



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**CARACTERÍSTICAS E PRÁTICAS GERENCIAIS DE EMPRESAS
INOVADORAS: UM ESTUDO DE CASO NO SEBRAE/PB**

DIEGO RODRIGUES DE ARAÚJO

**CAMPINA GRANDE-PB
2008**

DIEGO RODRIGUES DE ARAÚJO

**CARACTERÍSTICAS E PRÁTICAS GERENCIAIS DE EMPRESAS
INOVADORAS: UM ESTUDO DE CASO NO SEBRAE-PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências de obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área: Gestão da Inovação

Orientador: Prof. Gesinaldo Candido de Oliveira, Dr.

**CAMPINA GRANDE – PB
2008**

DIEGO RODRIGUES DE ARAÚJO

**CARACTERÍSTICAS E PRÁTICAS GERENCIAIS DE EMPRESAS INOVADORAS –
UM ESTUDO DE CASO NO SEBRAE/PB**

BANCA EXAMINADORA

DR. GESINALDO CANDIDO DE OLIVEIRA

Prof. Orientador

DR. EGÍDIO FURLANETTO

Prof. Examinador

DR. LÚCIA

Prof. Examinador

AGRADECIMENTOS

Em qualquer momento da vida, seja ele em momentos bons ou ruins, é inegável a presença de Deus, sempre nos guiando e orientando para a escolha dos melhores caminhos, e nada mais justo que agradecê-lo por dar-me saúde, paz, paciência e talento para dar mais um passo em minha vida pessoal e profissional, sempre me conduzindo aos caminhos que aqui me trouxeram.

É inegável também o amor, carinho, apoio e esforço que os meus pais fizeram para oferecer-me meios para ter uma boa educação, talvez sem eles eu não estaria onde eu estou atualmente, onde os valores morais e humanos ensinados tornaram-me uma pessoa mais sólida a enfrentar as dificuldades da vida e nada mais justo que agradecer a minha mãe Lena e a meu pai Adeval por tudo que eles me proporcionaram e ainda me proporcionam.

Agradecimento especial também a minha primeira, única e eterno amor Juliana(namorada) que desde que nos conhecemos dar-me muita força para enfrentar as dificuldades da vida, e sempre está ao meu lado nos momentos em que mais preciso de apoio.

É de grande importância também reconhecer o apoio de amigos, sejam eles da universidade, do trabalho ou da vida social, como Aurélio(Sebrae) mostrando carinho e atenção marcante a minha pessoa, além do Sr. João Alberto(Sebrae) abrindo as portas do Sebrae para que eu pudesse realizar este estudo.

Agradeço também a orientação dos professores Gil e Egídio, e outros da UFCG, que sempre estiveram a disposição para tirar eventuais dúvidas e esclarecimentos, contribuindo para a conclusão deste trabalho.

Por fim, muitos seriam os agradecimentos a serem feitos o que levaria muitas páginas mas acredito que mesmo não estando aqui citadas sempre estarão gravadas em minha mente ou no meu coração.

Inovar é alimentar a esperança de sobreviver e competir no mercado empresarial.
(Diego Rodrigues de Araújo)

RESUMO

No atual mundo dos negócios, as organizações estão vivenciando a chamada “Era da informação”, onde o mercado encontra-se cada vez mais mutável, flexível e competitivo, exigindo maior capacidade de adaptação e inovação das organizações. Neste contexto, o fator inovação surge como imprescindível a sobrevivência, competitividade e sustentabilidade dos negócios. Desta forma o estudo encontra-se organizado em cinco capítulos subseqüentes a saber: Introdução, Identificação da empresa, Fundamentação teórica, procedimentos metodológicos e Resultados. A pesquisa teve como objetivo identificar a capacidade inovadora do Sebrae/PB, através da aplicação do modelo CPGEI – características e práticas gerenciais de empresas inovadoras, proposto por Oliveira e Candido(2007). O modelo CPGEI foi aplicado no Sebrae/PB, como forma de avaliar sua capacidade inovativa. A metodologia utilizada é de natureza descritiva e exploratória. A análise das características e práticas gerenciais estão condicionadas as dimensões estratégia, ambiente físico, comunicação, estrutura organizacional, atuação em equipe, pessoas, inovação e tecnologia, aprendizagem organizacional e meio ambiente. A confirmação da maior parte (acima de 50%) das dimensões permite classificar uma empresa como inovadora. A coleta de dados deu-se por questionário e observação não participante, e os dados foram analisados de forma quantitativa. As dimensões avaliadas positivamente foram: estratégia, estrutura organizacional, atuação em equipe, pessoas, inovação e tecnologia e aprendizagem organizacional. As dimensões avaliadas negativamente foram: ambiente físico, comunicação e meio ambiente. O presente estudo, através da devida análise, revela que o Sebrae/PB é uma empresa com características e práticas de gestão típicas de empresas inovadoras.

Palavras-chave: Inovação. Competitividade. Práticas Gerenciais

ABSTRACT

In the current world of business, organizations are living the so-called "Age of Information", where the market is increasingly changing, flexible and competitive, requiring greater capacity for adaptation and innovation of organizações. Neste context, innovation is the factor as essential to survival, competitiveness and sustainability of business. Thus the study is organized into five subsequent chapters namely: Introduction, identification of the company, Rationale theoretical, methodological procedures and results. The research aimed to identify the innovative capacity of the Sebrae / PB, by the application of the model CPGEI - characteristics and management practices of innovative companies, proposed by Oliveira and Candido (2007). The model was applied in CPGEI Sebrae / CP, as a way of assessing their innovative capacity. The methodology used is a descriptive and exploratory. The analysis of the characteristics and management practices are conditioned dimensions strategy, physical environment, communication, organizational structure, performance as a team, people, innovation and technology, and organizational learning environment. The confirmation of the majority (over 50% ") of the dimensions allows classify a company as innovative. The data collection has been by questionnaire and no participant observation, and the data were analyzed in order quantity. Mere positively evaluated were: strategy, organizational structure, performance as a team, people, innovation and technology and organisational learning. Mere negatively evaluated were: physical environment, communication and environment. This study, through the proper analysis, shows that the Sebrae / PB is a company with characteristics and management practices typical of innovative businesses.

Keywords: Innovation. Competitiveness. Practice Management

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1– INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
ESTRUTURA DO TRABALHO	11
CAPÍTULO 2 – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	12
2.1 ORIGEM	12
2.2 CARACTERIZAÇÃO	13
2.3 PRIORIDADES	14
2.4 PROJETOS DESENVOLVIDOS	16
2.5 ORGANOGRAMA	17
CAPÍTULO 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	18
3.2 CONTEXTO DA INOVAÇÃO	18
3.3 INOVAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES	21
3.3.1 Inovação versus invenção.....	22
3.4 INOVAÇÃO: CLASSIFICAÇÃO E TIPOLOGIAS	24
3.5 MODELOS DE INOVAÇÃO	26
3.6 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	31
3.7 A EMPRESA INOVADORA	37
3.8 CPGEI	39
3.8.1 Origem.....	39
3.8.2 Características.....	40
3.8.3 Aplicação.....	43
3.8.4 Adaptação.....	43
CAPÍTULO 4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
4.1 NATUREZA DA PESQUISA	45
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
4.2.1 Quanto aos fins.....	45
4.2.2 Quanto aos meios.....	45
4.3 COLETA DOS DADOS	46
4.4 ASPECTOS OPERACIONAIS	46
4.4.1 Ambiente da pesquisa.....	46
4.4.2 População e amostra.....	46
4.4.3 Análise dos dados.....	47
4.4.4 Critérios de Avaliação.....	47

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS	48
5.1 DIMENSÃO ESTRATÉGIA	48
5.2 DIMENSÃO AMBIENTE FÍSICO	49
5.3 DIMENSÃO COMUNICAÇÃO	50
5.4 DIMENSÃO ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	52
5.5 DIMENSÃO ATUAÇÃO EM EQUIPE	53
5.6 DIMENSÃO PESSOAS	54
5.7 DIMENSÃO INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	56
5.8 DIMENSÃO APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	57
5.9 DIMENSÃO MEIO AMBIENTE	58
5.10 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFIAS	64
ANEXO	66

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Este capítulo, está estruturado em três tópicos. O primeiro tópico trata da delimitação do tema, do estabelecimento do problema de pesquisa e explicita as razões para a realização do trabalho, enquanto o segundo diz respeito à definição dos objetivos (geral e específicos) e por último apresenta a estrutura do trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA E DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A nova realidade a qual estamos inseridos, fatores sociais, ambientais, políticos, tecnológicos e econômicos são diretamente afetados pelo processo de globalização, que por sua vez é universal e irreversível. Diante dessa nova realidade as empresas necessitam constantemente adaptar seus produtos, processos e filosofias de gestão, as novas tendências e exigências do mercado, a fim de tentar se manter no atual cenário empresarial.

A velocidade a qual as mudanças ocorrem e a necessidade de tomar decisões mais rapidamente e de forma acertada, em meio a uma complexidade cada vez maior de informações, constitui um grande desafio para as organizações que necessitam sobreviver, se manter e crescer no atual cenário de negócios, visto que o nível de competitividade e concorrência encontrado, faz com que detalhes se tornem um grande diferencial.

Seguindo tal óptica, torna-se cada vez mais evidente a busca incessante por diferenciais competitivos, como forma de adaptar-se as novas e insaciáveis exigências do mercado. E partindo desse pressuposto, o fator inovação, é de fato, nos dias atuais, condição primordial para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, tendo em vista que necessitam constantemente introduzir, renovar e moldar novos modelos e ferramentas de gestão, processos, produtos e mercados, de forma a utilizá-la de maneira sustentável e otimizada, seus recursos, competências, estratégias e oportunidades de mercado, e assim agregar valor aos produtos oferecidos, que por fim priorizará satisfazer os anseios e necessidades dos consumidores finais.

Neste sentido, torna-se fundamental observar que a competitividade da organização está diretamente ligada com a capacidade que a empresa possui de inovar, e se faz necessário identificar características e práticas gerenciais, no intuito de conhecer as condições mais adequadas para a busca e prática da inovação, que por sua vez poderá ser manipulada e

direcionada para a adequação de fatores e elementos inovativos, que por fim contribuirá para a construção de uma empresa inovadora.

Inserido nesse contexto, o Sebrae/PB apresenta importante destaque, oferecendo serviços de apoio, orientação, articulação e consultoria as micro e pequenas empresas paraibanas, estimulando a competitividade, o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável, em consonância com as novas tendências do mercado. Deste modo, o fator inovação é uma realidade presente no dia a dia do Sebrae/PB, já que é tido como referencia para outras organizações na busca de soluções e alternativas para a resolução de problemas e ou barreiras empresariais. Portanto faz necessário com este trabalho responder a tal indagação: **Quais as características e práticas de gestão inovadoras utilizadas no Sebrae/PB?**

A proposta deste trabalho é aplicar uma ferramenta gerencial proposto por Oliveira e Candido (2007), denominado CPGEI- Características e Práticas Gerenciais de Empresas Inovadoras, onde permite identificar e classificar uma empresa como inovadora, tomando por base um conjunto de características organizacionais e práticas de gestão utilizados que as empresas necessitam incorporar para a realização de práticas inovadoras.

Tendo em vista o grande papel desempenhado pelo Sebrae/PB no desenvolvimento das micro e pequenas empresas paraibanas, além do imenso número de serviços oferecidos e ou prestados a sociedade paraibana, justifica-se o presente estudo como uma forma de identificar as características e práticas gerenciais inovadoras, a fim de servir de apoio ao processo de tomada de decisão e contribuir para melhorar o nível de serviços prestados as micro e pequenas empresas, a sociedade paraibana e até mesmo maximizar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar as características e práticas de gestão inovadoras do SEBRAE/PB

1.2.2 Objetivos Específicos

- Adaptar o modelo CPGEI ao contexto ambiental e organizacional a unidade Sebrae/PB
- Identificar em que dimensões o Sebrae/Pb apresenta menor nível de inovação
- Identificar em que dimensões o Sebrae/Pb apresenta maior nível de inovação

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A apresentação do trabalho foi estruturado em cinco capítulos como forma de melhor entendimento da pesquisa, vejamos quais são:

- Capítulo 1 – capítulo de introdução ao tema abordado, especificando seu contexto, expondo o problema de pesquisa , justificativa e objetivos.
- Capítulo 2 – refere-se a identificação da empresa estudada, dando informações do perfil da empresa, histórico, prioridades, estrutura
- Capítulo 3 – é apresentado o referencial teórico encontrando o embasamento para os principais temas abordados, a saber: inovação, inovação tecnológica, a empresa inovadora, os modelos de inovação, classificações e tipologias e modelo CPGEI.
- Capítulo 4 – são relatados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa.
- Capítulo 5 – refere-se a apresentação dos resultados obtidos com o uso da ferramenta gerencial CPGEI na empresa estudada, enfatizando também as considerações finais da pesquisa ressaltando observações, conclusões e recomendações posteriores.

CAPÍTULO 2 – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

2.1 ORIGEM

Em 1966, a SUDENE (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste) enviou uma missão técnica a países como Itália, Estado Unidos, México, Holanda entre outros países, para conhecer programas de apoio as micro e pequenas empresas. A partir dessas experiências e em outras observadas em pequenas e médias empresas do Nordeste, o Ministério do Interior criou o Programa de Assistência Técnica e Financeira as Pequenas e Médias Indústrias do Nordeste, designando a SUDENE a oferecer apoio técnico-gerencial e capacitação de recursos humanos.

Para desenvolver as ações de sua competência, a SUDENE implantou em cada estado do Nordeste um Núcleo de Assistência industrial (NAI). O NAI/PB foi o primeiro a ser criado no ano de 1967, mediante celebração de convênio entre a SUDENE e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que por sua vez era referencia em infra-estrutura através do CEDI (Centro de Desenvolvimento Industrial), órgão sucessor do projeto RITA - Rural Industrial Technical Assistance.

Devido ao sucesso do Programa a nível regional, em 1971 técnicos do IPEA visitaram os NAI do Nordeste para conhecer a avaliar as experiência, a fim de idealizar uma ação do governo federal em centralizar e difundir nacionalmente as atividades de apoio as micro, pequenas e médias empresas. Concluído os estudos no ano de 1972 o Governo Federal cria o CEBRAE – Centro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, denominação que em 1991 é substituída pelo SEBRAE/PB- Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas da Paraíba, dessa foram compondo o sistema SEBRAE Nacional e tendo como sede e foro a cidade de João Pessoa –PB.

O sistema SEBRAE é constituído de uma direção nacional sediada em Brasília e de unidades autônomas em todos os estados, desde 1990 assume características de entidade de direito privado com plena autonomia administrativa e correspondendo ao primeiro órgão governamental brasileiro a se enquadrar no Programa Nacional de Desestatização, que visa o afastamento do Estado em atividades que podem ser realizadas de maneira mais eficaz pelo setor privado.

2.2 CARACTERIZAÇÃO

O Sebrae/PB- Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas da Paraíba é constituída sob a forma jurídica de uma Sociedade Civil de Direito Privado, a qual recebe recursos financeiros do Governo Federal, recursos estes advindo das contribuições sociais e salariais que incidem sobre a folha de pagamento dos funcionários registrados.

A sua sede está localizada em João Pessoa-PB, mas também possui escritórios de atendimento em diversas outras cidades da Paraíba buscando atingir o maior número de áreas do estado, como forma de maximizar sua matriz de potencialidades que por sua vez é dividido em quatro grandes áreas tais como: Cariri, Curimatau, Litoral-Mata e Sertão. Já os escritórios de atendimento e representação estão localizadas nas cidades de Campina Grande, Araruna, Monteiro, Guarabira, Pombal, Patos, Cajazeiras e Sousa. Outro dado importante é que a mesma possui um total de 255 colaboradores, distribuídos entre funcionários (maior parte), estagiários e terceirizados, atuando nos mais diversos setores e escritórios.

Quanto aos objetivos o Sebrae/PB prima por promover o fomento das micro e pequenas empresas industriais, comerciais, agrícolas e de serviços do estado da Paraíba, prestando serviços de apoio, orientação, articulação e consultoria, em áreas de tecnologia, gestão, estratégico e recursos humanos, visando desenvolver a competitividade e o desenvolvimento sustentável, em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento.

O seu público alvo está voltado, em grande parte, as micro e pequenas empresas paraibanas, abrangendo os setores da indústria, comércio, serviços e agronegócios, oferecendo os mais diversos tipos de serviços e apoio, mas é de grande relevância mencionar a crescente busca de pessoa física pelos seus serviços, fato que pode ser facilmente constatado no seu dia a dia.

Outro aspecto a ser destacado é a importância da marca do Sebrae/PB, ver figura 1, sendo visto por muitos como sinônimo de qualidade, credibilidade e apoio, características estas que podem ser encontradas dentre os princípios que a mesma procura observar e inserir em suas ações tais como: ética, moralidade, transparência e eficiência. Por fim, é importante destacar a missão que é desenvolvida, disseminada e almejada entre todos aqueles que fazem parte do Sebrae/PB, que é exatamente: "promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo".



Figura 1 - Logomarca Sebrae
Fonte – www.sebraepb.com.br

2.3 PRIORIDADES

As principais prioridades do Sebrae/PB são:

Reduzir e racionalizar a carga tributária e burocrática

O Sebrae/PB busca propor a simplificação da legislação e desburocratização dos processos, aplicadas aos pequenos empreendimentos, viabilizando melhores condições tributárias, previdenciárias e trabalhistas, de forma a promover a formalização dos empreendimentos. Amplamente demonstrado na criação e aprovação da Nova Lei Geral das MPes, medida que tenta reduzir as obrigações das micro e pequenas empresas, além de poder desenvolver sua competitividade.

Fomentar o acesso ao crédito

Neste aspecto, busca a democratização e ampliação da oferta de crédito e capital de risco, articulando com diversas instituições do Governo e Financeiras Públicas, no intuito de oferecer melhores condições de empréstimos e financiamentos aos menores empreendimentos, de acordo com suas reais necessidades. Outro aspecto importante é o apoio técnico, financeiro e institucional que o Sebrae/PB promove, no intuito de promover programas e instituições de microcrédito, assim como as cooperativas de crédito, que atendam aos pequenos empreendimentos.

Promover o empreendedorismo e a cultura da cooperação

No que tange a esse tema, o Sebrae/PB busca disseminar a cultura do empreendedorismo e da cooperação em todos os níveis da educação formal e nos diversos meios de comunicação, sempre articulando e fomentando a cooperação dos pequenos empreendimentos, além de

desenvolver e implementar programas de gestão empresarial, da cultura do empreendedorismo, de cooperação e de capacitação de lideranças e executivos de organizações e micro e pequenas empresas.

Promover o acesso à tecnologia

Neste aspecto, busca ampliar e fortalecer programas de adequação e inovação tecnológica de produtos e serviços dos pequenos empreendimentos para inserção competitiva nos mercados, principalmente buscando promover o desenvolvimento e a consolidação de parques tecnológicos e incubadoras de empresas e a valorização de profissionais dentro das universidades e centros tecnológicos para a solução das demandas, quanto à atualização tecnológica e inovação, além de buscar fomentar a articulação, estruturação e fortalecimento das redes tecnológicas estaduais, a qual possuem finalidade de gerar e difundir o conhecimento aos pequenos empreendimentos.

Promover o acesso a mercados

O Sebrae/Pb busca desenvolver e aprimorar os mecanismos de inteligência comercial (observatórios, sondagens e prospecção de mercado e de gestão do conhecimento), além de promover programas de registro internacional de marcas e patentes, de certificação de produtos, de sistemas de gestão e de denominação de origem. Outros importantes papéis são a de desenvolver e implementar programas de apoio à comercialização dos produtos e serviços, através de bolsas de negócios, rodadas, feiras, redes, e meio eletrônicos, e promover programas de utilização da logística aos pequenos empreendimentos.

Atuar em ações coletivas

Neste aspecto o Sebrae/PB busca mobilizar os agentes de desenvolvimento e órgãos governamentais para atuarem, no fortalecimento e desenvolvimento de arranjos produtivos locais (APLs), em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento, além de alimentar uma banco de dados para dar suporte a ações a serem tomadas pelo Sistema Sebrae.

Aprimorar processos internos

Visando aprimorar seus processos internos, o Sebrae/PB busca constantemente implantar a gestão do conhecimento, promovendo a efetiva integração, a cultura de cooperação e o compartilhamento de conhecimento e experiências, readequando a estrutura organizacional em conformidade com as estratégias estabelecidas. Outro ponto interessante é a procura por implantar um sistema de gestão integrada, que contemple os processos de planejamento, orçamento, execução financeira, contábil e avaliação de resultados e indicadores de desempenho que garantam a qualidade e a produtividade dos processos internos.

2.4 PROJETOS DESENVOLVIDOS

O Sebrae/PB desenvolve diversos projetos voltados ao setor de comércio, serviços, indústria e agronegócios, por esse motivo na cabe a este trabalho mencionar todos os projetos desenvolvidos pela mesma, sendo apenas necessário exemplificar a existência de alguns projetos em consonância com seus objetivos para com a criação, a fim de dar um melhor entendimento de suas atividades ali desenvolvidas. Podemos então citar como alguns projetos desenvolvidos pelo Sebrae/PB:

- Projeto portal da moda – objetiva ampliar o volume de vendas no mercado local, nacional e internacional das indústrias de confecções da grande João Pessoa, contribuindo para o desenvolvimento sustentável econômico e social do setor, visando melhorar a produtividade e competitividade, agregando valores ao produto, investir em tecnologia ampliar mercados, etc. O público alvo são as micro e pequenas empresas de confecções formais da grande João Pessoa.
- Indústria de confecções de Campina Grande – objetiva elevar o nível de competitividade da indústria de micro e pequenas empresas de confecções de Campina Grande, visando conquistar novos mercados, aumentando suas vendas no atacado, aumentando qualidade dos produtos, melhorar a qualificação técnico gerencial e estruturas canais de comercialização e distribuição.
- Projeto de desenvolvimento da floricultura no Brejo – criado para visar aumentar o faturamento e o número de postos de trabalho de produtores formais e informais

pertencentes a cooperativas e grupos informais dos municípios de Pilões, Píloezinhos, Borborema e Serraria, através da difusão e fortalecimento da floricultura, visando a melhoria da qualidade de vida do público alvo, através de ampliação de áreas de plantio, melhorias nos processos de produção e tecnologia e fortalecimento de cooperativas e associações.

2.5 ORGANOGRAMA

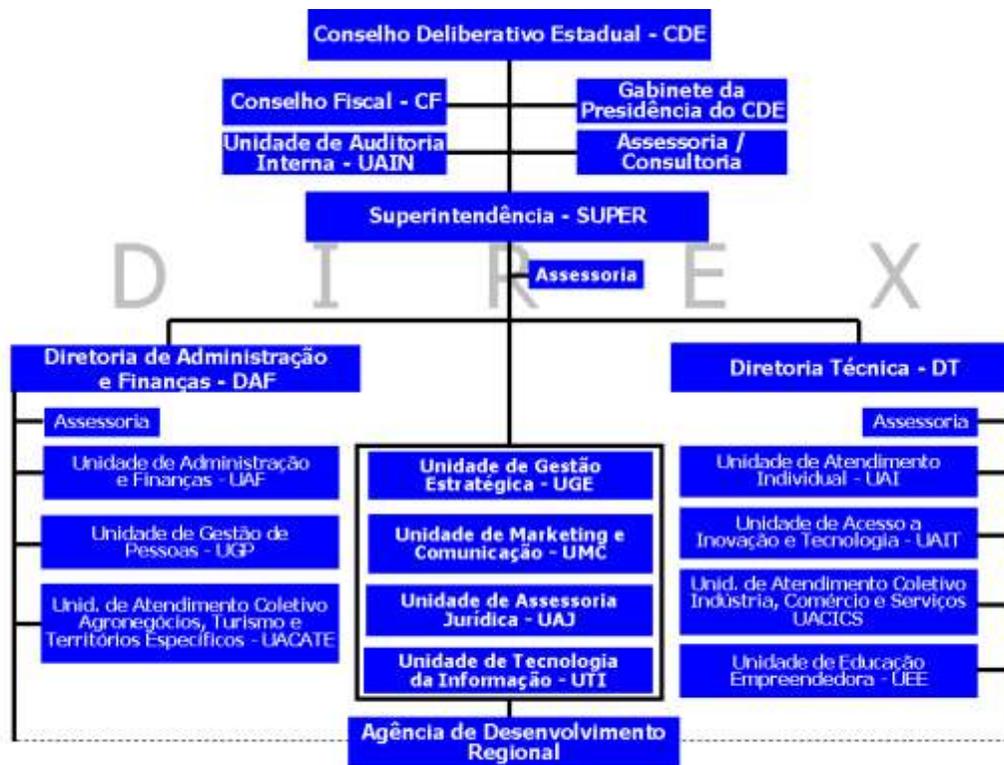


Figura 2 – Organograma do Sebrae/PB
 Fonte: www.sebraepb.com.br

CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Tendo em vista o elevado numero de idéias e referencias que compõem o arsenal teórico sobre a inovação, não é pretensão deste trabalho tentar abrange-lo em sua totalidade. Farce-a um breve resumo dos principais conceitos relacionados com o estudo em questão, para propiciar uma visão geral sobre os assuntos abordados.

Nesta seção são apresentados os seguintes tópicos: importância da inovação; conceituação e definição da inovação; classificação e tipologias da inovação, o processo de inovação, a empresa inovadora, modelos para avaliação da inovação e a proposta de trabalho.

3.2 CONTEXTO DA INOVAÇÃO

A inovação tem se apresentado nos últimos anos, como componente essencial para construção da vantagem competitiva, capacitando as empresas para competirem no mercado o qual lhes exige uma postura de permanente atualização e adaptação.

O economista Joseph Shumpeter foi, na primeira metade do século XX, pioneiro na ênfase do valor das inovações e dos avanços tecnológicos para o desenvolvimento das empresas e da economia. O referido autor afirma que o aumento da concorrência promove o máximo desempenho do sistema e a empresa que sobrevivera é aquela que consegue inovar, tanto a nível de processos como de produtos, sendo portanto, a inovação um elemento capacitador para que as empresas possam acompanhar a velocidade e a direção do progresso técnico ou a empresa possui esse atributo ou esta correndo o risco de ser dizimada de seu mercado, ou então, ser incorporada pelos concorrentes.

Portanto, Shumpeter associa a importância da inovação ao desenvolvimento que a mesma pode proporcionar tanto no âmbito das empresas como no da economia, face ao caráter dinâmico em que o sistema opera. O autor segue afirmando que:

O capitalismo, então é, pela própria natureza, uma forma ou método de mudança econômica e não apenas nunca esta, Mas nunca pode estar, estacionário. [...] impulso fundamental que inicia se mantém o movimento da máquina capitalista que decorre de novos bens de consumo, de novos métodos de produção ou transporte, dos novos

mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista emprega (SHUMPTER, 1984, p 112).

Seguindo esta linha de raciocínio, no pensamento neo-shumpeteriano o comportamento das firmas é justificado pela rotina, busca e seleção. É um processo não-estático, em que os desenvolvimentos técnicos se dão essencialmente a partir de uma descoberta revolucionária não previsível. São eventos aleatórios que dependem, também, da estratégia da indústria na qual esta inserida e das políticas de P&D do governo, para ter acesso a essas tecnologias e continuarem “vivas” no mercado em que atuam(OLIVEIRA,2000)

Desde então, vários estudos foram desenvolvidos, surgiram novos autores, foi-se reconhecendo, paulatinamente, que a inovação é essencial para o construto da competitividade organizacional. Esta consolidação se deu, basicamente, em virtude do que Nonaka (1997) chamou de a “única certeza – é a incerteza” – ou seja, o que existe de mais certo é que a ‘máquina não pára de girar; assim, também, deve ser a postura da organização- a de “viver” constantemente, buscando novos mecanismos para efetivar tal adaptação.

De acordo com o raciocínio da Mañas (2001), as organizações sofrem mudanças advindas principalmente de quatro grandes áreas, como mostra o Quadro 1:

Quadro 1 – Áreas de mudanças nas empresas
Fonte: Adaptado de Mañas (2001)

ÁREA	IMPLICAÇÕES
Empreendimento	Mudanças no produto, serviço, mercado e negócios.
Estrutura	Realocação de pessoal, hierarquias, unidades de negócios, departamentalização, redes.
Tecnologia	Mudanças de processos, equipamentos, relação homem-máquina ou máquina - máquina.
Comportamento	Mudança de atitude e habilidades das pessoas.

Imparato e Harari (1997) afirmam que os principais agentes de mudança da atualidade, globalização e tecnologia, são responsáveis pelo imperativo da inovação. A globalização promoveu a diversificação do mercado, a elevação do numero de concorrentes, proporciono maiores possibilidades de escolha e oportunidades para o cliente. Concomitantemente a

tecnologia faz da velocidade a base da competição e obriga as empresas a reformularem processos que anteriormente eram vistos como eficazes.

Freeman (1982), coloca que “abster-se de inovar é morrer”. As mudanças tecnológicas e de mercado e o avanço dos competidores forçam as empresas a buscarem mecanismos para a atualização, a qual se pode dar de várias maneiras; contudo, existem alguns elementos condicionantes, são eles: os recursos, a história da empresa, as atitudes empresariais e também a sorte.

Por outro lado, os avanços tecnológicos penetram na sociedade, nas empresas e na vida das pessoas, impulsionando profundas modificações na maneira de pensar e de agir e de reagir, a exemplo do aparelho e dos serviços de telefonia celular, que definiram um novo paradigma tecnológico. As empresas devem operar antenadas, especialmente no que se refere as atuais e potenciais oportunidades, considerando-se que o ciclo de vida dos produtos estão cada vez menores.

Kaplan e Norton (1997) esclarecem que as empresas que atuam em setores de rápida inovação tecnológica devem constantemente prever e identificar as reais necessidades dos clientes, visto a constante redução no ciclo de vida dos produtos, a qual tende a aumentar a necessidade de eficiência dos processos, produtos e serviços oferecidos ao mercado, sendo este indispensável para a manutenção da competitividade.

Assim sendo, é imprescindível que as empresas estejam em constante movimento para garantir a sua sobrevivência, devendo buscar novas formas e ferramentas de operacionalização e de gestão. Muitos dos atuais mecanismos e práticas de gestão não são capazes de responder plenamente as necessidades deste cenário competitivo, inclusive as empresas que adotam inovação em aspectos com seus valores, competências e estratégias, ainda é necessário que o ambiente organizacional esteja consciente da necessidade de considerar aspectos da inovação nas suas diversas atividades operacionais e de gestão (MENDEL et. al.,2004).

Para Dosi (1984 apud REIS, 2000) a predisposição da empresa para a inovação é, em grande parte, influenciada pelo mercado e pelo clima competitivo em que a empresa se insere. À medida que as empresas vão introduzindo inovações no mercado, elas modificam não apenas as suas posições relativas ao mesmo, mas também ao próprio mercado.

Pode-se inferir, a partir desta afirmação, que existe uma teia de conexões e inter-relacionamentos no ambiente competitivo e que ações isoladas podem desencadear uma reação

em cadeia, a exemplo do lançamento de um novo produto que não apenas pode modificar a forma de agir e o posicionamento da empresa que o lançou, mas também impulsionar os concorrentes a imita-lo ou a introduzir um novo produto sob pena de perderem espaço no mercado ou de serem expulsas. Desse modo, as inovações vão impulsionando novas mudanças.

Portanto a inovação é reconhecida na literatura, como imprescindível para a sobrevivência das organizações; mas o que é inovação? Como, por que e quando algo pode ser considerado inovação? Vários autores buscaram desenvolver o conceito e a definição da inovação. Então, a próxima seção visa definir a inovação.

3.3 – INOVAÇÃO : CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Encontram-se na literatura, muitas conceituações para a inovação, seja sob a óptica econômica, comportamental, organizacional ou social – apresentando significados diversos. Tornatzky e Fleischer (1990) afirmam que o termo inovação deriva do latim, *novus, ou novo*; no dicionário Aurélio, relaciona-se com renovação, introdução e novidade.

Tornatzky e Fleischer (1990) esclarecem que a novidade é uma qualidade situacional, isto é, se algo é novo para determinado agente, ele pode ser considerado uma inovação, mesmo se para os outros seja algo ultrapassado; neste sentido não importa a quanto tempo a inovação esteja no mercado; ela só será considerada uma inovação quando o “novo” for visto por determinado agente, mesmo que ela esteja em circulação a bastante tempo, podendo já estar sendo considerado obsoleto, por outros.

Seguindo esta linha de pensamento, Sanchez (1996) relaciona a inovação com a percepção subjetiva do cliente. Para ele, por mais que uma inovação esteja no mercado há vários anos, esta não será considerada nova para um usuário até que ele tome consciência de sua existência, mas, não basta que o “novo” seja percebido pelo cliente ou por certo agente para que ela seja considerada inovação. O retorno financeiro é um elemento essencial na caracterização da inovação, como ressalta Kanter (2001 apud SOUZA, 2003, p. 21) “ a inovação é o processo de trazer novas idéias para o uso produtivo: o segredo é construir a ponte entre a idéia e o uso comercial”.

Focalizando o aspecto comportamental, Tornatzky e Fleischer (1990) definem inovação tecnológica como sendo: o novo desenvolvimento e introdução de ferramentas, artefatos e dispositivos para um determinado ambiente social e essas mesmas novas ferramentas.

Na visão de Rogers (1995), o conceito inovação está relacionado com o processo de difusão. Para ele, a inovação é uma idéia ou objeto percebido como novo por um indivíduo. O processo de desenvolvimento de inovação inclui todas as decisões e atividades e seus respectivos impactos, que ocorrem no momento em que é detectada uma necessidade ou um problema através da pesquisa, bem como o desenvolvimento e a comercialização de uma inovação ou, ainda, através da difusão ou adoção da inovação pelos usuários.

Ao sintetizar as idéias de alguns pensadores Goedert (1999, p.22) enfatiza que “o conceito de inovação é amplo, envolve aspectos comportamentais e agentes de mudanças, a inovação é a ação efetiva da idéia através de sua difusão para a alavancagem do negócio”.

A partir dos conceitos apresentados, percebe-se a complexidade que envolve o conceito de inovação, podendo assumir um nível significativo de abrangência. Portanto para fins deste trabalho, a inovação pode ser entendida como algo novo que seja economicamente viável, ou seja, que dá lucro à empresa, que represente valorização da marca e que possa auxiliar na construção da competitividade organizacional, podendo ser de: produto, processo, práticas de gestão, relações, estratégias e sistemas.

Existe ainda, outro elemento importante para o entendimento da inovação, que deve ser considerado: trata-se do elemento invenção. A discussão em torno do conceito de inovação remete à necessidade de fazer uma clara distinção entre inovação e invenção já que muitas vezes, elas são erroneamente empregadas para significar a mesma coisa, e também, devido a estreita relação existente entre as mesmas. É deste assunto que trata a próxima seção.

3.3.1 Inovação versus Invenção

Normalmente é encontrada na literatura, a vinculação do conceito de inovação ao de invenção, razão pela qual é conveniente fazer uma diferenciação entre os mesmos. A invenção se relaciona com a elaboração de uma proposta inédita e a inovação se constitui em um processo (KRUNGLIANKAS, 1996)

Teixeira (1983) estabelece um diferenciação entre inovação e invenção ao destacar o seu processo de criação e desenvolvimento das mesmas; para ele, muitas invenções são geradas a

partir de uma atividade sistemática de P&D podendo, ainda ser decorrentes da experiência ou da habilidade prática de um indivíduo. O autor afirma que muitos delas podem sequer ultrapassar o estágio de concepção enquanto outras não passam do estágio de desenvolvimento experimental e outras morrem já na forma de protótipo. A invenção que sobreviver aos vários estágios e concluir o estágio final do processo produtivo provocando, então, o impacto direto ou indireto sobre a sociedade, pode ser considerada uma inovação.

Existe uma relação de complementaridade entre invenção e inovação, sendo, portanto, a inovação resultante de uma invenção bem sucedida, ou seja, daquela que conseguiu ultrapassar todos os estágios- da geração até a fase final do processo produtivo, e o seu consequente ingresso no mercado.

Sanchez (1996) complementa este raciocínio afirmando que, ao se introduzir um invento no mercado, nasce a inovação tecnológica, ou seja, a aplicação de uma nova tecnologia para usos práticos. Quando se trata de um produto, a inovação acontece no momento de sua comercialização e, quando se refere a um processo, ocorre no instante de sua primeira aplicação industrial.

O referido autor destaca também, que se de certa forma esta fase é a mais importante, pois permite colher os frutos econômicos dos dispêndios com P&D, ou seja, possibilita obter retorno dos elevados investimentos auferidos para a geração e desenvolvimento da inovação em seus mais diferenciados estágios, além do mais, a essência da inovação é satisfazer uma necessidade e valorizá-la sob uma perspectiva de mercado.

Marquis e Myers (1969 apud KRUNGLIANKAS, 1996), vêem a inovação como um processo que pode ser conceituado da seguinte forma: a inovação tecnológica é um processo que começa com a geração da idéia, inclui a solução de um problema e se estende até a efetivação de um novo item que possua valor econômico ou social; desse modo, a inovação é uma atividade complexa.

Percebe-se que os autores citados entendem inovação e inovação tecnológica como se fosse homogêneos, o que é fortemente contestado por Winter (1974 apud SANCHEZ, 1996). Para este pensador, a diferenciação reside basicamente, no fato de que a inovação possui um conceito mais amplo que a inovação tecnológica e supõe, em geral, uma mudança que demanda por um considerável grau de imaginação, constitui uma ruptura relativamente profunda com as

formas estabelecidas de fazer as coisas e cria, com isso, fundamentalmente, nova capacidade empresarial.

Adicionalmente, recorre-se ao posicionamento de Bertz (1987 apud BOGO, 1998); para ele a inovação pode ser entendida como a introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado e a inovação tecnológica pode significar a introdução desses produtos, processos e serviços, baseada em novas tecnologias.

Por outro lado, é conveniente lembrar que, em circunstâncias distintas, a classificação da inovação pode abordar diferentes dimensões. Desta forma, a classificação da inovação vai depender, em grande parte, da perspectiva adotada.

3.4 – INOVAÇÃO: CLASSIFICAÇÕES E TIPOLOGIAS

Dada a grande complexidade que envolve o tema, alguns pensadores da área propuseram formas classificatórias diferenciadas para a inovação. A tipologia proposta por Tornatzky e Fleischer(1990) para a inovação tecnológica relacionam-se com a sua forma de aplicação, podendo ser:

- a) Inovação radical – é a introdução, no mercado, de um produto ou o lançamento totalmente novo para o mundo (SANCHEZ, 1996); envolve profundas modificações nas crenças e valores das pessoas envolvidas (NORD, TUCKER, 1987 apud TORNATZKY; FLEISHER, 1990).
- b) Inovação incremental – são aquelas relacionadas as melhorias aplicadas em processos e em produtos. Nela o processo ocorre através de adaptações e não modifica as normas, nem os valores sociais vigentes (NORD; TUCKER, 1987 apud TORNATZKY; FLEISCHER, 1990).

Os riscos e as incertezas são inerentes ao processo de inovação. As incertezas vão permear dois aspectos relacionados com a forma de aplicação e inovação: seja quanto a sua forma de aplicação, seja quanto aos resultados a serem alcançados. A tipologia sugerida pelos autores viabiliza um entendimento melhor na prática, pois demanda pela identificação adequada de: qual é o melhor tipo de inovação tecnológica a ser utilizada e busca definir de que forma esta inovação

será posta em prática. Os referidos autores destacam ainda, que se deve ter respostas claras, precisas e confiáveis para essas indagações.

Nesta abordagem, a aplicação da inovação tecnológica é resultante de uma situação específica ou contexto, estando a mesma ligada as estratégias empresariais que serão operacionalizadas, porém, esta prática não se deve dar de forma esporádica; pelo contrário, deve estar inserida no cotidiano das organizações, em outras palavras, deve estar constantemente renovando, adaptando-se e contextualizando suas estratégias para mudanças, ate mesmo as tecnologias.

Outra configuração interessante é a apresentada por Higgins (1995 apud GOERDET, 1999); para ele a inovação pode ser classificada em quatro categorias, a saber:

- a) Inovação de produto – é aquela que promove o lançamento de novos produtos ou serviços ou melhorias efetuadas em produtos ou serviços existentes. A inovação em nível de produto, segundo o autor, pode ser subdividida em:
 - *Kaizen* – melhoria continua
 - *Leaping* – produção de novos produtos resultantes de produtos velhos.
 - *Big Bang* – produção de um novo produto que rompe, radicalmente, com o passado.
- b) Inovação de processo – promove melhorias nos processos vigentes na organização, focalizando basicamente na melhoria da eficiência e da eficácia dos processos produtivos;
- c) Inovação de Marketing – relaciona-se com as melhorias significativas dos elementos do chamado 4 P's ou Mix de Marketing, são eles: preço, produto, ponto de venda e promoção.
- d) Inovação de gestão/organização – promove melhorias significativas na gestão organizacional. Ao considerar o contexto competitivo, este tipo de inovação adquire maior importância, pois esta é uma condição fundamental para as empresas que pretendem acompanhar, de forma bem sucedida, os desafios estratégicos. Este tipo de inovação está fundamentada nos seguintes campos de ação:
 - Planejamento: alianças estratégicas, técnicas de previsão.
 - Organização: reengenharia, redes de empresas.
 - Liderança: empowerment.
 - Controlling : executive information system

A inovação é um elemento constante para as empresas que pretendem sobreviver devendo, pois, encontrar formas para a sua obtenção; Winter (1984) aponta três fases que podem compor este processo de busca:

- i. Imitação – ocorre uma mudança na rotina(da organização), fundamentada no modelo de uma concorrente que atua no mesmo ramo de atividade. Este procedimento se caracteriza pela facilidade de acesso a novas tecnologias de processo e de produto ou de uma estrutura organizacional.
- ii. Padrões extramuros – a inovação se dá por meio de conhecimento advindos de setores externos aos da industria na qual a empresa opera, podendo ser alcançada através da contratação de pessoas que detenham certo conhecimento; cabe a empresa manipula-lo de forma eficiente para obter os ajustes necessários. Destacam-se também, as empresas que atuam promovendo adaptações em inovações de processos, desenvolvidas por outras empresas.
- iii. Padrões intramuros – o desenvolvimento de idéias necessárias para introduzir melhorias em seu ambiente, é feito dentro da própria empresa. Em se tratando de grandes empresas ocorrem geralmente, no departamento de pesquisa e desenvolvimento(P&D).

Embora a inovação seja reconhecida como essencial para a construção da competitividade das organizações, muitas não fazem devido aos elevados riscos a que são expostas e , também pelo elevado número de elementos que devem ser manipulados para a sua obtenção, ou seja, devido ao grande numero de variáveis envolvidas no processo de inovação. A seguir, discute-se sobre esse tema.

3.5 MODELOS DE INOVAÇÃO

O processo de geração e desenvolvimento da inovação tem sido estudado por vários autores, alguns dos quais delinearão modelos representativos do processo de inovação, indicando alguns elementos importantes que devem nortear a gestão e a execução deste processo. Neste sentido, são apresentados alguns modelos do processo de inovação mas, antes de expô-los,

pretende-se esclarecer que nenhum deles possui os atributos e as variáveis capazes de representar o processo de inovação em sua plenitude.

Tornatzky e Fleisher (1990), acrescentam que para um entendimento adequado da geração e desenvolvimento da inovação, é necessário não pensar num conjunto de comportamentos estabelecidos na maioria dos modelos de estágio/fases, como passos devem ser impreterivelmente seguidos, mas como salas conectadas que possuem comportamentos essenciais (core behaviors) e os movimentos entre salas é definido pelos eventos que marcam (markers events) e informam quando está fazendo transições de comportamentos significantes de um tipo de atividade para outra. Contudo, ressaltam-se alguns modelos, a começar pela postura tradicional ou modelo linear, em que é contemplada unicamente a existência de uma relação casual entre ciência e tecnologia. Esta relação é representada por um modelo que mostra a origem de uma inovação tecnológica como sendo um processo seqüencial e ordenado, a partir do conhecimento científico (ciência) e de outras diversas fases ou estágios (investigação aplicada, invento, desenvolvimento e produção) até a comercialização de um produto ou processo economicamente viáveis (SANCHEZ, 1996).

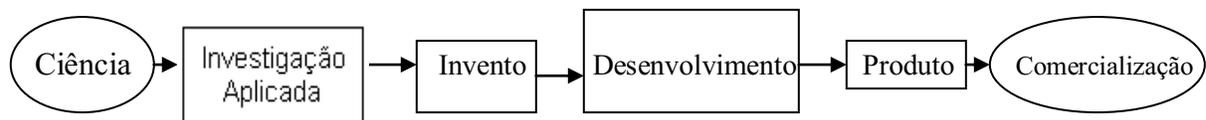


Figura 3 – Modelo Linear da inovação
Fonte: Adaptado de Sanchez (1996, p. 50-51).

Este modelo é fortemente criticado por sugerir que a obtenção da inovação tecnológica advém do cumprimento seqüencial dessas etapas, o que não é verdade; pode-se obtê-la sem, necessariamente, ter que passar por essas etapas – podendo não cumpri-las em sua totalidade, ou ainda, alterar sua ordem. Há momentos em que determinadas fases não são necessárias, podendo ocorrer o ocultamento de diversas atividades e de suas realimentações.

Este modelo apresenta uma contribuição importante à medida que focaliza a inovação como um processo racional, similar a outros, suscetível de ser planejado, programado e controlado (PRICE; BASS, 1969 *apud* SANCHEZ, 1996).

Kruglianskas (1996) esclarece que, dentre os novos modelos desenvolvidos, pode-se ressaltar o modelo paralelo o qual difere do modelo linear basicamente, porque neste estão inseridos espaços para o feedback, entre as diversas etapas. O processo de inovação

desencadeado neste modelo assume uma abordagem sistemática descrevendo, de forma mais adequada, como o processo é desenvolvido nas organizações, como mostrado na Figura 3.

Deve-se ter em mente que tal modelo busca representar as diversas atividades para o alcance da inovação, o que demanda por uma abordagem mais generalista, para minimizar as suas dificuldades de implantação e para que possam ser utilizadas em diversos tipos de organizações e também possam retratar os vários níveis organizacionais.

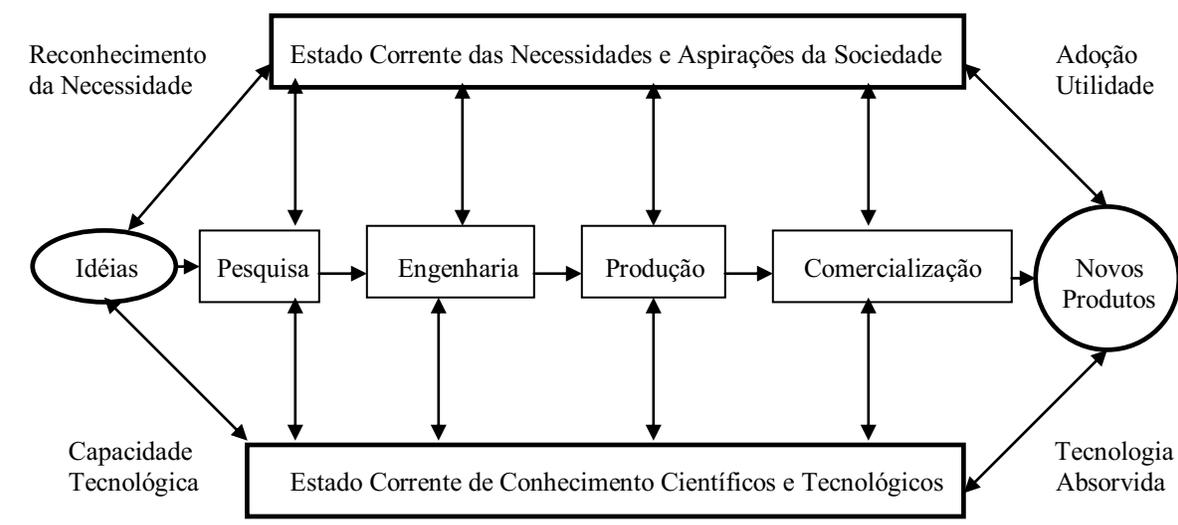


Figura 4 – Modelo paralelo do processo de inovação
Fonte: Krungliankas (1996, p.19)

Algumas dessas limitações foram supridas pelo modelo sugerido pela COTEC (1998 *apud* SOUZA, 2003), que apresenta simplificações e generalizações, deste modo, pode ser aplicado nos mais diversos tipos de organizações, como também em projetos, em times força tarefa e como filosofia geral de gestão. O referido modelo indica as seguintes fases como essenciais para obtenção da inovação tecnológica.

1. Vigilância ou prospecção tecnológica – caracteriza-se pela busca por potenciais e inovações ou oportunidades que aparecem no ambiente competitivo em que a empresa opera. Alguns fatores tais como as pressões sociais, políticas e econômicas, também influenciam os cenários e impactam a base produtiva atual, delineando algumas oportunidades e estratégias. O processo de captura de novas oportunidades ou prospecção tecnológica desempenha papel mais ativo na construção do futuro podendo, pois sua

realização acompanhar o processo de análise e planejamento estratégico das organizações (SOUZA,2003).

2. Foco – nesta etapa são focalizados os potenciais inovativos identificados na etapa anterior. Dada a escassez de recursos cabe ao gestor definir prioridades, isto é, inovações potenciais tem maior possibilidade de serem bem sucedidas e também saber quais destas são mais condizentes com suas competências centrais.
3. Recursos – para a administração das estratégias de inovação escolhida. Perini(2002) sugere o desenvolvimento de pesquisas internas ou externas e a aquisição de pacotes tecnológicos para suprir o recurso conhecimento.
4. Implementação – é o momento que em a organização implementa a estratégia de inovação escolhida.
5. Aprendizagem – neste momento acontece a revisão de experiências (sucessos e fracassos), a criação de ambientes favoráveis ao processo de criação de conhecimento e melhora continuada com a estratégia da inovação

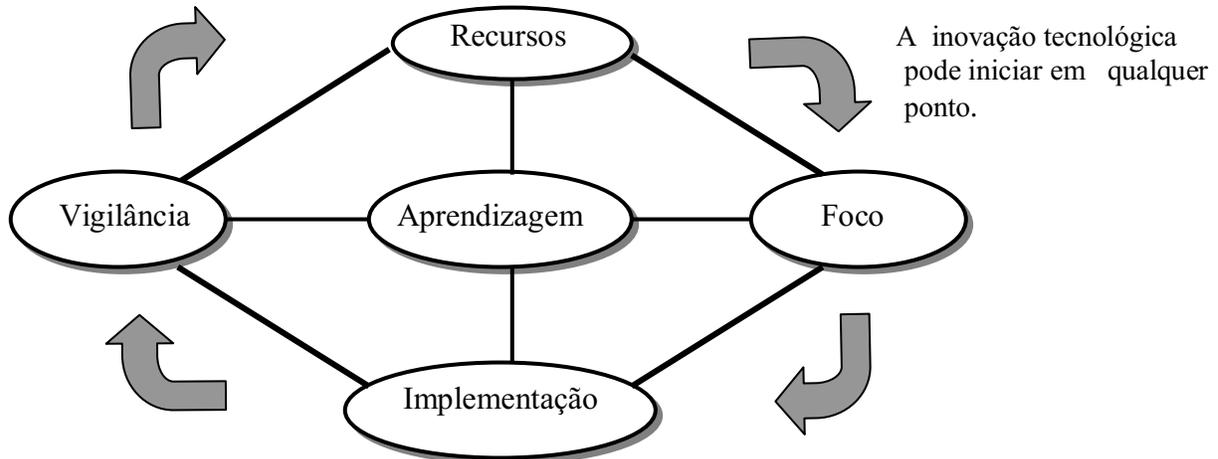


Figura 5 – Os elementos-chave da inovação tecnológica
Fonte: COTEC (1998 apud SOUZA,2003 p.37)

Este modelo se diferencia dos outros principalmente pelo nível de abrangência de sua aplicabilidade, podendo ser utilizado por vários tipos de organizações, em projetos, times de força-tarefa e também como filosofia geral. O referido modelo prevê que a inovação possa ser iniciada ou gerada em qualquer umas das etapas.

È conveniente frisar que é possível gerar inovação sem necessariamente partir de bases científicas – ela pode ser resultante de um procedimento empírico, como a intuição, por exemplo.

Valeriano (1992) associa o processo de inovação tecnológica aos sucessivos melhoramentos de cada tecnologia e ao surgimento de novas tecnologias, mais eficientes e promissoras, que substituirão aquelas que já extinguíram as suas possibilidades de progresso. A principal razão para tal, segundo o autor, se relaciona com o ciclo de vida da tecnologia, ou seja, uma tecnologia ao ser introduzida começa a competir com as existentes que atravessam períodos de evolução ate começar a declinar e “morrer”; portanto, este ciclo contempla três fases:

- Invenção: é o ponta pé inicial, podendo ser um conceito, ou uma concepção, um esboço ou um modelo de um novo produto, processo ou serviço, podendo ainda ser um significativo aprimoramento já existente.
- Inovação tecnológica: é um processo de transferência da invenção para economia.
- Utilização: introdução de novo produto ou serviço na economia ate que ele seja superado por outro, sendo completamente substituído.

De acordo com a OECD (apud SOUZA, 2003, p.21)

Um processo de inovação tecnológica é a adoção de métodos de produção tecnologicamente novos ou significativamente melhorados [...] Os métodos podem ter a intenção de produzir e entregar produtos tecnologicamente novos ou melhorados, os quais não podem ser produzidos ou distribuídos usando-se os métodos convencionais de produção, ou para incrementar a produção ou entrega eficiente de produtos existentes.

O processo de inovação tecnológica é influenciado por vários fatores, o que dificulta a sua determinação como esclarecem Tornatzky e Fleischer (1990), não há terminologia única universalmente aceita para definir os estágios ou fases do processo de inovação tecnológica, posto que a geração e o desenvolvimento da maioria das inovações não seguem nenhum conjunto ordenado de eventos ou estágios; apesar disso, a grande parte das inovações parece seguir um conjunto de eventos marcadores os quais fazem parte do foco de atividades, como comportamentos básicos, e correspondem aos tradicionais estágios e fases. Os mesmo advertem que o maior problema com a utilização de modelos de estágios é que podem levar as pessoas a pensarem que um estágio leva a outro, seguindo uma ordem, o que de fato não acontece necessariamente.

A partir dessas considerações pode-se dizer que a inovação não provém de ações isoladas e nenhum modelo é suficientemente completo o bastante para representar todos os elementos que fazem parte do processo de inovação, e que é de fato “constrangedor” indicar uma seqüência de todas as etapas para tal fim, servindo na maioria das vezes com base teórica para posterior análise.

3.6 A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Inicialmente, busca-se um entendimento acerca do termo tecnologia que pode ser entendido como a aplicação sistemática do conhecimento direcionado a tarefas práticas (GALBRAITH, 1980 apud SANCHEZ, 1996). A tecnologia inclui a colocação em prática do conhecimento (escrito e ao alcance de qualquer pessoas ou instituição) e dos conhecimentos que formam parte da cultura da sociedade em geral, ou uma empresa, grupo de trabalho, trabalhador ou inventor, mais especificamente.

No entendimento de Krugliankas (1996), a tecnologia pode ser vista como um conjunto de conhecimentos importantes para se idealizar, produzir e distribuir bens e serviços, de forma competitiva, em cuja visão estão inclusos todos os conhecimentos relacionados com as atividades da empresa.

Para Valeriano(1992), a tecnologia é um conjunto sistemático de conhecimentos científicos, empíricos e intuitivos utilizados no desenvolvimento, na produção, na comercialização e na utilização de bens e serviços; além do mais, demanda por um desejo de atuar em sentido perfeitamente estabelecido com o objetivo de solucionar determinado problema (SANCHEZ, 1996); portanto, o desenvolvimento da tecnologia deve estar vinculado ao ambiente, pois deve ter função útil para a sociedade.

Deste modo são apresentados os componentes de tecnologia(SANCHEZ, 1996):

- a) Um resultado desejado – a solução de um problema ou o desenvolvimento de um novo produto.
- b) Um conjunto organizado de atividades – os recursos (tangíveis e intangíveis) e /ou o procedimento que contribui para alcançar este resultado.

De acordo com Candido e Tomelin (2001), as características da tecnologia são:

- Apresenta-se como fator de produção (capital, recursos humanos, matéria –prima, tecnologia).
- Comporta-se como um bem econômico (mercadoria).
- Não é exaurível pelo uso (pode ser usada simultaneamente por vários usuários sem afetar sua oferta).
- Com o aumento do uso é aperfeiçoada, mas perde valor com o tempo. Cada avanço tecnológico coloca alguma(s) tecnologia(s) em obsolescência.
- Seu processo de produção envolve altas incertezas (imprevisibilidade).
- Na produção de tecnologias num sistema econômico, tem efeito multiplicador, de caráter exponencial.

O conceito de tecnologia pode tomar contornos alargados enfocando diferentes níveis, especialmente se ela for efetuada sob uma perspectiva socioeconômica (DROUVOT; VERNA, 1994 apud SOUZA, 2003). Na figura 6 estão explicitadas as relações do sistema socioeconômico, o que remete, dentre outros, uma dimensão sociológica da tecnologia.

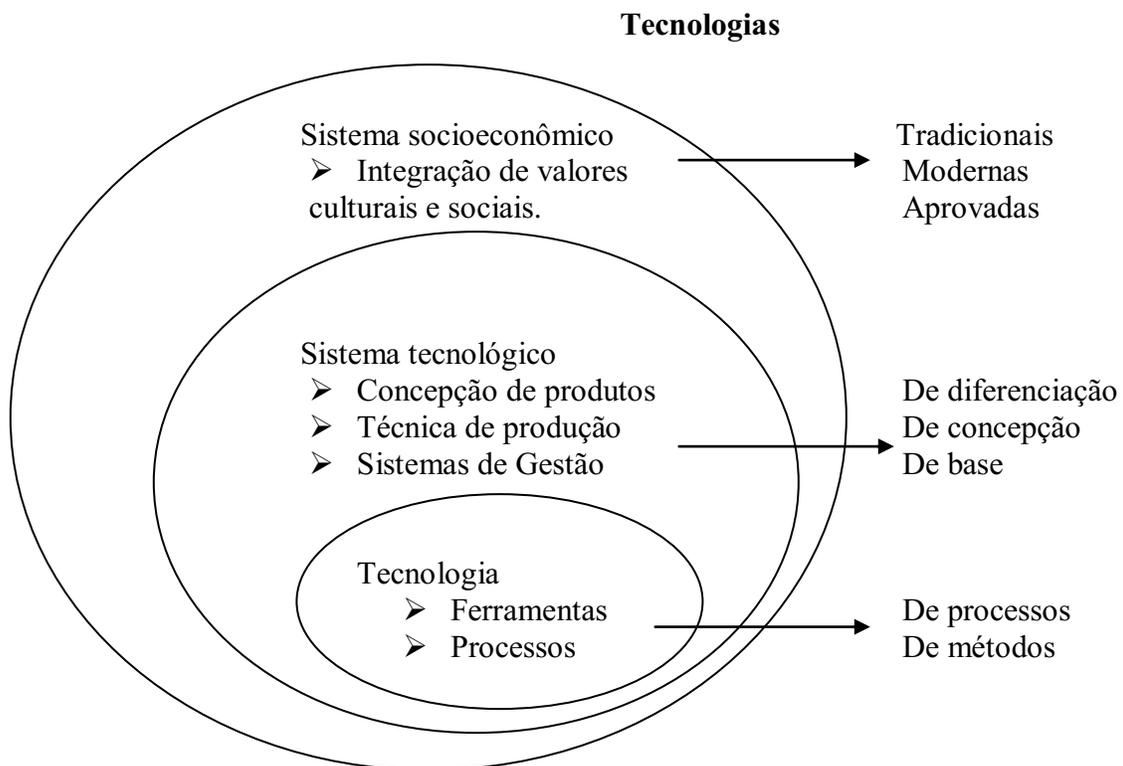


Figura 6 – Diferentes níveis do conceito de tecnologia sob uma perspectiva socioeconômica
 Fonte: Drouvot e Verna apud Souza (2003)

A inovação é um componente eminentemente social; assim sendo, quando é colocada em prática uma nova tecnologia, o inovador tem que interagir com o ambiente formado por competidores, clientes, provedores e o próprio governo, entre outros (MOKYR, 1993 apud SANCHEZ, 1996).

Note-se que Tornatzky e Fleischer (1990) seguem esta vertente, ou seja, consideram aspectos sociais, ao analisarem a possibilidade de utilização de uma nova tecnologia, seja de produtos ou de processos, tais como:

- Predisposição para a mudança: das pessoas que estão a direita ou indiretamente envolvidas,
- Possibilidade de resistência a essas mudanças,
- Relacionamentos interpessoais e intersetoriais;
- Relação de autoridade e poder existentes neste processo;
- Competências e capacidade para alavancar o processo de aprendizagem de novas formas de execução das tarefas e de trabalho, podendo envolver a utilização de novas ferramentas, equipamentos e máquinas.

Para Little (apud GOERDET, 1999), os principais tipos de tecnologia são:

- Tecnologias de base: básicas essenciais para se produzir; apresentam pequena vantagem competitiva.
- Tecnologias-chave: aquelas relacionadas com o conhecimento e utilização limitada proporcionam grandes vantagens para quem as utiliza primeiro, podendo apresentar grande diferencial estratégico.
- Tecnologias emergentes: aquelas que ainda estão na fase de desenvolvimento e de comprovação, podendo impulsionar mudanças significativas nas regras de competição posteriores.

Longo(1979), apresenta a seguinte classificação para a tecnologia:

- Tecnologia de processo: é o conjunto de conhecimentos utilizados no desenvolvimento de processos de produção ou no aprimoramento dos já existentes.
- Tecnologia de operação: é o conjunto de conhecimentos manipulados com o intuito de otimizar as condições de operação de uma unidade produtiva.
- Tecnologia de produto: uma série de conhecimentos utilizados no desenvolvimento de novos produtos ou na melhoria e ampliação do uso daqueles existentes.

Outro fator relacionado com a tecnologia é a relação de mútua reação e impulsão que a mesma mantém com as mudanças. As mudanças ocorridas no contexto econômico impulsionam o surgimento de novas tecnologias; este, por sua vez, também é responsável por mudanças que se processam. A título de esclarecimento, Sanchez(1996) afirma que a introdução de novos progressos tecnológicos decorre de pelo menos quatro fatores: da redução do tempo de desenvolvimento da tecnologia; do aumento do estoque de conhecimentos acumulados; da facilidade com que as empresas imitam os produtos de seus concorrentes, e do elevado numero de competidores no mercado – a competição se dá a níveis internacionais.

Para Qualls et al. (1981 *apud* SANCHEZ, 1996), a aceleração do processo de introdução de novos produtos no mercado provoca a obsolescência dos produtos que já estão no mercado reduzindo, desta forma, a sua vida média; tal perspectiva indica a necessidade de desenvolvimento rápido de produtos – para a obtenção de um diferencial competitivo, o que se reflete, também, como sinalizador das necessidades de inovação tecnológica, mas para decidir sobre a mudança tecnológica não basta efetuar um simples cálculo por mais complicada que seja a fórmula; ela é estratégica (RIBAULT et. al., 1995); assim, vários aspectos devem ser considerados, sejam eles internos ou externos às organizações.



Figura 7 – O contexto da inovação tecnológica
Fonte: Adaptado de Tornatzky e Fleisher (1990, p. 153)

Tornatzky e Fleischer (1990), colocam que existem, basicamente, três elementos que influenciam o processo de adoção e implementação de inovações tecnológicas (ver figura 7).

Nesta perspectiva, o contexto organizacional é tipicamente definido a partir de algumas medidas descritivas, tais como: tamanho da organização, centralização, formalização, complexidade de sua estrutura administrativa, qualidade de seus recursos humanos etc. O contexto tecnológico envolve não apenas tecnologias internas, mas também externas; por fim o ambiente pode ser visto como o cenário onde a firma conduz seus negócios – a indústria, os concorrentes, a ação regulatória do Estado etc. Portanto a inovação tecnológica envolve situações relacionadas com novos desenvolvimentos e com a introdução de novos conhecimentos derivados de ferramentas e artefatos, os quais as pessoas entendem e que interactivam com o meio ambiente, isto é, nos contextos social e tecnológico (TORNATZKY; FLEISHER, 1990).

No âmbito da empresa, a função fundamental da inovação tecnológica é a criação de novas oportunidades de negócios ou a ampliação de sua competência no mercado atual. Uma nova tecnologia pode proporcionar um monopólio provisório que persistirá até que os concorrentes copiem ou introduzam, no mercado, uma tecnologia com desempenho superior (MACHADO; PLONSKI, 2002).

Sanchez (1996) destaca as inter-relações existente entre as tecnologias de processo e de produto; neste sentido as tecnologias de processo e de produto se constituem em um sistema integrado e sua mútua dependência geralmente se faz cada vez mais forte com o transcorrer do tempo. Primeiramente, se desenvolvem as características funcionais dos produtos, neste momento, normalmente o processo produtivo se mantém à margem; segundo, quando se consegue o projeto /desenho dominante amplamente aceito no mercado, a atividade tecnológica agora vai buscar melhorar o processo produtivo para obter um alto nível de eficiência – que permita comercializar os produtos nos mercados de massa; por fim, se padronizam tanto o produto como o processo para, desta forma, se obter um grau maior de eficiência e poder enfrentar os múltiplos concorrentes; as melhorias obtidas são, do tipo incremental e, neste ultimo estado, a tecnologia se encontrará no final de seu ciclo de vida e será uma tecnologia completamente madura .

Para Rogers (1995), a inovação tecnológica se consolida quando novas idéias são criadas, difundidas e adotadas ou rejeitadas, promovendo determinadas conseqüências, mudanças sociais ocorrem.

Outro ponto importante se refere ao processo de difusão da inovação. Os inventos adquirem maior importância econômica somente em função de sua introdução (inovação) e de sua expansão (difusão) no mercado (SANCHEZ, 1996). A exemplo de um invento de um novo produto, este só será importante se for aceito pelos consumidores e/ou forem imitados pelas concorrentes.

Entenda-se por difusão a disseminação de uma nova idéia, desde a fonte de inovação até os usuários, pelo que representa a corrente de comunicações sobre uma inovação – que flui desde o fabricante até o cliente, podendo ser tanto processo de influencia social entre os diversos atores do sistema social (os usuários), como um processo econômico, na medida em que se alteram os custos, os benefícios, a estrutura do mercado e as condições competitivas (WEBSTER, 1994 apud SANCHEZ, 1996).

De acordo com o entendimento de Rogers (1962 *apud* SANCHEZ, 1996), a difusão é constituída dos seguintes elementos:

- a. Uma inovação
- b. Sua comunicação de um indivíduo para outro.
- c. Em um sistema social.
- d. Durante determinado tempo.

Rogers (1995) sugere, ainda, um modelo dos estágios do processo de difusão da inovação, focando a difusão e a adoção da mesma pela organização; neste sentido, apresenta um modelo baseado nos seguintes estágios:

- a. Conhecimento – o indivíduo descobre a existência de uma nova tecnologia e compreende o seu funcionamento; nesta fase, são encontrados três tipos de conhecimento importantes para impulsionar os adotantes de uma situação inicial de ignorância para a conscientização e adoção de uma nova tecnologia. A disseminação desses conhecimentos e sua posterior utilização são centrais para a realização da difusão. Os três tipos de conhecimento são descritos a seguir:
 - Conhecimento de conscientização – relaciona-se com conscientização da existência de uma nova tecnologia, de seus elementos chave e entendimento acerca do relacionamento da inovação com as práticas vigentes.

- Conhecimento de como utiliza-los – refere-se ao acesso e domínio das informações necessárias para utilizar ou aplicar, propriamente, uma nova tecnologia.
 - Conhecimento dos princípios- acesso e domínio das informações referentes aos pontos-chave e princípios do funcionamento da nova tecnologia.
- b. Persuasão – o indivíduo responsável pelo processo decisório assume uma atitude favorável ou desfavorável à nova tecnologia.
 - c. Decisão – o(os) responsável(eis) pela decisão se compromete com atividades que podem promover a escolha ou a rejeição da inovação; a esta atitude se acrescenta a busca por informações, para reduzir as incertezas acerca das vantagens e desvantagens da nova tecnologia, caso sejam adotadas, e interações de forças de suporte e oposição que influenciam o processo.
 - d. Implementação – quando inovação já está escolhida (adotada), indivíduo inicia o uso da tecnologia.
 - e. Confirmação – o indivíduo busca obter maior apoio a decisão tomada, mas pode revertê-la se exposta a informações conflitantes sobre a nova tecnologia.

Portanto, quando se fala de inovação tecnológica tem-se em mente um tema que envolve grande complexidade, e cuja obtenção demanda por uma série de procedimentos e variáveis que compõem o seu processo, neste sentido, vários são os obstáculos que uma empresa tem que ultrapassar para adotar uma postura que favoreça a inovação e muitos fatores devem ser considerados.

3.7 A EMPRESA INOVADORA

A definição e obtenção de mecanismos capacitadores da empresa inovadora tem sido inspiração de muitos estudos. Numa visão generalista de empresa inovadora, Sanchez (1996) presume que ela seja aquela que primeiro comercializa um invento no mercado, enquanto as empresas, que posteriormente, introduzem o mesmo invento, são imitadoras e sua ação é chamada imitação ou adoção de inovações. Para ele, neste tipo de ação exige certa dosagem de criatividade na medida em que é apresentada uma melhoria funcional do produto(bens ou serviços) ou do processo. Vale salientar que a imitação ou a adoção de algum tipo de inovação

resulta, sempre, em uma magnitude menor de mudanças sofridas por aqueles provocadas pela empresa que lançou um invento no mercado.

As questões relacionadas aos mecanismos de políticas e ações direcionadas para a inovação precisam ser priorizadas no momento da formulação das estratégias empresariais. Neste sentido, Freeman (1982) coloca que, a maneira como a empresa se posiciona no mercado, é, em grande parte, definida pela postura estratégica adotada, estando a competitividade, fortemente vinculada ao papel-chave que a inovação desempenha. Por outro lado, é importante frisar que mesmo a empresa tendo um posicionamento estratégico voltado para o processo de inovação, faz-se necessário constantemente adapta-la as novas exigências e mudanças ocorridas no ambiente, para que não haja perda de competitividade.

A inovação em práticas de gestão é uma exigência do atual contexto, o que requer novas formas de adaptação e atuação, devendo as empresas, dentre outros, inovarem em suas diversas formas de atuação no mercado, a exemplo de práticas de relação com clientes, fornecedores e concorrentes, de forma inovadora, para obter uma posição confortável e sustentável no mercado.

Mattos e Guimarães (2005) alertam que uma estrutura muito hierarquizada e rígida, pode funcionar como bloqueadora do processo de inovação, na medida em que desestimula as pessoas a assumirem riscos e apresentar novas idéias. Considerando que o estímulo a criatividade e a participação são características importantes de empresas inovadoras. Tal aspecto demanda pela criação de um clima organizacional adequado e favorável, para que colaboradores possam desenvolver sua criatividade e ter liberdade para expor suas idéias, o qual pode ser favorecido, dentre outros, a partir da criação de espaços abertos à experimentação, onde inexistam a sanção de punições e ou desprezo e o erro seja visto como algo que pode resultar em uma inovação.

Outro aspecto importante, é que a postura inovadora requer que todas as pessoas que compõem a empresa, do servente ao presidente, sejam percebidas como potenciais fontes de inovação, onde o conhecimento e a informação deverá ser democrática e transparente como forma de ser disponibilizada ao maior número de pessoas possíveis. Além disso, o relacionamento entre as pessoas e os setores devem ser dinâmicos, estreitos e interligados para que haja grande interação e cooperação, uma vez que as pessoas se sentem mais dispostas a sugerir e lançar novas idéias em ambientes propícios a relacionamentos transparentes e espaços abertos a participação, enfatizando que as mudanças ocorridas no meio requer novos padrões de aprendizado e competências organizacionais.

Na empresa inovadora, devem ser disponibilizados espaços e liberdade para a execução das atividades do trabalho, em termos de horário e local, visto que, a flexibilidade concedida pode estimular o envolvimento e a participação na resolução de problemas devendo, ainda, conceder relativa autonomia, mediante a disponibilização de tempo para que as pessoas possam dedicar-se mais ao processo de inovação, além de oferecer o devido reconhecimento formal e informal como forma de manter os colaboradores sempre estimulados e motivados a produzir bons resultados a níveis organizacionais e pessoais.

Adicionalmente, a cultura organizacional pode favorecer o processo criativo ou pode inibi-lo, visto que determinadas circunstâncias organizacionais, atitudes e valores gerenciais, estruturas tecnológicas, relações com colaboradores, entre outros aspectos, podem ser manipulados de forma que possam contribuir positivamente a construção de um ambiente para a liberalização da criatividade e da inovação, como também agir de forma negativa inibindo a criatividade e tornando-se nocivo ao processo de inovação. Concomitantemente, a empresa deve fomentar atributos inovativos nas pessoas que fazem parte da organização, como forma de aumentar seus desempenhos pessoais e melhorar a atuação em equipe, além de instituir políticas de incentivos formais e informais para estimular a produtividade e a gerações de inovações.

Em suma., a inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos, produtos e ou serviços de uma empresa, diferenciando-a, ainda que momentaneamente, do ambiente competitivo commoditizado. Desta forma a empresa inovadora terá acesso a novos conhecimentos, novos mercados, aumento de receitas, realização de novas parcerias e valorização da marca, a exemplo de empresas como Google e Apple que além de criarem novos segmentos de mercado, reinventaram seus modelos de negócio provocaram grande impacto no mundo dos negócios.

3.8 CARACTERÍSTICAS E PRÁTICAS GERENCIAIS DE EMPRESAS INOVADORAS (CPGEI)

3.8.1 Origem

A elaboração do modelo CPGEI – Características e Práticas Gerenciais de Empresas Inovadoras, criado por Oliveira e Candido(2007) deu-se fundamentalmente a partir dos modelos

propostos por Mendel *et al* (2004), que por sua vez descreve os fatores determinantes da inovação organizacional, focalizando a percepção dos trabalhadores acerca do cotidiano organizacional e dos aspectos relacionados a um ambiente e uma gestão propícia a inovação organizacional; e por Cunha e Santos (2004) no qual enfoca as práticas gerenciais que cooperam, promovem e influenciam a inovação.

Consequente, as propostas dos dois modelos propostos pelos autores foram somados e levados em consideração apenas os aspectos similares, visto que os mesmos apresentam limitações e abordagens diferentes quanto ao tema inovação, sendo posteriormente suprida pela sua união e conseqüente surgimento do modelo CPGEI, que está estruturado sob a análise de nove dimensões a saber: estratégia, meio ambiente, ambiente físico, inovação e tecnologia, pessoas, atuação em equipe, aprendizagem organizacional, estrutura organizacional e comunicação.

3.8.2 Características

A complexidade que envolve a busca e a prática da inovação sugere que vários aspectos sejam considerados quando se pretende estabelecer as características-chave de empresas inovadoras. E o modelo desenvolvido por Oliveira e Cândido (2007), denominado CPGEI-características e práticas gerenciais de empresas inovadoras, engloba análise de nove dimensões, citadas a seguir:

A dimensão estratégia investiga se a estratégia global da empresa privilegia a busca e prática da inovação. Considerando que as políticas relacionadas com a introdução de inovações tecnológicas e com a geração de inovações dependem de uma série de fatores internos e externos, muitos deles estão relacionados com as estratégias empresariais que a empresa adota.

O ambiente físico quando projetado inadequadamente pode prejudicar o desempenho operacional, do mesmo modo, pode funcionar como um entrave ao processo de criatividade e de inovação.

O atendimento da dimensão comunicação ocorre a partir da instituição de mecanismos facilitadores da circulação da informação, de uma cultura e clima organizacionais marcados pela confiança e envolvimento das pessoas; adicionalmente, deve ser assegurado aos funcionários

acesso ao maior número possível de informações e o pleno conhecimento sobre a empresa (objetivos metas e missão).

Uma estrutura organizacional posicionada para inovação, de modo geral, possui um controle hierárquico descentralizado, com capacidade de adaptação e flexibilidade, com pouca formalização, sem normas e regras austeras, as suas fronteiras são menos visíveis para facilitar a interação e a comunicação entre as pessoas.

A atuação em equipe destaca a facilidade para circulação da informação e o lançamento de idéias, como resultado da existência de clima propício para o desenvolvimento destas medidas. A atuação em equipe eficiente demanda por uma hierarquia horizontal e equipes de trabalho pequenas para aumentar a comunicação e o envolvimento entre os seus membros.

As pessoas são as mais importantes fontes de inovação e de competitividade empresarial. Para desenvolver a sua capacidade inovativa, elas devem ter liberdade e autonomia para a participação, o que demanda por uma cultura e climas organizacionais favoráveis a inovação. Além disso, as atitudes e postura do corpo gestor devem ser direcionadas para estimular o potencial criativo das pessoas em todos os escalões.

Adicionalmente, as políticas de treinamento e desenvolvimento também desempenham um papel importante neste processo, devendo contemplar a natureza e importância da inovação e da mudança, como também, o desenvolvimento de habilidades nas áreas de comunicação e na resolução de problemas e conflitos (TUSHMAN; NADLER, 1997).

A dimensão inovação e tecnologia focaliza as práticas relacionadas com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) com a disponibilização de recursos materiais e tecnológicos para a realização do trabalho cotidiano. Somando-se a estes, a adoção de políticas de patenteamento e a utilização de mecanismos para a otimização das sugestões vindas dos agentes inovadores também, são medidas importantes para a inovação.

Atender a dimensão aprendizagem organizacional significa que a empresa cria mecanismos para captura e disseminação do conhecimento, utiliza ferramentas para facilitar a circulação da informação e do conhecimento na equipe e aplica incentivos para as pessoas compartilharem conhecimento (tácito e/ou novos conhecimentos e idéias).

A dimensão meio ambiente envolve medidas que indiquem a adoção de uma postura empresarial que contemple aspectos relacionados com a questão ambiental. A gestão ambiental deve considerar não apenas os aspectos relacionados com a degradação do meio ambiente, mas, também, deve incluir questões ligadas à racionalização dos custos; o que demanda por novas formas de operacionalização e de gestão.

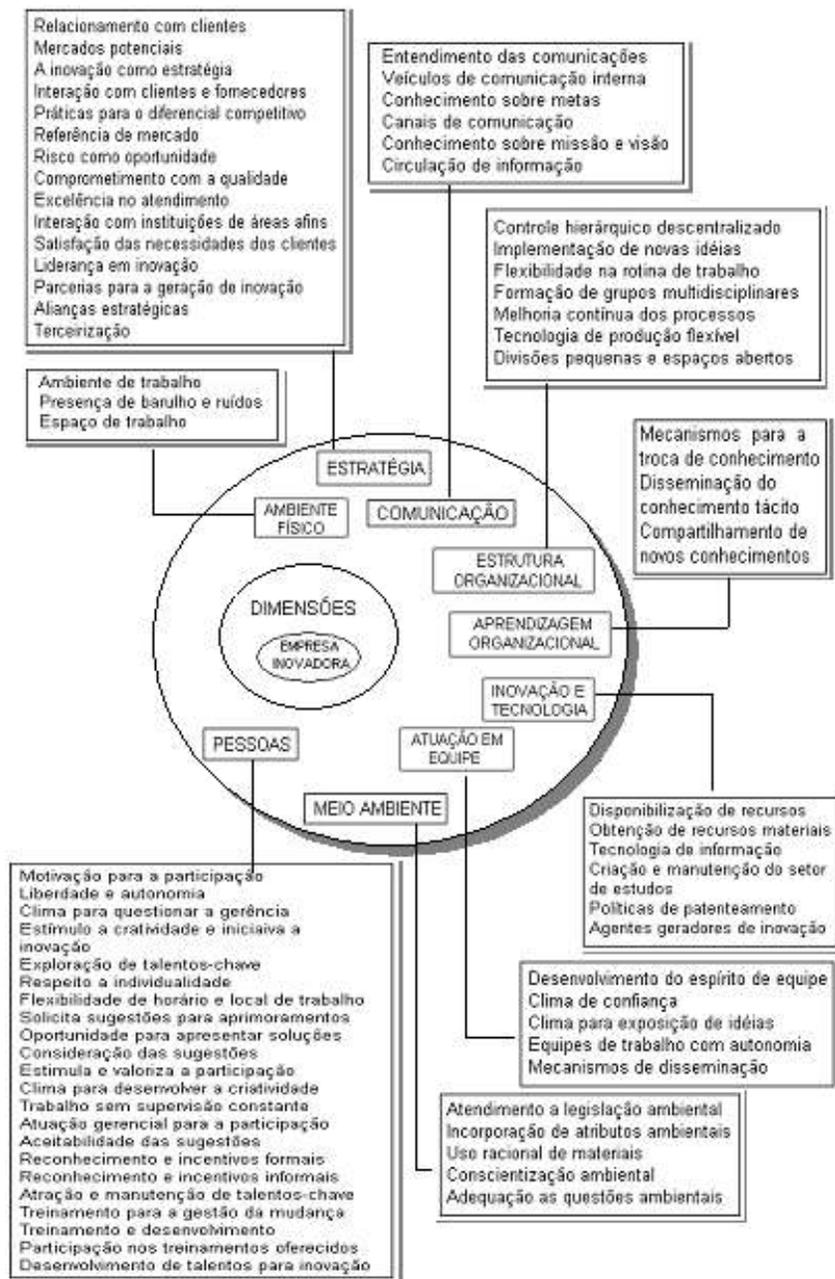


Figura 8 – Características e práticas gerenciais de empresas inovadoras (CPGEl)
 Fonte: Oliveira e Cândido (2007)

As variáveis citadas pelos autores são interligadas e interdependentes; sendo, portanto, a inovação identificada através da utilização adequada do conjunto de variáveis arroladas nas nove dimensões propostas.

3.8.3 Aplicação

O modelo CPGEI – Características e Práticas Gerenciais de Empresas Inovadoras, desenvolvido por Oliveira e Candido (2007), foi inicialmente utilizado em uma grande indústria do setor têxtil da Paraíba, localizada no Distrito Industrial de Campina Grande, sendo escolhida de forma intencional, tendo em vista as modernas instalações tecnológicas e a importância da mesma para com o setor têxtil mundial, lembrando que o nome da empresa foi preservado, sendo denominado de ABC.

O modelo CPGEI desenvolvido e aplicado na empresa era composto por nove dimensões (estratégia, ambiente físico, comunicação, estrutura organizacional, meio ambiente, atuação em equipe, aprendizagem organizacional, pessoas, e inovação e tecnologia), englobando um total de 77(setenta e sete) variáveis de análise, distribuídas em suas respectivas dimensões de enquadramento. Após o estudo na empresa ABC verificou-se que a mesma não é inovadora, segundo os critérios do CPGEI, não atendendo positivamente a maior parte das nove dimensões estudadas, lembrando que a mesma só leva em consideração a opinião de gestores quanto assunto abordado

3.8.4. Adaptação

Sendo este estudo a segunda aplicação do modelo CPGEI, é importante ressaltar que o mesmo passou por algumas adaptações importantes, antes que houvesse o estudo, visto que a empresa agora estudada, no caso o Sebrae/PB, está inserido em um contexto ambiental e setorial diferente da encontrada na empresa ABC, inicialmente e unicamente estudada, sendo indispensáveis tais alterações e adaptações para o bom andamento e sucesso do estudo.

Na pesquisa inicial, realizada na empresa ABC, o modelo CPGEI encontra-se com 77(setenta e sete) variáveis distribuídas em nove dimensões, a serem analisadas, já que no Sebrae/Pb que é o foco desse estudo, o modelo adaptou-se ao contexto organizacional da mesma,

sendo composto por 75 (setenta e cinco) variáveis e devidamente distribuídas em suas respectivas dimensões de enquadramento.

É importante frisar que a empresa ABC e o Sebrae/PB atuam em setores diferentes, uma na indústria e a outra na prestação de serviços de consultoria e apoio as micro e pequenas empresas paraibanas, sendo dessa forma, primordial a adaptação do modelo CPGEI, principalmente no que tange aos aspectos ligados a produção industrial, relacionados a temas como filosofia just-in-time, tecnologia de produtos, entre outros aspectos, que por sua vez não fazem parte diretamente da realidade do Sebrae/PB, a qual está focado na prestação de serviços e no desenvolvimento de bens intangíveis, em caso particular, o capital intelectual.

Por fim, esta é a segunda aplicação do modelo CPGEI desenvolvido por Oliveira e Candido(2007), sendo inicialmente aplicado em uma indústria têxtil e agora sendo utilizado no Sebrae/PB, que tem como finalidade oferecer serviços de apoio as micro e pequenas empresas paraibanas, sendo indispensável sua adaptação a realidade organizacional, para que possa ser feito um estudo sério e de qualidade, além de poder contribuir para o desenvolvimento do meio acadêmico e também do meio empresarial, servindo como ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão dos gestores.

CAPÍTULO 4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados e desenvolvidos durante a pesquisa, buscando-se dar suporte ao entendimento dos objetivos propostos anteriormente.

4.1 NATUREZA DA PESQUISA

A aplicação do modelo CPGEI - características e práticas gerenciais de empresas inovadoras, desenvolvido por Oliveira e Cândido (2007), é uma pesquisa de natureza quantitativa, levando em consideração o tratamento estatístico utilizado para mensurar as variáveis da pesquisa.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

4.2.1 Quanto aos fins

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, na qual buscou-se descrever o contexto organizacional relacionado ao processo de inovação, no que se refere as características e as práticas de gestão utilizadas por empresas inovadoras.

A análise de caráter exploratória, segundo Richardson (1999) visa descobrir as semelhanças entre os fenômenos e os pressupostos teóricos, sobretudo para determinar a existência de relação.

No que tange ao aspecto descritivo caracteriza-se pelo fato de identificar características e práticas de gestão, por meio do uso de padrões textuais, para finalidade de observação, registros e análise dos fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo.

4.2.2 Quanto aos meios

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, para se efetivar uma análise mais apurada da realidade, na medida em que busca examinar características e práticas gerenciais da organização, que conseqüentemente será avaliada como inovadora ou não.

4.3 COLETA DE DADOS

Sendo a coleta de dados entendida como a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas adotadas, para obtenção e posterior análise e triagem de dados que serão utilizados na pesquisa foram utilizados:

- Dados primários – utilização dos questionários junto aos gestores do Sebrae/PB
- Dados secundários – através de documentações, referencias bibliográficas e sites.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi do tipo questionário a qual contém 75(setenta e cinco) questões fechadas, utilizando escala do tipo likert para identificar graus de concordância ou discordância relacionadas à existência de características e práticas gerenciais de empresas inovadoras, conforme especificado no modelo CPGEI. O período de coleta de dados aconteceu entre 01/ setembro/2007 a 30/novembro/2007

4.4 ASPECTOS OPERACIONAIS

4.4.1 Ambiente da pesquisa

O ambiente objeto da pesquisa foi o SEBRAE/PB

4.4.2 População e amostra

A população pesquisada compreende todas as pessoas do SEBRAE/PB, que exercem cargos de função gerencial, tais como superintendente, diretores, gerentes de unidades e gerentes de setoriais, contabilizando 23(vinte e três) no total. A intenção foi trabalhar com toda a população, entretanto a amostra foi composta por 14(quatorze) gestores, conforme quadro a seguir:

RELAÇÃO DE REPRESENTATIVIDADE	População	Amostra
Quantidade	23	14
Percentual	100%	61%

Quadro 2 – Relação de Representatividade
Fonte: Elaboração do autor(2008)

4.4.3 Análise dos dados

A análise dos dados deu-se mediante constatação estatística descritiva, através de métodos numéricos e de medidas de posição, para dar suporte ao tratamento da escala de Likert (escala que varia de 1 a 5) que consiste no cálculo da média ponderada para cada item de cada dimensão e medidas de variação das respostas dos entrevistados, utilizando-se o coeficiente de variação (CV) que é a variabilidade percentual dos dados em relação à média. Desta forma, quanto maior a média e menor o CV, mais positivamente deve ser considerado o indicador e quanto menor a média e maior o CV, o indicador apresenta uma avaliação mais negativa; assim, quanto menor o CV mais homogêneo é o conjunto de dados. Estabelece-se ainda que, será considerado positivo o indicador que obtiver uma média maior ou igual a quatro ($média \geq 4$) e o coeficiente de variação (CV) menor ou igual a vinte e cinco por cento ($CV \leq 25\%$).

4.4.4 Critérios de Avaliação

Para classificar uma empresa como inovadora adotou-se como procedimento, o parâmetro da média percentual, ou seja, as dimensões e respectivas variáveis que obtiverem média percentual maior que 50% podendo, então, ser considerada uma variável e ou dimensão típica de uma empresa inovadora.

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS

5.1 DIMENSAO: ESTRATÉGIA

A dimensão Estratégia contempla aspectos relacionados a obtenção do posicionamento almejado no mercado e o seu relacionamento com o mesmo, contemplando aspectos como: visão, missão, objetivos, meta, relação com clientes e estratégias voltadas para implementação da inovação.

Segundo os dados da Tabela I, verifica-se que as variáveis: relacionamento com clientes, mercados potenciais, a inovação como estratégia, interação com clientes e fornecedores, referencia de mercado, comprometimento com a qualidade, excelência no atendimento, interação com áreas afins, satisfação dos clientes, liderança em inovação, parcerias para a geração de inovação, alianças estratégicas e terceirização, foram avaliadas de maneira bastante positiva, entre os gestores. Mostrando a grande preocupação que a mesma tem sobre a estratégia voltada para a inovação.

De fato o SEBRAE/PB prima por ser referencia no mercado, através das suas sólidas e flexíveis parcerias com áreas afins, criando alianças que facilitam o surgimento e oferecimento de novos serviços ao mercado, além de dinamizar e desburocratizar suas relações com clientes internos e externos, priorizando a qualidade e acesso simplificado aos seus serviços. Vale lembrar que o mesmo também terceiriza, algumas funções ou áreas, não por completo, como: segurança, limpeza, manutenção, capacitação e informática, como forma de enxugar custos e melhorar o nível de serviços prestados, sem que haja a devida especialização da área.

Outro aspecto importante a ser abordado é que mesmo tendo resultados satisfatórios quanto a integração da mesma com outras instituições afins, ainda existe divergências entre as respostas dos gestores, comprovado pelo altos coeficientes de variação, o que mostra heterogeneidade nas respostas dos gestores.

Por outro lado, verifica-se uma oscilação de resultados, com uma avaliação negativa no que tange as variáveis de: práticas para o diferencial competitivo e risco como oportunidades. Em relação aos aspectos analisados negativamente observa-se que os gestores do SEBRAE/PB, estão em parte neutros em relação a variável sobre práticas capazes de contribuir para construção de um diferencial competitivo, visto que abordam que o mesmo não possui um concorrente “direto”,

para que haja uma busca “incontrolável” pela competitividade, mas é de extrema importância adapta-la as novas exigências do mercado. Outra variável avaliada negativamente, é que no SEBRAE/PB observa-se que erros e falhas não são tolerados freqüentemente, não sendo o fator risco visualizado como uma fonte de novas oportunidades, pois erros e falhas podem causar prejuízos financeiros e principalmente de imagem para com a organização.

Tabela 1: Dimensão Estratégia

VARIÁVEIS	Média	δ	Coefficiente de variação
1. Relacionamentos com clientes	4,36	0,50	0,11
2. Mercados potenciais	4,43	0,52	0,12
3. A inovação como estratégia	4,07	0,62	0,15
4. Interatividade com clientes e fornecedores	4,22	0,58	0,14
5. Práticas para o diferencial competitivo	3,93	0,92	0,23
6. Referencia de mercado	4,71	0,47	0,10
7. Risco como oportunidade	3,86	0,95	0,25
8. Comprometimento com a qualidade	4,29	0,61	0,14
9. Excelência no atendimento	4,22	0,42	0,10
10. Interação com instituições de áreas afins	4,22	0,97	0,23
11. Satisfação das necessidades dos clientes	4,36	0,50	0,11
12. Liderança em inovação	4,26	0,47	0,11
13. Parcerias para a geração de inovação	4,57	0,51	0,11
14. Alianças estratégicas	4,79	0,42	0,09
15. Terceirização	4,64	0,50	0,11

Fonte: Pesquisa direta, 2008

Por fim, é conveniente avaliar a dimensão Estratégia como sendo positiva ao modo que a grande e convincente maioria das variáveis, foram analisadas positivamente, mostrando dessa forma que o SEBRAE/PB pode ser caracterizada como uma estratégia de uma empresa inovadora, conforme os dados apresentados.

5.2 DIMENSÃO : AMBIENTE FÍSICO

A dimensão ambiente físico, engloba os aspectos da estrutura física da organização, incluindo elementos relativos ao espaço físico e ambiência a qual as pessoas estão inseridas, bem como a sensação de bem estar que os mesmos proporcionam.

Diante dos dados encontrado na Tabela 2, podemos evidenciar que o SEBRAE/PB não apresenta resultados satisfatórios em relação ao ambiente físico, visto que a maior parte das variáveis encontra-se com médias e coeficientes de variação elevados, podendo-se afirmar que no ambiente de trabalho existe presença de barulho ou ruídos, prejudicando o desempenho dos

indivíduos, e até mesmo podendo interferir na relação com clientes motivados pela dificuldade na comunicação e interação. Outro aspecto negativo é que o ambiente de trabalho não possui tamanho compatível com a quantidade de pessoas que ali desenvolvem seu trabalho, causando acúmulo desnecessário de materiais e podendo até haver interferência no desenvolvimento das atividades cotidianas além da própria perda de privacidade, ocasionadas pela “invasão” do espaço de trabalho.

A grande preocupação quanto a esta dimensão esta ligada ao grande nível de diversificação de respostas, observados pelos altos coeficientes de variação, revelando por este a heterogeneidade das respostas entre os gestores, o que demonstra que o tema é visto de diversas formas entre os mesmos

Por outro lado, os dados apontam que o espaço físico, do ambiente de trabalho, foram avaliados positivamente, apresentando iluminação, mobiliário e ventilação adequados, favorecendo o bem estar mental, físico e social dos colaboradores, que conseqüentemente estimulará a desenvolver suas atividades profissionais e criativas adequadamente.

Tabela 2: Ambiente físico

VARIÁVEIS	Média	δ	Coefficiente de variação
1. espaço físico	4,00	0,68	0,17
2. Presença de barulho ou ruídos	3,07	1,21	0,39
3. Espaço de trabalho	3,28	1,54	0,47

Fonte: Pesquisa direta, 2008

Diante dos dados encontrados, pode-se concluir que o SEBRAE/PB não possui um ambiente físico propício ao desenvolvimento da criatividade e da inovação, já que a maior parte das variáveis forma avaliadas negativamente, tais como: ambiente de trabalho e espaço de trabalho, o que pode interferir diretamente na execução das atividades profissionais e inovativas, além de intervir nas relações interpessoais dos colaboradores que conseqüentemente inibirá o processo de criação, mesmo possuindo um espaço iluminado, arejado e mobiliário adequado.

5.3 DIMENSÃO : COMUNICAÇÃO

Nesta dimensão, entende-se como comunicação o processo em que o público interno entende a mensagem, deseja, aceita, participa e desempenha um comportamento que gera a

mudança proposta pela organização. Sendo investigada a presença de ações que resultem em um entendimento adequado dos colaboradores, quanto a assuntos internos e externos a organização.

De acordo com os dados da Tabela 3, as variáveis avaliadas positivamente, com elevadas médias e baixos coeficientes de variação foram: conhecimento sobre visão e missão, e circulação da informação, no qual podemos frisar que os colaboradores tem compreensão adequada das metas e objetivos da organização e que existe liberdade para a circulação de informações necessárias ao bom andamento das atividades.

Já as variáveis avaliadas negativamente, com baixas médias e altos coeficientes de variação, são a grande maioria, tais como: entendimento das comunicações, veículos de comunicação interna, conhecimento sobre as metas e canais de comunicação. Nestes aspectos, o SEBRAE/PB possui deficiências, já que existem falhas, principalmente na comunicação interna, não havendo boa interação entre os níveis hierárquicos e não sendo totalmente transparente nas metas pessoais, ao contrário das metas organizacionais que são bem esclarecidas e entendidas, talvez tais deficiências sejam causadas pela falta de veículos de comunicação interno como rádios e jornais, sendo apenas distribuídos exemplares (revistas) de distribuição nacional, com pouca flexibilidade de participação dos colaboradores, e quadros de aviso que são direcionados a assuntos de relevância menor

Tabela 3: Dimensão Comunicação

VARIÁVEIS	Média	δ	Coefficiente de variação
1. Entendimento das comunicações	3,79	0,58	0,15
2. Veículos de comunicação interna	3,71	1,07	0,29
3. Conhecimento sobre as metas	3,57	1,09	0,33
4. Canais de comunicação	3,50	0,94	0,29
5. Conhecimento sobre visão e missão	4,07	0,83	0,20
6. Circulação da informação	4,07	0,83	0,20

Fonte: Pesquisa direta, 2008

Uma análise mais minuciosa das variáveis avaliadas negativamente, revela grandes divergências de opiniões entre os gestores, evidenciado pelos elevados coeficientes de variação, talvez caracterizado pelas diversas unidades do Sebrae/PB que convivem com realidades diferentes na realização de suas atividades, já que quanto menor o grupo de trabalho melhor poderá acontecer o processo de comunicação.

Observado que o maior número de variáveis obteve resultados não satisfatórios, conclui-se que o Sebrae/PB não detém de uma comunicação favorável a criação e ao desenvolvimento da inovação.

5.4 DIMENSÃO: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De forma geral, em relação à dimensão estrutura organizacional contempla-se aspectos direcionados a estrutura organizacional e a organização interna da empresa, focalizando suas atividades, processos, estrutura e projetos.

Uma análise desta dimensão, permite deduzir que existe um elevado nível de concordância entre os gestores, com elevadas médias e baixos coeficientes de variação, nas seguintes variáveis: controle hierárquico descentralizado, flexibilidade da rotina de trabalho, formação de grupos multidisciplinares, melhoria contínua dos processos e flexibilidade na adoção de novas tecnologias, sendo de fato avaliadas positivamente.

É importante ressaltar, que a flexibilidade, descentralização e uma cultura aberta, são tidas como características universais de empresas inovadoras, a qual o SEBRAE/Pb aparenta adequar-se, descentralizando sua estrutura e dando maior autonomia e flexibilidade a seus colaboradores para o cumprimento de suas atividades de trabalho. Outro ponto importante é que a mesma é muito flexível na adoção de novas tecnologias, sem dúvida provocada pelas suas grandes parcerias e articulações realizadas com áreas afins, entretanto ainda existem algumas divergências de opinião entre os gestores, facilmente evidenciado pelos altos coeficientes de variação nas respostas.

Tabela 4: Dimensão Estrutura organizacional

VARIÁVEIS	Média	δ	Coefficiente de variação
1. Controle hierárquico descentralizado	4,36	0,50	0,11
2. Implementação de novas idéias	3,86	0,66	0,17
3. Flexibilidade na rotina de trabalho	4,07	0,62	0,15
4. Formação de grupos multidisciplinares	4,14	0,54	0,13
5. Melhoria contínua de processos	4,00	0,79	0,20
6. Tecnologia de produção flexível	4,21	0,90	0,21
7. Divisões pequenas e espaços abertos	3,93	0,62	0,16

Fonte: Pesquisa direta, 2008

Na outra face, as variáveis tidas como negativas foram: a implementação de novas idéias e divisões pequenas e espaços abertos, que por sua vez podem agir como inibidores do processo de inovação da organização, já que deve haver no ambiente e na estrutura necessária, não só a criação, mas a implementação das idéias, sem que necessariamente precise ser aprovado por extensos níveis hierárquicos, o que poderá acarretar muitas discussões e desperdício de tempo, e conseqüente perda de eficiência quanto ao processo inovador.

Considerando a positividade do maior número de variáveis, pode-se concluir que o SEBRAE/PB detém uma estrutura organizacional que favorece a inovação, demonstrado pelo controle hierárquico descentralizado, rotinas de trabalho flexíveis, formação de grupos multidisciplinares, tecnologias flexíveis e sempre privilegiando a melhoria continua dos processos.

5.5 DIMENSÃO: ATUAÇÃO EM EQUIPE

Tal dimensão refere-se as práticas relacionadas ao comportamento das pessoas nas equipes de trabalho, e considera a existência de espaço para a participação e circulação da informação na equipe, importante para a inovação.

De acordo com a tabela 5, nota-se que os gestores avaliaram com parcial negatividade as variáveis, como: clima de confiança e equipes de trabalho com autonomia, que de fato possuem aspectos inibidores da inovação. Vale salientar que o clima de confiança desfavorável é relativo, comprovado pela homogeneidade das respostas, ou seja, os gestores convergem em suas respostas quanto ao assunto, o que mostra que estão cientes quanto a deficiência. Outro ponto importante é que a formação de equipes de trabalho, em que regras e supervisão são substituídas por normas e valores, está sendo aprimorado gradativamente, mas que ainda não se encontra no nível desejado, o que comprova a grande maturidade e percepção quanto ao assunto abordado.

Tabela 5: Dimensão Atuação em equipe

VARIÁVEIS	Média	δ	Coefficiente de variação
1. Desenvolvimento do espírito de equipe	4,00	0,68	0,17
2. Clima de confiança	3,93	0,73	0,19
3. Clima para exposição de idéias	4,36	0,50	0,11
4. Equipes de trabalho com autonomia	3,78	0,58	0,15
5. Mecanismos de disseminação	4,00	0,68	0,17

Fonte: Pesquisa direta, 2008

Já por outro lado o SEBRAE/PB, através das variáveis avaliadas positivamente, tais como: desenvolvimento do espírito de equipe, clima para exposição de idéias e mecanismos de disseminação, demonstra estar de acordo com o processo de inovação, fomentando o espírito de equipe, criando um clima favorável para os colaboradores expor suas idéias para a conseqüente resolução de problemas e também criando mecanismos que viabilizam a troca de informação e conhecimento na equipe.

Hoje em dia torna-se indispensável a atuação em equipe, por parte dos colaboradores, sendo fundamental o desenvolvimento de comportamentos, atitudes e ambiente favoráveis, a lém do estreitamento das relações interpessoais como forma de aumentar o clima de confiança na equipe. Por fim, podemos confirmar que o SEBRAE/PB possui uma atuação em equipe que favorece a inovação.

5.6 DIMENSÃO : PESSOAS

Na dimensão pessoas são atribuídas as práticas relacionadas à organização, à motivação, ao desenvolvimento e treinamento, ao estímulo a criatividade e ao colaborador. Desta forma engloba aspectos decisivos a criação, desenvolvimento e manutenção da inovação.

Com relação a análise dos dados, o SEBRAE/PB possui resultados insatisfatórios em relação de características e práticas de gestão inovadoras, nas seguintes variáveis:

- Exploração de talento-chave, atração e manutenção de talentos-chave e desenvolvimento de talentos-chave, mostrando certa fragilidade quanto ao tema, já que na mesma existe grandes barreiras burocráticas para a adesão de novos colaboradores.
- Reconhecimento e incentivos formais e informais, são revelados como os resultados mais negativos, com baixíssimas médias e elevados coeficientes de variação, demonstrando representativa insatisfação por parte dos gestores em relação ao tema, o que de fato preocupa, visto que são intimamente ligados a fatores motivacionais dos colaboradores. A falta do reconhecimento ao mérito, elogios e a reformulação de planos de cargos e salários, são citados pelos gestores como grande entrave.
- Valorização dos participantes individuais, estímulo a valorização e participação, consideração das sugestões, solicitação das sugestões para aprimoramento, respeito a

individualidade e flexibilidade de horário de trabalho, também foram avaliadas de forma negativa.

Por outro lado, a maior parte das variáveis da dimensão pessoas foi avaliada de forma positiva pelos gestores do SEBRAE/PB, demonstrado por elevadas médias e baixos coeficiente de variação. As variáveis avaliadas satisfatoriamente foram: motivação para a participação, liberdade e autonomia, clima para questionar a gerência, estímulo a criatividade e a iniciativa a inovação, oportunidades para apresentar soluções, clima para desenvolver a criatividade, trabalho sem supervisão constante, atração gerencial para a participação e para a mudança, aceitabilidade das sugestões, treinamento para a gestão da mudança, treinamento e desenvolvimento, e por fim a participação nos treinamentos oferecidos.

Tabela 6: Dimensão Pessoas

VARIÁVEIS	Média	δ	Coefficiente de variação
1. Motivação para a participação	4,14	0,54	0,13
2. Liberdade e autonomia	4,00	0,68	0,17
3. Clima para questionar a gerência	4,21	0,80	0,19
4. Estímulo a criatividade e iniciativa a inovação	4,07	0,83	0,20
5. Exploração de talentos-chave	3,28	0,82	0,26
6. Respeito à individualidade	3,85	0,86	0,22
7. Flexibilidade de horário e local de trabalho	3,85	1,17	0,30
8. Solicita sugestões para aprimoramentos	3,92	1,07	0,27
9. Oportunidade para apresentar soluções	4,00	1,11	0,28
10. Consideração das sugestões	3,71	0,99	0,27
11. Estimula e valoriza a participação	3,85	0,76	0,20
12. Clima para desenvolver a criatividade	4,14	0,77	0,19
13. Trabalho sem supervisão constante	4,21	0,80	0,19
14. Atuação gerencial para a participação	4,21	1,12	0,27
15. Atuação gerencial voltada para a mudança	4,00	0,68	0,17
16. Valorização das participações individuais	3,78	1,19	0,31
17. Aceitabilidade de sugestões	4,00	0,96	0,24
18. Reconhecimento e incentivos informais	3,36	1,15	0,34
19. Reconhecimento e incentivos formais	2,28	1,20	0,53
20. Atração e manutenção de talentos-chave	3,50	1,09	0,31
21. Treinamento para a gestão de mudança	4,28	0,82	0,19
22. Treinamento e desenvolvimento	4,00	0,95	0,24
23. Participação nos treinamentos oferecidos	4,21	0,88	0,21
24. Desenvolvimento de talentos para a inovação	3,28	0,91	0,28

Fonte: Pesquisa direta, 2008

Em relação às variáveis avaliadas positivamente é importante frisar que o SEBRAE/PB investe bastante no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, fator facilmente encontrado na capacidade intelectual dos mesmos, notoriamente conhecida no meio como diferenciada, além de conceder um elevado grau de liberdade e autonomia na execução das atividades profissionais, o que de fato é demonstrado pela alta produtividade e alcance de ótimos resultados organizacionais, conforme mencionada pelos gestores.

Por fim, o SEBRAE/PB detém da maior parte das variáveis, ligadas a dimensão pessoas, avaliadas positivamente o que demonstra ter práticas de gestão de pessoas voltadas para a inovação, entretanto é importante frisar que na ampla literatura sobre a inovação, é destacado a importância dos incentivos formais e informais e da valorização dos colaboradores, já que estes precisam ser reconhecidos e estimulados a criarem idéias e proporem soluções aos novos problemas que surgem.

5.7 DIMENSÃO: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

A dimensão inovação e tecnologia engloba todas as práticas relacionadas à pesquisa e desenvolvimento, a aquisição de novas tecnologias, produtos ou serviços, e são considerados aspectos à disponibilização de recursos tanto para atividades de pesquisa e desenvolvimento como para a realização das atividades profissionais cotidianas.

De acordo com os dados apresentados, as variáveis que obtiveram uma avaliação negativa foram: investimentos em P&D, agentes geradores na inovação e especialmente políticas de patenteamento, na qual ficou evidente uma grande imparcialidade/neutralidade e até mesmo desconhecimento sobre o tema, comprovado pela homogeneidade das respostas, ou seja, os gestores opinaram de formas semelhantes, o que comprova a deficiência de informação e práticas gerenciais quanto ao assunto. Outro aspecto relevante quanto negatividade dessas variáveis, é que temas como P&D e patentes ainda estão em fase de esclarecimento e difusão, e que as inovações e melhorias sugeridas são relativamente iniciativas de propostas de seus colaboradores.

Tabela 7: Dimensão Inovação e tecnologia

VARIÁVEIS	Média	δ	Coefficiente de variação
1. Disponibilização de recursos	4,64	0,50	0,11
2. Obtenção de recursos materiais	4,71	0,47	0,10
3. Tecnologia de informação	4,43	0,51	0,12
4. Investimento em P&D	3,50	0,91	0,27
5. Setor de estudos e pesquisas	4,29	0,61	0,14
6. Políticas de patenteamento	2,93	0,47	0,17
7. Agentes geradores de inovação	3,64	0,50	0,14

Fonte: Pesquisa direta, 2008

Por outro lado, o SEBRAE/PB obteve grande destaque em variáveis como: disponibilização de recursos, obtenção de recursos materiais, tecnologia de informação, e a criação e manutenção do setor de estudos, constatado pelas elevadas médias e baixos coeficientes de variância. Nota-se que na organização, é oferecida uma ampla infra-estrutura de trabalho e apoio a pesquisa e ao desenvolvimento, facilmente encontrado em seus escritórios de atendimento.

É importante destacar a presença constante de apoio tecnológico como internet, intranet, portal corporativo, Centrais de Documentação e Informação(CDIs), além da criação e manutenção de setor com estudos e pesquisas, fomentando a gestão do conhecimento, elevando o nível de capital intelectual de seus colaboradores e conseqüentemente favorecendo o processo de criatividade e inovação.

Portanto, conclui-se que o SEBRAE/PB atende a maior parte dos requisitos, voltados a dimensão inovação e tecnologia, sendo considerado por muitas organizações, referencia quanto a disponibilização de recursos materiais e tecnológicos, além de possuir um capital intelectual diferenciado.

5.8 DIMENSÃO: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nesta dimensão são observados aspectos condicionantes a aquisição de diferentes tipos de conhecimento, competências e capacitações que tornam a organização mais bem sucedida na busca de suas metas e objetivos.

De acordo com os dados apresentados, apenas a variável compartilhamento de novos conhecimentos, foi avaliada negativamente, revelando médias que se enquadram com certa neutralidade e heterogeneidade nas respostas dos gestores, podendo ser justificadas pela falta

formal, e não informal, para com o compartilhamento de novos conhecimentos e idéias, motivo este que pode ter levado ao “relaxamento” quanto ao tema, pela organização, já que as pessoas sentem-se a vontade para trocar conhecimentos, entretanto existe divergências de opinião entre os gestores quanto ao tema, talvez evidenciado pela cultura organizacional de cada unidade do Sebrae/PB.

Outrora, observa-se que nos gestores do SEBRAE/PB existe grande positividade em relação a variáveis como: mecanismos para a troca de conhecimento e disseminação do conhecimento tácito, comprovado por altas médias e baixos coeficiente de variação e homogeneidade nas respostas, justificando a grande preocupação da organização em promover mecanismos de troca de informações e conhecimento na equipe, além de incentivar os colaboradores a aprender uns com os outro, tendo este um importante papel dentro das atividades profissionais cotidianas.

Tabela 8: Dimensão Aprendizagem organizacional

VARIÁVEIS	Média	δ	Coefficiente de variação
1. Mecanismo para troca de conhecimento	4,28	0,73	0,17
2. Disseminação do conhecimento tácito	4,28	0,61	0,14
3. Compartilhamento de novos conhecimentos	3,43	0,95	0,26

Fonte: Pesquisa direta, 2008

Em síntese, pode-se afirmar que o processo de aprendizagem organizacional é complexo e exige a interação de diversos outros elementos da organização tais como: comunicação, cultura organizacional e estrutura, para que haja o relacionamento íntimo entre conhecimento e inovação. E diante do que foi exposto pode –concluir que o SEBRAE/PB possui um modelo de aprendizagem organizacional favorável ao processo de inovação, demonstrado positivamente na maioria das variáveis estudadas.

5.9 DIMENSÃO: MEIO AMBIENTE

A dimensão meio ambiente engloba as práticas relacionadas à Gestão Ambiental, na prestação de serviços e na racionalização no uso de seus recursos.

O SEBRAE/PB apresenta avaliações positivas, considerando elevadas médias e baixo coeficiente de variação, nas seguintes variáveis: atendimento a legislação ambiental e incorporação de atributos ambientais, justificados nas respostas dos gestores. Verifica-se também

a preocupação da organização com o ambiente externo, sempre procurando entendê-lo e tentando adaptá-lo a sua estrutura, para exatamente tentar coibir eventuais perca de imagem, considerado por muitos o seu grande diferencial.

Já os pontos críticos ou negativos detectados, referem-se ao uso racional de materiais, conscientização ambiental e adequação as questões ambientais, notoriamente ligadas as questões internas da organização. Outro aspecto importante é a neutralidade dos gestores quanto aos aspectos ligado ao desenvolvimento de programas ambientais(internos) e uso sustentável dos recursos materiais utilizados, visto que possui conotação apenas informal.

A negatividade das respostas é acompanhado pelas divergências de opinião dos gestores, comprovado pelos altos coeficientes de variação, o que mostra as várias percepções e enfoques quanto a estas variáveis, não existindo sintonia em suas opiniões.

Tabela 9: Dimensão meio ambiente

VARIÁVEIS	Média	δ	Coefficiente de variação
1. Atendimento à legislação ambiental	4,21	0,70	0,18
2. Incorporação de atributos ambientais	4,14	0,66	0,20
3. Uso racional de materiais	3,85	0,98	0,26
4. Conscientização ambiental	3,57	1,22	0,36
5. Adequação às questões ambientais	3,64	0,93	0,28

Fonte: Pesquisa direta, 2008

Diante dos dados mostrados e abordados, o SEBRAE/PB não adota uma postura inovadora quanto ao meio ambiente, conforme mostrado na maior parte das variáveis, avaliadas negativamente, frisando que a mesma peca em assuntos internos e não externos, sendo referencia no ambiente empresarial, fomentadora do crescimento e desenvolvimento sustentável na sociedade.

5.10 SINTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Tendo em vista a análise quantitativa das 9(nove) dimensões existente no modelo CPGEI- características e práticas gerenciais de empresas inovadoras , desenvolvido por Oliveira e Cândido (2007), pode-se concluir que o SEBRAE/PB pode ser caracterizada como uma empresa que está posicionada para a inovação, pois atende a pelo menos 50% das variáveis avaliadas, como evidenciado no modelo CPGEI.

Quadro 3 : Síntese dos resultados

DIMENSÕES	Nº de Variáveis Avaliadas	Varáveis Positivas	Variáveis Negativas	Avaliação
1. Estratégia	15	13	2	Positiva
2. Ambiente Físico	3	1	2	Negativa
3. Comunicação	6	2	4	Negativa
4. Estrutura Organizacional	7	5	2	Positiva
5. Atuação em Equipe	5	3	2	Positiva
6. Pessoas	24	13	11	Positiva
7. Inovação e Tecnologia	7	4	3	Positiva
8. Aprendizagem Organizacional	3	2	1	Positiva
9. Meio Ambiente	5	2	3	Negativa

Fonte: Elaboração do autor(2008)

As dimensões avaliadas negativamente são: ambiente físico, comunicação e meio ambiente, enquanto avaliadas positivamente foram as seguintes: estratégia, estrutura organizacional, atuação em equipe, pessoas, inovação e tecnologia e aprendizagem organizacional, o que de fato comprova uma positividade em cerca de 67% das dimensões estudadas.

Por fim, é importante destacar que em algumas dimensões avaliadas as diferenças entre as variáveis, avaliadas positivamente e as avaliadas negativamente, foram mínimas, o que de fato dificulta uma análise apurada dos resultados obtidos, ou seja, em alguns casos a diferença é tão pequena que torna difícil definir uma dimensão como sendo ou não inovadora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante as últimas décadas o ambiente de negócios passou, ainda passa por mudanças irreversíveis, universais e inéditas, tendo como principal causa o grande avanço do processo de globalização, que por sua vez dita as novas regras do mercado, favorecendo o aumento da concorrência e da democratização da informação. Fatores estes que aumentam quantitativamente e qualitativamente o nível de competitividade dos mercados, exigindo-as maiores capacidades de adaptação e principalmente de inovar seja em produtos ou serviços, processos, formas gerenciais e até na criação de novos nichos de mercado.

Nota-se então que a adoção de práticas e características gerenciais inovadoras podem ser determinantes para o crescimento, sobrevivência e sustentabilidade dos negócios. Entretanto para cada mercado, segmento e organização, existem elementos do processo de inovação, seja ele intrínsecos e extrínsecos, que são diferenciados já que nenhuma organização é igual à outra, principalmente no que diz respeito aos recursos humanos.

Sendo o principal objetivo do trabalho identificar as características e práticas de gestão utilizadas na unidade Sebrae/PB, pode-se então concluir que o estudo foi satisfatório visto que a aplicação do modelo CPGEI e a consequente análise quantitativa dos dados, coletado pelo instrumento de pesquisa do tipo questionário, permitiu analisar as práticas e características gerenciais de forma a classificá-la como inovadora ou não.

A análise sistemática dos dados, levando em consideração as nove dimensões estudadas pelo modelo CPGEI, indica que o Sebrae/PB detém de uma boa capacidade de inovar, análise esta confirmada por seis dimensões, tais como: estratégia, estrutura organizacional, atuação em equipe, inovação e tecnologia e aprendizagem organizacional. Destacando-se principalmente em variáveis extraorganizacionais como relação com clientes, fornecedores e áreas afins, além da facilidade de adaptação ao contexto a qual está inserido, característica imprescindível a empresa inovadora.

No âmbito das dimensões com resultados insatisfatórios podemos citar: ambiente físico, comunicação e meio ambiente, a qual pode-se concluir que o Sebrae/PB peca em muitos fatores considerados de cunho intraorganizacional, frisando principalmente a falta de incentivos formais e informais, a presença de uma comunicação inadequada ou deficiente, mas não ineficaz, e

também em aspectos relacionados a captação e manutenção de talentos, considerado algo bastante “engessado” e inibidor do processo de inovação.

Apesar de ter uma posição positiva quanto a adoção de características e práticas inovadoras, é conveniente que o Sebrae/PB procure identificar falhas para posterior correção, e até mesmo melhorar as variáveis avaliadas positivamente, como forma de manter a sustentabilidade de sua competitividade, além de solidificar sua referencia no contexto empresarial que atua, não esquecendo o comprometimento que a mesma possui com a sociedade, em produzir serviços diferenciados e com uma imagem de mercado cada vez mais valorizada.

É importante destacar, que a aplicação dos questionários foi direcionado aos gestores do Sebrae/PB, incluindo diretores, superintendente e gerentes, na qual obtivemos um resultado positivo em relação a inovação. Caso aplicação do questionário fosse realizado entre os colaboradores poderíamos ter percepções diferentes ou não sobre o processo de inovação, visto que suas realidades e experiências são bastante diferentes, o que poderia ser bem mais complicado de avaliarmos as características e práticas de gestão utilizadas.

Outro aspecto importante a realização da pesquisa é que todos os gestores do Sebrae/PB tiveram a oportunidade de responder e comentar as questões do referido questionário, sem que houvesse nenhum tipo de interferência ou indução na escolha das respostas, até mesmo algum tipo de exigência ou obrigação para responder tal modelo, sendo este de espontânea vontade, o que mostra grande veracidade nos dados apresentados.

No que se refere ao modelo CPGEI, utilizado na pesquisa, constata-se que é possível identificar uma empresa como inovadora, a partir das dimensões avaliadas, aqui citadas: estratégia, ambiente físico, estrutura organizacional, comunicação, inovação e tecnologia, atuação em equipe, pessoas, meio ambiente e aprendizagem organizacional, sendo este de relevante importância ao levantamento e análise das características e práticas de gestão relacionadas ao processo de inovação, e de muito contribuição ao mundo acadêmico e empresarial, já que surge como uma ferramenta gerencial de apoio ao processo de tomada de decisão.

Mesmo tendo relevante importância ao mundo empresarial e acadêmico o modelo CPGEI ainda precisa ser bastante aperfeiçoado, visto que ainda não existe critérios para dar maior ou menor importância a certas variáveis ou as próprias dimensões. Sendo importante aumentar e ou diminuir as variáveis estudadas em cada dimensão e até mesmo adaptá-la aos novos contextos empresariais que surgem em nosso dia a dia.

È importante destacar também que em todas as dimensões do modelo CPGEI existe algumas variáveis com maior grau de importância que as outras, o que dificulta uma análise mais apurada e criteriosa da organização, não sendo suficiente classificar apenas pelo critério quantitativo, mas também deve ser anexado critérios qualitativos para desta forma construir dados precisos e concretos.

Por fim, conclui-se que os objetivos propostos foram devidamente alcançados e que os resultados apresentados foram satisfatórios, lembrando-se que para o uso adequado e correto do modelo CPGEI- característica e práticas gerenciais de empresas inovadoras, deve-se ocorrer adaptações ao contexto da empresa estudada, e se utilizada de forma correta servirá de grande apoio aos gestores, colaboradores, organização, clientes e ao próprio mercado, já que inovar é alimentar a esperança de sobreviver no mercado empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CÂNDIDO, G. Ataíde; TOMELIN, L.B. **Gestão da inovação tecnológica: uma abordagem técnico e sócio comportamental**. Florianópolis. USFC – PPGEP. Mimeo. 2001.

CUNHA, N. C. Viana; DANTOS, S. Aparecido. As práticas gerenciais e a inovação empresarial: estudo das empresas líderes em inovação. In: XXVIII ENANPAD...ANAIS. Curitiba – PR. 1 CD. 2004.

DRUCKER, P. **A sociedade pós capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio século XXI escolar: o minidicionário da língua portuguesa**. 4 ed. Ver e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GALBRAITH, Jay R. Projetando a organização inovadora. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

Gil, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOEDERT, Adriano Rogério. Redes de inovação tecnológica para pequenas e médias empresas: um estudo exploratório para o setor apícola Catarinense. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Florianópolis- SC, 1999.

IMPARATO, Nicolas HARARI, Oren. A grande virada: inovação e escolha estratégica em uma era de transição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRUNGLIANKAS, Isaak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva: como inovar e sobreviver em mercados globalizados**. São Paulo: Iege, 1996.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de ^a Metodologia Científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAÑAS, Antonio Vico. Gestão de tecnologia e inovação. 2. ed. São Paulo: Érica, 2001.

MATTOS, J. R. Loureiro de; GUIMARÃES, L. dos Santos. Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. **In: STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem:** relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

OLIVEIRA, J. N., CÂNDIDO, G. A. Características e Práticas Gerenciais Inovadoras. Belo Horizonte. Revista Fonte. V. 1, p. 65-72, 2007.

PORTER, Michael. **Estratégias competitivas:** técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROGERS, Everett M. Diffusion innovation. New York: Ed. Free Press, 1995.

SANCHEZ, Esteban Fernandez. Innovacion, tecnologia y alianzas estrategicas: Factores clave de la competencia. Madrid: Editorial Civitas S.S., 1996.

SHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SOUZA, Daniel Lúcio Oliveira de, **Ferramentas de gestão de tecnologia:** um diagnóstico de utilização ns pequenas e médias empresas industriais da região de Curitiba. Curitiba, 2003. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) Centro Federal de educação Tecnológica do Paraná-CEFET-PR.

STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

TRIVIÑOS, ^aN.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.
TORNATZKY, Louis G.; FLEISHER, Mitchell. The process of the technological innovation. Toronto: Lexington Books, 1990.

VASCONCELOS, E. Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial. São Paulo: Edgar Blucher, 1992.

ANEXO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO
E CONTABILIDADE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A aplicação do referido instrumento de coleta objetiva conhecer a opinião das pessoas que exercem funções administrativas e gerenciais, acerca das suas formas de atuação e se estão relacionadas com a adoção de práticas inovadoras. Neste sentido é explicitado um conjunto de afirmações, para as quais o Sr.(a) irá responder em conformidade com o seu grau de discordância / concordância, atendendo os seguintes parâmetros:

- DT – Discordo Totalmente (1)
- DP – Discordo Parcialmente (2)
- N - Neutro ou Indeciso (3)
- CP – Concordo Parcialmente (4)
- CT – Concordo Totalmente (5)

Em cada uma dessas afirmações, logo depois de cada resposta o Sr. (a) encontrará um espaço para se posicionar em relação ao conteúdo da afirmação e da sua resposta. Garantimos total sigilo quanto ao nome da empresa e dos respondentes.

1-ESTRATÉGIA

Contempla os objetivos, planos, visão, missão e posicionamentos que direcionam o caminho que a empresa deverá seguir.

- 1 As formas de relacionamento com os clientes externos e internos, são dinâmicas.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
- 2 A empresa busca sempre por mercados potenciais ou procura atender as necessidades latentes de seus clientes.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
- 3 A inovação (aquele algo novo que produz resultados positivos para a empresa, podendo ser de: produtos, processos, práticas de gestão, relações e estratégias) é considerada no momento da elaboração da estratégia global e é perseguida de forma contínua.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
- 4 Existe empenho em promover a interatividade da organização com clientes e fornecedores.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
- 5 A organização incorpora novas práticas capazes de contribuir para construção de um diferencial competitivo, em relação à concorrência.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
- 6 Ser referência é um alvo que a empresa está buscando permanentemente alcançar.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
- 7 O risco é visto como oportunidade, assim sendo, erros e falhas são facilmente tolerados.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
- 8 A empresa é comprometida com a promoção da qualidade.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
- 9 A excelência no atendimento é um diferencial que a empresa apresenta.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
- 10 A organização promove constantemente a integração com outras instituições de áreas afins.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
- 11 A satisfação das necessidades dos clientes funciona, em grande medida, como uma bússola norteadora, no momento da formulação da estratégia.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
- 12 Liderar em termos de inovação faz parte dos planos e metas da empresa.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

13 A formação de parcerias visando ao desenvolvimento de pesquisas para a geração de inovações e de novas tecnologias é uma prática freqüente na organização.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

14 A empresa busca formar parcerias com agentes produtivos (dos diversos elos da cadeia produtiva) e instituições (públicas e privadas) para cooperarem no sentido de realizarem suas necessidades mútuas, para compartilharem riscos, e atingir objetivos comuns.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

15 A empresa subcontrata (terceiriza) outras empresas para desenvolver determinadas funções.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

Comentários Adicionais

2- AMBIENTE FÍSICO

Contempla a estrutura física da empresa, incluindo elementos relativos ao espaço físico e a ambiência, bem como a sensação de bem estar que os mesmos proporcionam.

16 O espaço físico (do ambiente de trabalho) possui iluminação, mobiliário e ventilação adequados.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

17 No ambiente de trabalho existe a presença de barulho ou ruído que podem prejudicar o desempenho dos indivíduos.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

18 O seu espaço de trabalho possui tamanho compatível com a quantidade de pessoas que estão instaladas no mesmo ambiente físico.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

Comentários Adicionais

3- COMUNICAÇÃO

A comunicação ocorre no momento em que o publico interno entende a mensagem, deseja, aceita, participa e desempenha um comportamento que gera a mudança proposta pela organização.

19 Na organização, as informações são comunicadas de maneira que todos as entendam.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

20 Existe veiculo de comunicação interna, a exemplo de rádio e jornais internos, aberto a participação dos funcionários.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

21 As metas de trabalho para cada colaborador são claras.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

22 Apresenta canais de comunicação abertos para assegurar boa interação entre a direção, funcionários, vendedores e clientes.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

23 Os colaboradores tem compreensão adequada sobre visão, missão e as metas da organização.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

24. Existe uma livre circulação de informação na empresa- de modo que os indivíduos tenham o maior numero de informação possível para a execução adequada de suas atividades.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

Comentários Adicionais

4- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Refere-se a estrutura organizacional e à organizacional interna da empresa em relação as suas atividades, processos, estrutura e projetos.

25. Na empresa o controle hierárquico que vigora é descentralizado.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
26. A implementação de uma nova idéia depende da aprovação de vários níveis hierárquicos.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
27. As normas na rotina de trabalho na empresa são flexíveis.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
28. A estrutura da empresa é descentralizada , formada por grupos multidisciplinares.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
29. A organização privilegia a melhoria continua dos processos.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
30. A empresa é flexível na adoção de novas tecnologias.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
31. Apresenta estrutura com divisões pequenas (espaços abertos).
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

Comentários Adicionais

5- ATUAÇÃO EM EQUIPE

Refere-se as práticas relacionadas ao comportamento das pessoas nas equipes de trabalho e considera a existência de espaço para a participação e circulação da informação na equipe.

32. Existe o desenvolvimento do espírito de equipe.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
33. O clima existente entre os colegas é de confiança.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
34. Há clima para exposição de idéias, visando solucionar problemas.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
35. São formadas equipes de trabalho com relativa autonomia, em que regras e supervisão direta são, em grande medida, substituídas por normas e valores.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
36. Existem mecanismos viabilizadores de troca de informações e de conhecimento na equipe.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

Comentários Adicionais

6- PESSOAS

São atribuídas as práticas relacionadas à organização do trabalho, à motivação, ao treinamento, ao estímulo à criatividade, e ao colaborador.

37. As pessoas são motivadas a propor idéias inovadoras ao realizarem suas atividades cotidianas.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
38. Os trabalhadores podem escolher a forma de execução de suas atividades profissionais.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

39. Existe clima para as pessoas apresentarem questionamentos a cerca das orientações fornecidas pelos gerentes.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

40. Na empresa predomina o estímulo a criatividade , e a iniciativa para inovação.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

41. A exploração de talentos-chave é um mecanismo adotado pela organização para ampliar as possibilidades de geração de inovação.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

42. Respeito à individualidade é uma prática comumente empregada na empresa.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

43. Existe flexibilidade de horário e de local de trabalho para o desempenho das atividades executadas cotidianamente.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

44. A empresa solicita aos colaboradores apresentarem sugestões para o aprimoramento das atividades executadas cotidianamente.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

45. Todas as pessoas que compõem a empresa têm oportunidade de contribuir através de sugestões para a resolução de problemas.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

46. As sugestões indicadas pelos colaboradores (quando são boas) são realmente consideradas, ou seja, decisões são tomadas posteriormente ao seu lançamento.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

47. A empresa estimula a participação de seus colaboradores, valorizando a iniciativa medida em que dá maior poder aos mesmos no processo decisório e na solução de problemas em sua área de atuação.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

48. Existe um clima que permite as pessoas desenvolverem sua criatividade sem medo de errar, o erro é visto como um risco que pode dar certo e gerar uma inovação.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

49. Sua atuação como gestor permite que os seus colaboradores trabalhem sem supervisão constante.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

50. A agencia estimula os funcionários a apresentarem sugestões (quando estes acreditam ter boas idéias), para o equacionamento de problemas.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

51. As mudanças propostas pelo colaborador são postas em prática pelo gerente da área.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
52. São valorizadas as participações individuais na busca de soluções para os problemas.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
53. Sugestões vindas de pessoas de outras equipes são bem aceitas.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
54. São aplicados incentivos informais, a exemplo de elogios, destinados a indivíduos que apresentam desempenho superior as expectativas.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
55. Existe incentivo formal para que as pessoas contribuam com sugestões para o equacionamento dos problemas.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
56. O ambiente organizacional é favorável para atrair pessoas altamente talentosas, criando razões para que as mesmas permaneçam na organização e desenvolve políticas para manter indivíduos com habilidade e conhecimento superiores.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
57. A empresa oferece treinamento aos funcionários voltados para a administração de mudanças organizacionais.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
58. Os funcionários recebem treinamento adequado para o desempenho de suas atividades cotidianas.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
59. Os colaboradores dispõem de tempo(no seu horário de trabalho) para participar dos treinamentos que lhes são oferecidos.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
60. Algumas medidas são tomadas visando despertar de desenvolver novos talentos que possam contribuir para o aumento da capacidade inovativa da empresa.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

Comentários Adicionais

7- INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Engloba todas as práticas relacionadas à pesquisa e desenvolvimento à aquisição de novas tecnologias, produtos ou serviços e são considerados aspectos relacionados à disponibilização de recursos tanto para atividades de pesquisa e desenvolvimento como para realização das atividades profissionais cotidianas.

61. São disponibilizados recursos materiais e tecnológicos necessários a realização do trabalho cotidiano, a exemplo de computadores, telefone etc.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
62. Há facilidade para obtenção de recursos materiais e tecnológicos para o desempenho das atividades profissionais.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
63. Utiliza tecnologia de informação (e-service, e-business, intranet, compra e venda on-line, internet service etc.), importante para o funcionamento das empresas ou que seja relacionada a função que você desempenha.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
64. São efetuados investimentos em P&D(pesquisa e desenvolvimento).
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
65. Foram criados e mantidos setores para envolvimento com estudos e pesquisas.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
66. A empresa utiliza políticas de patenteamento.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()
67. Algumas inovações são resultantes de invenções e melhorias sugeridas por funcionários da empresa envolvidos diretamente com o processo de produção ou são resultante de iniciativas ou propostas de usuário.
1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

Comentários Adicionais

8- APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

É a aquisição de diferentes tipos de conhecimento, competências e capacitações que tornam a organização mais bem sucedida na busca de suas metas e objetivos.

68. Existem mecanismos que promovem a troca de informações e de conhecimento na equipe.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

69. As pessoas são incentivadas a aprender umas com as outras para a superação dos problemas e de erros.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

70. Existem incentivos para o compartilhamento de novos conhecimentos e idéias.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

Comentários Adicionais

9- MEIO AMBIENTE

Engloba as práticas relacionadas à Gestão Ambiental, na prestação de serviços e na racionalização no uso de seus recursos.

71. A organização procura atender a legislação ambiental.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

72. Incorpora atributos ambientais no desenvolvimento dos serviços prestados.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

73. A empresa prima pela racionalização dos custos, através do uso racional de materiais.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

74. Prima pela conscientização acerca das questões ambientais, criando e mantendo programas de educação ambiental.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

75. A busca por novas alternativas, enxugar processos, reutilizar materiais e reduzir os desperdícios, são mecanismos freqüentemente adotados pela empresa, para uma adequação melhor das questões ambientais.

1.DT() 2.DP() 3.N() 4.CP() 5.CT()

Comentários Adicionais
