: concepção + invenção + exploração. Nesse sentido, a concepção seria a representação da ideia, simplesmente como estrutura de referência; quando essa ideia se transforma em realidade, chega-se à invenção; e a exploração ocorre quando se obtém o máximo (de retorno) sobre a invenção. Reforçando esse conceito, pode-se dizer que:

[...] a introdução de uma novidade em um mercado não caracteriza uma inovação. É preciso que tal inovação seja percebida – e aceita – pelos clientes da empresa, sendo esta a principal diferença entre invenções e inovações (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2008, p. 2).

Moore (2002) comenta os fracassos e sucessos de empresas que tentaram transpor o abismo existente entre a concepção de uma ideia inovadora e sua exploração, ou seja, a transformação em produtos aplicáveis para os consumidores classificados como “early majority”. Esse grupo de consumidores percebe valor nas tecnologias inovadoras não pelo seu caráter disruptivo, mas pela solução de alguma necessidade até então não satisfeita, e que, normalmente, era intrínseca, mas inconsciente, até o surgimento da nova tecnologia. É esse grupo que proporciona a escala necessária para a consolidação de qualquer produto inovador.

Moore (2002) trata de situações extremadas de inovação, em que ocorre uma revolução no modo com que determinada indústria compõe sua cadeia de valor. Mas o autor explica que a grande maioria do que se considera inovação não impõe, necessariamente, uma revolução e, sim, uma evolução. Trata-se de mudanças relativamente pequenas e cumulativas, construídas em sequência, sempre tomando como base algo que foi desenvolvido anteriormente e que é, então, melhorado.

De acordo com o Manual de Oslo (2006, p.55):

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

O Manual de Oslo (2006), define quatro tipos de inovações que estão alicerçadas em um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas. Essas inovações podem ser: (i) de produto; (ii) em processo; (iii) organizacionais; e (iv) inovações de marketing.

Barnes e Francis (apud MATTOS, STOFFEL, TEIXEIRA, 2010) utilizam como referência para esta classificação, 4Ps, sendo eles: produtos e serviços; processos; posição de mercado; paradigma ou modelo de negócio.

Segundo Scherer e Carlomagno (2009), a inovação não é uma atividade eventual, ela é um processo que deve ser gerenciado, desde a ideia inicial até a sua implementação. O processo de inovação inicia-se pela geração de novas ideias, o que os autores chamam de idealização. Segue para a conceituação, momento no qual é realizado o refinamento do conceito da ideia proposta. Passa pela redução das incertezas, fase em que ocorre a experimentação e chega a sua implementação.

Segundo Drucker (2013, p. 45):

Os empreendedores precisam aprender a praticar a inovação sistemática. Isso consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

Segundo Mattos, Stoffel e Teixeira (2010), a empresa precisa criar um clima organizacional capaz de estimular inovações nos mais variados setores e atividades. Para os autores, são as pessoas o início, meio e fim de qualquer inovação. Ambientes mais abertos e flexíveis atraem pessoas criativas e talentosas. A construção, manutenção e aprimoramento de ambientes voltados para estimular uma cultura voltada para a inovação tem sido um fator crítico de sucesso das empresas inovadoras. A empresa precisa encontrar ferramentas e métodos para a gestão da inovação de acordo com a sua cultura organizacional (MATTOS; STOFFEL; TEIXEIRA, 2010).

## 2.2 Estratégia Empresarial

Na busca de atualização e tendo a competitividade como pano de fundo e o mundo globalizado como cenário, as diversas formas e sentidos para a palavra estratégia são tema de efervescente discussão no meio acadêmico e empresarial.

O conceito de estratégia passou a ser utilizado com mais constância no vocabulário da administração a partir dos anos 50. Ocorre que, para a maioria dos administradores, conforme enfatiza Ansoff (1992, p. 70), “não havia ainda um significado ou definição clara para o termo, mais parecia modismo em sua utilização”. Conforme os cenários ambientais foram se modificando, e o nível de turbulência se intensificava, passou-se a dar maior ênfase ao estudo e à busca de uma maior clareza a respeito do que seria exatamente o conceito de estratégia.

De acordo com Andrews (1980), a estratégia organizacional de várias maneiras é inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada. Não obstante, podem ser extraídos desses processos dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeito de análise.

Ansoff (1992, p. 70), “basicamente a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Para Mintzberg;Quinn (2001, p.20), “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”.

Para Gonçalves (2007), a estratégia pode ser entendida como um conjunto de decisões políticas e adoção de posturas, recursos e conhecimento com a intenção de produzir um desempenho superior, ou acima da média. A busca por um formato estratégico e seu desdobramento em planos táticos assim como condições gerais da organização em um futuro desejado são os desafios da estratégia. Gonçalves (2007) propõe que a análise ambiental seja um dado de entrada, a estratégia como veículo e (ou seja, as decisões políticas e a adoção de posturas), e o desempenho (que pode ser medido multidimensionalmente) como desejo e objetivo.

Para CHANDLER (1990, p. 11-21), estratégia pode ser definida como a “determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para realizar estas metas”.

Estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementada e ajustada aos objetivos propostos KOTLER (2000).

De acordo com Zanquetto Filho e Figueiredo (1999), as organizações necessitam de estruturas, políticas e diretrizes para sua capacitação na identificação de novas oportunidades de negócio e as mudanças internas necessárias ao seu aproveitamento. É necessário, portanto, avaliar o comportamento destas organizações frente às forças competitivas do mercado, ou seja, diagnosticar o grau de competitividade da organização, identificando sua posição competitiva no setor em que atua. Após esta preparação (momento de criação e formação da estratégia), deve-se recorrer a métodos e procedimentos que possam materializar a intenção estratégica e que sejam capazes de fazer uma leitura do todo, ou seja, considerando as características do ambiente externo e os aspectos inerentes à cultura organizacional e suas características internas.

Segundo Porter (1989) o contexto de formação da estratégia se dá mediante a interação de um composto de forças que de um lado leva em consideração valores externos à companhia e estão relacionados à análise das ameaças e oportunidades, elementos destacadamente enfatizados pela proposição da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Em confronto à análise dos fatores externos, o autor propõe a análise interna dos pontos fracos e fortes juntamente com a ponderação dos valores pessoais dos gestores.

PORTER (1989, p. 1) define a estratégia competitiva como sendo "a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência". É através da determinação de uma estratégia competitiva que a empresa deverá estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a rentabilidade e atratividade da indústria.

PORTER (1986) define três estratégias genéricas que serão descritas adiante: liderança no custo total;

diferenciação e enfoque, para criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. Algumas vezes a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem, embora isto seja raramente possível. A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige comprometimento total e disposição organizacional de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário.

### 2.3 Recursos humanos com enfoque estratégico

A busca por um modelo adequado para gerir pessoas e conseqüentemente, para transformar o tradicional recursos humanos em gestão de pessoas, “só será completa quando ajudar a implementar a estratégia organizacional e levar a resultados organizacionais” (ULRICH et al., 2011, p. 20).

A gestão estratégica de pessoas deve ter uma abordagem integrada, alinhada, inovadora e focada no negócio, no sentido de ajudar a organização a cumprir as promessas feitas a seus principais stakeholders (ULRICH et al., 2011).

Visando contribuir para a escolha de um modelo de gestão estratégica de pessoas, pois de acordo com Fischer (2001, 2002) e Dutra (2012) não existe um modelo pronto. Teixeira et al. (2005, p. 84-85) citam as principais considerações a serem levadas em conta para a elaboração de um modelo de gestão estratégica de pessoas:

- Ênfase na interação com o ambiente externo e interno da empresa;
- Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia corporativa, às estratégias competitivas das unidades de negócios e às estratégias funcionais;
- Compatibilidade com a realidade da empresa;
- Atuação orientada para o suporte à competitividade empresarial;
- Ênfase na gestão de mudanças;
- Ênfase na cultura estratégica;
- Integração das estratégias e planos de ação à satisfação dos clientes externos e internos;
- Avaliação permanente da gestão de pessoas.

O mapeamento dos concorrentes atuais e futuros, a análise do poder e fraquezas e a organização de estratégias para superá-los, ajudam a moldar as práticas de gestão estratégicas de pessoas que diferenciam a organização. Realizar benchmarking das capacidades organizacionais dos concorrentes no que diz respeito a talento, velocidade no mercado, inovação, atendimento ao cliente, eficiência e liderança, é uma importante maneira de sinalizar as ameaças do mercado ou as oportunidades (ULRICH et al., 2011).

Drucker (2006) considera que o alinhamento estratégico é o passo determinante para a escolha de um modelo de gestão estratégica de pessoas e, portanto, deve ser uma tarefa pensada e executada pela alta administração da empresa. Em primeiro lugar vem a tarefa de raciocinar sobre a missão da empresa - qual é nosso negócio? E como queremos estar daqui a alguns anos? Esses questionamentos vão os levar a definir objetivos, a preparar as estratégias e planos e a tomar as decisões que produzirão os resultados futuros.

A gestão estratégica de pessoas precisa desenvolver as competências dos colaboradores, mostrando a eles maiores oportunidades de carreira e assim, os comprometendo com a missão da empresa, ainda, deve levar em conta a necessidade de responder as expectativas dos acionistas, demonstrando-lhes que a gestão de pessoas desempenha um papel significativo na determinação dos resultados. Quanto aos clientes, é necessário criar competências essenciais que lhes agreguem valor e, quanto ao governo deve-se formular e praticar políticas alinhadas ao interesse nacional (TEIXEIRA et al., 2005; ULRICH et al., 2011).

Ser um agente de mudanças é uma das capacidades essenciais da gestão estratégica de pessoas. Os profissionais que atuam na área de gestão de pessoas precisam desenvolver esta habilidade e multiplicar aos demais líderes, pois o modelo de gestão estratégica de pessoas de uma empresa dependerá essencialmente da qualidade dos profissionais da área de gestão de pessoas, por mais descentralizada que ela seja.

Ulrich (2002) define quatro ações essenciais pelas quais os profissionais desta área devem guiar-se:

- a) arquitetar modelos, a partir de uma teoria, que auxilie os líderes das áreas, a saber por onde iniciar, como fomentar a mudança e como transformar eventos em modelos de comportamentos (avaliação permanente das mudanças);
- b) facilitar o processo de mudança, na medida em que envolvem as pessoas certas no momento certo. Além do mais, precisam estimular e educar os líderes a se envolverem em projetos de mudanças, de forma a gerenciar e encadear os eventos que sustentam a mudança;
- c) desenvolver permanentemente projetos que sejam coerentes, úteis e reconhecidos pelos principais stakeholders;
- d) praticar na área de gestão de pessoas as funções e práticas recomendadas às demais áreas, isto é, ser a área que serve de exemplo.

Os profissionais da área de gestão de pessoas devem gerenciar para o futuro e, assim contribuir para que as mudanças aconteçam de forma mais rápida.

### 3. METODOLOGIA

Conforme Gil (1994, p.27), o método pode ser definido como um “caminho para se chegar a determinado fim” e método científico é um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Conforme Gil (2002) o estudo de caso é um delineamento mais flexível que os demais. É natural que a elaboração de um relatório possa ser caracterizada por um grau de formalidade menor que o requerido em relação a outras pesquisas.

A pesquisa é uma atividade voltada para a analisar e verificar a solução de problemas. Sendo assim, ela se inicia com uma dúvida ou de um problema, buscando uma resposta ou solução, com a utilização do método científico. Pesquisa também é uma forma de buscar conhecimentos e descobertas acerca de um determinado assunto ou fato.

A pesquisa bibliográfica é interessante, pois estabelece a visão que muitos autores destacam sobre o tema, e forma uma base sólida para o estudo, propiciando uma discussão científica e pertinente abordando novas visões e capacidade crítica.

Em conformidade com os propósitos da pesquisa bibliográfica, optou-se por esse tipo de pesquisa, para o desenvolvimento de uma reflexão sobre a influência da inovação para a gestão de marketing.

### 5. ANÁLISE DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A análise do ambiente externo amplia a sensibilidade do conjunto de pessoas envolvidas na gestão estratégica da organização em relação ao seu mundo exterior, tornando-as mais aptas a implementar estratégias antecipatórias, a fim de “sintonizar” a organização, em tempo hábil, com as principais tendências e demandas, e, assim, aumentar sua capacidade de alavancar oportunidades que vão surgir, e também se prevenir, com antecedência, de ameaças emergentes.

O objetivo dessa atividade é construir uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente externo, bem como antecipar oportunidades e ameaças para o seu bom desempenho, no cumprimento da missão em face dos seus competidores. O prognóstico das evoluções do ambiente externo geralmente é feita mediante a construção de cenários.

Em complementação à análise do ambiente externo, é preciso analisar também as características internas da organização, sob um ponto de vista estratégico, com as seguintes finalidades:

- Caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da instituição em relação ao cumprimento da missão ao seu desempenho competitivo;
- Identificar e hierarquizar os pontos fortes e fracos que determinam esse potencial;
- Identificar as principais causas das forças e fraquezas.

A análise do ambiente interno pode ser feita segundo uma avaliação de caráter organizacional, que se baseia nos conceitos centrais a seguir enunciados:

- Desempenho, que é a performance da organização avaliada segundo critérios preestabelecidos, tais como: grau de realização da sua missão e objetivos permanentes; efetividade, que se refere aos efeitos produzidos no ambiente externo; eficácia, que é a capacidade de realização dos resultados conforme planejado; eficiência, que representa a capacidade de utilizar bem os recursos e meios disponíveis; e humanização, que é a capacidade da organização para atender às necessidades e aspirações dos seus integrantes.
- Força, que é o fenômeno ou condição interna à instituição, atual ou potencial, capaz de auxiliar, substancialmente e por longo, o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes.
- Fraqueza, que é o fenômeno ou condição interna e instituição, atual ou potencial, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes.
- Determinante, que é a variável, o fenômeno ou o fator interno ou externo à organização que produzem a força.
- Causa, que é a variável, o fenômeno ou o fator interno ou externo à organização que produzem a fraqueza.

Nesse tipo de análise, a primeira tarefa é efetuar uma avaliação do desempenho da organização, segundo critérios estratégicos preestabelecidos, identificando em que fatores ela está bem e em quais não está. Os parâmetros de comparação podem ser indicadores quantitativos e qualitativos, incluindo-se julgamentos subjetivos.

### 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual ambiente organizacional exige uma administração mais eficiente e criativa, capaz de se antecipar às necessidades dos consumidores, em vez de simplesmente reagir a elas. Ante as exigências de novos tempos, o sucesso das organizações será garantido pela busca incessante da qualidade (o produto e do serviço) e pela preocupação constante com a satisfação dos clientes. Para tanto a empresa precisa, antes de tudo, saber quem é o seu cliente – alvo.

Para que a satisfação do cliente aconteça é necessário que ocorra uma transformação na gestão de pessoas para que o indivíduo, em conjunto com a empresa, se torne agente da sua própria gestão. Ambas as partes, desempenham papéis determinantes e devem buscar equilíbrio. Nesta visão de equidade, cabe às pessoas a gestão do seu desenvolvimento, de sua carreira e competitividade profissional. Em contrapartida, cabe às empresas criar espaços, oferecendo suporte e condições para estimular o desenvolvimento das pessoas e a evolução da relação entre empresas e pessoas.

Para que as novas técnicas ou práticas de gestão sejam eficientes, faz-se mister que todas as pessoas envolvidas nos processos inovadores comprometam-se com os novos desafios estabelecidos pelo mercado. Para se alcançar bons resultados, é necessário que a organização adote ferramentas e metodologias que impactem diretamente no desempenho dos seus colaboradores, uma vez que ferramentas e metodologias acertadas geram mudanças, definem novas metas e estabelecem novos modelos, mobilizando seus esforços para as inovações, de forma a enfrentar a concorrência. A participação de todos é fundamental para o sucesso estratégico da empresa, haja vista que são as pessoas que ali trabalham que detêm as habilidades e os conhecimentos para a execução dos produtos, processos ou serviços.

A maior parte das empresas que estabelece interface com um grande número de clientes enfrenta fortes pressões competitivas, por isso procura meios de manter a qualidade de sua interface ao alcance dos clientes, reduzindo, ao mesmo tempo, os custos. As expectativas dos clientes continuam aumentando – eles querem mais, mais rápido, melhor e mais barato. Independentemente de os clientes pedirem ou não, os concorrentes oferecem tudo isso, razão pela qual as empresas sentem-se pressionadas a inovar e a explorar novas tecnologias.

A gestão estratégica não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Caracteriza-se com um processo sistemático e constante na tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo. Esse processo é composto de ações inter-relacionadas e independentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Tais objetivos devem ser viáveis, com base na validade das hipóteses em que se apoiam. O processo é tão importante quanto seu produto final.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANSOFF, H. Igor; MACDONELL J. Edward. Implantando a administração estratégica São Paulo: Atlas, 1992.
2. CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. 1. ed. Atlas, 2008. 274 p.
3. CHANDLER, A. D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. The MIT Press; Reprint edition August 15, 1990.
4. DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
5. DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
6. DRUCKER, Peter F. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
7. DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
8. DTI. Innovation report. Competing in the global economy: the innovation challenge. Dez, 2003. Disponível em: <<http://www.berr.gov.uk/files/file12093.pdf>>. Acesso em: 03 Julho. 2015.
9. DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.
10. FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza. Gestão por competências. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 11. ed. São Paulo: Gente, 2001.
11. FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: ARELLANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; NOGUEIRA, Arnaldo J. F. Mazzei (Org.). As pessoas na organização, São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.
12. GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.
13. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
14. GONÇALVES, Carlos Alberto. Handbook de ferramentas em estratégia. Belo Horizonte, 2007.
15. KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
16. MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Hiparcio Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha, gestão da inovação. Confederação Nacional das Indústrias: Brasília, 2010.
17. MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
18. MOORE, G. A. Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers. Rev. ed. New York: Harper Business Essentials, 2002.

- 19.OECD (2006). Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. Terceira Edição.
- 20.PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1986.
- 21.PORTER, Michael, E., Vantagem competitiva: criando e sustentando um valor superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- 22.PINCHOT, G. Pellman. Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios. RJ. Elsevier, 2004.
- 23.ROSENFELD, R.; SERVO, J. C. Facilitating innovations in large organizations. London: Sage Publications, 1991. p. 28-39.
- 24.SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.
- 25.TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- 26.ULRICH, Dave et al. A Transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- 27.ULRICH, Dave (Org.). Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura, 2002.
- 28.ZANQUETTO FILHO, H.; FIGUEIREDO L. A. O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP e INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERS, 19. Anais. Rio de Janeiro: ABEPRO, 1999. CD-ROM.

**ARTUR COELHO**

Graduação em Economia pela Universidade da Amazônia (1991), Especialização em elaboração de projetos de viabilidade econômica pela PUC-Minas e Mestrado em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná (2003). Atualmente é professor Assistente - Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba, economista da Ambiens Sociedade Cooperativa e Analista de Desenvolvimento da Agência de Fomento do Paraná.

**JUSSARA FIDELIS**

Mestre em Gestão Urbana (PUCPR, 2006). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (Centro Universitário Campos de Andrade PR, 2001). Graduada em Administração de Empresas (Faculdade da Ciência da Computação Cristo Rei PR, 2000). É coordenadora e professora das Faculdades Integradas Santa Cruz, no curso de Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Recursos humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento & desenvolvimento, contrato de trabalho, jornada de trabalho, folha de pagamento, sindicatos, férias, 13º salário e rescisão contratual.

**MARCELO ROGÉRIO ZITTA**

Possui graduação em Administração pela Universidade Tuiuti do Paraná (1998), Pós-Graduação em Negócios Internacionais pela Faculdade Católica de Administração (2000), MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (2002), Mestrado em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná (2011). Desde 2004, é professor da União Paranaense de Ensino e Cultura - Faculdades Santa Cruz. Ainda, atua como professor em pós-graduação nas áreas de Logística Empresarial, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos.

**OSNEI FRANCISCO ALVES**

Doutorando em Administração pela Universidad Nacional de Misiones – UNAM – Argentina. Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia – LACTEC (2010). Possui graduação em Administração pelas Faculdades Santa Cruz (2003) e em Ciências Contábeis (2015) – Centro Universitário Claretiano. É professor da União Paranaense de Ensino e Cultura - Faculdades Santa Cruz. Consultor empresarial na área de negócios.