

ANOMALIAS EMPRESARIAIS OU CONHECIMENTO, PROCESSOS, PRÁTICAS E RESULTADOS DE SUCESSO DESPREZADOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO

BRESSAN, Flávio

TOLEDO, Geraldo Luciano

RESUMO

As organizações, ao longo de sua existência, produzem anomalias, ou seja, processos ou produtos que, apesar de não alinhados com suas tradições, políticas, normas ou rotinas geram resultados acima do esperado. Isto ocorre porque muitas pessoas, ao se defrontarem com um problema, uma oportunidade de melhoria ou com demandas para as quais a organização não tem respostas, elas procuram e desenvolvem soluções próprias e inovadoras. Mas, muitas organizações, após recompensar as pessoas e times envolvidos na obtenção destes resultados, deixam de lado estas anomalias, enquanto outras buscam lapidar os conhecimentos contidos nelas, transformando estas práticas de sucesso em práticas diárias. Assim, o objetivo deste trabalho é inquirir por que, enquanto algumas empresas implementam estas práticas ou tecnologias como procedimento padrão – “best practices”, a maior parte das organizações em que ocorrem estas iniciativas isoladas, elas não são replicadas e usadas como benchmarking pelas outras áreas da empresa para alcançarem também elas melhorias em seus respectivos processos, o que poderia levar a organização como um todo a desenvolver competência para conduzir o empreendimento a um novo patamar de resultados e de negócios. Para este estudo, em função de seu objetivo de investigar as causas do destino dado a estas anomalias e de seu caráter exploratório, o método adotado foi o método qualitativo com o uso de entrevistas em profundidade, pois esta combinação possibilita ao investigador não só maior controle na sua condução como também aproveitar de deixas dadas pelos investigados para alterar o foco e o roteiro iniciais com o objetivo de coletar dados sobre o objeto estudado que não seriam acessados por outros métodos. Neste trabalho foram entrevistados seis executivos de empresas de tecnologia com o objetivo de identificar em seus relatos possíveis causas – fatores pessoais e organizacionais – para que isto ocorra e possíveis medidas para reduzir sua ocorrência e evitar a perda de oportunidades que estas ocorrências trazem. A análise dos depoimentos dos entrevistados aponta como principais causas organizacionais a cultura, as tradições, normas e procedimentos cristalizados nas fases de sucesso da empresa que criaram o seu “jeito de ser” ou o “como as coisas são feitas por aqui!” e que desencorajam e desestimulam estes comportamentos ou iniciativas. Como fatores pessoais, o que emergiu foi que estes resultados podem ser geradores e despertar ciúmes, ameaças e outros sentimentos como a inveja e mesmo insegurança diante dos resultados e suas repercussões, o que pode ser um indicador importante para ocorrência de bloqueio de iniciativas inovadoras e restringir a troca de experiências e conhecimentos que poderiam ampliar o capital intelectual da empresa.

Palavras-Chave: Práticas de Sucesso. Anomalias. Sucessos Desprezados.

1. INTRODUÇÃO

Ao se estudar o tema resultados em desconformidade nas organizações, a revisão da literatura geralmente aborda as questões relativas à desconformidade referindo-se, de modo recorrente, a falhas, erros e enganos que ocorrem ao longo da vida das organizações. Por outro lado, ao se analisar o tema inovação, o que se evidencia são a sua importância e o fato de que a maioria das empresas, grandes ou pequenas, deseja ser inovadoras e que, apesar desse desejo, elas denotam possuir uma programação genética para preservar o *status quo* e não possuindo características organizacionais - organização, cultura, práticas de liderança ou mesmo pessoal - propícias para acolher idéias radicais (STRINGER, 2000), preferindo mais as melhorias contínuas.

Contudo, as organizações enfrentam problemas, demandas ou situações para as quais nem sempre possuem respostas. Nestas situações, é comum ocorrer que as pessoas, em se defrontando com um problema ou com demandas para as quais a organização não tem respostas, elas procuram soluções próprias.

Isso ocorre porque, de acordo com Gryskiewicz (2000), o impulso para inovar e empreender existe em todas as vezes que as pessoas, enquanto seres humanos, são dotadas de necessidade de criar, de materializar as suas idéias, suas aspirações e seus sonhos.

Assim, ao buscarem respostas ou soluções para estas demandas, as pessoas empreendem, inovam e geram anomalias, ou seja, resultados que nem sempre estão em conformidade com as normas, tradições e práticas vigentes dentro da empresa.

Ora, se as empresas buscam inovação, se as pessoas empreendem e geram as anomalias e estas anomalias têm gerado soluções inovadoras e resultados acima do esperado, porque as empresas não investem nelas?

Para buscar possíveis respostas a esta indagação, este trabalho discute, inicialmente, o processo de geração de normas, valores, procedimentos, hábitos e tradições ao longo do desenvolvimento e crescimento das empresas e que são responsáveis e as levam ao sucesso continuado e que, por isso mesmo, se cristalizam na organização.

Analisa em seguida, como esses sucessos levam as empresas a situações onde, apesar de a inovação ser uma necessidade e mandatória neste mercado global, elas continuam a valorizar os modos tradicionais – “same old way”, bloqueando estas iniciativas de inovação e mesmo desestimulando-as de forma explícita. Discute como as oportunidades de mudança surgem e como as pessoas, em percebendo-as, geram anomalias, que as empresas valorizam, mas esquecem ou desprezam.

Na parte seguinte, apresenta os resultados da análise dos depoimentos feitos nas entrevistas em profundidade realizadas pelo próprio pesquisador com seis executivos de empresas de tecnologia, cujo objetivo central foi o de buscar e apontar as prováveis causas para que as empresas, diante dessas anomalias que produzem este tipo de resultados, as esqueçam ou as desprezem, e obter deles sugestões de possíveis medidas ou propostas que poderiam ser implementadas dentro das organizações para incentivar, acolher e aproveitar os resultados que essas anomalias trazem consigo e, em aproveitando-as, aumentar seu capital intelectual.

2. O CRESCIMENTO DA EMPRESA E A GERAÇÃO DE VALORES, NORMAS, PROCEDIMENTOS, HÁBITOS E TRADIÇÕES NAS EMPRESAS

As empresas, modo geral, quando iniciam as suas atividades, contam apenas com seus empreendedores que, por identificarem uma oportunidade e dominar uma tecnologia, e por meio de uma ação criativa (LIEVEGOED, 1994), iniciam um empreendimento, como no caso

da Hewlett Packard que iniciou suas atividades em uma garagem, onde fabricavam os produtos que comercializavam (PACKARD, 1995)

Se o empreendimento é bem sucedido, a empresa cresce e, à medida que ela cresce e tem sucesso, ela passa a agregar mais e mais pessoas, Como ela ainda não desenvolveu sistemas organizacionais e nem possui equipes especializadas para tal, a empresa passa a depender dos conhecimentos, habilidades e competências, experiências e criatividade das pessoas que a compõem para desenvolver e implementar processos, procedimentos e suas normas, os que irão se constituir na base para a sustentação e para a continuidade de seu sucesso.

Nesta fase, os objetivos da empresa e as estratégias por ela adotadas em seus negócios, apesar de, muitas vezes, não serem definidos formalmente, são visíveis para todos na organização e cada uma das pessoas da organização sabe o que deve fazer e seu comportamento, muitas vezes, se caracteriza pela improvisação na realização dos objetivos da empresa (LIEVEGOED, 1994)

Desta forma, durante o processo de crescimento, as pessoas são valorizadas por sua contribuição para com o crescimento e desenvolvimento da empresa e ela não só é receptiva bem como valoriza a criatividade e a experimentação como formas de desenvolver essas normas, processos e procedimentos.

3. O EFEITO E AS ARMADILHAS DO SUCESSO

Obter sucesso é prazeroso e as pessoas tendem a repetir o que dá certo. Com o passar do tempo e com o crescimento da empresa, essas normas, processos e rotinas passam a se transformar em hábitos que, por sua vez, passam a desempenhar a função de preservar as condições iniciais do empreendimento (RANFT e O'NEIL, 2001) como garantia da continuidade de seu sucesso inicial.

De modo geral, essas tradições reforçam as condições de sucesso e são reforçadas por ele. Quanto maior o sucesso, maior a força dessas tradições e o sistema de avaliação das pessoas tende a definir como comportamentos valorizados aqueles que estejam em conformidade com aquelas tradições estabelecidas (BOEKER, 1988) e, dessa forma, o sucesso passa a ser uma indicação da força dessas tradições, reforçando-as de modo contínuo (BOEKER, 1988).

Mas o sucesso pode ter outras conseqüências que podem não ser claramente percebidas e que podem se constituir em armadilhas para a empresa. Uma delas pode ser o excesso de confiança dos seus dirigentes em relação a essas tradições. Este excesso de confiança pode levar a empresa a negligenciar ou mesmo a não perceber as mudanças que estão ocorrendo no meio ambiente e no ambiente de negócios e, mesmo diante de novos desafios, oportunidades ou ameaças, podem continuar a aplicar as mesmas fórmulas que geraram o sucesso passado. Esse excesso de confiança pode ser também gerador de sentimento de elevada auto-estima que, por sua vez reforça este sentimento o excesso de confiança.

Por outro lado, se o sucesso for resultante da adoção de uma estratégia eficaz, da mesma forma, isso poderá criar limitações para, por exemplo, a implementação de mudanças estratégicas futuras e poderá transformar o processo decisório em um processo automatizado, criando dificuldades para um efetivo diagnóstico estratégico e para a adoção de medidas corretivas (DUTTON, 1993).

Se a empresa for dirigida pelo seu fundador, o sucesso pode resultar em um processo de cristalização de valores, e um estilo personalizado de organização, um processo decisório centralizado, pois é ele que conhece o produto e o mercado e domina a tecnologia com a qual a empresa foi construída. Ao se tornar o centro das decisões da empresa, seu modelo de gestão e seu estilo cognitivo poderá levar a empresa a um processo de engessamento da

empresa, onde, cada vez mais se valoriza a conformidade com seu estilo e desejo (LIEVEGOED, 1994).

Uma armadilha que pode fazer nesta situação pode estar na perda, pelo fundador, de sua competência para gerenciar e controlar a organização. Esta perda geralmente é decorrente de mudanças na complexidade da organização e do ambiente de negócios, por mudanças na tecnologia do produto (máquinas e equipamentos novos que ele não conhece, por exemplo), no crescimento da empresa (ele não consegue mais ser onipresente), novos concorrentes, novos produtos substitutos. Nesta situação, o pessoal que sempre conviveu com seu estilo de liderança e que aprendeu a esperar pelas suas decisões, que eram rápidas e acertadas, pode não ter capacidade ou coragem para agir por conta própria e passam a esperar suas decisões que já não possuem a mesma velocidade e a mesma eficácia.

4. O FRACASSO DO SUCESSO

Paradoxalmente, sob essas condições, o sucesso parece ser o gerador de forças que podem levar a empresa ao fracasso, seja por apego demasiado às tradições, miopia da visão, comprometimento cego com a estratégia inicial ou apenas pelo efeito reforçador do sucesso e a empresa pode, gradativamente, ir se tornando conservadora, isolando-se e protegendo-se do conselho de outros (MACOBY, 2000) e não se dando conta das mudanças e desafios que estão requerendo novas formas de ação e novas estratégias necessárias para enfrentá-los com o mesmo sucesso.

Outra consequência pode ser também, em caso de desempenho e resultados pobres, uma postura de inércia especialmente em função da não percepção e reação oportuna às mudanças que ocorrem no ambiente ou a regressão em situações de pressão, levando-a a persistir em um curso de ação gerador de sucesso passado mesmo quando experimentam resultados negativos (RANFT e O'NEIL, 2001).

Se isso ocorre, os dirigentes da empresa tendem a se tornarem mais centrados em si mesmos e a desenvolver uma crença mais acentuada em suas competências para resolver os problemas e podem passar a não dar ou a dar pouca atenção a novas iniciativas empreendedoras dentro da organização, preferindo a certeza de seus sucessos iniciais às incertezas dos novos desafios e a empresa, em função de seu sucesso passado, podem levar a empresa a se tornar avessa às proposições de novas maneiras de agir para enfrentar estes novos desafios (JONES e BUTLER, 1992).

5. A IDENTIFICAÇÃO E O SURGIMENTO DE OPORTUNIDADES

As empresas, quando pequenos negócios, são constituídas com um grupo reduzido de pessoas que possuem um forte impulso para empreender e para o sucesso. Esse impulso para inovar e empreender, em maior ou menor grau, existe em todas as pessoas, pois os seres humanos são dotados de necessidade de criar, de materializar as suas idéias, suas aspirações e seus sonhos (GRYSKIEWICZ, 2000). Para constatar isto, é só observar o comportamento das crianças enquanto brincam (Drucker, 1981).

Mas, à medida que a empresa se torna bem sucedida ao atender à sua missão, seus clientes e os resultados esperados, a empresa começa a crescer e as coisas começam a mudar. Ao se tornar maior e mais complexa, o intercâmbio direto e informal começa a envolver-se em comunicações que são mais estruturadas e mais formais. O resultado destas mudanças é que

as pessoas nos diversos níveis hierárquicos se tornam as pessoas mais distantes e cada vez mais cautelosas.

A organização se estrutura em departamentos, setores, seções, unidades de negócios que criam limites e fronteiras organizacionais. É o sistema organizacional que, de um lado é necessário para manter a unidade da empresa, de outro podem criar à tentação da empresa é de planejar para evitar os erros e desvios e não para enfatizar o acerto. Isto, se ocorre, tende a paralisar as pessoas e a inibir seu ímpeto para a inovação. O mandato passa a ser “manda quem pode e obedece quem tem juízo!”

Os valores, as crenças, as políticas, as normas e as práticas de negócios e gestão podem transformar-se em camisas de força ou em limites rígidos para as pessoas dentro das empresas. Mas as pessoas continuam a perceber as discrepâncias e geralmente sabem exatamente quais são os problemas da organização e como resolvê-los e acreditam que os dirigentes da empresa estão muito ocupados para ver o óbvio (HIAN, 1996 e SWEETMAN 2001).

Mas as pessoas continuam as mesmas e mantêm seu impulso para a inovação. E essa disposição, aliada à falta de controle por parte da administração, pode levar as pessoas a experimentarem novas maneiras de fazer as coisas e a fazê-las, muitas vezes, de forma escondida, tanto para conseguirem realizar o trabalho de forma adequada à situação ou de forma inovadora para responder às demandas e problemas que percebem. (SCHEIN, 1996)

São essas tentativas bem sucedidas que se constituem em anomalias: ou seja, soluções ou inovações em processos ou produtos que, apesar de não alinhados com as tradições, políticas, normas ou rotinas da empresa geram resultados acima do esperado.

Muitas vezes, esses resultados são percebidos pela empresa, mas, após recompensar as pessoas e times envolvidos, esses processos e resultados, geralmente, são deixados de lado e esquecidos.

A questão que se segue, então, é: porque, mesmo reconhecendo esses processos produtores de resultados, muitas vezes espetaculares, as empresas não dão a devida atenção e nem os transformam em práticas comuns? Ou seja, porque essas anomalias da empresa ou esses sucessos são desprezados? Ou porque as empresas jogam o seu ouro fora?

6. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para este estudo, em função de seu objetivo de investigar as causas do destino dado a estas anomalias e de seu caráter exploratório, o método adotado foi o método qualitativo com o uso de entrevistas em profundidade, realizadas com executivos de empresas de tecnologia.

A entrevista em profundidade foi escolhida como técnica para a coleta de dados por envolver o questionamento ou discussão de temas com pessoas e por ser muito útil para a coleta de dados de caráter pessoal ou particular, impossíveis de serem obtidos por outras técnicas como a observação direta e o questionário (Blaxter et al., 1996) e seu uso foi feito com o objetivo de encorajar o respondente a falar livremente sobre o assunto estudado (Perrien, 1986), no caso os fatores pessoais ou organizacionais que levam as organizações a desprezarem estas anomalias que produzem resultados diferentes e acima dos esperados.

Além disso, esta combinação do método qualitativo com a técnica da entrevista em profundidade possibilita ao investigador não só maior controle na sua condução como também aproveitar de deixas dadas pelos investigados para alterar o foco e o roteiro iniciais

com o objetivo de coletar dados de interesse sobre o objeto estudado que, de outra forma, não seriam acessados.

6. A PESQUISA COM DIRIGENTES

Para obter algumas evidências a respeito das causas e fatores dessas ocorrências, foram realizadas entrevistas em profundidades com seis dirigentes de empresas de tecnologia para saber deles, a partir de suas experiências, porque de maneira geral, as empresas, após recompensar as pessoas e times pelos resultados obtidos netas anomalias, simplesmente as esquecem ou mesmo as desprezam.

6.1. RESULTADOS DA PESQUISA: EFEITOS DE SUCESSOS ISOLADOS NA VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

A reflexão que se faz aqui, a partir dos relatos, tem como foco principal entender as razões do porque na maioria das organizações em que ocorrem essas iniciativas isoladas, elas não são replicadas e usadas como "benchmarking" pelas outras áreas para alcançarem também elas melhorias em seus respectivos processos, o que levaria à organização como um todo a desenvolver competência para conduzir o empreendimento a um novo patamar resultados e de negócios.

As diferentes formas de administração das atividades de quaisquer empreendimentos têm em comum, entre as suas prioridades dentro de planos de negócios, sejam eles estratégicos ou operacionais, a busca constante da melhoria da eficiência dos seus processos de negócio.

A replicação dessa estratégia na busca da melhoria de eficiência leva as várias áreas funcionais do empreendimento ao desafio da busca de formas diferentes para possibilitar que ela ocorra. Essas formas diferentes ocorrem devido ao diferente estado de prontidão das pessoas nessas áreas para o comprometimento reinante, às condições oferecidas pela organização – suas tradições, seu processo de gestão, ao estado de desenvolvimento do grupo de trabalho local e também à própria natureza das atividades da função.

De acordo com os relatos dos entrevistados, nos ambientes caracterizados por modelos ou processos de gestões tradicionais não é raro identificar-se essas anomalias. Elas se caracterizam como iniciativas, de certa forma isoladas, de áreas que alcançam resultados altamente significativos na obtenção de saltos quantitativos e qualitativos na eficiência de seus processos, atingindo, em prazos de tempo relativamente curtos, ganhos substanciais de produtividade e melhorias excepcionais de qualidade daquilo que produzem, sejam produtos ou parte destes, ou serviços.

Segundo os dados coletados, a experiência dos entrevistados mostra que naquelas organizações em que há essa impedância para a multiplicação de sucessos isolados, falta um sistema de gestão que forneça a base e seja capaz de preparar o ambiente para valorizar os macro objetivos da empresa ao invés de levar as pessoas pensarem e agirem considerando somente as suas áreas funcionais ou somente cada uma delas e seu próprio trabalho e o comportamento em conformidade com os padrões estabelecidos.

Nestas organizações, a eventual análise dos resultados obtidos e dos processos utilizados pelo grupo que obteve um sucesso isolado, mostra um perfil comum na atuação do grupo engajado nessa melhoria - a presença de valores comuns, a capacidade das pessoas se transcenderem na sua busca pelo bem comum, a liderança centrada no grupo, a comunicação efetiva, o

reconhecimento aceito como justo, oportunidades de desenvolvimento e o poder de decisão descentralizado entre outros que, em tese deveriam ser valorizados pela empresa.

Nesse tipo de gestão tradicional o sucesso do grupo inicial pode ser gerador e despertar ciúmes, ameaças, explicitar a necessidade de mudanças do *status quo* tão confortável e outros sentimentos perniciosos, como a inveja ou mesmo ações para desvalorizar os resultados obtidos.

Reconhecer e valorizar pode levar a direção a usar o "exemplo" dado por esse grupo inicial e com isso indagar explícita e/ou implicitamente "por que vocês não fazem o mesmo?" por que vocês não tiveram o mesmo tipo de iniciativa?" agora devemos todos aprender essa lição com eles e fazermos o que eles fizeram".

As comparações desnecessárias e, em alguns casos extremos, destrutivas e desmotivantes, podem se caracterizar como padrão da abordagem gerencial, que passa a dar mais tempo e atenção para o grupo inicial, levando à realimentação da reatividade das demais pessoas das outras áreas.

Uma outra forma assumida pela liderança desse tipo de organização caracteriza-se pelo não dar atenção e nem dar o mínimo valor para o sucesso isolado, conseguido graças a um grande esforço do grupo envolvido para vencer as barreiras existentes nesse tipo de ambiente.

Uma das causas prováveis para isto, segundo pode-se depreender dos relatos dos entrevistados, pode estar relacionada à permanência dos dirigentes em uma zona de conforto gerada por suas decisões, e pelos seus comportamentos e práticas em consonância com as tradições e com a manutenção do *status quo* na empresa. Neste caso como no anterior as outras pessoas de outras áreas não são motivadas a buscar casos de sucesso.

Outro aspecto levantado pode ser ligado à um certo tipo de arrogância gerencial ou mesmo ao receio da perda de prestígio e poder. Como os resultados foram obtidos sem o necessário apoio da empresa, reconhecê-los e valorizá-los pode estar ligado à uma percepção de que se o grupo conseguiu sem o apoio dos dirigentes ou da organização, seu papel pode se tornar prescindível.

6.2. MEDIDAS PARA EVITAR A PERDA DE OPORTUNIDADES

De acordo com os entrevistados, uma das medidas possíveis para evitar a perda de oportunidades é estabelecer um processo de gestão que preze práticas e valores arrojados no gerenciamento das pessoas como o "empowerment", a comunicação franca e aberta, o desenvolvimento das pessoas, o reconhecimento apropriado, a construção dos seus relacionamentos com clientes, com a comunidade e entre elas próprias, além de propiciarem as bases concretas em termos de remuneração e benefícios.

Um processo desse tipo possibilita que o sucesso não aconteça de forma isolada e assim não permaneça isolado depois que for alcançado, pois o sucesso de uma pessoa ou de um grupo de uma determinada área é o sucesso de todos.

As empresas precisam oferecer condições favoráveis para que as pessoas possam empreender e inovar (CHURCH, 1995), gerando desafio para as pessoas, delegando autoridade, disponibilizando recursos e o acesso a informações e oportunidades de desenvolvimento, oferecendo patrocínio e disponibilizando um sistema de recompensa para valorizar os que se arriscaram e empreenderam.

Mais do que isto, é preciso estimular e fomentar a inovação, demonstrando, para isto, uma forte disposição para mudar a maneira usual de se fazer as coisas – the same old way” - ,

estimulando as pessoas a desafiarem os métodos tradicionais de trabalho, a buscar novas maneiras inovadoras para realizar as coisas.

Um dos entrevistados relatou que a empresa em que trabalha, empresa de tecnologia de ponta, para valorizar este tipo de iniciativa dos funcionários e para evitar que as pessoas se coloquem em ação para testar suas idéias e proposições sem apoio e aval da empresa, muitas vezes correndo riscos de acidentes desnecessários, criou um mecanismo por meio do qual qualquer pessoa pode solicitar a realização de uma experiência para testar sua idéia e proposição. Caso autorizada a realização dessa experiência, ela se dará dentro do laboratório de desenvolvimento e com acompanhamento de todo o pessoal de pesquisa e desenvolvimento. Caso produza os resultados esperados, o procedimento é sistematizado e se transforma em processo padrão de operação e o funcionário ou time é recompensado.

Outra recomendação feita foi a de treinar e desenvolver as pessoas para que aprendam a identificar oportunidades para mudar, crescer e inovar (KOUZES e POSNER, 1989). Deve incentivá-las a experimentar e fornecer o apoio necessário e suficiente para elas se sentirem confortáveis ao assumirem riscos com objetivos definidos, encorajando pensamentos, idéias e experimentações inovadoras. Deve, também, buscar ativamente sugestões dos envolvidos e tentar novas idéias para melhorar os processos, produtos e tecnologia.

Quando isso se torna regra, ocorre a realização de experiências de melhoria que contam com o apoio de todos na organização. As pessoas, a direção inclusive e principalmente, estarão abertas para ajudar e a aprender com os resultados e os processos empregados nesses grupos pilotos, para que possam empregá-los nos seus respectivos processos.

7. CONCLUSÃO

Anomalias, ou seja, processos ou produtos que, apesar de não alinhados com suas tradições, políticas, normas ou rotinas que geram resultados acima do esperado, acontecem quer a empresa deseje ou não, pois as pessoas, em identificando situações para as quais elas não encontrem respostas, muitas vezes, irão tomar iniciativas para encontrar soluções para elas.

Estas anomalias constituem-se em um precioso recurso para a empresa obter melhoria em seus processos e produtos e estimulá-las e dedica-lhes tempo e esforço pode ser um caminho para se assegurar que excelentes resultados alcançados por determinados grupos em uma organização sejam fontes de conhecimento e informações sobre boas práticas.

Para isto, é necessário que a empresa disponha de um modelo de gestão empregada que propicie um terreno fértil para que esses sucessos locais produzam novas sementes, germinem por toda a empresa e gerem muitos outros casos de sucesso, numa realimentação positiva que criará diferencial importante para o empreendimento em sua indústria e no mercado.

Isto parece ser indicação de um caminho para se obter que as pessoas se tornem um diferencial competitivo da empresa pois o resultado parece ser a obtenção de uma situação onde as pessoas, em se sentindo capazes e motivadas, passem a agir com inteligência e aplicação na obtenção dos resultados da empresa

Contudo, em relação aos resultados encontrados neste estudo, o que se pode dizer é que eles, devido ao escopo, abrangência do trabalho, só têm validade para as situações pesquisadas. Além disto, é preciso ressaltar que a metodologia utilizada, estudo de caso com incidente crítico, possui limitações e que apresenta como inconveniente o fato de que, apesar de apontar alguns caminhos para se incentivar e aproveitar de forma oportuna estas anomalias, ela não é segura para possibilitar a projeção dos dados encontrados para outras empresas que não as dos

entrevistados e para a população geral. (TULL e HAWKINS, 1976), pois para se fazer generalizações será preciso desenvolver um programa de pesquisa de maior escopo para verificar se a sua recorrência em outras empresas e a outras situações.

8. REFERÊNCIAS

BOEKER, W. Strategic change: the effects of founding and his story. *Academy Management Journal*, v.34, p.591-612, 1988

CHURCH, Allan H. Managerial behaviors and work group climate as predictors of employee outcomes. *Human Resources Development Quarterly*, Jossey-Bass Pub. vol 6, nº 2, Summer, p.173-205,1995.

DRUCKER, Peter F. *Fator humano e desempenho*, SP, Pioneira, 1981.

DUTTON, J. Interpretations on automatic: a different view of strategic issues diagnosis. *The Journal of Management Studies*. v.30, p.339-357, 1993.

GRYSKIEWICZ, S. S. Creating positive turbulence. *Association Management*, January, p. 46-51, 2000

HIAM, A. 9 obstacles to creativity. *The Futurist*, October, v;32, Iss. 7, p.30-34, 1998

JONES, G. R. e BUTLER, J. Managing internal corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, v.18, p.733-742, 1992

KOUZES, M. J. e POSNER, B. M. - *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1990

LIEVEGOED, B. The developing of organization. In BENNIS, W. et. al. *Beyond leadership: balancing economics, ethics and ecology*. UK: Blackwell, 1994

MACOBY, M. Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, Jan. Feb. v.78, Iss 1, p.68-78, 2000

MACCOBY, M. The role of the narcissist Training. Minneapolis: Sep 2003. Vol. 40, Iss. 8; p. 14

PACKARD, David. *The HP way*. RJ: Campus, 2000

RANFT, A. I. e O'Neil, H. M. Board compositions and high-flying founders: hints of trouble to come. *Academy of Management Executive*, vol. 15. n. 1. p.126-138, 2001

SCHEIN, Edgar H., *Three cultures of management: the key to organizational learning*, Sloan Management Review, Fall, p.9-20, 1996

STRINGER, How to manage radical innovation. *California Management Review*. Vol. 42, nº 4 - Summer. 70-87, 2000

SWEETMAN, K. Management mistakes squelch employee innovation. MIT Sloan Management Review. Summer, v.42, Iss 4, p.9-10, 2001.

TULL, D S. e HAWKINS, D. I. Marketing research. London: MsMilla, 1976

BLAXTER, Loraine et al. *How to research*. Buckingham: Open University Press, 1996, p. 156

PERRIEN, J. et al. *Recherche en Marketing: Méthodes et Décisions*. Canada: Gaetan, 1986., p. 255