

## Mão dupla

**O** termo inovação é cada vez mais utilizado na linguagem dos negócios como uma poderosa forma de se promover a competitividade de uma empresa. Normalmente associado ao desenvolvimento de novos produtos, a modificações em processos organizacionais críticos ou ao desenvolvimento de novas soluções, pouco ou quase nada se fala sobre inovação e gestão de pessoas.

Nessa área, inovação refere-se à pressão para que as pessoas apresentem um desempenho coerente com os resultados esperados para a organização. Assim, a atividade dos gestores consiste em identificar a lacuna entre, de um lado, as necessidades da empresa em termos de objetivos estratégicos e, de outro, o nível de qualificação ou competência de seus colaboradores. A finalidade desse diagnóstico é ajudar os gestores a desenvolverem as competências específicas à empresa que sejam adequadas às suas metas estratégicas.

Esse raciocínio baseia-se na chamada teoria dos recursos da firma. De acordo com ela, uma empresa obtém vantagem competitiva à medida que gerencia seus recursos internos de modo a torná-los diferenciados em relação aos recursos de outras empresas. Assim, uma empresa inovadora seria aquela que conseguisse formar e desenvolver a melhor combinação de competências individuais com o melhor uso de seus recursos internos.

Nesse ponto, podemos nos questionar se os gestores estariam capacitados para reinventar seus

sistemas de gestão para que estes promovam a competitividade da empresa por meio de inovações. A resposta a essa questão não parece muito animadora. Em primeiro lugar, porque muitos gestores não investem no desenvolvimento de uma percepção aguçada sobre as características, necessidades e riquezas do ambiente interno de sua organização. Com isso, tornam-se incapazes de identificar os principais recursos e ativos de competências que poderiam contribuir com processos críticos de inovação. Em vez disso, limitam-se a importar técnicas ou metodologias provenientes de ambientes com características incompatíveis com a realidade interna.

Em segundo lugar, e paradoxalmente, quando os gestores focam apenas na estratégia da organização, derivando dela, unilateralmente, as competências e desempenhos humanos necessários, eles podem desenvolver uma visão míope sobre a riqueza e diversidade que compõem seu quadro de pessoal. Em outras palavras, o foco na estratégia como um guia para as ações de gestão não deveria ser uma camisa-de-força, mas uma referência para se construir um conjunto de competências centrais.

Para concluir, pensamos que a área de gestão de pessoas só será capaz de contribuir para a inovação se conseguir trilhar um caminho de mão dupla entre as competências-chave da organização e outras que, aparentemente não centrais, podem gerar novo ciclo de inovações e combinação de recursos competitivos.



**Beatriz Maria Braga  
Lacombe**  
FGV-EAESP