



Universidade Federal  
de Campina Grande

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

**PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO NOS SETORES TÊXTIL E  
BONELARIA: UM ESTUDO EM UMA PEQUENA EMPRESA NO MUNICÍPIO DE  
CAICÓ- RN.**

**CAIQUE DANTAS DE MEDEIROS**

CAMPINA GRANDE

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CAIQUE DANTAS DE MEDEIROS

**PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO NOS SETORES TÊXTIL E  
BONELARIA: UM ESTUDO EM UMA PEQUENA EMPRESA NO MUNICÍPIO DE  
CAICÓ- RN.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado para a obtenção do título de Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título.

Orientadora: Professora Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre

CAMPINA GRANDE

2015

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Caique Dantes de Medeiros

**Aluno**

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre

**Orientadora**

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

CAMPINA GRANDE

2015

CAIQUE DANTAS DE MEDEIROS

PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA  
PEQUENA EMPRESA NO MUNÍPIO DE CAICÓ- RN.

APROVADO EM \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre

Orientadora

---

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre

Examinadora

---

Bartira Pereira Amorim, Mestre

Examinadora

CAMPINA GRANDE

2015

Dedico em especial a Deus, Marivaudo  
Medeiros de Araújo e Francenilda Dantas de  
Medeiros, meus grandes heróis.

“Todo trabalho árduo traz proveito, mas o só  
falar leva à pobreza”

Provérbios 14:23

MEDEIROS, C.D. **PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO**: um estudo em uma pequena empresa localizada no Município de Caicó- RN. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

## RESUMO

O Brasil é formado em sua maioria por empresas de pequeno porte, que estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, sendo indispensável que algumas ferramentas de competitividade sejam desenvolvidas. A inovação é uma fonte de competitividade indispensável para sobrevivência e diferenciação das empresas, através dela, novos produtos, processos e serviços são oferecidos aos clientes. Mas para que a mesma seja desenvolvida com mais eficiência, algumas práticas devem ser adotadas pelas organizações. Sendo assim essas práticas devem ser identificadas, para que as empresas, principalmente as de pequeno porte, possam buscar formas de se tornarem mais competitivas. Nesse cenário a empresa ‘M colagens Ind. e Com ‘ se apresenta como uma organização que busca desenvolver a inovação, a partir de algum modelo que lhe auxilie de forma mais efetiva neste processo. Diante disso esse trabalho tem como objetivo: Classificar se as práticas gerenciais adotadas na indústria “ M colagens” favorecem o desenvolvimento da inovação, a partir do modelo proposto por Oliveira (2006). Utilizando como metodologia a pesquisa descritiva, através de um estudo de caso que apresentara o contexto encontrado na organização, para o desenvolvimento da inovação. A análise das informações foi feita de forma quantitativa, coletando os dados através de questionários e observação não participante. Com esse estudo pode-se perceber que as práticas adotadas pela empresa M colagens favorecem o desenvolvimento da inovação, mas que alguns essenciais precisam ser melhorados. E que independente do mercado, pequenas empresas também podem ser bastante inovadoras, basta ter um cultura que favoreça a mesma. Por fim verificou-se a carência que existe em relação a estudos sobre a inovação aplicada em empresas de pequeno e médio porte.

**Palavras chaves:** Inovação. Competitividade. Práticas. Pequenas empresas.

MEDEIROS, C.D. **INNOVATION DEVELOPMENT PRACTICES:** a study in a small company located in Município of Caicó- RN. Supervised Internship Report (Bachelor of Administration- Federal University of Campina Grande. Paraíba, 2015

### ABSTRACT

*Brazil is formed mostly by small businesses, which are inserted in an increasingly competitive market and it is essential that some competitiveness tools are developed. Innovation is an essential source of competitiveness for survival and differentiation of companies, through it, new products, processes and services are offered to customers. But for it to be developed more efficiently, some practices should be adopted by organizations. Therefore these practices should be identified, for companies, especially smaller ones, may seek ways to become more competitive. In this scenario the company " M collages Ind e Com. " Presents itself as an organization that seeks to develop innovation, from a model to help you more effectively in this process Therefore this study aims: Sort whether the management practices in the industry " M collages " favor the development of innovation, from the model proposed by Oliveira (2006). Using as descriptive research methodology through a case study that introduced the context found in the organization, for the development of innovation. The analysis was made of the information quantitatively, collecting data through non-participant observation and questionnaires. With this study can be seen that the practices you love the company M collages favor the development of innovation, but that some essential need improvement. And that regardless of the market, small businesses can also be quite innovative, just have a culture which encourages the same. Finally there was the shortage that exists in relation to studies on innovation applied in small and midsize businesses.*

**Keywords:** Innovation. Competitiveness. Practices. Small company.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, o único digno de toda honra glória e louvor, por ter me guiado e permitido que eu chegasse até o fim dessa etapa, dividindo comigo os momentos de solidão e aflição que passei ao longo desse trabalho. Só ele pode trazer a segurança que precisamos, para superar os desafios que a vida nos apresenta.

Aos meus pais MARIVAUDO MEDEIROS DE ARAÚJO e FRANCENILDA DANTAS DE MEDEIROS, me faltam palavras para descrever o tamanho do agradecimento, que tenho pelo esforço de vocês por mim. Sempre me oferecendo as melhores condições, para que eu pudesse chegar até a universidade e posteriormente até o final da graduação. Em especial ao companheirismo e amor da minha mãe, que me deram o acolhimento que eu necessitava e aos grandes ensinamentos empresariais do meu pai, que recebo diariamente em minha vida, me dando motivação para seguir seus passos. Além disso, vocês me ensinaram acima de tudo a ser um cidadão de caracter e que tem muito orgulho das suas raízes sertanejas. Um agradecimento especial a minha irmã REBECA JESSICA DANTAS DE MEDEIROS, que sempre procurou me dar os melhores conselhos e motivações para que eu alcançasse meus objetivos, sendo uma pessoa essencial par minha vida. O amor e amizade que temos, foram determinantes para que chagasse nesta etapa.

Ao PET ADMINISTRAÇÃO e a PROSPECT pelos ensinamentos que me foram dados, através dos projetos que tive oportunidade de participar, onde pude entender a importância se se trabalhar em equipe e compartilhar conhecimentos, me mostrando como é bom superar desafios justamente.

À todos os professores que contribuíram de alguma maneira com minha formação, sendo instrumentos essenciais para a transmissão do conhecimentos, nunca poderei retribuir o que vocês fizeram por mim. Em especial a minha querida professora ANA CECÍLIA, pela sua dedicação e paciência no auxílio do desenvolvimento deste trabalho, muito obrigado!

Durante esses quatro anos fiz muitos amigos, a eles fica meu eterno agradecimento pelo apoio que me foi dado, eles tornaram meus dias foram mais fácies e prazerosos dentro da universidade. Em especial a dois amigos que são verdadeiros irmãos para mim, a FRANCISCO ALEX e ANDRE IGOR fica o sentimento de dever cumprido, tanto pessoalmente como academicamente, sabendo que Deus me colocou perto das pessoas certas, que dividiram comigo momentos de aflição, medo, companheirismo e acima de tudo de muita, muita ALEGRIA. Vocês fazem parte da história da minha vida!

**LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1:** Processo de inovação ..... 28

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1:</b> Classificações das inovações quanto ao grau de novidade/ruptura.....	25
<b>Quadro 2:</b> Dimensões e Variáveis de Oliveira (2006) .....	43
<b>Quadro 3:</b> Escala e classificação das respostas .....	49
<b>Quadro 4:</b> Resultado geral da dimensão Estratégia.....	56
<b>Quadro 5:</b> Resultado geral da dimensão.....	58
<b>Quadro 6:</b> Resultado geral da dimensão .....	61
<b>Quadro 7:</b> Resultado geral da dimensão .....	65
<b>Quadro 8:</b> Resultado geral da dimensão.....	68
<b>Quadro 9:</b> Resultado geral da dimensão.....	76
<b>Quadro 10:</b> Resultado geral da dimensão.....	80
<b>Quadro 11:</b> Resultado da geral da dimensão.....	82
<b>Quadro 12:</b> Resultado geral da dimensão .....	85

## LISTA DE SIGLAS

**PINTEC** (Pesquisa de inovação)

**PIB** (Produto Interno Bruto)

**MPE** (Micro e pequenas empresas)

**ABIT** (Associação Brasileira da Indústria Têxtil)

**ANIBB** (Associação Nacional das Indústrias de Bonés, Camisetas, Brindes e Similares)

**TNT** (Tecido não tecido)

**PVA** (Acetato de polinila)

**SEBRAE** (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)

**RN** (Rio Grande do Norte)

**PeD** (Pesquisa e Desenvolvimento)

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	16
1.1	Definição do tema e problema de pesquisa .....	17
1.2	Objetivos .....	20
1.2.1	<i>Geral</i> .....	20
1.2.2	<i>Específicos</i> .....	20
1.3	Justificativa .....	20
1.4	Estrutura do trabalho .....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1	Inovação: conceitos e abordagens .....	23
2.2	Gestão da Inovação .....	27
2.3	Gestão da inovação em pequenas empresas brasileiras .....	30
2.4	Setor têxtil e bonelaria .....	31
2.5	Modelo de identificação de empresas inovadoras proposto por Oliveira (2006)..	33
2.5.1	<i>Estratégia</i> .....	34
2.5.2	<i>Dimensão ambiente físico</i> .....	36
2.5.3	<i>Dimensão comunicação</i> .....	36
2.5.4	<i>Dimensão estrutura Organizacional</i> .....	37
2.5.5	<i>Dimensão atuação em equipe</i> .....	37
2.5.6	<i>Dimensão pessoas</i> .....	37
2.5.7	<i>Inovação e tecnologia</i> .....	38
2.5.8	<i>Dimensão aprendizagem organizacional</i> .....	38
2.5.9	<i>Dimensão meio ambiente</i> .....	39
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	41
3.1	Caracterização da pesquisa .....	41
3.2	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	42
3.3	Caracterização da empresa.....	42
3.4	Instrumento de pesquisa.....	43
3.5	Tratamento e análise de dados .....	48
4	RESULTADOS .....	51
4.1	Dimensão 1: Estratégia .....	51
4.1.1	<i>Relacionamento dinâmicos com clientes</i> .....	51
4.1.2	<i>Mercados potenciais</i> .....	51
4.1.3	<i>Inovação como estratégia</i> .....	52
4.1.4	<i>Interatividade com clientes e fornecedores</i> .....	52
4.1.5	<i>Práticas comerciais</i> .....	52
4.1.6	<i>Liderança de mercado</i> .....	53
4.1.7	<i>Risco oportunidade</i> .....	53
4.1.8	<i>Comprometimento com a qualidade</i> .....	53
4.1.9	<i>Excelência no atendimento</i> .....	53
4.1.10	<i>Interação entre fabricas e laboratórios de desenvolvimento</i> .....	54
4.1.11	<i>Satisfação das necessidades dos clients</i> .....	54
4.1.12	<i>Liderança em inovação</i> .....	54
4.1.13	<i>Parcerias para geração da inovação</i> .....	54

4.1.14	<i>Alianças estratégicas</i> .....	55
4.1.15	<i>Terceirização</i> .....	55
4.1.16	<i>Análise geral da dimensão Estratégia</i> .....	55
4.2	<b>Dimensão 2: Ambiente físico</b> .....	57
4.2.1	<i>Ambiente de trabalho</i> .....	57
4.2.2	<i>Presença de ruídos e barulhos</i> .....	57
4.2.3	<i>Espaço de trabalho</i> .....	57
4.2.4	<i>Análise geral da dimensão Ambiente físico</i> .....	58
4.3	<b>Dimensão 3: comunicação</b> .....	59
4.3.1	<i>Entendimento das comunicações</i> .....	59
4.3.2	<i>Veículos de comunicação interna</i> .....	59
4.3.3	<i>Conhecimento sobre as metas</i> .....	59
4.3.4	<i>Canais de comunicação</i> .....	60
4.3.5	<i>Conhecimento sobre missão e visão</i> .....	60
4.3.6	<i>Circulação da informação</i> .....	60
4.3.7	<i>Análise geral da dimensão comunicação</i> .....	61
4.4	<b>Dimensão 4: Estrutura organizacional</b> .....	62
4.4.1	<i>Controle hierárquico descentralizado</i> .....	62
4.4.2	<i>Implementação de novas ideias</i> .....	62
4.4.3	<i>Flexibilidade na rotina de trabalho</i> .....	62
4.4.4	<i>Formação de grupos multidisciplinares</i> .....	63
4.4.5	<i>Melhorias contínuas de processo</i> .....	63
4.4.6	<i>Tecnologia de produção flexível</i> .....	63
4.4.7	<i>Divisões pequenas e espaços abertos</i> .....	64
4.4.8	<i>Manufatura Justin in time</i> .....	64
4.4.9	<i>Análise geral da dimensão estrutura organizacional</i> .....	64
4.5	<b>Dimensão 5: Atuação em equipe</b> .....	65
4.5.1	<i>Desenvolvimento do espírito de equipe</i> .....	66
4.5.2	<i>Clima de confiança</i> .....	66
4.5.3	<i>Clima para exposição de ideias</i> .....	66
4.5.4	<i>Equipes de trabalho com autonomia</i> .....	66
4.5.5	<i>Mecanismo de disseminação</i> .....	67
4.5.6	<i>Análise geral da dimensão atuação em equipe</i> .....	67
4.6	<b>Dimensão 6: pessoas</b> .....	68
4.6.1	<i>Motivação para participação</i> .....	68
4.6.2	<i>Liberdade e autonomia</i> .....	69
4.6.3	<i>Clima para questionar a gerência</i> .....	69
4.6.4	<i>Estímulo a criatividade</i> .....	69
4.6.5	<i>Exploração de talentos-chaves</i> .....	69
4.6.6	<i>Respeito a individualidade</i> .....	70
4.6.7	<i>Flexibilidade de hora e local de trabalho</i> .....	70
4.6.8	<i>Solicita sugestão para aprimoramentos</i> .....	70
4.6.9	<i>Oportunidade para apresentar soluções</i> .....	71
4.6.10	<i>Consideração das sugestões</i> .....	71
4.6.11	<i>Estimula e valoriza a participação</i> .....	71
4.6.12	<i>Desenvolvimento da criatividade</i> .....	71
4.6.13	<i>Trabalho sem supervisão constante</i> .....	72
4.6.14	<i>A atuação gerencial para participação</i> .....	72

4.6.15	<i>Atuação gerencial voltada para a mudança</i> .....	72
4.6.16	<i>A valorização da participação do indivíduo</i> .....	72
4.6.17	<i>Reconhecimento e incentivos informais</i> .....	73
4.6.18	<i>Reconhecimento e incentivos formais</i> .....	73
4.6.19	<i>Atração e manutenção de talentos-chave</i> .....	73
4.6.20	<i>Treinamento para gestão de mudanças</i> .....	74
4.6.21	<i>Treinamento e desenvolvimento</i> .....	74
4.6.22	<i>Participação nos treinamentos oferecidos</i> .....	74
4.6.23	<i>Desenvolvimento de talentos para a inovação</i> .....	75
4.6.24	<i>Análise geral da dimensão pessoas</i> .....	75
4.7	<b>Dimensão 7: Inovação e tecnologia</b> .....	77
4.7.1	<i>Disponibilização de recursos</i> .....	78
4.7.2	<i>Obtenção de recursos materiais</i> .....	78
4.7.3	<i>Tecnologia de informação</i> .....	78
4.7.4	<i>Investimento em pesquisa e desenvolvimento</i> .....	78
4.7.5	<i>Departamento e laboratórios de pesquisa e desenvolvimento</i> .....	79
4.7.6	<i>Políticas de patenteamento</i> .....	79
4.7.7	<i>Agentes geradores de inovação</i> .....	79
4.7.8	<i>Análise geral da dimensão inovação e tecnologia</i> .....	80
4.8	<b>Dimensão 8: Aprendizagem organizacional</b> .....	81
4.8.1	<i>Mecanismo para troca de conhecimento</i> .....	81
4.8.2	<i>Disseminação do conhecimento tácito</i> .....	81
4.8.3	<i>Compartilhamento de novos conhecimentos</i> .....	82
4.8.4	<i>Análise geral da dimensão aprendizagem organizacional</i> .....	82
4.9	<b>Dimensão 9: Meio ambiente</b> .....	83
4.9.1	<i>Atendimento a legislação ambiental</i> .....	83
4.9.2	<i>Incorporação de atributos ambientais</i> .....	83
4.9.3	<i>Produtos ambientalmente seguros</i> .....	83
4.9.4	<i>Reciclagem ambiental</i> .....	84
4.9.5	<i>Conscientização ambiental</i> .....	84
4.9.6	<i>Adequação as questões ambientais</i> .....	84
4.9.7	<i>Análise geral da dimensão meio ambiente</i> .....	84
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	86
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	89
	<b>ANEXO I</b> .....	92

# **Capítulo 1**

## **Introdução**

### **1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo inicial tem como objetivo apresentar os aspectos gerais da pesquisa, expondo a delimitação da situação-problema a ser estudada, os objetivos que norteiam o estudo, seguido da justificativa e, por fim, a apresentação da estrutura do trabalho.

### **1.1 Definição do tema e problema de pesquisa**

A competitividade entre as empresas cresce cada vez mais rápido e novos produtos e serviços são criados constantemente para atender as inúmeras necessidades existentes da sociedade, em alguns casos criando até mesmo demandas que a pouco tempo eram inexistentes. Com isso a inovação se tornou uma fonte indispensável de sobrevivência e desenvolvimento mercadológico para as empresas e, através dela as organizações conseguem gerar diversas vantagens competitivas perante seus concorrentes.

Um dos fatores determinantes para as organizações que buscam ter vantagens competitivas e diferenciação no mercado é o desenvolvimento da inovação. Ela é uma das principais condições para as empresas se tornarem mais competitivas no atual contexto, seja em relação a seus produtos ou serviços. Desse modo, os riscos que estão inseridos nesse processo não tem tanta importância, quando se tem uma perspectiva de geração de benefícios que superam os custos necessários para colocação da mesma em prática.

A inovação pode ser entendida segundo Rogers e Shoemaker (1971 apud Tigre, 2014,) como “uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo”. Essas percepções do indivíduo são mudanças identificadas que trazem resultados efetivamente comprovados, ou seja, para se ter uma inovação é necessário que a mesma já tenha sido aprovada e comprovada no mercado. Diferenciando-se das “invenções”, que são o lançamento de produtos no mercado em fase ainda de experiência, identificados apenas como uma proposta inédita.

A crescente necessidade em desenvolver uma maior capacidade de superação dos concorrentes é resultado do aumento da demanda e exigência dos consumidores por produtos e serviços, levando as empresas a realizarem mudanças significativas na sua gestão, principalmente aquelas que buscam atingir a liderança dos seus mercados. Segundo Tidd, Bessant, Pavitt (2008) o sucesso de grande parte das empresas está diretamente relacionada à inovação, porém a forma de obter vantagem competitiva geralmente advém de suas estruturas e patrimônios obtidos. Essa realidade vem sendo mudada pela atuação de organizações que conseguem realizar avanços tecnológicos, criar novidades em produtos e serviços,

mobilizações de conhecimento e novas maneiras de lançar produtos, sem depender necessariamente de grandes estruturas e patrimônios para alcançarem vantagens competitivas.

As empresas que são reconhecidas como inovadoras em seus mercados estão a alguns passos na frente dos seus concorrentes, elas desenvolvem práticas de inovação que são essenciais para esse sucesso, podendo ser o lançamento revolucionário de um novo produto ou até mesmo uma simples mudança no processo de produção. Segundo Bes e Kotler (2011) a inovação ao contrário do que comumente se entende, não necessariamente é uma mudança radical trazida por determinada empresa, ela pode ser desenvolvida de maneira gradual, sendo de igual importância para o desenvolvimento da mesma.

O desafio em desenvolver a inovação dentro das organizações, é uma tarefa que necessita da execução de algumas práticas e investimentos e pode ser executada em qualquer tipo de organização, independente do seu tamanho ou mercado de atuação que a mesma pertence. Entretanto, é necessário primeiro que haja o entendimento dos seus gestores, sobre a real importância da inovação para o sucesso mercadológico das empresas, visando a adoção desta como prioridade dentro do planejamento organizacional, o que se torna mais relevante quando se foca nas micro, pequenas e médias empresas.

Isto posto Oliveira (2006) propõe um modelo capaz de identificar as práticas desenvolvidas por empresas no que se refere ao desenvolvimento da inovação, a partir de nove dimensões e respectivas variáveis que apresenta o ambiente organizacional sobre diferentes visões e, a partir da análise de tais dimensões verificar a intensidade das práticas de inovação adotadas pelas empresas. Desse modo, o referido modelo permite com que a organização tenha condição de analisar suas práticas de desenvolvimento de inovação e, conseqüentemente, potencializar as que se apresentarem como impeditivas ao desenvolvimento da inovação.

Buscando analisar a inovação no mercado brasileiro, deve-se destacar a importância das pequenas empresas, pois este é bastante particular no que diz respeito a quantidade de empresas existentes e seus enquadramentos. Segundo o Sebrae (2011) quase 60% dos trabalhadores brasileiros, são empregados por empresas de pequeno porte, elas movimentam um montante de aproximadamente quinhentos bilhões de reais por ano, o que representa em média 20% de todo o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Essa porção do mercado deve receber uma maior atenção para o desenvolvimento da inovação no Brasil, uma vez que o fortalecimento de vantagens competitivas nas pequenas empresas brasileiras representa um excelente combustível para a evolução econômica e social do país.

É fato que as empresas de pequeno porte apresentam limitações em termos de orçamento e estrutura frente às grandes organizações, o que afeta diretamente o desenvolvimento da inovação nessas organizações. Uma das soluções para esse problema é a utilização de modelos de gestão da inovação, capazes de identificar as práticas de inovação que as empresas possuem, para que assim elas possam conhecer suas falhas e desenvolver mais ainda os fatores já existentes. A partir deste diagnóstico encontrado, os gestores podem gerir a inovação de uma maneira mais eficiente e sustentável, consequentemente se tornando mais competitiva para o mercado.

Neste cenário está incluído o setor têxtil e de brindes do Brasil, o qual movimentava uma fatia significativa da economia do país, com uma grande quantidade de pessoas empregadas direta e indiretamente através de organizações pertencentes a esse mercado. Os dois setores estão interligados, pois o mercado de brindes brasileiro apresenta acessórios como bonés e camisetas em seu portfólio, produtos esses que necessitam diretamente do mercado têxtil para seu desenvolvimento.

As associações dos dois setores buscam estreitar relacionamentos para que o desenvolvimento do setor têxtil possa impulsionar a produção de brindes que tem como sua matéria-prima o tecido. Segundo o Sebrae (2010), a indústria têxtil do Brasil se destaca mundialmente, em tecnologia, criatividade e pela dimensão, sendo o terceiro mercado na produção de malhas e segundo em matéria-prima para fabricação de jeans. Resultados que estão atrelados a autossuficiência na produção brasileira de algodão.

Neste contexto encontra-se a "M Colagens Indústria e Comércio LTDA", uma indústria de pequeno porte localizada na cidade de Caicó-RN do ramo de colagens, que fornece produtos e serviços para a fabricação de bonés, chapéus, bolsas e tênis. Tendo seu foco o mercado de bonés da cidade Caicó, segundo maior produtor de bonés e chapéus do Brasil, ficando atrás apenas de Apucarana no Paraná. Neste mercado praticamente toda a produção desse produto, é focada na fabricação de bonés promocionais para elaboração de brindes.

Dessa forma, escolheu-se para a realização do presente trabalho a empresa acima referenciada, analisando-a sob o modelo de Oliveira (2006). A justificativa para escolha de tal empresa deu-se pelo fato da mesma ser referência em seu ramo de atuação, bem como ter representatividade econômica e social na região geográfica que está localizada.

Diante dessa discussão apresentada, propõe-se como problema de pesquisa a seguinte questão: **Quais práticas adotadas na indústria "M Colagens" favorecem o desenvolvimento da inovação?"**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Geral

Classificar as práticas gerenciais adotadas na indústria “M Colagens” favorecem o desenvolvimento da inovação, a partir do modelo proposto por Oliveira (2006).

### 1.2.2 Específicos

1. Explorar teoricamente as abordagens e conceitos relacionados à temática inovação;
2. Verificar a existência de práticas de inovação na empresa;
3. Estabelecer uma escala para classificação das práticas gerenciais da empresa;
4. Identificar se as práticas da empresa favorecem o desenvolvimento de inovação.

## 1.3 Justificativa

A realização deste trabalho se justifica pelo grande conhecimento adquirido sobre a inovação e as práticas que devem ser desenvolvidas nas empresas que buscam ser inovadoras. Por meio deste, é possível identificar a importância que a inovação tem nas organizações, independente do tamanho, localização geográfica, tempo de atuação e setor que ela ocupa.

Sabe-se que a inovação é um fator competitivo indispensável para a sobrevivência das empresas, principalmente aquelas que buscam se diferenciar e alcançar a liderança dos seus mercados, por isto, este trabalho ainda se justifica pela possibilidade de retratar a realidade de uma empresa e de como é possível desenvolver a inovação, mesmo não tendo vantagens como estrutura e o capital das grandes organizações.

Este cenário mostra que os futuros administradores deverão ter uma atenção ainda maior com desenvolvimento desses fatores que auxiliam na formação de um contexto favorável para o crescimento da inovação. Onde isto pode ser verificado na prática através do estudo de caso desenvolvido, visto que o pesquisador presenciou *in loco* toda a realidade descrita pelos gestores, confirmando portanto a importância estratégica que a inovação tem nas organizações. Ficando mais evidente essas necessidades nas empresas brasileiras de micro e pequeno porte devido a extrema competitividade nesses negócios.

O trabalho contribui pessoalmente para o pesquisador como estímulo para implantação das práticas que não foram identificadas na empresa analisada, buscando obter melhores

resultados para essa organização a partir das lacunas encontradas. Ademais, pode-se citar o estímulo à pesquisa e ao desenvolvimento de trabalhos acadêmicos que possam auxiliar em um possível desenvolvimento na carreira acadêmica, servindo também para outros pesquisadores que tem interesse nesta temática.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho é estruturado em cinco capítulos, onde o primeiro faz a apresentação do tema e suas interpelações, mostrando o problema de pesquisa que será respondido, objetivos e a justificativa para elaboração do mesmo. O segundo capítulo refere-se a fundamentação teórica, que foi utilizada como base para elaboração do trabalho. No terceiro é mostrada a metodologia usada na pesquisa, identificando sua caracterização, tratamento dos dados e o seu instrumento de pesquisa. O quarto e último apresenta a análise dos resultados encontrados, mostrando as práticas da inovação que auxiliam no desenvolvimento da mesma. O quinto capítulo do trabalho é referente as considerações finais, depois são mostradas todas as referências da pesquisa.

## **Capítulo 2**

# **Fundamentação teórica**

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esse capítulo aborda o conceito de inovação e suas interrelações, mostrando ainda como deve ser feita a sua gestão nas organizações, como também as especificidades da mesma nas empresas de pequeno porte do Brasil. Apresenta ainda um pouco sobre o mercado de bonés e o setor têxtil brasileiro, mostrando por último a descrição do modelo utilizado na pesquisa.

### **2.1 Inovação: conceitos e abordagens**

A inovação está presente na sociedade desde o seu princípios, seu surgimento foi marcado por um conjunto de fatos históricos que foram determinantes para que a inovação chegasse ao nível de importância e disseminação encontrado atualmente. Um desses fatores foi o desenvolvimento tecnológico, que segundo Tigre (2014) não trouxe apenas uma mudança isolada, mas foi responsável por trazer transformações econômicas, sociais e institucionais para a nação. Para que essas mudanças ocorram são necessários contextos favoráveis de regimes jurídicos, motivação econômica e condições político-institucionais, para que sejam colocadas em prática. (TIGRE, 2014)

As mudanças trazidas pelo capitalismo na gestão das organizações e na exigência dos consumidores foram fundamentais para impulsionar o surgimento de novos produtos, métodos de produção e formas de organização. Tendo, portanto, um fator decisivo no desenvolvimento da inovação dentro das empresas. Conforme o mesmo autor a inovação consegue destruir intensamente a economia existente, a partir de dentro, criando novos elementos também de forma intensa para o mercado. Ela é capaz de apagar tudo aquilo conhecido até o momento e construir novos paradigmas para o mercado, ou seja, é responsável por realizar uma destruição criativa do contexto existente (SCHUMPETER 1961).

De acordo com Schumpeter (1961) no sistema capitalista a inovação é o tipo de competitividade capaz de trazer superioridade decisiva, em termo de custos e qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, interferindo não apenas no rendimento financeiro e produtivo das organizações, mas sendo uma vantagem fundamental para sua própria existência. De acordo com o mesmo autor as transformações ocorridas nos meios de transporte, eletricidade, agricultura, indústria de ferro, novos mercados, são exemplos de desconstrução em um cenário existente a partir de mudanças trazidas pela inovação.

Para Rogers e Shoemaker (1971 apud Tigre, 2014.) a inovação pode não ter um poder tão impactante como Schumpeter apresenta, pois a mesma pode representar uma inovação com pouca repercussão para o mercado, mais especificamente para um indivíduo, ela se apresenta como algo bastante inovador, já que se depende da percepção que o mesmo tem sobre essa inovação. Segundo os mesmos autores ela pode ser definida como “uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo”, fazendo toda diferença no papel que a percepção tem nesse processo. Assim, as organizações devem estar mais atentas em relação a como os consumidores observam os seus produtos, para que o mesmo seja considerado inovador segundo essas percepções.

Conforme Rogers (2003 apud Vasconcelos et. al, p.6) as características da inovação que influenciam na percepção dos consumidores sobre determinado produto ou serviço são as seguintes:

- Vantagem relativa:** Grau pelo qual uma inovação é percebida como sendo consistente com os valores existentes, experiências passadas e as necessidades dos adotantes potenciais.
- Compatibilidade:** Grau pelo qual uma inovação é percebida como sendo consistente com os valores existentes, experiências passadas e as necessidades dos adotantes potenciais.
- Complexidade:** Grau pelo qual uma inovação é percebida como sendo difícil de entender e se usar.
- Experimentação:** Grau pelo qual uma inovação pode ser experimentada antes da adoção.
- Observabilidade:** Grau pelo qual os resultados de uma inovação tornam-se visíveis para os grupos e indivíduos. (ROGERS 2003)

Para Drucker (1987) a inovação pode ser entendida como qualquer mudança nos recursos existentes que possam trazer melhores desempenhos financeiros. Segundo esse autor apesar da inovação estar mais ligada à simplicidade, é necessário que exista uma busca constante pelo seu desenvolvimento, pois ela dificilmente irá surgir sem um esforço constante nesse processo de busca, colocando a inovação em um patamar diferente da destruição criativa proposta por Schumpeter.

A inovação não é necessariamente uma mudança paradoxal de um contexto existente, onde ela pode trazer mudanças radicais para os mercados. A inovação pode ser feita de uma maneira gradual, com mudanças realizadas por etapas em determinados setores de uma organização. De acordo com Ches e Kotler (2011) pode-se dizer que a inovação unicamente como forma radical de mudança, é um mito que vem sendo cada vez mais esquecido pelas organizações, pois as mudanças graduais em alguns processos são determinantes para que patamares tecnológicos sejam alcançados ao longo do tempo, sendo de igual importância para

o desenvolvimento da inovação nas organizações. De acordo com os mesmos autores o fluxo constante de inovações menores e incrementais, podem ser levadas aos consumidores quando a inovação é entendida como uma cultura que deve ser desenvolvida dentro das empresas constantemente (BES, KOTLER 2011).

Essas discussões sobre inovações radicais e incrementais estão ligadas ao grau de novidade envolvido no produto ou serviço em que se pode ter mudanças que conseguem destruir uma realidade existente, transformando a maneira como determinado produto é visto. Mas também existem mudanças que são apenas pequenos acréscimos em algo já existente, o que difere, portanto é o grau de novidade apresentado em determinadas inovações (TIDD, BESSANT, PAVITT 2008).

De acordo com Stefanovitz (2011, p.11) o grau de inovação pode ter várias nomenclaturas adotadas por diferentes autores, como exposto no quadro abaixo:

Quadro 1: Classificações das inovações quanto ao grau de novidade/ruptura

Referência	Classificação
Freeman (1974)	Incremental, radical
Henderson e Clark (1990)	Incremental, modular, arquitetura, radical
Chistensen (1997)	Sustentadora, Disruptiva
Garcia e Calantone (2001)	Incremental, really new, radical

Fonte: Stefanovitz (2011)

As mudanças implantadas constantemente são mais eficientes a longo prazo para as organizações, do que aquelas trazidas pelas inovações radicais, recebendo nos últimos anos grande atenção pelas organizações ao redor do mundo. (TIDD, BESSANT, PAVITT 2008, p.30-34). De acordo com esses mesmos autores, as modificações radicais ou incrementais geradas pelas inovações, podem ser divididas em algumas categorias definidas por:

- Inovação de produtos:** mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece.
- Inovação de processo:** mudanças na forma em que os produtos/ serviços são criados e entregues.
- Inovação de posição:** mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.
- Inovação de paradigma:** mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

De acordo com Tigre (2014, apud Pintec 2011) a classificação da inovação pode ser dividida em apenas três diferentes grupos:

**-Inovação de produtos:** Um produto é realmente considerado novo quando as suas características básicas, conseguem se diferenciar de todos os produtos já feitos pela organização ou ainda aquelas modificações feitas em um produto já existente, mas que recebeu uma modificação bastante significativa.

**-Inovação de processos:** Em relação as inovações de processos, pode-se entender como aquelas novas formas de operação tecnológica ou que foram aprimoradas, a partir da introdução de tecnologias novas de produção, métodos novos ou melhoras na manipulação e entrega do produto. Essas mudanças tem o objetivo de melhorar o nível de qualidade, reduzir os custos e prazos de entrega.

**-Inovações organizacionais:** Inovações organizacionais ou de posição são as mudanças ocorridas na própria estrutura gerencial da empresa, nas relações entre diferentes setores, forma de atuação dos trabalhadores, forma de relacionamento com os fornecedores da organização e nas técnicas de administração dos seus processos.

As inovações são constantemente confundidas com invenções, mas as duas apresentam definições distintas. Segundo Fuk e Vilha (2011 apud Roman e Júnior, 1983) invenção na verdade é um modelo ou ideia para implantação em um determinado produto, serviço, processo ou sistema, podendo se transformar em uma inovação ao longo do tempo, mas que também pode ficar limitada apenas a uma ideia que não consegue ser concretizada. Diferente de uma inovação que deve ultrapassar a fase de concepção de um determinado projeto, passando para o campo propriamente dito do seu uso diário, onde a mesma é aceita como uma inovação já consolidada no mercado. De acordo com Tigre (2014, p.74):

“A invenção se refere à criação de um processo, técnico ou produto inédito. Ela pode ser divulgados através de artigos técnicos e científicos registrados em forma de patente, visualizada e simulada através de protótipos e plantas piloto sem, contudo, ter uma aplicação comercial de sucesso. Já a inovação ocorre com a efetiva aplicação pratica de uma intervenção”. (TIGRE, 2014, p.74)

Ela deve ser capaz de gerar valor para as organizações de forma estratégica, econômica ou que seja bastante significativa para a organização, necessitando não só inventar algum projeto novo, mas sim conseguir desenvolver e analisar para que no futuro se torne uma inovação. (OSENIEKS e BABAUSKA, 2014).

O entendimento sobre a inovação e sua importância, mostrou a necessidade de se compreender essa temática de forma mais estratégica, em que se trabalhasse a inovação como um processo a ser desenvolvido e gerenciado constantemente nas organizações. Essa nova exigência, conduziu o surgimento da gestão da inovação, responsável por discutir toda a

cultura e o desenvolvimento de práticas de gerenciamento que tem como objetivo tornar as empresas cada vez mais inovadoras, buscando assim uma maior competitividade no mercado acirrado dos dias atuais.

## **2.2 Gestão da Inovação**

A importância da inovação para as organizações é uma temática praticamente unânime entre os diversos autores que discutem este assunto, porém a gestão desse processo incerto e que pode ser bastante complexo, ainda apresenta alguns questionamentos sobre sua real efetividade. O que pode ser entendido pela certeza de que não existe uma fórmula específica, para a gestão de algo que apresenta um risco inerente em razão de sua incerteza. (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Inicialmente existem diversos problemas quando busca-se desenvolver novos conhecimentos, adaptá-los e aplicá-los em determinados produtos ou processos, assim como em convencer os envolvidos a apoiarem e adotarem determinada inovação. Isso porque pessoas com diferentes formações, responsabilidades e objetivos estão envolvidas na gestão da inovação, gerando opiniões conflitantes sobre como ela deveria ser realizada (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

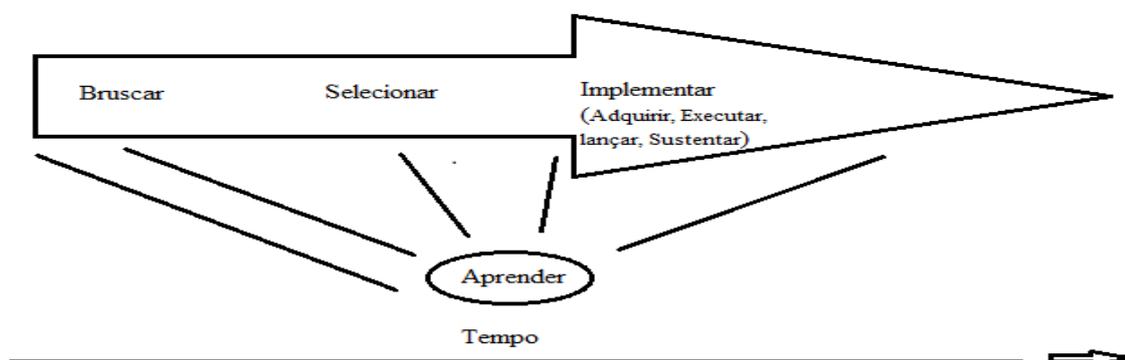
Segundo Bessant e Tidd, (2009 apud Zen et. al 2014) diante deste cenário, as organizações que não conseguem entender a gestão da inovação como necessidade, estão na verdade contribuindo cada vez mais para o aumento do risco de ideias mal sucedidas. Desta forma, o sucesso de uma inovação não está diretamente ligado apenas a uma boa ideia, a sua gestão tem portanto fator determinante para que perdas de recursos e fracassos em determinados projetos sejam evitados. Para obter sucesso no gerenciamento de uma empresa, deve-se realizar algumas rotinas que visam alcançar os recursos necessários referentes a inovação. As rotinas que devem ser desenvolvidas são a elaboração de estratégias específicas e seu gerenciamento, utilização de artifícios para implantação efetiva, suporte e manutenção efetiva da comunicação (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Bessant, Tidd e Pavitt (2008) destacam que a gestão da inovação busca entender as práticas que podem trazer resultados bons ou ruins para as organizações, visando o desenvolvimento de estratégias e aprendizados com esse processo. Os quatro temas centrais identificados por esses autores para uma gestão efetiva da inovação são os seguintes: entender o que se tenta gerir; entender como será feita a gestão; entender qual será a atividade de

inovação, o porque da mesma e quando será executada; entender que a inovação é feita em progresso, sendo algo móvel.

Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) discutem a inovação como um processo central dentro das organizações, segundo esses autores a gestão da inovação é um processo que busca, seleciona e implementa novas ideias. Conforme esses mesmos autores, pode-se identificar esse processo a partir desta figura:

**Figura 1:** Processo de inovação



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt, 2008, p. 88.

O primeiro passo deste processo de gestão realiza a análise dos cenários internos e externos, para que se possa identificar as ameaças e oportunidades existentes. Posteriormente se inicia a seleção, a partir de uma visão estratégica de como a organização busca se desenvolver ao longo do tempo. Na última etapa é realizado a implementação da ideia, sendo responsável por traduzir o seu potencial em algo novo para os mercados, envolvendo ainda uma atenção especial com aquisição de conhecimentos, execução do projeto, lançamento e gerenciamento da inovação no mercado, sustentabilidade e aprendizagem com o processo. (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Para que uma organização consiga realizar uma gestão da inovação de maneira mais eficiente, alguns autores definiram etapas a serem desenvolvidas para auxiliarem neste processo. Conforme Paredes et.al (2014) existem etapas indispensáveis para o surgimento, planejamento e implementação de uma gestão da inovação, que busca desenvolver produtos/serviços, processos e estratégias de marketing eficientes. De com Scherer e Carlomagno (2009 apud Paredes et.al, 2014) as etapas são as seguintes:

**1-Idealização:** Nesta etapa é realizada uma reunião das ideias, que surgiram dentro e fora da empresa, onde a quantidade de sugestões que se apresenta é mais importante do que sua qualidade.

**2-Seleção de experimentos:** A segunda etapa trabalha os conceitos, aplicações com os critérios de seleção e transformação das ideias em projetos realmente efetivos.

**3-Desenvolvimento:** Esta etapa consiste no planejamento, aprimoramento das ideias selecionadas, início das aplicações utilizadas, execução das atividades e suas experimentações.

**4. Implementação:** Nesta última etapa a inovação é testada no mercado, visando a aprovação final dos consumidores que irão fazer uso desta.

As melhorias ao longo do tempo no ambiente organizacional, resultado da implantação de uma inovação e sua gestão efetiva, influencia em melhorias nas rotinas e atividades executadas na empresa, auxiliando também na escolha dos seus projetos. (PAREDES et al 2014). De acordo com o mesmo autor é importante destacar, que alguns fatores podem influenciar no desenvolvimento dessas etapas discutidas (idealização, seleção de experimentos, desenvolvimento, implementação):

- Resistência dos funcionários da organização
- Cultura organizacional existente
- Políticas e estratégias da empresa
- Rede de relacionamento

A identificação das etapas e os fatores que influenciam no desenvolvimento da inovação, é algo indispensável para as organizações que buscam desenvolver a gestão da inovação, porém a organização deve atrelar a inovação junto ao seu planejamento estratégico, para que essa gestão seja efetiva. Segundo Dreijer (2002; FIGUEIRA et al, 2008 apud CAMPOS et. al 2013) é necessário que os gestores das empresas, entendam a importância da inovação como algo estratégico, em que a mesma tem um papel de extrema relevância no direcionamento que a organização pretende alcançar, mas essa colocação da inovação junto ao planejamento estratégico, não deixa de envolver também questões operacionais das empresas.

O entendimento da gestão da inovação permite uma melhor análise de como as empresas podem desenvolver práticas que visam resultados mais efetivos com a inovação, sendo necessário identificar as especificidades apresentadas por cada organização, para que os modelos de inovação utilizados pelas empresas, estejam alinhados com as realidades encontradas nestes setores específicos. São esses modelos que auxiliam os gestores a

encontrarem as lacunas no desenvolvimento da inovação das suas empresas, assim como as ações que já são apresentadas. Principalmente no mercado brasileiro, que é formado na sua grande maioria por empresas de micro e pequeno porte.

### **2.3 Gestão da inovação em pequenas empresas brasileiras**

No que diz respeito ao desenvolvimento da inovação nas empresas de pequeno porte no Brasil, essas organizações enfrentam algumas dificuldades em relação às de grande porte. Mesmo diante deste cenário, os pequenos negócios buscam inovar visando uma melhor produtividade e eficiência, para assim conseguirem superar a concorrência cada vez maior entre esses tipos de negócio (CAMPOS; CAMPOS, 2013, p.37). Segundo os mesmos autores: “ Devido à importância das MPEs para a economia brasileira, acredita-se que é de extrema relevância dedicar-se ao estudo de como a inovação é gerada no contexto da MPE”.

Identifica-se o enquadramento de uma empresa brasileira através do seu faturamento anual ou pelo número de funcionários que ela obtém. Em relação ao faturamento uma organização é considerada micro empresa quando tem um faturamento de R\$ 60.000 à R\$ 360.000, e de pequeno porte quando esta tiver um faturamento anual entre R\$ 360.000 e R\$ 3.600.000. Já para o número de colaboradores que a mesma obtém, ela pode ter no máximo 19 funcionários para as micro empresas e de 20 a 499 em relação as organizações de pequeno porte. Esses tipos de negócios são responsáveis por números bastante representativos para o Brasil, já que a produção dessas empresas equivalem a 27% do PIB e conseguem gerar 52% dos empregos com carteira assinada (SEBRAE 2011).

A realidade encontrada no mercado brasileiro requer uma atenção ainda maior para o desenvolvimento de práticas que auxiliam as organizações na gestão de sua inovação, pois as empresas de micro e pequeno porte detém uma grande parcela do mercado. De acordo com Campos e Campos (2013) esse cenário traz uma realidade muito mais desafiante aos gestores e suas organizações, o que pode ser demonstrado através do grau de novidade das inovações nas empresas de pequeno porte, onde apenas 4% dos produtos fornecidos para o mercado são novos, estando bem distantes dos 27% das empresas de grande porte (PINTEC 2008 apud CAMPOS e CAMPOS 2013)

A identificação do porte apresentado pela empresa influencia a maneira como a gerencia é realizada, aquelas empresas menores obtém vantagens em relação a sua agilidade e rapidez na hora das tomadas de decisões, mas desvantagem no que diz respeito aos seus recursos. Tal fato demonstra que a eficiência gerencial da inovação, passa pelo

desenvolvimento de comportamentos específicos para cada tipo de negócio, assim como na geração de melhores estruturas que possibilitem um ambiente mais adequado de trabalho. Portanto, é necessário que se tenha um equilíbrio entre a manutenção das vantagens que os pequenos negócios apresentam e o desenvolvimento das suas maiores limitações (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

O grande problema do desenvolvimento da inovação nas empresas de pequeno porte, é que poucas delas reconhecem a grande importância da inovação para a manutenção do seu negócio. A pequena parcela que reconhece essa importância esbarra nas dificuldades encontradas em se implantar a inovação. O Manual de Oslo mostra o financiamento como fator chave para esse processo nas pequenas empresas, dependendo de recursos que na grande maioria das vezes são buscados com dificuldade no mercado de terceiros. (CAMPOS; CAMPOS, 2013).

Para que se tenha uma melhor identificação dos cenários que as organizações fazem parte, é necessário um melhor entendimento sobre esse setor específico e suas relações. Essas identificações podem traçar um melhor perfil da organização, auxiliando na escolha de como deveria ser realizada o reconhecimento das práticas desenvolvidas em relação a inovação.

## **2.4 Setor têxtil e bonelaria**

Esses dois setores se apresentam de maneira bastante interligadas, onde cada um tem uma influencia significativa no outro. Essa proximidade é demonstrada através de reuniões e parcerias desenvolvidas entre elas, visando o crescimento do setor têxtil (representado pela ABIT-Associação Brasileira da Indústria têxtil) e do setor boneleiro (representado pela ANIBB-Associação Nacional das Indústrias de Bonés, Camisetas, Brindes e similares). De acordo com Anibb (2010) em 2007 essas duas associações conseguiram traçar em conjunto estratégias para combater a inovação dos produtos asiáticos, para proteger o mercado interno da inserção de bonés, camisetas, brindes e similares.

De acordo com a ABIT, a previsão é que o comércio mundial de têxtil e confecções alcance US\$ 856 bilhões com uma participação nacional de 0,6% deste valor. Em relação ao consumo, a previsão é que, a partir do incremento da renda e estabilidade econômica, o percentual de aumento desta variável no país seja de mais de 50% .

Diante deste cenário a ABIT, identifica uma das principais barreiras para o desenvolvimento tanto do setor têxtil no Brasil, como para a competitividade de produtos finais (Ex: Bonés e chapéus), é a forte penetração de importados. Como fatores limitadores à

competitividade são apresentados os seguintes fatores: Carga tributária; Deficiência na defesa comercial; Custo elevado de capital; Custo de infraestrutura; Crescimento das importações; Desequilíbrio cambial.

Dentro deste cenário, posiciona-se a indústria de colagem em suas diversas formas de atuação, fornecendo matéria-prima para elaboração de bolsas, acabamento interno de carros, tênis, chapéus e bonés. Tratando especificamente do segmento boneleiro, identificam-se no Brasil dois grandes polos: Região do Seridó potiguar, contemplando as cidades de Caicó, Serra Negra no Norte e São José do Seridó; e Apucarana, localizada a 50 km de Londrina – PR, considerada a capital nacional do Boné.

Em relação aos produtos desse mercado é possível dividi-los em dois grupos principais: bonés como artigo de moda ou como acessório de brinde para diferentes aplicações. Em relação a este segundo mercado, tem-se o polo potiguar como os grandes produtores no Brasil e a cidade de Caicó como o grande destaque do polo.

Situada a 256 km de Natal, capital do Rio Grande do Norte, Caicó é considerada a principal cidade do Seridó do RN e conhecida como centro pecuarista e algodoeiro. Embora seja considerada atualmente como um centro produtor de algodão, na década 70 a cidade assistiu a uma crise nesta produção gerando uma busca por novos segmentos de mercado que pudessem manter em crescimento a economia do estado, surgiram então os trabalhos artesanais, culinários e a produção têxtil, que se utilizaria do algodão para fabricar seus produtos. Nestas produções, as tecelagens tinham como produto final panos de prato e redes.

De acordo com Lins (2012) a confecção de bonés em Caicó surgiu no ano de 1984, expandindo-se de forma expressiva a partir da comercialização do produto nas vaquejadas da Região do Seridó. Dez anos depois o boné se tornaria o produto líder absoluto na área de brindes promocionais e a cidade contava com 100 pequenas unidades fabris que comercializavam para os estados do Espírito Santo, Pará e outras do Centro-Sul. Segundo a ANIBB Dados mais recentes divulgados pelo Sebrae – RN informam que atualmente encontram-se na região do Seridó 80 bonelarias com produção média mensal de 2,4 milhões de produtos, movimento de cerca de R\$ 72 milhões por ano somente no Rio Grande do Norte.

Portanto, como visto, as empresas precisam adotar o modelo de organização inovadora, para que assim sejam capazes de inovar com eficiência em termos econômicos, garantindo sobrevivência e, por conseguinte, a sua competitividade. Contudo, a identificação de suas práticas voltadas para a inovação, contribui substancialmente para que possam identificar lacunas e potencialidades. Para tanto, o modelo apresentado por Oliveira (2006) se apresenta como uma ferramenta que pode auxiliar os gestores desse ramo de atuação, na identificação

do desenvolvimento de práticas que podem impulsionar o processo de inovação, o qual será apresentado no tópico a seguir.

## **2.5 Modelo de identificação de empresas inovadoras proposto por Oliveira (2006)**

O desenvolvimento da inovação dentro das empresas necessita que algumas práticas sejam adotadas, visando um contexto organizacional que auxilie as empresas no seu processo inovativo. A forma como esse contexto pode ser identificado, está diretamente ligado ao desenvolvimento de modelos que sejam capazes de discutir os fatores que promovem a inovação nas organizações.

De acordo com Oliveira (2006) alguns autores apontaram diferentes fatores que são classificados como impulsionadores da inovação, destacando que o conjunto deles podem conduzir a inovação nas organizações. Isso porque práticas isoladas não conseguem desenvolver a inovação com eficiência, pois é necessário que sejam trabalhadas práticas que conduzam a inovação em conjunto, só assim pode-se ter sucesso nesta ferramenta de competitividade das empresas (OLIVEIRA; 2006).

O modelo proposto por Oliveira (2006) usa como base os estudos de Mendel et al. (2004) e Cunha; Santos (2004), fazendo uma junção das principais dimensões analisadas por esses autores, apresentando uma perspectiva bem mais completa das práticas a serem realizadas pelas organizações. Destacando um conjunto extenso de variáveis, que devem estar presentes nas empresas que buscam ser inovadoras. Com base nisso optou-se pelo modelo de Oliveira (2006), apresentando-se como uma ferramenta de diagnóstico de empresas inovadoras mais confiável, pois são evitadas possíveis lacunas apresentadas por outros modelos que não possuem um conjunto de variáveis, tão completas como as expostas no modelo de Oliveira (2006). O que faz toda a diferença no resultado positivo ou negativo da organização, em relação às dimensões estudadas.

O modelo de Oliveira (2006) também apresenta vantagens no que diz respeito a seu instrumento de pesquisa, já que o questionário utilizado por este modelo é composto por perguntas de fácil compreensão por parte dos entrevistados, evitando assim possíveis respostas incoerentes com a realidade encontrada na organização.

As nove dimensões apresentadas no modelo de Oliveira (2006), são as seguintes: estratégia, ambiente físico; comunicação; estrutura organizacional; atuação em equipe;

pessoas; inovação e tecnologia; aprendizagem organizacional e meio ambiente. De acordo com Oliveria (2006) as dimensões e suas variáveis são definidas conforme exposto abaixo:

### *2.5.1 Estratégia*

A dimensão estratégica é definida por Oliveira (2006) como sendo aquela capaz de identificar o posicionamento que a organização busca e o seu relacionamento com os clientes (externos e interno), diagnosticando se a empresa tem ou não uma estratégia organizacional direcionada para a inovação. As variáveis que compõe essa dimensão são: Relacionamentos com os clientes, mercados potenciais, inovação com estratégia, interatividade com clientes e fornecedores, práticas comerciais, liderança no mercado, risco como oportunidade, comprometimento com a qualidade, excelência no atendimento e interação entre fabricas, laboratórios de desenvolvimento, satisfação das necessidades dos clientes, liderança em inovação, parcerias para geração da inovação, alianças estratégicas e terceirização.

De acordo com Oliveira (2006) existem uma serie de fatores internos e externos, que determinam as políticas relacionadas a introdução de inovações tecnológicas, onde a maioria desses estão relacionados com as estratégias que as empresas adotam. Diante disto a postura da empresa em relação a adoção de mecanismos de incentivo ou não da inovação, é determinada pela estratégia que a organização almeja alcançar. Freeman (1982) sugere as seguintes estratégias:

#### *2.5.1.1 Estratégia Ofensiva*

São estratégias adoradas geralmente por empresas que estão dispostas a correr altos riscos, realizando grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, tendo, portanto uma visão de longo prazo. Essa estratégia tem o objetivo de conseguir a liderança técnica e de todo seu mercado, através do pioneirismo no lançamento de novos produtos e serviços.

**Característica:**

P&D desempenha papel-chave – intensiva em pesquisa; atribui grande importância à proteção de patentes; busca auferir lucros monopolistas, para compensar altos gastos (P&D e com os insucessos); necessita ter acesso ao conhecimento científico básico; altamente intensivas em educação; a geração e o processamento da informação ocupam grande parte da força de trabalho; um pequeno número de empresas atua ofensivamente. ( FREEMAN 1982)

#### *2.5.1.2 Estratégia defensiva*

Essa estratégia visa obter uma grande competitividade, oferecendo produtos e serviços que os concorrentes apresentam, porém com algumas diferenciações em termo de qualidade ou custo de produção, reagindo sempre de acordo com a concorrência, nunca de forma pioneira. Para isso as tomadas de decisões são realizadas de maneira bastante rápidas, devido a necessidade de otimização de tempo, em função das respostas mais ágeis que devem ser dadas ao mercado.

**Características:**

.P&D direcionado para rapidez e eficiência nas atividades de desenvolvimento do projeto. Investe em P&D, de forma intensiva; diferença básica reside no “timing” das inovações – não desejam ser os primeiros e não podem ficar para trás; estão sempre interagindo em torno dos ofensivos; indisposição para correr altos riscos; pode faltar capacidade para realizar os tipos mais originais de inovação visto que não possui vínculos com a pesquisa básica ou por não possuir algum aspecto positivo de recursos humanos, em engenharia de processo ou de marketing ;intensiva em tecnologia – possui recursos humanos altamente qualificados e se diferencia, entre outros, através da assistência técnica; planejamento de longo prazo – opera com prospecção tecnológica mais especulativa; busca ultrapassar ou acompanhar o competidor ofensivo. (FREEMAN 1982)

*2.5.1.3 Estratégia Imitativa*

Esse tipo de estratégia tem o objetivo de tornar as empresas menos desenvolvidas tecnologicamente, mais próximas dos líderes do seu mercado, através de imitações dos produtos já desenvolvidos pelos concorrentes, como por exemplo a obtenção de forma legal de uma determinada tecnologia pra ser implantada em um dos seus produtos. Destacando que essa utilização de tecnologias já desenvolvidas por concorrentes, sempre é feita de forma legal.

**Características:**

Buscam obter vantagens dos erros do passado cometidos pelos seus concorrentes; necessita de capacidade técnica – oferece diferenciação do produto através do aperfeiçoamento técnico; não busca ultrapassar nem acompanhar o estrategista ofensivo ou o defensivo; apóia-se em custos inferiores (opera com menores custos indiretos, eficiência gerencial e do processo de produção), para manter sua posição no mercado; opera com P&D adaptativo.( FREEMAN 1982)

*2.5.1.4 Estrategia Dependente*

Essa estratégia tem seu foco na dependência em relação a outra empresa mais forte, departamento ou uma filial de maior expressão. Elas geralmente não realizam inovações que

tenham um grande destaque, assim como lançamento de novos produtos, pois ficam dependendo unicamente das demandas das matrizes ou dos seus clientes.

### **Características:**

Não possuem nenhuma iniciativa em termos de projetos; ausência em capacitação em PeD; seu produto pode apresentar grande variação, mas em resposta a exigência definitiva externamente.( FREEMAN 1982)

#### *2.5.1.5 Estratégia Tradicional*

Se trata daquele tipo de estratégia apenas situacional em setores específicos, que estão desenvolvendo lentamente mudanças técnicas, necessitando portanto de ações não inovativas, ou seja normais, para a resolução desses problemas. Ela fica limitada apenas a algumas poucas incorporações de inovações trazidas por terceiros.

#### *2.5.1.6 Estratégias Oportunista*

Essa estratégia se baseia na habilidade gerencial da organização, em conseguir identificar oportunidades novas em determinados mercados, aproveitando as mudanças ocorridas sem o investimento em PeD ou algum projeto mais complexo.

De acordo com Oliveria (2006) a dimensão estratégica, visa portanto identificar o que a empresa coloca em prática pra alcançar seus objetivos e qual a estratégia utilizada neste processo. Verificando se a organização realmente dá importância ao desenvolvimento da inovação, quando chega a hora de realizar seu planejamento.

#### *2.5.2 Dimensão ambiente físico*

Essa dimensão é definida por Oliveira (2006) como aquela que é responsável por identificar os espaços físicos, ruídos, calor, iluminação e ventilação que compõe o ambiente da empresa, verificando a relação desses fatores com o processo de inovação. Assim como no que diz respeito a sensação de bem-estar no ambiente físico e quantidade de pessoas proporcionais ao tamanho do local. As variáveis que compõe essa dimensão são: ambiente de trabalho, presença de ruídos, barulhos e espaço de trabalho.

#### *2.5.3 Dimensão comunicação*

Para Oliveira a dimensão comunicação é definida como sendo aquela, responsável por identificar a existência de práticas que demonstrem claramente quais os objetivos da

organizações, a partir de uma comunicação eficiente e aberta entre os indivíduos que fazem parte da empresa. Permitindo assim uma livre circulação da informação e poder de participação dos funcionários neste processo. As seguintes variáveis compõe essa dimensão: entendimento das comunicações, veículos de comunicação interna, conhecimento sobre as metas, canais de comunicação, conhecimento sobre visão e missão e circulação de informação.

#### 2.5.4 *Dimensão estrutura Organizacional*

Essa dimensão segundo Oliveira (2006) é responsável por identificar se a empresa apresenta uma estrutura e projetos que auxiliem no processo de inovação, estudando se o controle hierárquico é realizado de uma maneira descentralizada, com uma gestão mais flexível em relação a como são executadas as rotinas de trabalho, a acessibilidade e excursão de ideias inovadoras na estrutura organizacional. Porém esses fatores devem levar em conta os aspectos humanos atrelados neste processo, isso porque os colaboradores da organização podem apresentar resistência a algumas estruturas planejadas, dificultando assim o processo de inovação. As variáveis que compõe essa dimensão são as seguintes: controle hierárquico descentralizado, implementação de novas ideias, flexibilidade da rotina de trabalho, formação de grupos multidisciplinares, melhorias contínuas de processos, tecnologia de produção flexível, divisões pequenas, espaços abertos e manufatura *just in time*.

#### 2.5.5 *Dimensão atuação em equipe*

A atuação em equipe é de extrema importância para as empresas que buscam ser inovadoras, segundo Oliveira (2006) esta dimensão é definida como aquela que avalia, se as organizações estão realmente desenvolvendo algum tipo de mecanismo para um melhor espírito de equipe, verificando a existência da confiança entre os colegas e se é encontrado um clima que favorece a exposição de ideias, para a resolução de problemas na organização estudada. As variáveis que compõe essa dimensão são as seguintes: desenvolvimento de equipe, clima de confiança, clima para exposição de ideias, equipe que trabalham com autonomia e mecanismo de disseminação.

#### 2.5.6 *Dimensão pessoas*

Oliveira (2006) define a dimensão pessoas como aquela responsável, por identificar se a organização apresenta oportunidades para seus funcionários, em relação à participação de treinamentos como o objetivo de incentivar mudanças organizacionais, assim como em

capacitações para um melhor desempenho na realização das atividades profissionais exercidas. As variáveis que compõe essa dimensão são as seguintes: motivação para participação, liberdade e autonomia, clima para questionar a gerência, estímulo a criatividade, exploração de talentos-chaves, respeito a individualidade, flexibilidade de horário e local de trabalho, solicita sugestões para aprimoramento, oportunidades para apresentar soluções, consideração das sugestões, estímulo e valorização a participação, desenvolvimento da criatividade, trabalho em supervisão constante, atuação gerencial para participação, atuação gerência voltada a mudança, valorização das participações individuais, reconhecimento e incentivos informais, reconhecimento e incentivos formais, atração e manutenção de talentos-chaves, treinamento para gestão de mudanças, treinamento e desenvolvimento, participação dos treinamentos oferecidos, desenvolvimentos de talentos para inovação.

#### *2.5.7 Inovação e tecnologia*

Nesta dimensão segundo Oliveira (2006), busca-se identificar a existência de recursos materiais e tecnológicos, para execução das atividades cotidianas na organização e sua facilidade na forma de obtenção desses recursos. De acordo com Cunha e Santos (2004 apud Oliveira 2006) essa dimensão visa a identificação da utilização de tecnologias da informação, existência de laboratórios de PeD, investimentos em PeD e utilização de políticas de patentes. As variáveis que compõe essa dimensão são as seguintes: disponibilidade de recursos, obtenção de recursos materiais, tecnologia da informação, investimento em pesquisa e desenvolvimento, departamento e laboratório de pesquisa e desenvolvimento, políticas de patentes, agentes geradores de inovação.

#### *2.5.8 Dimensão aprendizagem organizacional*

De acordo com Oliveira (2006) essa dimensão pode ser entendida, como aquela que é responsável pela identificação de mecanismos que incentivem a circulação da informação e do conhecimento entre a equipe, aprendizagem mutua entre os integrantes da organização, compartilhamento de novos conhecimentos e idéias. Destacando que o conhecimento e a inovação são dois aspectos, que devem estar em harmonia para que esse processo ocorra de maneira efetiva, pois o conhecimento é essencial para o desenvolvimento da inovação. As variáveis que compõe essa dimensão são as seguintes: mecanismo para troca de conhecimento, disseminação do conhecimento tácito, compartilhamento de novos conhecimentos.

### 2.5.9 *Dimensão meio ambiente*

A preocupação ambiental não é apenas mais uma obrigação que as empresas tem que seguir, é um fator que deve ser monitorado visando também a manutenção da imagem da organização. A dimensão meio ambiente é definida por Oliveira (2006), como a atuação da empresa em relação a degradação ambiental e sua efetividade na diminuição dos custos, através da redução de desperdícios. As variáveis que compõe essa dimensão são as seguintes: atendimento a legislação ambiental, incorporação de atributos ambientais, produtos ambientais seguros, conscientização ambiental, adequação as questões ambientais.

Com base na fundamentação teórica apresentada e na discussão até aqui realizada, fica claro que as organizações devem apresentar algumas condições, para que a inovação possa ser desenvolvida de uma maneira efetiva nas organizações, em que as nove dimensões apresentadas por Oliveira (2006), conseguem retratar as práticas gerenciais das empresas inovadoras. Assim, servirão de base para analisar os dados deste estudo, que serão posteriormente apresentados. Logo, será imprescindível para os resultados finais deste trabalho.

## **Capítulo 3**

# **Aspectos Metodológicos**

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Na realização de qualquer pesquisa é necessário que se entenda quais foram os métodos utilizados para se alcançar os objetivos desejados. Para isso é realizado uma série de procedimentos e técnicas definidas que visam uma melhor compreensão sobre uma determinada temática.

Neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos que foram utilizados para esse estudo, identificando os seguintes elementos: caracterização da pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, caracterização da empresa, instrumento de pesquisa, tratamento e análise dos dados

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Como a pesquisa visa classificar se as práticas adotadas na indústria “M Colagens” favorecem o desenvolvimento da inovação, a partir do modelo proposto por Oliveira (2006), este estudo é caracterizado como de natureza **qualitativa**, que é definida como um estudo não estatístico, que identifica e analisa em profundidade dados de difícil mensuração de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico.

Essa pesquisa também pode ser classificada como sendo de natureza **descritiva** com um levantamento de dados primários, que segundo Gil (2002) pode ser classificado quando o objetivo principal da mesma é descrever as características de certa população, através de técnicas de coleta de dados como o questionário, para este trabalho o objetivo principal da pesquisa é identificar as práticas encontradas na indústria “ M colagens” em relação ao desenvolvimento da inovação, a partir de dados que nunca foram coletados, verificando as características encontradas na organização através do proprietário e alguns colaboradores.

No que se refere aos procedimentos técnicos utilizados no trabalho, pode-se classificar o mesmo como um **estudo de caso**, pois foi necessária uma identificação profunda do ambiente organizacional da empresa, com as inúmeras informações específicas que só um estudo de caso é capaz de identificar. Isso porque o contexto que envolve as práticas encontradas nas organizações para o desenvolvimento da inovação, será encontrado apenas com um conhecimento profundo sobre a empresa e seu ambiente organizacional. Diehl e Tatim (2004, p.12) definem o estudo de caso como sendo: “O estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” Ademais, foi utilizado o **questionário, a observação não participante e os comentários dos**

**entrevistados** como técnicas de coleta de dados, o qual será mais bem explicitado no tópico 3.3

### 3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A empresa estudada apresenta um quadro de funcionários bastante enxuto, com funções que se apresentam de forma dinâmica no desenvolvimento das atividades cotidianas da organização. Desta forma foram escolhidos os funcionários que exercem algum cargo gerencial ou administrativo, bem como a diretoria geral da empresa em questão. Caracterizando assim como uma pesquisa como não probabilísticas do tipo intencional, já que não será dado um tratamento estatístico aos dados, nem serão selecionados ao acaso os indivíduos estudados.

Diante da realidade encontrada no ambiente organizacional da empresa, foram escolhidos **três indivíduos** para aplicação dos questionários desta pesquisa. Sendo uma colaboradora do setor administrativo e outra da gerência, assim como o diretor geral representada na figura do seu proprietário. Essa escolha foi em decorrência da necessidade de se realizar a pesquisa, com indivíduos que desempenham papéis de decisão na organização, podendo assim influenciar diretamente no contexto da organização para o desenvolvimento da inovação.

### 3.3 Caracterização da empresa

A "M Colagens" é uma indústria do ramo de colagens de pequeno porte, criada em 1997 pelo senhor Marivaudo Medeiros de Araújo, localizada em Caicó-RN na rua Dr. Pereira da Nóbrega, 409- Penedo, que fornece produtos e serviços para a fabricação de bonés, chapéus, bolsas e tênis. Ela possui um total de nove funcionários, sendo seis do setor de produção, dois do setor administrativo e uma responsável pelo financeiro da empresa. A missão dela é prestar serviços e vender produtos no segmento de colagens, atendendo as necessidades e buscando o sucesso dos nossos clientes de forma sustentável.

A indústria estudada "M colagens" apresenta algumas realidades bastante específicas do seu tipo de negócio, dependendo diretamente de dois setores do mercado brasileiro. Isso porque a empresa realiza um beneficiamento em tecidos e borrachas para que esses materiais sejam utilizados na produção de alguns produtos, com o foco naqueles que são utilizados para produção de bonés. Estando assim inseridas no ambiente do setor têxtil, que é responsável por lançar novas tonalidades, texturas e estampas em tecidos utilizados nessa indústria, tendo também um impacto bastante significativo no próprio mercado consumidor da empresa. Já o

segundo setor que a M colagens está inserida é o mercado propriamente dito dos bonés, responsável por grande parte da demanda de produtos e serviços da empresa.

Neste trabalho foi levado em consideração a classificação do Sebrae em relação ao faturamento anual da organização, classificando ela como uma empresa de pequeno porte. Inserindo a mesma dentro do contexto discutido sobre a gestão da inovação, em relação a esse grupo de empresas tão particulares e representativas para o Brasil.

### 3.4 Instrumento de pesquisa

Neste trabalho, como já referenciado na fundamentação teórica, foi utilizado o modelo de Olivera (2006) como base para análise e conseqüentemente, o instrumento de pesquisa elaborada pela referida autora, onde o mesmo se apresenta como uma ferramenta capaz de identificar as práticas desenvolvidas pela empresa desenvolvimento da inovação. Utilizando uma serie de dimensões e um grupo de variáveis que apresenta o ambiente organizacional sobre diferentes visões.

O **questionário** elaborado por Oliveria (2006) foi o instrumento de coleta de dados utilizado para este trabalho, com um total de setenta e seis perguntas referentes a cada um das variáveis das dimensões. Além das observações do pesquisador, que verificou de perto esse contexto descrito e vivenciado dentro da organização através das visitas realizadas na empresa. Servindo como mais um instrumento de coleta de dados para descrição das práticas de inovação identificadas na organização.

No questionário utilizado para essa pesquisa, cada uma das suas perguntas busca responder o posicionamento da organização, em relação a uma determinada variável das dimensões apresentadas pelo modelo. O questionário (Anexo 1) elaborado por Oliveira (2006) apresenta as dimensões e variáveis conforme apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 2: Dimensões e Variáveis de Oliveira (2006)

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Perguntas do Questionário</b>
<b>1. Dimensão estratégica</b>	1.Relacionamentos com os clientes 2.Mercados potenciais 3.Inovação com estratégia 4. Interatividade com clientes e fornecedores 5.Práticas comerciais 6.Liderança no mercado 7.Risco como oportunidade	1. As formas de relacionamento com os clientes externos e internos (funcionários internos), são dinâmicas. 2. A empresa busca sempre por mercados potenciais ou procura atender as necessidades latentes de seus clientes. 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.

	<p>8.Comprometimento com a qualidade,</p> <p>9.Excelência no atendimento,</p> <p>10.Interação entre fabricas e laboratórios de desenvolvimento</p> <p>11.Satisfação das necessidades dos clientes</p> <p>12.Liderança em inovação</p> <p>13.Parcerias para geração da inovação</p> <p>14.Alianças estratégicas</p> <p>15.Terceirização</p>	<p>4. Existe empenho em promover a interatividade da organização com clientes e fornecedores.</p> <p>5. A organização incorpora novas práticas comerciais capazes de contribuir para construção de um diferencial competitivo, em relação à concorrência.</p> <p>6. Ser líder em seu segmento é um alvo que a empresa está buscando permanentemente alcançar.</p> <p>7. O risco é visto como oportunidade; assim sendo, erros e falhas são facilmente tolerados.</p> <p>8. A empresa é comprometida com a promoção da qualidade.</p> <p>9. A excelência no atendimento é um diferencial que a empresa apresenta.</p> <p>10.A. organização promove constantemente a integração entre fábricas e laboratórios de desenvolvimento.</p> <p>11. . A satisfação das necessidades dos clientes funciona, em grande medida, como uma bússola norteadora, no momento da formulação da estratégia.</p> <p>12. Liderar em termos de inovação faz parte dos planos e metas da empresa.</p> <p>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.</p> <p>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</p> <p>15. A empresa subcontrata (terceiriza) outras empresas para desenvolver determinadas funções.</p>
<p><b>2. Dimensão ambiente físico</b></p>	<p>16.Ambiente de trabalho</p> <p>17.Presença de ruídos, barulhos</p> <p>18.Espaço de trabalho</p>	<p>16.O espaço físico (do ambiente de trabalho) possui iluminação, mobiliário e ventilação adequados.</p> <p>17.No ambiente de trabalho existe a presença de barulho ou ruído que podem prejudicar o</p>

		<p>desempenho dos indivíduos.</p> <p>18.O seu espaço de trabalho possui tamanho compatível com a quantidade de pessoas que estão instaladas no mesmo ambiente físico.</p>
<b>3.Dimensão comunicação</b>	<p>19.Entendimento das comunicações</p> <p>20.Veículos de comunicação interna</p> <p>21.Conhecimento sobre as metas</p> <p>22.Canais de comunicação</p> <p>23.Conhecimento sobre visão e missão</p> <p>24.Circulação de informação</p>	<p>19. Na organização, as informações são comunicadas de maneira que todos as entendam.</p> <p>20. Existe veículo de comunicação interna, a exemplo de rádio e jornais internos, aberto à participação dos funcionários.</p> <p>21.As metas de trabalho para cada colaborador são claras.</p> <p>22. Apresenta canais de comunicação abertos para assegurar boa interação entre a direção, funcionários, vendedores e clientes.</p> <p>23.Os colaboradores têm compreensão adequada sobre: visão, missão e as metas da organização.</p> <p>24. Existe uma livre circulação da informação na empresa - de modo que os indivíduos tenham o maior número de informação possível para a execução adequada de suas atividades.</p>
<b>4. Dimensão estrutura organizacional</b>	<p>25.Controle hierárquico descentralizado</p> <p>26.Implementação de novas ideias</p> <p>27.Flexibilidade da rotina de trabalho</p> <p>28.Formação de grupos multidisciplinares</p> <p>29.Melhorias contínuas de processos</p> <p>30.Tecnologia de produção flexível</p> <p>31.Divisões pequenas</p> <p>-Espaços abertos</p> <p>32.Manufatura <i>just in time</i>.</p>	<p>25.Na empresa, o controle hierárquico que vigora é descentralizado.</p> <p>26.A implementação de uma nova idéia depende da aprovação de vários níveis hierárquicos.</p> <p>27. As normas na rotina de trabalho na empresa são flexíveis.</p> <p>28.A estrutura da empresa é descentralizada, formada por grupos multidisciplinares.</p> <p>29. A organização privilegia a melhoria contínua de processos.</p> <p>30. A empresa incorpora tecnologia de produção flexível.</p> <p>31. Apresenta estrutura com divisões pequenas (espaços abertos).</p> <p>32. Na empresa prevalece a manufatura <i>just in time</i> (Produção de acordo com a demanda).</p>
<b>5.Dimensão atuação em equipe</b>	<p>33.Desenvolvimento de equipe</p> <p>34.Clima de confiança</p> <p>35.Clima para exposição de ideias</p> <p>36.Equipes que trabalham com autonomia</p> <p>37.Mecanismo de disseminação</p>	<p>33.Existe o desenvolvimento do espírito de equipe.</p> <p>34.O clima existente entre os colegas é de confiança.</p> <p>35.Há clima para exposição de idéias, visando solucionar problemas.</p>

		<p>36. São formadas equipes de trabalho com relativa autonomia, em que regras e supervisão direta são, em grande medida, substituídas por normas e valores.</p> <p>37. Existem mecanismos viabilizadores da troca de informações e de conhecimento na equipe..</p>
<b>6. Dimensão pessoas</b>	<p>38. Motivação para participação</p> <p>39. Liberdade e autonomia</p> <p>40. Clima para questionar a gerência</p> <p>41. Estimulo a criatividade</p> <p>42. Exploração de talentos-chaves,</p> <p>43. Respeito individualidade</p> <p>44. Flexibilidade de horário e local de trabalho</p> <p>45. Solicita sugestões para aprimoramento</p> <p>46. Oportunidades para apresentar soluções</p> <p>47. Consideração das sugestões</p> <p>48. Estimulo e valorização a participação</p> <p>49. Desenvolvimento da criatividade</p> <p>50. Trabalho sem supervisão constante</p> <p>51. Atuação gerencial para participação</p> <p>52. Atuação gerencial voltada a mudança</p> <p>53. Valorização das participações individuais</p> <p>54. Reconhecimento e incentivos informais</p> <p>55. Reconhecimento e incentivos formais</p> <p>56. Atração e manutenção de talentos-chaves</p> <p>57. Treinamento para gestão de</p>	<p>38. As pessoas são motivadas a propor idéias inovadoras ao realizarem suas atividades cotidianas.</p> <p>39. Os trabalhadores podem escolher a forma de execução de suas atividades profissionais.</p> <p>40. Existe clima para as pessoas apresentarem questionamentos acerca das orientações fornecidas pelos gerentes.</p> <p>41. Na empresa predomina o estímulo à criatividade, e à iniciativa para inovação.</p> <p>42. A exploração de talentos-chave é um mecanismo adotado pela organização para ampliar as possibilidades de geração de inovação.</p> <p>43. Respeito à individualidade é uma prática comumente empregada na empresa.</p> <p>44. Existe flexibilidade de horário e de local de trabalho para o desempenho das atividades como, por exemplo, poder desenvolver parte de seu trabalho em casa.</p> <p>45. A empresa solicita aos colaboradores apresentarem sugestões para o aprimoramento das atividades executadas cotidianamente.</p> <p>46. Todas as pessoas que compõem a empresa têm oportunidade de contribuir através de sugestões para a resolução de problemas.</p> <p>47. As sugestões indicadas pelos colaboradores (quando são boas) são realmente consideradas, ou seja, decisões são tomadas posteriormente ao seu lançamento.</p> <p>48. A empresa estimula a participação de seus colaboradores, valorizando a iniciativa a medida em que dá maior poder aos mesmos no processo decisório e na solução de problemas em sua área de atuação.</p> <p>49. Existe um clima que permite às pessoas desenvolverem sua criatividade sem medo de errar; o erro é visto como um risco que pode dar certo e gerar uma inovação.</p> <p>50. Sua atuação como gestor permite que os seus colaboradores trabalhem sem supervisão constante.</p> <p>51. A gerência estimula os funcionários a apresentarem sugestões (quando estes acreditam ter boas idéias, para o equacionamento de problemas.</p> <p>52. As mudanças propostas pelo colaborador são postas em prática pelo gerente da área.</p>

	<p>mudanças</p> <p>58.Treinamento e desenvolvimento</p> <p>59.Participação dos treinamentos oferecidos</p> <p>60.Desenvolvimentos de talentos para inovação</p>	<p>53. São valorizadas as participações individuais na busca de soluções para os problemas.</p> <p>54. São aplicados incentivos informais, a exemplo de elogios, destinados aos indivíduos que apresentam desempenho superior às expectativas.</p> <p>55.Existe incentivo formal para que as pessoas contribuam com sugestões para o equacionamento de problemas.</p> <p>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.</p> <p>57. A empresa oferece treinamento aos funcionários voltados para a administração de mudanças organizacionais.</p> <p>58. Os funcionários recebem treinamento adequado para o desempenho de suas atividades cotidianas.</p> <p>59. Os colaboradores dispõem de tempo (no seu horário de trabalho) para participar dos treinamentos que lhes são oferecidos.</p> <p>60. Algumas medidas são tomadas visando despertar e desenvolver novos talentos que possam contribuir para o aumento da capacidade inovativa da empresa.</p>
<p><b>7. Dimensão inovação e tecnologia</b></p>	<p>61.Disponibilidade de recursos</p> <p>62.Obtenção de recursos materiais</p> <p>63.Tecnologia da informação</p> <p>64.Investimento em pesquisa e desenvolvimento</p> <p>65.Departamento e laboratório de pesquisa e desenvolvimento</p> <p>66.Políticas de patentes</p> <p>67.Agentes geradores de inovação</p>	<p>61. São disponibilizados recursos materiais e tecnológicos necessários a realização do trabalho cotidiano, a exemplo de computadores, telefone etc.</p> <p>62. Há facilidade para obtenção de recursos materiais e tecnológicos para o desempenho das atividades profissionais.</p> <p>63. Utiliza tecnologia de informação (e-service, e-commerce, e-business, intranet, compra e venda online, internet service e etc.), importante para o funcionamento das empresas ou que seja relacionada a função que você desempenha.</p> <p>64. São efetuados investimentos em P&amp;D (pesquisa e desenvolvimento).</p> <p>65. Foram criados e mantidos departamento e laboratórios de P&amp;D (pesquisa e desenvolvimento).</p> <p>66. A empresa utiliza políticas de patenteamento.</p> <p>67. Algumas inovações são resultantes de invenções e melhorias sugeridas por funcionários da empresa envolvidos diretamente com o processo de produção ou são resultantes de iniciativas ou propostas de usuários.</p>

<p><b>8. Dimensão aprendizagem organizacional</b></p>	<p>68.Mecanismo para troca de conhecimento 69.Disseminação do conhecimento tácito 70.Compartilhamento de novos conhecimentos</p>	<p>68. Existem mecanismos que promovem a troca de informações e de conhecimento na equipe. 69. As pessoas são incentivadas a aprender umas com as outras para a superação dos problemas e de erros. 70. Existem incentivos para o compartilhamento de novos conhecimentos e idéias.</p>
<p><b>9. Dimensão meio ambiente</b></p>	<p>71.Atendimento a legislação ambiental 72.Incorporação de atributos ambientais 73.Produtos ambientais seguros 74.Conscientização ambiental 75.Adequação as questões ambientais</p>	<p>71. A organização procura atender à legislação ambiental (ISO 14001/ Serie de exigências ambientais ). 72. Incorpora atributos ambientais no desenvolvimento do produto (redução do consumo de energia, aumento da vida dos produtos, reutilização de componentes etc.). 73. Projeta e fornece produtos e/ou serviços que possam ser usados com segurança por seus clientes. 74. A empresa prima pela racionalização dos custos, mediante reciclagem de materiais. 75. Prima pela conscientização acerca das questões ambientais, criando e mantendo programas de educação ambiental. 76.A busca por novas alternativas de matéria-prima, enxugar processos, reutilizar materiais e reduzir os desperdícios, são mecanismos freqüentemente adotados pela empresa, para uma adequação melhor das questões ambientais.</p>

Fonte: Oliveira (2006)

### 3.5 Tratamento e análise de dados

Os questionários deste trabalho foram respondidos de acordo com a escala de Likert, que é composta de acordo com o grau de discordância/concordância, apresentando os seguintes parâmetros de estudo: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), Neutro (3), concordo parcialmente (4), concordo totalmente (5).

Os dados foram analisados de acordo com as divisões das dimensões e variáveis propostas por Olivera (2006), onde foram classificadas como fracas (-), neutras (+/-) ou forte (+) na empresa estudada. Essa classificação foi feita a partir das respostas dos indivíduos pesquisados, sendo consideradas como práticas fortes da empresa, as variáveis que tiveram concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT) como respostas mais frequentes entre os respondentes. As variáveis que tiveram discordo parcialmente (DP) e discordo totalmente (DT), como mais representativas nas suas respostas, foram consideradas fracas. Já

as variáveis que tiveram a classe neutra como predominância de respostas, foram consideradas sendo neutras (N). A tabela abaixo apresenta as escalas utilizadas no questionário e a classificação utilizada para enquadramento das variáveis e análise geral dos resultados:

Quadro 3: Escala e classificação das respostas

<b>Escala</b>	<b>Classificação</b>
Concordo parcialmente/ Concordo totalmente	Forte (+)
Neutro	Neutra
Discordo parcialmente/ Concordo totalmente	Fraca (-)

Fonte: Elaboração própria

A partir dos resultados obtidos em cada variável e em cada dimensão, será possível verificar se as práticas adotadas na indústria “M Colagens” favorecem o desenvolvimento da inovação. Como os resultados são baseados na percepção de cada participante da pesquisa, isto implica dizer que estes não podem ser considerados estáticos. A mudança nas estratégias e ações da empresa, em algum momento posterior a essa pesquisa, poderá modificar os resultados aqui obtidos.

É importante destacar que a análise dos dados ocorreu a partir da combinação de dados advindos da aplicação do questionário, aplicado junto aos gestores com a observação não participante, que permitiu que fossem realizadas observações mais fundamentadas em relação às dimensões e variáveis analisadas, bem como para as dimensões, fez-se uso dos comentários realizados pelos entrevistados referentes a cada dimensão.

No capítulo seguinte, são apresentados os resultados da pesquisa, referentes às dimensões e variáveis do modelo de Oliveira (2006) aplicado na “M Colagens”.

# **Capítulo 4**

## **Resultados**

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com essa pesquisa, classificando as variáveis inovativas em fortes ou fracas em relação ao desenvolvimento da inovação, a partir da visão de alguns dos indivíduos da empresa. Posteriormente apresentando-se um quadro resumo que permite visualizar as variáveis e o seu desempenho geral.

### 4.1 Dimensão 1: Estratégia

A dimensão estratégia pode ser entendida como aquela capaz de identificar o posicionamento da organização, diagnosticando se a empresa tem ou não uma estratégia organizacional voltada para a inovação. É através dessa dimensão que os gestores podem tomar as principais decisões, que irão impactar na forma como a organização pretende alcançar a sua inovação.

#### 4.1.1 *Relacionamento dinâmicos com clientes*

Para esta variável, todos os três respondentes classificam os relacionamentos com os clientes (internos e externos), como sendo realizados pela organização de forma dinâmica, em que um desses indivíduos concordou parcialmente e dois concordaram totalmente com essa opinião. Essas respostas mostram que a empresa tem um bom contato com seus clientes externos, visto que as relações se realizam de maneira mais direta entre eles e os gestores, assim como em relação aos clientes internos. O que ocorre em grande parte pela ausência de burocracia nas empresas de pequeno porte e grau de hierarquia reduzido. Portanto podemos classificar essa variável como uma prática **forte (+)** da M colagens, no que diz respeito ao desenvolvimento da inovação, pois as respostas ficaram permeadas entre a escala de concordo parcialmente (CP) e concordo Totalmente (CT).

#### 4.1.2 *Mercados potenciais*

Em relação aos mercados potenciais, pode-se ver que todos os indivíduos responderam favoravelmente em relação a essa variável, visando assim atender sempre as necessidades existentes dos clientes. Propondo novos produtos ou diferentes formas de produção, que atendam as demandas do mercado e que tragam desenvolvimento constante. Entre os respondentes, um concordou parcialmente com essa variável e dois concordam totalmente.

Sendo classificada como uma prática **forte (+)** da M colagens, no que diz respeito ao desenvolvimento da inovação, pois as respostas ficaram permeadas entre a escala de concordo parcialmente (CP) e concordo Totalmente (CT).

#### *4.1.3 Inovação como estratégia*

Os respondentes classificaram essa variável positivamente, concordando que a empresa leva em consideração a inovação no momento da elaboração da sua estratégia e é perseguida de forma contínua. Isso quer dizer que o direcionamento da organização, ocorre de acordo com a inovação que é almejada regularmente. Dos indivíduos estudados dois concordaram parcialmente e um concordou totalmente com a inovação como estratégia na empresa. Mostrando que as respostas dos indivíduos estão dentro da escala de CP/CT, classificando essa variável como **forte**.

#### *4.1.4 Interatividade com clientes e fornecedores*

A maioria dos respondentes confirmou que a organização busca promover uma maior interatividade entre a empresa, clientes e fornecedores. Essa interação é essencial para que a empresa consiga um melhor relacionamento com esses participantes, com uma melhor abertura para o desenvolvimento de inovações. Dos três respondentes, dois concordando totalmente com a postura da organização em relação a interatividade, e um concordando parcialmente. O que classifica essa variável como sendo uma prática **forte** da organização.

#### *4.1.5 Práticas comerciais*

Em relação às práticas comerciais, os resultados mostraram que a empresa não apresenta um desempenho bem definido em relação a essa variável, pois as opiniões dos respondentes se mostraram bem dividida. Em que tivemos um indivíduo concordando totalmente, outro discordando parcialmente e o terceiro se posicionado de maneira **neutra**. Mostrando que a organização não realiza de maneira clara para seus indivíduos, a incorporação de novas práticas comerciais que podem resultar em vantagens competitivas perante os concorrentes.

O cenário encontrado em relação a essa variável representa um risco para a organização, já que os respondentes não conseguiram identificar com clareza, o posicionamento da empresa em relação a elas. O que pode trazer desvantagem para o

desenvolvimento da inovação na organização, pois as práticas devem ser bem definidas e compreendidas por todos.

#### *4.1.6 Liderança de mercado*

Os respondentes classificaram que a organização tem como alvo permanente a busca pela liderança do seu mercado, desenvolvendo sempre produtos e serviços que visam uma melhor qualidade para seus clientes. O que pode ser mostrado através das respostas dos respondentes da pesquisa, com um indivíduo concordando totalmente e os outros dois concordando parcialmente, em relação a essa variável estudada. Apresentando-se, portanto como uma prática **forte** adotada pela empresa.

#### *4.1.7 Risco oportunidade*

A aceitação dos riscos como oportunidades na organização, foi classificada **positivamente (forte)** pela maioria. Isso porque dois dos indivíduos concordaram parcialmente com essa variável, e um discordou parcialmente com a ideia do risco como oportunidade para empresa. Mostrando que essa é mais uma variável considerada forte na organização.

Esse resultado positivo da empresa é de extrema importância, para que pessoas criativas arrisquem sem colocar os riscos na frente dos resultados que podem ser gerado, auxiliando, portanto no desenvolvimento da inovação.

#### *4.1.8 Comprometimento com a qualidade*

A variável comprometimento com a qualidade é classificada como uma prática **forte** da empresa, onde todos os três respondentes concordada totalmente com essa variável, mostrando que a organização apresenta uma total atenção a qualidade dos seus produtos e serviços. Sendo uma das variáveis mais importantes a serem desenvolvidas pela organização, onde os produtos mais inovadores do mercado são buscados constantemente, para que se consiga uma melhor qualidade.

#### *4.1.9 Excelência no atendimento*

Todos os respondentes classificaram essa variável como desenvolvida pela organização, visto que os três concordaram totalmente no que se refere a excelência no atendimento, apresentando -se como mais uma variável **forte** na empresa. Mostrando que a

organização tem como uma das suas principais políticas o desenvolvimento de um atendimento diferenciado. Permitindo que a empresa esteja aberta a inovações que fidelizam melhor seus clientes.

#### *4.1.10 Interação entre fabricas e laboratórios de desenvolvimento*

A maioria dos indivíduos respondeu que a empresa promove uma boa interação com as fabricas e laboratórios de desenvolvimento, onde dois concordaram parcialmente e um concordou totalmente com a presença desenvolvimento dessa variável dentro da empresa. Sendo, portanto uma prática **forte** adotada pela empresa.

Pode-se dizer que existe uma interação constante com fontes de conhecimento (fabricas e laboratórios de desenvolvimento), que podem trazer soluções para problemas identificados nos produtos e serviços desenvolvidos pela organização. Elas são essenciais para que inovações sejam para a resolução desses problemas específicos.

#### *4.1.11 Satisfação das necessidades dos clients*

De acordo com a maioria dos entrevistados, o direcionamento da empresa é realizado de acordo com a satisfação das necessidades, dois dos respondentes concordaram totalmente com essa variável e um concordou parcialmente, mostrando que a estratégia da empresa é desenvolvida de acordo com as necessidades existentes dos clientes. O que demonstra que essa variável é **forte** na empresa estudada. A busca por essa satisfação é fundamental para que a organização se torne mais inovadora, pois a maioria dos clientes tem a inovação como necessidade principal a ser encontrada em produtos e serviços.

#### *4.1.12 Liderança em inovação*

Todos os respondentes concordaram totalmente com essa variável, classificando a mesma como uma prática **fortemente** desenvolvida na empresa. Avaliando que a liderança em inovação está nos planos e metas da organização, o que é muito importância para que se possa alcançar essa posição tão desejada. Isso mostra que a organização tem uma grande preocupação com o desenvolvimento da inovação, pois coloca não só seu crescimento como prioridade na empresa, mas sim sua liderança como algo a ser alcançado.

#### *4.1.13 Parcerias para geração da inovação*

De acordo com os respondentes as parcerias para geração da inovação são promovidas pela organização. Sendo que dois dos indivíduos concordaram totalmente com essa variável e um concordou parcialmente com a existência dessas parcerias, classificando, portanto essa variável como **forte**. Mostrando que a organização realiza associações constantes com o objetivo de desenvolver a pesquisa, para criação de inovações e de novas tecnologias.

Uma prática que é essencial pra que os riscos e custos sejam divididos entre os interessados nessa parceria, facilitando assim o desenvolvimento da inovação e tornando a organização conseqüentemente mais competitiva.

#### *4.1.14 Alianças estratégicas*

Os três respondentes concordaram parcialmente com essa variável, classificando essa como prática **forte** dentro da empresa. Mostrando que existe na organização uma postura de desenvolvimento de relações estratégicas que são realizadas visando o alcance dos objetivos entre as duas partes, assim como uma redução dos custos e riscos para empresa. Auxiliando na criação de um contexto mais favorável para o desenvolvimento de inovações, a partir das alianças geradas.

#### *4.1.15 Terceirização*

Em relação a terceirização, a maioria dos respondentes concordou que a empresa terceira algumas de suas funções, onde dois concordaram parcialmente com essa opinião e o terceiro concordou totalmente, mostrando que essa é uma variável **forte** na empresa. Isso porque a empresa tem uma preocupação constante de realizar, só aqueles serviços que são o foco principal da empresa, deixando algumas atividades para serem subcontratadas.

#### *4.1.16 Análise geral da dimensão Estratégia*

Conforme o quadro de número quatro apresentado abaixo, a dimensão estratégica foi muito bem avaliada na empresa estudada, visto que praticamente todas as variáveis foram classificadas como positivas pelos respondentes da pesquisa. Esses resultados mostram que a estratégia da organização é pautada pela inovação, definindo metas que auxiliem no desenvolvimento da mesma.

É importante destacar que qualquer empresa pode ter uma estratégia baseada em inovação, basta que os gestores entendam a importância que a mesma tem desde a sua elaboração. O que pode ser visto através da realidade da empresa estudada, pois mesmo se

tratando de uma pequena indústria chegou-se a resultados bem positivos nesta dimensão, devido a mentalidade dos gestores desse negócio, pois os eles compreendem a importância da inovação como diferencial competitivo.

Quadro 4: Resultado geral da dimensão Estratégia.

<b>Dimensão 1: Estratégia</b>	<b>Resultados</b>
1. Relacionamentos dinâmicos com clientes	+
2. Mercados potenciais	+
3. A inovação como estratégia	+
4. Interatividade com clientes e fornecedores	+
5. Práticas comerciais	+/-
6. Liderança de mercado	+
7. Risco como oportunidade	+
8. Comprometimento com a qualidade	+
9. Excelência no atendimento	+
10. Interação entre fábricas e laboratórios	+
11. Satisfação das necessidades dos clientes	+
12. Liderança em inovação	+
13. Parcerias para a geração de inovações	+
14. Alianças estratégicas	+
15. Terceirização	+

Com base nos resultados apresentados, nota-se que a empresa teve um rendimento mais expressivo, com concordância total de todos os indivíduos respondentes, para as variáveis: comprometimento com a qualidade, excelência no atendimento e alianças estratégicas. Essas práticas são essenciais para que as organizações possam desenvolver a inovação, pois a busca em entregar sempre os melhores produtos, com um atendimento diferenciado só pode ser realizada com o desenvolvimento constante da inovação na empresa, utilizando as parcerias como suporte para que esses resultados sejam alcançados.

Verifica-se também que essa indústria deve ter uma atenção maior para o desenvolvimento de suas práticas comerciais, visto que os respondentes não conseguiram definir bem a existência ou não dessa prática. O que pode ter ocorrido devido a lacunas que a

organização tem nesse quesito, não ficando claro para todos os colaboradores a existência ou não dessas práticas. Portanto a empresa deve mostrar aos colaboradores e disseminar uma cultura, que tenha uma atenção maior ao desenvolvimento de novas práticas comerciais.

## **4.2 Dimensão 2: Ambiente físico**

Essa dimensão pode ser definida, como sendo a responsável por identificar as condições encontradas na empresa, em relação aos espaços físicos, ruídos, calor, iluminação, ventilação. Verificando a relação desses fatores com o processo de inovação. Assim como no que diz respeito a sensação de bem-estar no ambiente físico.

### *4.2.1 Ambiente de trabalho*

Essa variável foi considerada como uma das práticas fracas da empresa, pois um indivíduo concordou totalmente e dois discordaram parcialmente com o desenvolvimento do ambiente de trabalho adequado, com iluminação e mobília que atendam ao bem estar dos seus colaboradores. Mostrando que os gestores devem ter uma maior atenção em relação a essa variável, pois essa realidade pode dificultar o desenvolvimento de atitudes inovadoras por parte dos indivíduos. Portanto a empresa deve apresentar um ambiente de trabalho, onde seus participantes sintam-se mais confortáveis para desenvolverem novas ideias.

### *4.2.2 Presença de ruídos e barulhos*

Todos os respondentes discordaram totalmente no que diz respeito a existência de ruídos, que prejudiquem o desempenho das atividades dos colaboradores. Apresentando um bom desempenho em relação a essa variável, já que a mesma se apresenta de maneira inversa aos outros fatores estudados. Isso porque a concordância com a presença de ruídos e barulhos, resulta em consequências negativas para a organização. Portanto essa variável pode ser classificada, como sendo uma prática forte da organização.

### *4.2.3 Espaço de trabalho*

A maioria dos indivíduos classificou positivamente essa variável, onde dois concordaram totalmente em relação ao espaço de trabalho e um concordou apenas parcialmente, sendo, portanto uma prática forte na empresa. O que mostra que existe adequação do espaço de trabalho, com a quantidade de pessoas que fazem parte do ambiente

da empresa, favorecendo assim o desempenho das atividades dos indivíduos. Resultando em um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento inovação.

#### 4.2.4 Análise geral da dimensão Ambiente físico

No que se refere a dimensão ambiente físico da empresa, pode-se dizer que no geral a organização apresenta um desempenho forte dessas práticas. O que pode ser comprovado no quadro cinco, que apresenta uma maioria de respostas positivas para as variáveis que compõe essa dimensão.

O ambiente físico é fundamental para o desenvolvimento da inovação nas empresas, visto que as maiorias das novas ideias surgem de *insights* que os indivíduos podem ter. Mas para que isso tenha uma maior chance de acontecer, o colaborador deve estar mais confortável no ambiente de trabalho. Nota-se que a empresa estudada procura oferecer um bem-estar para seus indivíduos, tendo um espaço de trabalho compatível com o seu numero de pessoas, evitando ruídos ou barulhos que possam atrapalhar no desempenho dessas pessoas.

Porém, a empresa apresenta problemas no ambiente de trabalho que é oferecido aos seus colaboradores, sendo um fator que pode inibir a inovação entre os participantes que não estão se sentindo bem no local de trabalho. Mas deve ser destacado que apenas a falta de ventilaçãof adequada no ambiente de trabalho, foi a responsável por esse desempenho negativo na variável ambiente de trabalho, o que pode ser confirmado pela fala dos respondentes: “ O ambiente físico da empresa é bastante proveitoso, apenas à parte da ventilação interna que é um pouco desfavorável. Devido ao próprio clima da cidade que não ajuda”. Isso porque a cidade sede da empresa tem uma média de temperatura bastante elevada, podendo chegar facilmente aos quarenta graus.

Mesmo diante de um cenário natural de favorece um melhor desempenho no ambiente de trabalho, a empresa não fica isenta de suas responsabilidades perante esses resultados encontrados, já que poderiam ser instalados mais ventiladores dentro da produção da empresa e mudanças no ambiente físico que favorecessem maior circulação do vento.

Quadro 5: Resultado geral da dimensão

<b>Dimensão 2: Ambiente Físico</b>	<b>Resultados</b>
1. Ambiente de trabalho	-
2. Presença de ruídos ou barulhos	+

3. Espaço de trabalho	+
-----------------------	---

### 4.3 Dimensão 3: comunicação

A comunicação pode ser entendida como aquela dimensão, responsável por identificar a existência de práticas que demonstrem claramente quais os objetivos da organização, a partir de uma comunicação mais eficiente e aberta entre os indivíduos que fazem parte da empresa.

#### 4.3.1 *Entendimento das comunicações*

Essa variável também recebeu uma excelente avaliação por parte dos respondentes, em que todos os três indivíduos concordaram totalmente com o entendimento das comunicações, classificando essa variável como forte na organização. Pode-se dizer que as informações são repassadas entre os indivíduos da organização, de uma forma que todos entendam o que está sendo dito. Seja do mais alto funcionário até os colaboradores da produção, evitando possíveis distorções e informações quebradas.

A existência de mecanismos de comunicações pode auxiliar a organização no entendimento das informações, mas nas empresas de pequeno porte isso pode ser facilitado através da comunicação direta entre os indivíduos da organização, com uma linguagem clara e que se adeque ao contexto encontrado. Representando uma vantagem para o desenvolvimento da inovação, em relação às grandes empresas muito hierarquizadas.

#### 4.3.2 *Veículos de comunicação interna*

Em relação à existência de veículos de comunicação interna, todos os respondentes discordaram totalmente da presença dessa variável, sendo uma prática fraca da empresa. O que mostra que a empresa não apresenta nenhum tipo de mecanismo aberto à participação dos colaboradores, como por exemplo, rádio e jornais internos. Essa falta de mecanismos internos pode resultar em problemas para a organização, principalmente se ela passar a ter um número maior de funcionários ou expandir sua estrutura, onde será imprescindível a existência de dispositivos que possam auxiliar neste processo.

#### 4.3.3 *Conhecimento sobre as metas*

Essa variável pode ser classificada como uma prática forte da empresa estudada, com a maioria respondendo positivamente em relação a ela. Visto que dois dos respondentes

concordaram totalmente e um dos indivíduos discordou parcialmente com esta variável. O conhecimento sobre as metas facilita a execução das atividades de trabalho, evitando uma possível falta de direcionamento e foco entre os colaboradores, já que os indivíduos sabem exatamente quais os objetivos da empresa. Colocando o desenvolvimento da inovação, como uma das metas que ela constantemente deve buscar.

#### *4.3.4 Canais de comunicação*

Todos os respondentes classificaram essa variável positivamente, onde um concordou totalmente e dois concordaram parcialmente com a presença de canais de comunicação abertos, classificando essa prática como forte. Mostrando que a empresa visa uma interação aberta entre seus funcionários, clientes vendedores e gerência, devido a existência da própria estrutura organizacional da empresa, que favorece a interação constante entre os clientes internos e externos da organização, sendo uma estrutura menos hierarquizada e burocrática.

Esse contexto auxilia o desenvolvimento da inovação na empresa, onde se tem um contato direto entre colaboradores e pessoas que tem um poder de decisão para implantação de práticas inovativas.

#### *4.3.5 Conhecimento sobre missão e visão*

Em relação a essa variável os indivíduos se mostraram bastante divididos, ficando classificada como práticas neutras na empresa, pois cada um apresentou um posicionamento diferente. Com um respondente concordando totalmente com a compreensão sobre as metas, outro optando pela neutralidade nesta variável e um terceiro discordando parcialmente com relação a esse entendimento. Apresentando-se como um problema para organização, pois a maioria dos respondentes deveriam ter o conhecimento sobre as metas, visão e missão da organização, auxiliando os colaboradores no direcionamento que deve ser tomado em relação ao desenvolvimento da inovação.

#### *4.3.6 Circulação da informação*

A livre circulação de informações na empresa entre seus indivíduos, visando um melhor desempenho das suas funções, é classificada como uma prática neutra. Onde dois dos respondentes ficaram neutros em relação a essa variável e um concordou totalmente com este quesito, mostrando que os respondentes não tem o máximo de informações disponíveis para realização das suas atividades. O que provavelmente ocorre devido algumas informações

estratégicas serem limitadas ao diretor geral da empresa, dificultando o desenvolvimento da inovação de acordo com essa prática organizacional.

#### 4.3.7 *Análise geral da dimensão comunicação*

No que diz respeito a comunicação, pode-se dizer que no geral essa dimensão também é considerada forte, conforme pode ser verificado nos resultados do quadro de numero seis. Onde a maioria foram respostas positivos em relação a comunicação realizada na empresa.

Destacando que a variável entendimento das comunicações, teve um desempenho superior nesta dimensão, com todos os indivíduos analisando positivamente o desenvolvimento dessa prática na organização. O que é realizado da melhor maneira possível, pois tanto o proprietário da empresa, colaboradores com funções administrativas e funcionários da produção estão se comunicando de forma simples, já que devido a dinâmica do negocio é exigido um contato constante entre todo os seus participantes, do recebimento da matéria-prima até a entre dos tecidos aos clientes.

As atividades desenvolvidas pela empresa são realizadas de forma dependente, onde a informação deve ser repassada de forma clara para todos os setores da empresa, pois os processos são realizados por etapas. Sendo realizada na sua grande maioria de maneira informal, devido a facilidade é encontrada em passar um informação diretamente para o indivíduo que se deseja, sem nenhuma dificuldade no compartilhamento da informação. Porém não existe nenhum veículo de comunicação formal utilizada pela empresa, justamente pela falta de necessidade pra o cenário encontrada.

É importante destacar que a M colagens, deve procurar transmitir de uma maneira mais clara para os seus participantes sua visão e missão. Isso porque mesmo com elas já estando definidas pela organização, estando presente também em murais da empresa e no seu site, por exemplo, a maioria dos indivíduos ainda não consegue percebe-las. Representando uma falha de comunicação dos seus gestores, que pode ser resolvida com reuniões que tenham o objetivo de discutir se a empresa esta colocando em prática essa missão e o que mesma está realizando para alcanças a visão.

Quadro 6: Resultado geral da dimensão

<b>Dimensão 3: Comunicação</b>	<b>Resultados</b>
1. Entendimento das comunicações	+

2. Veículos de comunicação interna	-
3. Conhecimento sobre as metas	+
4. Canais de comunicação	+
5. Conhecimento sobre: visão, missão.	+/-
6. Circulação da informação	+

#### **4.4 Dimensão 4: Estrutura organizacional**

##### *4.4.1 Controle hierárquico descentralizado*

A maioria dos respondentes confirmou a existência de um controle hierárquico descentralizado por parte da organização, sendo, portanto classificada como uma prática forte da empresa. Onde um desses indivíduos concordou totalmente com essa variável, enquanto outro concordou apenas parcialmente e o terceiro optou pela neutralidade. Mostrando que a empresa não tem um controle centralizado, como em algumas organizações que acabam dificultando o andamento das atividades por conta da falta de autonomia.

Esse controle hierárquico descentralizado permite que as pessoas se sintam mais livre para tomar decisões, o que acontece na empresa estudada na hora que os gestores não estão presentes.

##### *4.4.2 Implementação de novas ideias*

Em relação a implementação de novas ideias, vemos que a empresa não apresenta clareza no desenvolvimento dessa variável, onde um dos respondentes discordou totalmente e os outros dois optaram pela neutralidade, classificando a mesma como uma prática neutra na empresa. o que mostra que a organização não consegue expressar para seus colaboradores, o posicionamento em relação dependência de vários níveis hierárquicos para sua aprovação de novas ideias.

##### *4.4.3 Flexibilidade na rotina de trabalho*

Em relação a flexibilidade na rotina de trabalho dos colaboradores, nota-se que existe uma indefinição em relação ao contexto encontrado na empresa, pois um dos respondentes discordou parcialmente, outro se manteve neutro e o terceiro concordou parcialmente com essa variável. Classificando a mesma como uma prática neutra. O que pode ser explicado por diferentes funções exercidas pelos respondentes, onde alguns têm mais flexibilidade nas rotinas de trabalho da empresa. Representando uma falha na cultura da organização

A própria estrutura organizacional da organização dificulta esse processo, que poderia ser avaliado com concordância total para negócios que atuam na internet, por exemplo, onde o indivíduo pode trabalhar até em sua casa.

#### *4.4.4 Formação de grupos multidisciplinares*

A estrutura descentralizada encontrada na empresa facilita a formação de grupos multidisciplinares na organização, que é de extrema relevância para o desenvolvimento da inovação, pois possibilita um compartilhamento do conhecimento para resolução de determinados problemas. Onde pode ser notado através da concordância da maioria dos respondentes, com dois indivíduos concordando parcialmente com esta variável e um discordando parcialmente, classificando a mesma como uma prática forte na empresa. Mostrando a liberdade existente para os colaboradores unirem seus conhecimentos, facilitando assim o desenvolvimento da inovação.

#### *4.4.5 Melhorias contínuas de processo*

Todos os respondentes foram unânimes em relação a essa variável, concordando totalmente no que diz respeito à busca constante por melhorias na organização, classificando essa prática como forte na empresa estudada. Mostrando que ela está sempre em um processo de melhora dos seus produtos e processos, passando por mudanças organizacionais para que esse objetivo seja atingido diariamente. Buscando realizar melhores colagens nos materiais e eficiência no desenvolvimento das suas atividades, através de novos métodos de colagens.

#### *4.4.6 Tecnologia de produção flexível*

Em relação a essa variável a empresa também recebeu uma avaliação unânime, onde todos os respondentes concordaram totalmente com a existência de tecnologias de produção flexíveis, sendo uma prática portanto forte da organização. Mostrando que ela se apresenta preparada para o mercado de atualmente, onde é necessário se adaptar as repostas rápidas que

a as demandas dos clientes exigem. Estando apta a implantar inovações com uma maior facilidade na empresa.

#### 4.4.7 *Divisões pequenas e espaços abertos*

No que diz respeito as divisões pequenas e espaços variáveis, os respondentes também classificaram a empresa de forma unanime, sendo portanto uma prática forte da organização, onde todos os indivíduos concordaram totalmente com essa variável. Mostrando que a empresa apresenta uma estrutura com espaços abertos para participação e pequenas divisões, facilitando portanto o desenvolvimento da inovação dentro da organização.

#### 4.4.8 *Manufatura Justin in time*

A maioria dos indivíduos concordou que prevalece a manufatura do tipo *justin time* na empresa, onde a produção é direcionada de acordo com a demanda. Sendo que dois dos respondentes concordaram totalmente com essa variável e um concordou parcialmente, classificando ela como uma prática forte da empresa, pois a política que prevalece na organização é a de estoques mínimos com a produção de acordo com demanda.

#### 4.4.9 *Análise geral da dimensão estrutura organizacional*

A dimensão estrutura organizacional da empresa a M colagens, também pode ser identificada como sendo forte, com uma maioria de análises positivas em relação as suas variáveis, conforme o verificado no quadro sete. Mostrando que sua estrutura é dividida de uma maneira que facilita, o surgimento de novas ideias no ambiente de trabalho e que conseqüentemente irão impulsionar o desenvolvimento da inovação.

Essa estrutura apresentada pela empresa tem como características principais a flexibilidade e a melhoria contínuam de seu processo, pois a empresa tem em sua política a qualidade como prioridade, o que faz com que ela busque novos métodos de colagem de matérias, como por exemplo, a dublagem atrás de um filme termo colagem, para oferecer melhorias nos seus produtos e serviços. Utilizando a inovação como a ferramenta que impulsiona esse processo.

A flexibilidade da organização também merece destaque em relação as outras variáveis, visto que não existem burocracias que possam restringir, decisões que necessitam ser tomadas para garantir a dinamicidade da empresa. Como por exemplo, sua própria produtividade, que pode ser modificada com facilidade através do desenvolvimento dos seus

processos, nas suas duas máquinas simultaneamente ou em relação ao desenvolvimento de diferentes tipos de colagens, que pode atender o mercado a partir das demandas que surgirem.

Essa indústria procura sempre não dar uma resposta negativa para os clientes, se surgem um novo produto ou serviços que os clientes estão demandando, a empresa desenvolve as adaptações necessários para que as necessidades dos clientes sejam sempre alcançadas.

Por fim foi identificado que a empresa deve ter um maior cuidado, em transmitir para seus funcionários, a inexistência da aprovação de vários níveis hierárquicos para implantação de novas ideias. Visto que as maiorias dos indivíduos não reconhecem com clareza essa variável, faltando apenas os gestores fornecerem uma comunicação mais efetiva com seus colaboradores, já que a organização apresenta apenas três níveis hierárquicos ( Diretoria, gerência e supervisor).

Quadro 7: Resultado geral da dimensão

<b>Dimensão 4: Estrutura organizacional</b>	<b>Resultados</b>
1. Controle hierárquico descentralizado	+
2. Implementação de novas idéias	+/-
3. Flexibilidade na rotina de trabalho	+/-
4. Formação de grupos multidisciplinares	+
5. Melhoria contínua de processos	+
6. Tecnologia de produção flexível	+
7. Divisões pequenas e espaços abertos	+
8. Manufatura Just in time	+

#### **4.5 Dimensão 5: Atuação em equipe**

Essa dimensão esta relacionada com os comportamentos das pessoas, dentro das equipes de trabalho e a presença de disponibilidade para participação deles. Assim como é

responsável, pela identificação da forma como a equipe realiza a circulação das informações na empresa.

#### *4.5.1 Desenvolvimento do espírito de equipe*

Em relação ao desenvolvimento do espírito de equipe, todos os respondentes concordaram totalmente com a existência dessa variável na empresa, classificando essa prática como forte na empresa. Destacando que os indivíduos entendem que o desenvolvimento da organização e a resolução de problemas se tornam mais fácil, quando o espírito de equipe se sobressai perante a competitividade. Portanto podemos dizer que a empresa, apresenta mais um ponto favorável em relação ao desenvolvimento da inovação.

#### *4.5.2 Clima de confiança*

A empresa também teve uma avaliação positiva em relação a essa variável, visto que dois dos respondentes concordaram totalmente e outro concordou parcialmente com a existência de um clima de confiança entre os colegas. O que favorece o surgimento de novas ideias propostas pelos indivíduos, que através da confiança podem expor a mesma sem medo. Sendo este clima facilitado pelo baixo grau de hierarquia existente e pelo espírito de equipe já identificado na empresa.

#### *4.5.3 Clima para exposição de ideias*

A maioria dos respondentes também classificou essa variável como positiva na organização estudada, sendo classificada como uma prática forte realizada pela empresa. Onde dois dos indivíduos concordaram totalmente e um parcialmente, com a existência de um clima para exposição de ideias.

Visando assim a resolução de problemas na organização, esse contexto favorece o surgimento de novas ideias, devido os colaboradores se sentirem a vontade em opinarem e mostrarem aquilo que pensam. Resultando em um ambiente mais propício para o desenvolvimento da inovação.

#### *4.5.4 Equipes de trabalho com autonomia*

No que se refere a autonomia das equipes de trabalho, a organização não apresentou um posicionamento claro sobre essa variável, sendo classificada como uma prática neutra na empresa, já que a opinião dos respondentes se mostrou dividida. Onde um dos indivíduos

discordou parcialmente, um ficou neutro em relação a essa variável e o terceiro concordou parcialmente.

É necessário que a empresa identifique urgentemente o porquê da falta de posicionamentos dos respondentes, pois a ausência de autonomia dos indivíduos pode inibir bastante o desenvolvimento da inovação na organização, já que as regras e a supervisão direta não são substituídas por norma e valores. Ela deve deixar isso claro para todos os seus colaboradores, se quiser ter um melhor desempenho nessa questão.

#### *4.5.5 Mecanismo de disseminação*

Em relação a existência de mecanismos de disseminação na empresa, dois dos respondentes concordaram parcialmente e um indivíduo discordou totalmente com essa variável, classificando essa prática com forte na empresa. Tendo, portanto uma maioria concordante com a presença de mecanismos, viabilizadores de troca de conhecimento e informação entre a equipe. Auxiliando o compartilhamento das informações, que contribuem portanto no desenvolvimento da inovação.

#### *4.5.6 Análise geral da dimensão atuação em equipe*

A partir dos resultados encontrados no quadro oito, pode-se identificar que a dimensão atuação em equipe é classificada como forte na indústria "M colagens" Não tendo nenhuma variável com resultados negativos, apenas uma prática que não foi bem definida pelos respondentes.

No que diz respeito a variável desenvolvimento do espírito de equipe, todos os respondentes concordaram totalmente com essa prática na empresa. Sendo um das dimensões que mais tiveram destaque na pesquisa, ficando claro que a organização tem em sua cultura interna a atuação em forma de equipe. Em que devido ao próprio tempo de atuação dos seus colaboradores, alguns com mais de vinte anos de empresa, existe uma confiança para que ideias sejam expostas sem nenhum receio.

Esses resultados podem ser confirmados, pelas próprias fala de um dos indivíduos que responderam a pesquisa, nos seus comentários sobre as dimensões: "Na empresa todos ajudam uns aos outros, sempre ensinando todos os setores da produção, para que todos aprendam um pouco de tudo". Pode-se notar também a partir dessa afirmação, que o desenvolvimento da inovação apresenta um conjunto de variáveis, que em sua grande maioria estão interligados. Como por exemplo a questão do desenvolvimento do espírito de equipe,

com com o relacionamento que os indivíduos tem para que o conhecimento seja compartilhado.

Ficou evidenciado que essa indústria mesmo com uma análise tão positiva nesta dimensão, obteve uma indefinição em relação a variável "equipes de trabalho com autonomia", sendo necessário que a empresa especifique mais detalhadamente qual o limite da autonomia das suas equipes, pois mesmo com alguns indivíduos respondendo favoravelmente em relação a essa prática, isso não é percebido por todos. O que pode ocasionar a inibição de algumas equipes, em determinadas soluções inovadoras que poderiam ser tomadas.

*Quadro 8: Resultado geral da dimensão*

<b>Dimensão 5: Atuação em equipe</b>	<b>Resultados</b>
1. Desenvolvimento do espírito de equipe	+
2. Clima de confiança	+
3. Clima para exposição de idéias	+
4. Equipes de trabalho com autonomia	+/-
5. Mecanismos de disseminação	+

## **4.6 Dimensão 6: pessoas**

Essa dimensão contempla as práticas identificadas na organização, que são relacionadas com a organização do trabalho, as motivações para a execução das atividades, treinamentos que são realizados pela empresa, estímulo à criatividade e a todos os indivíduos que fazem parte da organização.

### *4.6.1 Motivação para participação*

A maioria dos respondentes classificou essa variável como existente na organização, onde um indivíduo concordou totalmente, outro concordou parcialmente e o terceiro discordou parcialmente, classificando, portanto a mesma como uma prática forte da empresa. Mostrando que as pessoas são motivadas a propor ideias inovadoras, ao desempenharem suas atividades cotidianas, porem esse incentivo não é tão significativo como deveria ser, pois um

dos respondentes não concordou com essa variável. Que devido a sua importância deveria ser uma unanimidade entre os respondentes, pois dificilmente alguma inovação será proposta sem uma motivação para a participação dos indivíduos.

#### *4.6.2 Liberdade e autonomia*

Em relação a liberdade e autonomia dos indivíduos da empresa, os respondentes concordaram que a organização promove essa variável, onde dois deles concordaram parcialmente e um optou pela neutralidade, classificando a mesma como uma prática forte da empresa. Mostrando, portanto que os trabalhadores podem escolher a forma de execução de suas atividades, representando um bom cenário para que as pessoas possam realizar suas atividades de maneira inovativa e mais eficiente.

#### *4.6.3 Clima para questionar a gerência*

Os respondentes concordaram que existe um clima favorável para realizar questionamentos, em relação às orientações fornecidas pelos gerentes, classificando a mesma como uma prática forte da empresa. Onde dos três indivíduos que responderam os questionários, dois deles concordaram totalmente com essa variável e um concordou parcialmente, tendo, portanto uma maior possibilidade de melhores ideias serem colocadas em prática dentro da empresa. Auxiliando, portanto no desenvolvimento da inovação.

#### *4.6.4 Estímulo a criatividade*

A maioria dos indivíduos concordou que existe um estímulo á criatividade e iniciativa para o desenvolvimento da inovação na empresa, o que pode ser explicado pelo bom clima para participação dos colaboradores. Onde dois dos indivíduos concordaram parcialmente com essa variável e um concordou totalmente com o estímulo criatividade, classificando a mesma como uma prática forte da empresa. O que resulta em uma maior chance de surgimento de novas ideias para organização, pois a criatividade é indispensável para que inovação seja desenvolvida em qualquer contexto.

#### *4.6.5 Exploração de talentos-chaves*

A maioria dos indivíduos que responderam a esse questionamento, concordaram que a empresa explora os seus talentos-chave, em que dois dos respondentes concordaram parcialmente com essa variável e um concordou totalmente, classificando a mesma como uma

prática forte da empresa a. O que mostra que a empresa consegue identificar e incentivar as pessoas que apresentam um maior potencial, para proporem ideias criativas para a organização.

#### *4.6.6 Respeito a individualidade*

Em relação a esse variável pode-se dizer que os respondentes não têm a real clareza sobre o desenvolvimento dessa prática na organização, pois cada um dos indivíduos apresentou uma opinião diferente em relação a essa variável. Visto que um discordou totalmente com essa variável, outro se manteve neutro e em contra partida o terceiro concordou totalmente com o respeito a individualidade, classificando a mesma como uma prática neutra da empresa. Logo não se pode afirmar que o posicionamento individual das pessoas, em relação a ideias inovadoras, é respeitado pela organização, representando um fator que pode inibir a inovação.

#### *4.6.7 Flexibilidade de hora e local de trabalho*

Todos os indivíduos discordaram totalmente da existência dessa variável analisada, mostrando que a empresa se apresenta bastante inflexível, em relação ao cumprimento das suas atividades e horários pelos colaboradores, classificando a mesma como uma prática fraca da empresa. Isso pode ser explicado pela organização, ter uma estrutura organizacional tradicional, onde seus funcionários devem cumprir suas atividades no local de trabalho, em horários definidos em sua contratação.

Essa falta de flexibilidade pode trazer para os colaboradores, uma pressão que dificulte o desenvolvimento de ideias inovadoras na empresa.

#### *4.6.8 Solicita sugestão para aprimoramentos*

A maioria dos colaboradores identificou que a organização, solicita dos seus colaboradores sugestões para o aprimoramento na execução das atividades diárias, classificando a mesma como uma prática forte da empresa. Onde dois dos respondentes concordaram parcialmente e um concordou totalmente com essa variável. Apresentando mais um fator importante que auxilia no surgimento de novas ideias, favorecendo assim o desenvolvimento da inovação.

#### *4.6.9 Oportunidade para apresentar soluções*

Todos os respondentes concordam totalmente no que se refere a essa variável, mostrando que as pessoas têm oportunidades de contribuir com sugestões, para que problemas identificados na organização possam ser resolvidos. Aumentado à probabilidade de novas ideias surgirem diariamente na organização, o que auxilia no processo de desenvolvimento da inovação na empresa.

#### *4.6.10 Consideração das sugestões*

Quando são boas as sugestões dos colaboradores são consideradas pela gerência da empresa, onde decisões serão tomadas a partir das ideias que foram sugeridas. Isso porque a maioria dos respondentes classificou essa variável como positiva na organização, onde dois dos respondentes concordaram totalmente com essa variável e um concordou parcialmente. Mostrando que a maioria reconhece que as sugestões dos colaboradores são levadas em consideração, o que pode ser explicado pela pouca hierarquia já identificada e cultura organizacional encontrada.

#### *4.6.11 Estimula e valoriza a participação*

A maioria dos indivíduos que responderam a pesquisam concordou com a existência de estímulos e valorização da participação dos colaboradores, classificando a mesma como uma prática forte da empresa, já que dois concordaram apenas parcialmente com essa variável e um indivíduo concordou totalmente.

A forma como a organização estimula a participação dos indivíduos é muito importante para a resolução de problemas, que muitas vezes necessitam de soluções imediatas por parte dos colaboradores. Isso só pode ser feito a partir do momento que eles recebem um maior poder no processo decisório, facilitado pela própria estrutura descentralizada da empresa. Participações essas que podem trazer soluções mais inovadoras para organização.

#### *4.6.12 Desenvolvimento da criatividade*

No que se refere ao desenvolvimento da criatividade, a maioria dos indivíduos confirmaram a existência de um clima, que permite aos colaboradores o desenvolvimento da criatividade, sem colocar os riscos como um fator limitante da mesma, classificando a mesma como uma prática forte da empresa. Desses indivíduos que responderam os questionário, dois

concordaram totalmente com essa variável e um concordou parcialmente. Favorecendo, portanto o surgimento de novas ideias na organização.

#### *4.6.13 Trabalho sem supervisão constante*

A maioria dos respondentes concordou que os colaboradores, podem trabalhar sem supervisão constante, onde dois deles concordaram parcialmente e um concordou totalmente com a existência de um trabalho sem a supervisão constante, classificando a mesma como uma prática forte da empresa.

A supervisão contente por parte dos gestores exige uma quantidade maior de atribuições, em que se gasta tempo excessivo, com aquilo que poderia estar sendo feito sem fiscalização. Isso ainda pode gerar um certo constrangimento ou nervosismo, que atrapalhe o desenvolvimento das atividades dos colaboradores, dificultando mais ainda o seguimento de novas ideias para organização.

#### *4.6.14 A atuação gerencial para participação*

Todos os respondentes concordaram totalmente, com a existência de estímulos por parte dos gestores da empresa, para que sugestões fossem dadas para resolução de problemas. Assim o mesmo pode ser equacionado de maneira mais rápida e efetiva por parte dos colaboradores, classificando a mesma como uma prática forte da empresa. Esse resultado já era esperado, em decorrência da estrutura descentralizada e enxuta que a empresa apresenta.

#### *4.6.15 Atuação gerencial voltada para a mudança*

Em relação a atuação gerencial voltada para a mudança, pode-se identificar que as práticas de mudanças propostas pelos colaboradores são colocadas em prática pelo gerente da área, visto que dois dos respondentes concordaram totalmente com essa variável e um concordou parcialmente, classificando a mesma como uma prática forte da empresa. Mostrando portanto que os gestores além de escutar, desenvolvem as propostas dos funcionários, sendo portanto essencial para o desenvolvimento da inovação.

#### *4.6.16 A valorização da participação do indivíduo*

Todos os três colaboradores concordaram totalmente, em relação a valorização individual na busca por soluções para os problemas, classificando a mesma como uma prática forte da empresa. Isso porque um colaborador pode propor uma ideia para resolução de um

problema, que a determinado tempo uma equipe não conseguiu visualizar. Auxiliando, portanto no desenvolvimento de ideias criativas, que promovam inovação.

#### *4.6.17 Reconhecimento e incentivos informais*

Em relação ao reconhecimento e incentivos informais, a maioria dos indivíduos respondeu positivamente em relação a essa variável, onde dois concordaram parcialmente e um concordou totalmente com o seu desenvolvimento nessa organização, classificando a mesma como uma prática forte da empresa. Incentivando os colaboradores a terem um desempenho acima da média esperada, recompensando eles informalmente com uma forma de motivação aos mesmos. O que é extremamente importante para o processo de inovação.

#### *4.6.18 Reconhecimento e incentivos formais*

Em relação a existência de reconhecimento e incentivos formais, identificou-se que a organização não apresenta um bom desempenho neste quesito, apresentando diferentes opiniões dos respondentes. Onde um dos indivíduos discordou completamente desta variável, outro optou pela neutralidade e o terceiro concordou parcialmente, classificando essa prática como neutra na empresa. Representando um fator que pode estar inibindo o desenvolvimento de novas ideias, mostrando, portanto que a organização necessita desenvolver mecanismos formais que sejam reconhecidos pelos colaboradores, pois algumas sugestões podem estar deixando de serem dadas devido a falta de incentivos.

#### *4.6.19 Atração e manutenção de talentos-chave*

É classificada como uma prática forte da empresa, a atração e manutenção de talentos-chave, pois um dos respondentes concordou totalmente com essa variável, outro concordou parcialmente e o terceiro ficou neutro. Logo a maioria dos respondentes concordou que o ambiente organizacional é favorável, em atrair pessoas altamente talentosas, criando assim razões para que esses indivíduos permaneçam na empresa.

Com um uma equipe mais talentosa na empresa, a possibilidade de mais inovações surgirem tanto em relação a processos e produtos aumentam significadamente, pois essas pessoas tem uma mais maior capacidade de auxiliar no desenvolvimento da inovação.

#### *4.6.20 Treinamento para gestão de mudanças*

A empresa foi avaliada de maneira negativa em relação ao desenvolvimento de treinamentos, direcionados a administração de mudanças organizacionais, sendo classificada portanto como uma prática fraca. Já que um dos indivíduos discordou totalmente, outro discordou parcialmente dessa variável e o terceiro optou pela neutralidade.

Esse resultado é bastante preocupante para as condições apresentadas pela empresa, em relação ao desenvolvimento da inovação, pois esses treinamentos são essenciais para que mudanças sejam implantadas com sucesso na organização. Visto que toda inovação resultara em mudanças organizacionais, que poderiam afetar de alguma maneira seus colaboradores.

#### *4.6.21 Treinamento e desenvolvimento*

Em relação aos treinamentos recebidos para execução das atividades cotidianos, a organização já apresentou uma condição melhor, onde a maioria dos respondentes avaliou positivamente essa variável, classificando a mesma como um pratica forte da empresa. Dentre os três indivíduos, um concordou totalmente com essa existência, outro concordou parcialmente e um terceiro discordou parcialmente.

Os indivíduos que chegarem à organização e não receberam os treinamentos adequados para sua função, dificilmente conseguirão desenvolver bem suas atividades, muito menos propor melhores ideias para organização, se nem mesmo o básico eles não receberam. Portanto essa deveria ser uma prática considera unanime entre os respondentes, devido a sua extrema importância, tanto para o desenvolvimento as atividades dos colaboradores como também para inovação.

#### *4.6.22 Participação nos treinamentos oferecidos*

No que se refere a efetividade na participação dos treinamentos oferecidos, a empresa também não recebeu um boa avaliação, pois a maioria dos respondentes não concordaram que os colaboradores apresentam tempo para participar de treinamentos, com dois dos indivíduos concordando parcialmente com essa variável e um discordando parcialmente. Sendo classifica como uma prática como fraca na empresa.

É de extrema importância que a organização consiga gerência o tempo dos funcionários, para que eles possam ter acesso a treinamentos constantes.

#### *4.6.23 Desenvolvimento de talentos para a inovação*

A maioria dos respondentes considerou que a empresa apresenta algumas medidas, visando o surgimento de novos talentos, que podem auxiliar no desenvolvimento da capacidade de inovação da empresa. Onde dois concordaram parcialmente e um discordou totalmente em relação a essa variável, classificando a mesma como uma prática forte da empresa. Mostrando que a organização ainda não toma as melhores medidas de incentivos de novos talentos, necessitando de uma atenção neste quesito.

#### *4.6.24 Análise geral da dimensão pessoas*

Em relação a dimensão pessoas verificou-se que a indústria ‘M colagens’, conforme o quadros nove, teve um resultado no geral também positivo, onde apenas duas variáveis foram analisadas como negativas pelos respondentes. Outras duas variáveis tiveram um resultado neutro, sendo assim indefinidos pelos indivíduos como uma prática forte ou fica da empresa.

Algumas dessas variáveis obtiveram destaque nessa dimensão, como por exemplo, a prática ‘atuação gerencial voltada para a mudança’ que foi classificada como uma prática unanime entre os entrevistados. Isso porque o diretor da empresa, que é responsável por tomar as decisões mais importantes, não esta presente durante todo o tempo na empresa. Deixando os indivíduos que estão diante de problemas que surgem resolverem esses problemas, dando oportunidade para que suas próprias soluções sejam colocadas em prática. Através dessa ação a gerência também contribui como uma formula de estímulo aos funcionais.

Evidenciando que a cultura da empresa de pouca burocracia, em decorrência da descentralização do poder e hierarquia reduzida, apenas três (Administrativo, gerencial e operacional) favorecem a o desenvolvido da inovação na indústria, através da maior liberdade que é dada as pessoas. E que através dessa estrutura, varias outras variveis podem ser desenvolvidas com mais facilidade, em relação à dimensão pessoas. Mostrando mais uma vez a relação entre diferentes variáveis e dimensões estudadas. Podendo-se identificar que dependendo de como a gerência toma suas decisões, não só uma mas varias práticas que podem auxiliar no desenvolvimento da inovação, podem ser incentivadas.

É importante destacar que os respondentes não conseguiram identificar, a presença de incentivos formais e respeito a individualidade na organização estudada, representando assim variáveis que devem ser melhor desenvolvidas nesta indústria. Isso porque os incentivos formais, trazem uma motivação maior para que os indivíduos apresentem mais soluções

inovadoras para empresa e o respeito a individualidade dá uma melhor segunda para que esses possam se posicionar.

Por fim foram identificados os maiores problemas encontrados em relação a essa dimensão, que foram os fracos desempenhos das práticas "Flexibilidade no horário de trabalho" e "Treinamento para gestão de mudanças". Em relação a flexibilidade nos horários, será muito difícil alterar essa política na empresa, pois a empresa estudada necessita de todos os seus colaboradores, no horário comercial para atender seus clientes. No que se refere aos treinamentos para mudanças, a M colagens deve buscar alinhar o desenvolvimentos das suas atividades, juntamente com a inclusão de investimentos em treinamentos, que preparem os indivíduos em relação as mudanças implantadas.

Um dos indivíduos confirmou as falhas encontradas em relação aos treinamentos e a flexibilidade, através do seguinte comentário: "Esta faltando mais tempo e talvez funcionários para fazer treinamentos com os novatos, pois alguns chegaram e já foram para prática. Precisando que eles aprendam com outros setores, só que eles não tem tempo para isso"

Quadro 9: Resultado geral da Dimensão

<b>Dimensão 6: Pessoas</b>	<b>Resultados</b>
1. Motivação para a participação	+
2 Liberdade e autonomia	+
3. Clima para questionar a gerência	+
4. Estímulo à criatividade	+
5. Exploração de talentos-chave	+
6. Respeito à individualidade	+/-
7. Flexibilidade de horário e de local de trabalho	-
8. Solicita sugestões para aprimoramentos	+
9. Oportunidade para apresentar soluções	+

10. Consideração das sugestões	+
11. Estimula e valoriza a participação	+
12. Desenvolvimento da criatividade	+
13. Trabalho sem supervisão constante	+
14. Atuação gerencial para a participação	+
15. Atuação gerencial voltada para a mudança	+
16. Valorização das participações individuais	+
17. Reconhecimento e incentivos informais	+
18. Reconhecimento e incentivos formais	+/-
19. Atração e manutenção de talentos-chave	+
20. Treinamento para gestão de mudanças	-
21. Treinamento e desenvolvimento	+
22. Participação nos treinamentos oferecidos	+
23. Desenvolvimento de talentos para inovação	+

#### 4.7 Dimensão 7: Inovação e tecnologia

Essa dimensão contempla as práticas realizadas pela empresa, em relação a pesquisa e desenvolvimento e de aquisição de novas tecnologias, produtos ou serviços. Envolvendo os recursos necessários para atividade de PeD, que iram auxiliar nas execução das atividades cotidianas dos colaboradores.

#### *4.7.1 Disponibilização de recursos*

A empresa recebe avaliação unanime nesta variável, onde todos os indivíduos concordaram totalmente com a existência de recursos materiais e tecnológicos, que são necessários para realização das atividades cotidianas, classificando essas práticas como fortes na empresa.

Esses recursos permitem uma maior possibilidade de soluções mais inovadoras e eficientes para empresa, assim como em relação ao desenvolvimento da inovação como um todo.

#### *4.7.2 Obtenção de recursos materiais*

De acordo com a maioria dos pesquisados, é classificada como uma prática forte da empresa, a existência de facilidade para obtenção de recursos materiais e tecnológicos, que servem para execução das atividades profissionais diárias dos respondentes. Sendo que dois dos indivíduos concordaram totalmente com essa variável e um discordou parcialmente.

Essa obtenção é de extrema relevância para o desenvolvimento da inovação, pois representa uma maior probabilidade no que se refere ao surgimento de inovações a partir desses recursos.

#### *4.7.3 Tecnologia de informação*

É classificada como prática forte na organização a existência da tecnologia de informação, onde a maioria dos respondentes concordou com a existência de algum tipo de TI importante para empresa, ou que esteja relacionado ao desempenho das funções dos indivíduos, como por exemplo, softwares de controle interno ou sites de vendas. Desses respondentes um concordou totalmente com essa variável, outro concordou parcialmente e o terceiro discordou apenas parcialmente.

#### *4.7.4 Investimento em pesquisa e desenvolvimento*

A maioria dos respondentes não concordou com a existência de investimentos, voltados para a pesquisa e desenvolvimento na empresa. Onde dois dos indivíduos discordaram totalmente dessa variável e outro discordou parcialmente, classificando essa prática como fraca na empresa.

Esse contexto encontrado na organização é bastante preocupante para o desenvolvimento da inovação, pois essa variável é fundamental para que a empresa esteja investindo constantemente, em uma ferramenta formal de geração da inovação.

#### *4.7.5 Departamento e laboratórios de pesquisa e desenvolvimento*

No que diz respeito a criação e manutenção de departamento e laboratórios de PeD, todos os respondentes discordaram da existência dessa variável na empresa, sendo classificada com uma prática fraca da organização. Onde dois discordaram totalmente e um discordou parcialmente com quesito.

Pode-se dizer que esse resultado já era esperado, em decorrência da identificação de que a empresa não apresenta nenhum tipo de investimento em PeD, conseqüentemente a existência e manutenção desses departamentos se torna muito difícil.

#### *4.7.6 Políticas de patenteamento*

Em relação a essa variável os respondentes se mostraram bastante divididos, não tendo um posicionamento claro sobre as políticas de patenteamento, classificando essa prática com neutra na organização. Com um indivíduo discordando totalmente, outro optando pela neutralidade e o terceiro concordando parcialmente.

O que pode ser explicado pela própria realidade da empresa estudada, que trabalha apenas com o beneficiamento de produtos. E por ser um policia que dificilmente é adotada por empresas de pequeno porte. Portanto não existe essa politica na organização.

#### *4.7.7 Agentes geradores de inovação*

No que se refere a essa variável a maioria dos respondentes concordaram com a existência de algumas inovações, a partir de invenções e melhorias sugeridas pelos funcionários da empresa, que estão envolvidos diretamente na produção. Onde dois dos indivíduos concordaram totalmente com essa variável e outro concordou parcialmente, classificando essa prática como forte na organização. Mostrando que a empresa já tem algumas inovações fruto do envolvimento direto de alguns colaboradores, o que é muito importante para dar mais confiança aos colaboradores eram mais participantes nesse processo. Como por exemplo, formas diferentes de colagens dos materias, que permitem uma maior eficiencia produtiva.

#### 4.7.8 *Análise geral da dimensão inovação e tecnologia*

A empresa estudada "M colagens" apresentou um resultado geral positivo, em relação a dimensão inovação e tecnologia, visto que a maioria das variáveis foram consideradas fortes na empresa, porém diante disto essa foi a dimensão que a empresa teve os piores resultados. Onde apresentou duas práticas fracas e uma indefinida.

A prática que a organização obteve destaque nessa dimensão foi a "Disponibilização de recursos", onde a empresa recebeu uma avaliação unânime dos respondentes da pesquisa. Mostrando que em relação aos recursos materiais e tecnológicos, a organização não necessita investir em um curto prazo de tempo. O que é essencial para que a inovação seja desenvolvida na empresa, pois seu sistema de informação e os investimentos que não foram feitos em inovação necessitam desses recursos. Sendo também um diferencial que essa empresa apresenta, visto que o cenário atual do mercado brasileiro não favorece para aquisição desses recursos.

Os fracos desempenhos nas variáveis "Investimento em PeD" e "Departamento e laboratórios de PeD", são explicados devido a empresa não apresentar um departamento de PeD. Conseqüentemente a empresa não investe nada em laboratórios ou especificamente neste departamento, o que representa uma falha que poderia ser explorada pela indústria. Podendo ser resolvido através do investimento na criação de um laboratório de pequeno porte, que fica responsável por fazer o controle da qualidade das colagens nos tecidos, pois atualmente isso é feito com base no toque e na experiência dos funcionários que lideram a produção.

No que diz respeito a variável política de patenteamento, os resultados não se mostraram claros, para que fosse definido um posicionamento sobre a variável. Esse resultado pode ser atribuído a indústria "M colagens" devido a essa indústria não realizar nenhum tipo de política de patenteamento, por fazer apenas um beneficiamento nos produtos.

Quadro 10: Resultado geral da dimensão

<b>Dimensão 7: Inovação e tecnologia</b>	<b>Resultados</b>
1. Disponibilização de recursos	+
2. Obtenção de recursos materiais	+
3. Tecnologia de informação	+

4. Investimentos em P&D	-
5. Departamento e laboratórios de P&D	-
6. Políticas de patenteamento	+/-
7. Agentes geradores de inovação	+

## 4.8 Dimensão 8: Aprendizagem organizacional

A dimensão aprendizagem organizacional se refere aos diferentes tipos de aquisição dos conhecimentos, competências e capacitações, que auxiliam a empresa a alcançarem com mais sucesso as metas que são traçadas.

### 4.8.1 Mecanismo para troca de conhecimento

A maioria dos pesquisados concordaram com a existência de mecanismos, que promovem de alguma maneira troca de informação e conhecimento entre a equipe, sejam eles formais ou informais. Provavelmente ocorrendo através de reuniões informais, existente em empresas de pequeno porte, com pouca hierarquia e baixa burocracia. Sendo que um concordou totalmente com essa variável, outro concordou parcialmente e o terceiro discordou apenas parcialmente, classificando essa prática como forte na organização.

É importante destacar que a empresa deve ter mecanismos formais para troca de conhecimento, pois assim a manutenção e desenvolvimento dessa variável se tornam mais efetiva. O que em grande parte das organizações não acontece, principalmente nas de pequeno porte.

### 4.8.2 Disseminação do conhecimento tácito

Todos os indivíduos concordaram totalmente com a presença de incentivos na empresa, classificando essa prática como forte na organização, no que diz respeito a uma aprendizagem mutua que visa a solução de problemas. Sendo de extrema relevância para o desenvolvimento da inovação, já que quando os indivíduos compartilham seus conhecimentos, ideias mais inovadora podem surgir e melhores soluções podem ser apresentadas.

#### 4.8.3 *Compartilhamento de novos conhecimentos*

A maioria dos indivíduos concorda com a existência dessa variável na organização, classificando essa prática como forte na organização, onde dois dos respondentes concordaram parcialmente com esse quesito e um optou pela neutralidade. Sendo extremamente importante para que a inovação seja desenvolvida.

De acordo com os respondentes a empresa apresenta sim incentivos para o compartilhamento de idéias e novos conhecimentos, o que é facilitado pela própria cultura organizacional da empresa, menos hierarquizada e com uma comunicação aberta entre os seus participantes.

#### 4.8.4 *Análise geral da dimensão aprendizagem organizacional*

No que diz respeito à dimensão aprendizagem organizacional, apresentou todas as variáveis como analisadas positivamente, conforme pode ser identificado no quadro oito. Mostrando que a forma como a empresa realiza sua gestão do seu conhecimento é a melhor possível.

Esses resultados expressivos podem ser atribuídos, principalmente a cultura dinâmica que a empresa desenvolve, onde as maiorias dos indivíduos realizam mais de uma função, caso ocorra a necessidade. Quando ocorre, por exemplo, um aumento extremo na produtividade, até os colaboradores que fazem parte de funções administrativas, realizam algum tipo de ajuda na produção ou no momento da chegada de um novo chega para ser matéria a ser colado, praticamente toda a equipe se reúne para compartilhar qual serão as soluções aplicadas. Tudo isso auxiliando na disseminação e na troca do conhecimento entre todos os colaboradores.

Quadro 11: Resultado da geral da dimensão

<b>Dimensão 8: Aprendizagem organizacional</b>	<b>Resultados</b>
1. Mecanismo para troca de conhecimento	+
2. Disseminação do conhecimento tácito	+
3. Compartilhamento de novos conhecimentos	+

## 4.9 Dimensão 9: Meio ambiente

Essa dimensão contempla as práticas que estão relacionadas a gestão ambiental realizada pela empresa, na produção de produtos ambientalmente corretos e reciclagem dos seus produtos, assim como em relação aos componentes utilizados como matéria-prima .

### 4.9.1 *Atendimento a legislação ambiental*

A maioria dos respondentes concordou que a empresa procura atender as questões ambientais, procurando cumprir uma serie de exigências que são propostas por órgãos reguladores. Sendo que dois dos indivíduos concordaram totalmente e um optou pela neutralidade., classificando essa prática como forte na organização.

Pode-se dizer que a empresa tem em sua cultura, uma política baseada na busca pelo atendimento as questões legais ambientais, porém dificilmente a mesma consegue se adequar ao principal parâmetro regulador (ISO 14001), visto que a maioria das pequenas empresas brasileiras não reconhecem todas as exigências necessárias para receberem este selo.

### 4.9.2 *Incorporação de atributos ambientais*

Em relação a incorporação de atributos ambientais no desenvolvimento do produto ( redução do consumo de energia, aumento da vida dos produtos, reutilização de componentes etc), a maioria dos indivíduos concordaram com a existência de alguns desses atributos nas atividades da empresa. Onde dois dos respondentes concordaram totalmente com essa variável e um optou pela neutralidade, classificando essa prática como forte na organização.

Vale ressaltar que a incorporação desses atributos, primeiro é considerada pela empresa como sendo uma forma de redução de custo e depois como uma melhor maneira de gerir o ambiente, o que é uma pena já que elas podem pagam um preço bem maior com a degradação ambiental.

### 4.9.3 *Produtos ambientalmente seguros*

Todos os respondentes concordaram totalmente em relação a essa variável, classificando essa prática como forte na organização. Mostrando que a empresa fornece produtos e serviços que podem ser usados pelos seus clientes com segurança.

Mesmo parecendo algo que deveria ser básico para todas as empresas, algumas organizações não tem o cuidado que deveriam com a elaboração dos seus produtos, colocando em risco os seus clientes.

#### *4.9.4 Reciclagem ambiental*

Em relação a essa variável, pode-se dizer que a organização também recebeu uma avaliação unanime dos seus respondentes, classificando essa prática como forte na organização. Onde todos concordaram totalmente com a existência de uma política de racionalização dos custos, a partir da reciclagem dos materiais utilizados.

#### *4.9.5 Conscientização ambiental*

No que se diz respeito a conscientização ambiental, identificou-se que a empresa não foi bem avaliada em relação a essa variável, pois não ficou claro para os indivíduos o seu desenvolvimento. Em que um indivíduo concordou parcialmente com essa conscientização e os outros dois não opinaram, classificando essa prática como neutra na organização. Mostrando que a empresa não realiza uma conscientização concreta em relação às questões ambientais, que vise obter programas de educação ambiental duradouros, sendo um fala na sua cultura ambiental.

#### *4.9.6 Adequação as questões ambientais*

A maioria dos indivíduos pesquisados, avaliaram positivamente a empresa em relação a adequação as questões ambientais. Isso mostra que ela procura desenvolver diferentes alternativas de matéria-prima, redução de desperdícios e reutilização de matérias, para que exista uma melhor adequação referente as essas questões. Sendo que um dos indivíduos concordou totalmente com essa variável, outro concordou parcialmente e o terceiro optou pela neutralidade.

#### *4.9.7 Análise geral da dimensão meio ambiente*

A dimensão meio ambiente também apresentou uma maioria de práticas positivas, como pode ser visualizado no quadro doze, sendo mais uma dimensão forte da empresa. Onde nenhuma das práticas forma analisadas negativamente.

É importante destacar que a empresa tem preocupação constante com a manutenção da sua gestão ambiental, isso porque a empresa tem um cuidado de direcionar todo o seu lixo de

maneira eficiente, para que os materiais sejam direcionados para os lugares corretos, visando a venda daqueles que podem ser reciclados, como os plásticos dos tecidos. Conversando esses rendimentos como um bônus para seus colaboradores, sendo uma atitude criativa que auxilia a empresa a motivar esse descarte correto.

O reuso dos materiais também é uma prática adotada pela organização, fazendo o uso do tubo de papelão que enrola os tecidos por várias vezes, aumentando o tempo de desgaste do mesmo, visando também visa a redução dos custos da empresa.

Um dos indivíduos conformou algumas dessas práticas desenvolvidos, a partir do seguinte questionário: ‘Trabalhamos sempre procurando economizar energia e produtos, com também fazemos e reciclamos de tudo que podemos’. Porém mesmo com essas atitudes, a variável conscientização ambiental não foi definida pelos respondentes como positiva nem negativa a que pode ser explicado devido a organização realizar essas atitudes, pensando apenas em novas alternativas para o melhores rendimento empresarial.

Quadro 12: Resultado geral da dimensão

<b>Dimensão 9: Meio Ambiente</b>	<b>Resultados</b>
1. Atendimento a legislação ambiental	+
2. Incorpora atributos ambientais	+
3. Produtos ambientalmente seguros	+
4. Reciclagem de materiais	+
5. Conscientização ambiental	+/-
6. Adequação as questões ambientais	+

Diante das análises das nove dimensões estudadas na empresa de pequeno porte ‘M colagens Ind. e Com. LTDA’ pode-se dizer que ela apresenta um desempenho em relação à inovação bastante expressivo, visto que em todas as dimensões da empresa, priorizaram-se resultados positivos. Mas as análises relacionadas ao desenvolvimento de treinamentos na empresa, seja em relação à implantação de mudanças ou para aquisição de novos conhecimentos, tiveram resultados bastante negativos. O que pode também influenciar

negativamente, no desempenho futuro de outras dimensões, caso algumas mudanças não sejam tomadas. Como por exemplo, a realização de treinamentos com a equipe para atualização e desenvolvimento de novos conhecimentos em relação às colagens, realizando também novos investimentos em um controle de qualidade em laboratório.

Sendo a sua estrutura flexível e grau reduzido de hierarquia uma das principais fontes para que a "M colagens" alcançasse uma predominância positiva em todas as dimensões, características da maioria das empresas de pequeno porte do Brasil. Tal fato mostra que se essas empresas investirem e estiveram conscientes dos resultados que são trazidos pelas inovações, essas organizações apresentariam vantagens no seu contexto em relação aos grades negócios.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inovação é vantagem competitiva indispensável para as organizações, sendo uma das principais fontes de competitividade que as empresas podem apresentar em relação aos seus concorrentes. É através da inovação que novos produtos e melhores processos de produção são criados diariamente, sendo indispensáveis para a sobrevivência no mercado atual, seja um tipo de inovação radical ou incremental.

Para que as inovações possam ser desenvolvidas nas empresas, é imprescindível que os gestores entendam que existem algumas práticas que podem facilitar o surgimento delas. O modelo proposto por Oliveira (2006) apresenta variáveis presentes em nove dimensões da empresa, que são algumas das principais práticas a serem alcançadas para que a organização seja considerada inovadora. A partir da identificação delas a empresa pode verificar as que estão fortalecidas ou que apresentam fragilidades na empresa, para que assim atitudes sejam tomadas, visando a construção de um contexto que auxilie no desenvolvimento da inovação.

O presente trabalho conseguiu demonstrar, a partir do modelo estabelecido por Oliveira (2006), que as práticas adotadas na empresa M colagens, favorecem sim o desenvolvimento da inovação. Isso pode ser visto nos resultados positivos de todas as dimensões estudadas, demonstrando a importância para as empresas da realização de práticas, que criem melhores condições para o desenvolvimento da inovação. Porém isso não quer dizer que a organização não precise melhorar ou inovar em nada, pois a posição de empresa inovadora só pode ser realmente alcançada, se essas práticas foram constantes e conjuntas.

Os piores resultados encontrados no que diz respeito aos investimentos em P&D e treinamentos realizados na empresa, mostram um certo comodismo da mesma em relação ao

seu atual posicionamento, em que a organização fica limitada ao reconhecimento e destaque que recebe na região, deixando de investir em novas tecnologias, que possam trazer mais vantagens competitivas em relação a mercados maiores. Isso pode ser visto pela atuação da empresa, praticamente só no mercado de bonés, quando essa indústria poderia atuar mais fortemente, no setor calçadista e automobilístico. Portanto essa indústria deve investir em pesquisa, desenvolvimento e treinamentos da sua equipe, não só para o setor que ela já domina, mas também para aqueles mercados maiores que necessitam de mais inovação.

Essa pesquisa também mostrou que ao contrário do que muitos indivíduos pensam, não só as grandes organizações, que tem em seu caixa quantias milionárias, podem ser consideradas inovadoras. Na verdade foi provado que mesmo uma empresa de pequeno porte, pode dentro da sua realidade, ser uma referência a ser seguida pelos concorrentes. Apresentando um desempenho melhor do que grandes empresas, que mesmo com uma grande quantidade de recursos não consegue desenvolver a inovação de maneira efetiva. No entanto os recursos são um dos principais fatores que podem limitar o desenvolvimento da inovação em pequenas empresa, exigindo uma capacidade criativa ainda maior dos seus gestores, para que elas possam se tornar mais competitivas.

De acordo com as pesquisas realizadas e as informações geradas a partir desse estudo, percebe-se uma carência de pesquisas relacionadas à temática inovação aplicadas a empresas de pequeno e médio porte. Portanto, devido à importância do tema, novas pesquisas aplicadas a empresas de outros segmentos, porém de pequeno porte podem contribuir para melhorar o desempenho destas empresas e o direcionamento de estratégias, ofertando às empresas mais ferramentas para verificar sua evolução.

Além disso, é relevante a realização de estudos comparativos entre empresas do mesmo setor com o mesmo objetivo deste trabalho, para que sejam apurados os pontos em comuns e até mesmo como fonte de *benchmarking* para outras organizações.



## REFERÊNCIAS

ABIT. **Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/n/expectativa-de-vendas-para-os-proximos-60-dias-e-de-queda>>.

Acessado em 16/12/2014.

ANIBB. **Associação Nacional das Indústrias de Bonés, camisetas, Brindes e Similares**.

Disponível em: <<http://www.anibb.org.br/noticias.php?&id=450&p=4&a=op&recid=>>>.

Acessado em 10/12/2014.

BES, F.T; KOTLER, P. **A bíblia da inovação** - São Paulo: Leya, 2011

BISPO, C.S; SOUZA, D.J; ARAÚJO, F.P; CARDOSO, N.H; SILVA, P.S; JUNIOR, V.R.S.

**Empreendedorismo e inovação**. Disponível

em:<[http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo\\_empreendedorismo\\_inovacao.pdf](http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo_empreendedorismo_inovacao.pdf)> Acessado

em: 30/12/2014

CAMPOS, L.B.P; CAMPOS, R.J. **Análise de multi-casos da gestão da inovação em**

**empresas de pequeno porte**. Revista online, v. 14 n. 1 p. 36 – 51. Belo Horizonte 2013

DRUKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

ZEN, A.C; MACHADO, B.D; JARAMILLO, A.I.L; BORGES, M.C; Dra. MENEZES, D.C.

**Gestão da Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Uma análise da metodologia “Rota**

**da Inovação”**. XXVI Seminário Nacional de parques tecnológicos e incubadoras de

empresas. Belém, 2014.

LINS, Z. M. **Circuitos espaciais de produção da atividade boneleira: o uso dos territórios**

**de Caicó, Serra Negra e São José do Seridó**. Disponível em:

<[http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/1/9830/1/ZaraML\\_DISSERT\\_1100.pdf](http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/1/9830/1/ZaraML_DISSERT_1100.pdf)>

Acesso em: 16 de dez. 2014.

FUCK, M. P; VILHA , A.P.M . **Inovação Tecnológica: da definição à ação**. Revista

contemporâneos n 9. Disponível em:

<<http://www.revistacontemporaneos.com.br/n9/dossie/inovacao-tecnologica.pdf>> \* Acessado em: 10/12/2015

IBGE (2004). **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC)** (v.30). Rio de Janeiro Série Relatório Metodológico.

JARDIM, G.F. **Estrutura de governança e capacidade de inovação em pequenas empresas**: caso da indústria brasileira de torrefação e moagem de café. São Paulo, 2012

OLIVEIRA, J.N. **Característica e práticas gerenciais de empresas inovadoras**: Um estudo de caso numa empresa do setor têxtil do estado da Paraíba. Dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2006.

OSENIEKS, J.; BABAUSKA, S. **The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v.110, p.82–92, 2014.

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em:<[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/Empresa-de-Pequeno-Porte,detalhe,8](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Empresa-de-Pequeno-Porte,detalhe,8)> Acessado em: 18/11/2014

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em:<<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Texti-e-Confeccao.pdf>> Acessado em: 18/11/2014.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia** (Editado por George Allen e Unwin Ltd., traduzido por Ruy Jungmann) - Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

J.P.STEFANOVITZ. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação**: proposição conceitual e estudo de casos. São Paulo 2011

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre - Rs: Bookman, 2008.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ULHARUZO, C. G. **Relatório de acompanhamento setorial: têxtil e confecção**. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/textil%20e%20confeccao%20junho%202008.pdf>>.

Acesso em: 05/01/ 2014.

VASCONCELOS, M.S.L; CÂNDIDO, A.G; FREITAS, L.S. **Análise das características perceptíveis da inovação como fator de influencia no seu processo de adoção**: um estudo de multicaso no setor de cosméticos na região metropolitana de Fortaleza-CE.

VILHA, A.M. **Inovar para competir: reflexões sobre práticas de gestão de inovação tecnológica em pequenas e média empresas**. XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro,2014

ROGERS, E.M. **Diffusion of innovation**. 5rd edition. The Free Press, New York, 20

**ANEXO I**



## UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

Esse questionário busca identificar as práticas adotadas pelas empresas em relação ao desenvolvimento da inovação, através da opinião dos indivíduos que exercem cargos administrativos e gerenciais. Visando obter resultados que auxiliem na elaboração de um trabalho acadêmico, para conclusão do curso de administração de empresa da Universidade Federal de Campina Grande. Sendo assim é mostrado um conjunto de afirmações, para as quais o Sr. (a) irá responder de acordo com o seu grau de discordância / concordância, atendendo aos 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.

### **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 (funcionários 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 comerciais 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 líder em seu segmento 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 entre fábricas e laboratórios de desenvolvimento.

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 à 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 público 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 veículo de comunicação interna, a exemplo de rádio e jornais internos, aberto à 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 têm 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 da informação na empresa - de modo que os indivíduos tenham o maior número 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 à a estrutura organizacional e à organização interna da empresa em relação às 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 contínua de processos.

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

30. A empresa incorpora tecnologia de produção flexível.

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

31. Apresenta estrutura com divisões pequenas (espaços abertos).

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

32. Na empresa prevalece a manufatura just in time (Produção de acordo com a demanda).

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

Comentários adicionais:

---



---



---



---

## 5. ATUAÇÃO EM EQUIPE

Refere-se às 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.

33. Existe o desenvolvimento do espírito de equipe.

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

34. O clima existente entre os colegas é de confiança.

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

35. Há clima para exposição de idéias, visando solucionar problemas.

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

36. 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 ( )

37. Existem mecanismos viabilizadores da troca de informações e de conhecimento na equipe.

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

Comentários adicionais:

---



---



---



---

## 6. PESSOAS

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

38. As pessoas são motivadas a propor idéias inovadoras ao realizarem suas atividades cotidianas.

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

39. Os trabalhadores podem escolher a forma de execução de suas atividades profissionais.

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

40. Existe clima para as pessoas apresentarem questionamentos acerca das orientações fornecidas \_\_\_\_\_ pelos \_\_\_\_\_ gerentes.

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

41. Na empresa predomina o estímulo à criatividade, e à iniciativa para inovação.

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

42. 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 ( )

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

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

44. Existe flexibilidade de horário e de local de trabalho para o desempenho das atividades como, por exemplo, poder desenvolver parte de seu trabalho em casa.

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

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

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

46. 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 ( )

47. 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 ( )

48. A empresa estimula a participação de seus colaboradores, valorizando a iniciativa a 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 ( )

49. Existe um clima que permite às 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 ( )

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

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

51. A gerência 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 ( )

52. As mudanças propostas pelo colaborador são postas em prática pelo gerente da área.  
1. DT ( ) 2. DP ( ) 3. N ( ) 4. CP ( ) 5. CT ( )
53. São valorizadas as participações individuais na busca de soluções para os problemas.  
1. DT ( ) 2. DP ( ) 3. N ( ) 4. CP ( ) 5. CT ( )
54. São aplicados incentivos informais, a exemplo de elogios, destinados aos indivíduos que apresentam desempenho superior às 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 de 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 e 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-commerce, e-business, intranet, compra e venda online, internet service e 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 departamento e laboratórios de P&D (pesquisa e desenvolvimento).

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 resultantes de iniciativas ou propostas de usuários.

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, produção de produtos ambientalmente corretos, reciclagem de matéria-prima e produtos.

71. A organização procura atender à legislação ambiental (ISO 14001/ Serie de exigências ambientais ).

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

72. Incorpora atributos ambientais no desenvolvimento do produto (redução do consumo de energia, aumento da vida dos produtos, reutilização de componentes etc.).

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

73. Projeta e fornece produtos e/ou serviços que possam ser usados com segurança por

seus clientes.

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

74. A empresa prima pela racionalização dos custos, mediante reciclagem de materiais.

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

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

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

76.A busca por novas alternativas de matéria-prima, 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:

---

---

---

---

**Fonte: Oliveira (2006)**