

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**CELSO MAIA**

**COMPETÊNCIAS EM INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR:  
A VISÃO DOS GESTORES DA REGIÃO DO GRANDE ABC**

**São Caetano do Sul  
2014**

**CELSO MAIA**

**COMPETÊNCIAS EM INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR:  
A VISÃO DOS GESTORES DA REGIÃO DO GRANDE ABC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientadora: Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos

Pesquisa realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, com recursos alocados ao programa Capes/ProAdm (Programa Estratégico Pró-Administração - código 60200006 - “Os desafios do ensino de inovação e sustentabilidade no Brasil: avaliação e proposição de ações para a capacitação docente”. Tema: Formação para empreendedorismo, inovação tecnológica e inovação social.

Área de conhecimento: Administração.

Coordenação: Prof. Dr. Milton de Abreu Campanário.

**São Caetano do Sul  
2014**

## Ficha Catalográfica

M185c

Maia, Celso

Competências em inovação na formação do Administrador: A visão dos gestores da Região do Grande ABC. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

220 p.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Cristina Isabel dos Santos

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

1. Inovação 2. Competências do Administrador. 3. Perfil do Egresso em Administração. 4. Gestão da Inovação, 5. Projeto PRO-ADM I. Santos, Cristina Isabel dos. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

## **UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**

Reitor:

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa:

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração:

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Dissertação defendida e aprovada em 24 de Setembro de 2014, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Isabel Cristina dos Santos (orientadora)

Prof. Dr. Almir Martins Vieira (Universidade Metodista de São Paulo)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel da Silva Pereira (USCS)

## AGRADECIMENTOS

Ah! *Dialektiké*

Há sim uma força que nos move, e que nos estanca, esta força está sempre em nós mesmos, e está sempre ao nosso redor. A arte é saber usufruí-la, pois ela quer e precisa ser usufruída. O futuro está a menos de um suspiro, falar sobre o que quer que seja, já, é falar do passado.

Esta é uma oportunidade rara para uma forma especial de registro de agradecimentos. Para mim, são agradecimentos por manifestações mais, ou menos recentes, e agradecimentos por manifestações de longa data, vindo de pessoas, fatos e circunstâncias, às quais e aos quais credencio influências que deram direção e sentido e às vezes forma, a muitos de meus atos, pensamentos e atitudes, cujas consequências sempre assumi inteira responsabilidade.

Agradeço sempre por cada momento que vivo, pois tudo se converte em alguma forma de realização, tudo o que fiz, e como agi, aconteceu com estrita observância do meu livre arbítrio. Isto não é um privilégio, mas espero sempre honrar como se fora um privilégio. A vida tem a duração de um suspiro.

Por isso, agradeço imensamente por ter me encontrado com tantas pessoas notáveis que me incentivaram, me criticaram, me ajudaram a corrigir rumos, e deixaram seus registros, presentes, lembranças, coisas e exemplos. Com algumas, ri, com outras chorei, com algumas refleti, com outras argumentei, sempre busquei ser respeitoso com as polaridades, por isso, com todas as pessoas, eu usufruí tudo o que de melhor pode ser usufruído. A vida é diversão, pode ser divertimento, e deve ter doses apropriadas de distração.

Agradeço aos meus pais, Maria Benedita Maia com sua força criadora, e Celso Sebastião Maia com sua força vitalizadora. Bem semeado, aprendi a semear. Agradeço aos meus irmãos, **APárecida**, **Rêgina**, Margarte-**Lé**, **IZáias**, Jamil e Anderson, que sabem que momentos como esse, de agora, resultam de uma fração

de cada dia vivido, e da mesma forma que cada um, tenho ‘muitas dessas frações bem dedicadas a muito de tudo o que já foi feito.

Sendo o resultado da soma de muitas frações que me trouxeram até esse momento magnífico, então sim, agradeço a fatos e eventos proporcionados por gente como Jonas Navickas, pelas tardes de boa música e pela realidade da ilusão; José Lourenço, pela crença num potencial, Tomas Uemoto, pelo desafio proposto, Jaime Skelnik, por advertir que qualquer segundo é usado, nunca é gasto, Vanderlei de Almeida Rosa, pela noção de mudanças quase impossíveis, Euclides de Souza Correa, pelo lírico e pela *Primeira e última liberdade*, Maria de Lourdes Simões Parente, por um admirável mundo novo, Sueli Xavier, por uma sensibilidade indescritível, Marta Lopes Rueda e Marília Lopes Rueda, por seu senso de humor, Maureen Carmel Purcell, pelo sentido dado à confiança e convivência, Federico Ludovicce, pela ilusão da realidade, Fausto Cestari Filho e Waldemar Cestari, pela concretização da noção de mudanças quase impossíveis, e da mudança à transformação, Toma Kass Musa, por uma maneira especial para reverenciar, Alexandre Bonfim, o *factótum de la cittá*, por mostrar com hábitos e comportamentos, que a melhor recompensa é aquela que nos damos, Adilson *Docteur K*, Monica e Cláudio, tão caros, pelo *sabor* dado às conversas, cuja profundidade e interesse, tornam curtas, as madrugadas.

Agradeço aos Dassie, aos De Marchi, aos Lopes, aos Szabados, aos Nepomuceno, ao Eddine, ao Carvalho *PC*, ao Genciauskas, por participarem, por apreciarem a boa gastronomia, os bons vinhos, as viagens, o refinado gosto estético, a beleza e arte, enfim, pelas tantas horas de boa companhia.

Esse trabalho foi consequência, agradeço a Antonio Carvalho, Ademar Ramos e Jorge Antonio Oro, por inspirações necessárias sobre o cumprimento da Lei, pois a partir de agora, na velocidade da informação, esse trabalho ganha condição de causa, que então suas consequências se apliquem para o que é útil, com atividades.

Até o último pensamento formulado, convertido em tinta no papel que recebe o texto dessa dissertação, agradeço a participação fundamental para esse trabalho, de pessoas, professores e colegas que conheci na Universidade de São Caetano do

Sul, na Universidade Federal do ABC e na Universidade Metodista de São Paulo. Alfredo, Vanessa, JR, Valentim, Barbara, Raul, a caminhada não para por aqui.

Agradeço carinhosamente aos Professores Doutores, dos quais recebi influências que seguirão através dos tempos como Rubens da Costa Santos, por sua franqueza, Vitor Eduardo Schincariol, por uma distinção na expressão e por uma salvadora gênese bibliotecária.

Por uma valiosa contribuição direta que se mescla com tintas de estilo, agradeço muito especialmente aos Professores Doutores; Marcos Antonio Gaspar, Luís Paulo Bresciani, Antonio Carlos Gil, Dagmar Silva Pinto de Castro, Anapátricia Morales Vilha, e Marco Antonio Cornacione Sávio, pois o presente trabalho nasce também de suas forças criadoras.

Para realizar, é preciso a conjunção adequada de amor, sabedoria, vontade e atividade, e é muito recompensador, receber boas contribuições, com pitadas de correções. Chegado o encerramento desse ciclo, pedindo licença para aqui, omitir seus títulos, no intuito de que suas pessoas não fiquem aquém das suas referências, meu agradecimento ao *Respeitável* Almir Martins Vieira, à socraticamente *Digna* Raquel da Silva Pereira, e com destaque à *Venerável* Isabel Cristina dos Santos, pessoas cujos saberes, convertidos em força vitalizadora deram a forma final e apropriada, para que esta etapa pudesse ter sua mais pura definição lacaniana de consecução. Com tão bons semeadores, aprendo continuamente a semear, e agora mais, com a certeza de uma boa colheita.

Gratidão à Alba Regina Dassie, mais tarde também Maia, que me lisonjeou, ao permitir que desfrutássemos intensamente da sua passagem tão rápida, e tão brilhante nas cercanias dessa “Estação”.



À natureza, divina e surpreendente, onde estão *MyCantiga*, *MonSprit* e *L´Origine*  
À Margareth, que bom poder compartilhar tantas coisas com alguém tão especial, juntos, somos sempre o queremos ser.  
Às pessoas que chegaram na plataforma da “Estação”, Vinícius, Caio, Marcel, Gabriel, Adriano, Ingra, e Adriel, todos com suas mochilas, prontos para seguir seu rumo. Façam com que a viagem lhes seja assim; boa, prazerosa, engrandecedora.

Uso barba cerrada  
E sobre meus olhos semicerrados  
tenho a pálpebra inchada dos que sabem o  
preço das coisas vistas.

Silencioso, sou tanto quanto convém a um  
homem cujo coração é mais amplo do que a  
palavra

Minha pátria, minha casa, meus encargos,  
abandonei-os ...  
Não por amor ao dinheiro nem por espírito de  
aventura

E nos navios, não me sinto estrangeiro  
Meu rosto de cobrador, de comerciante, de  
soldado, não me distingue das multidões,  
... e eu sei prestar homenagem às divindades  
locais

Como da mesma comida que os outros  
Não me peçam que diga mais nada sobre mim

*Autoria desconhecida*

*Compartilhado por Vanderlei de Almeida Rosa*

## RESUMO

Com uma abordagem idealizada para permitir um estudo aprofundado sobre parte da realidade das oportunidades de mercado que envolve os egressos dos cursos de administração, considerando a graduação e as pós-graduações *lato sensu* e *stricto sensu*, o objetivo da presente pesquisa, que faz parte do elenco trabalhos do projeto CAPES-ProAdm, ou, Pro – Administração “Os desafios do ensino de inovação e sustentabilidade no Brasil, consiste em explorar com abrangência as associações entre as características profissionais que esses egressos devem apresentar, considerando a visão de gestores da Região do Grande ABC, e o comportamento inovador. Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, cujos dados tem sua prospecção com a aplicação de um questionário e com a realização de entrevistas junto a gestores locais e assim, para identificar quais são, na expressão desses gestores, as competências necessárias para que o profissional de administração participe efetivamente e com alto desempenho, no processo de inovação de forma direta ou transversal, colocando em prática os atributos que compõem cada eixo das competências, ou Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, apontados como necessários para ambientes inovadores. Esse trabalho evidencia que os gestores, representantes das empresas, entendem a inovação e o processo de inovação como fundamental para a competitividade. No entanto, também evidencia a necessidade de que seja colocada em prática a renovação de outros processos críticos nas empresas, processos que instiguem alterações no modelo de gestão, destacadamente, a mudança comportamental na forma de gestão da inovação, com a adoção de ferramentas de controle, que direcionem o desenho de um modelo adequado para gerenciar uma nova realidade para as empresas, que pede priorização e foco no atendimento dos requerimentos para implementação efetiva dos processos de inovação. Avaliando este contexto, a amostra analisada nessa pesquisa, 8 empresas, de uma população de 73 empresas contatadas, revela que as gestões estão num estágio inicial de práticas e desenvolvimento. As abordagens contidas no referencial teórico evidenciam que para criar vantagens competitivas é necessário rever, senão, adaptar os atuais sistemas das empresas, possibilitando assim, obter benefícios da inovação constante. A análise dos depoimentos e dos questionários ajudam a inferir que há um distanciamento entre conhecimento e prática. Esta inferência resulta da comparação entre o ambiente e as condições oferecidas pelas empresas, para o exercício e desempenho eficiente das competências para a inovação, revelados pelos dados dos questionários aplicados, e o perfil esperado dos profissionais, revelado pelos depoimentos e abordagens durante as entrevistas. As condições e ambiente, resultam de influências de internas, na forma de gestão do processo de inovação exercido pelas empresas pesquisadas, e de influências externas, dos fatores associados à conjuntura econômica e sócio cultural, e da própria base de formação dos profissionais de administração. Os resultados da pesquisa indicam que apesar da clareza dos gestores sobre os elementos e circunstâncias que envolvem os processos e sistemas de inovação, que norteiam as competências para inovar, e de sua relação com a qualificação dos profissionais que atuam nesta área, o perfil que é apresentado pelos gestores respondentes, se distancia significativamente da realidade atual das empresas pesquisadas na região do Grande ABC.

**Palavras chave:** Inovação, Competências do Administrador, Perfil do Egresso em Administração, Gestão da Inovação, Projeto PRO-ADM.

## ABSTRACT

With an approach designed to allow a throughout study on the reality of the market opportunities that involves the graduates of the courses of administration, considering graduation and post-graduate lato sensu and stricto sensu, the goal of this research, which is part of the project CAPES-ProAdm, or, Pro-Adm "The challenges of teaching innovation and sustainability in Brazil", consists of exploiting the associations with professional features that these graduates must present, whereas the vision of the greater ABC Region managers, and the innovative behavior. This is an exploratory-descriptive research, whose data has its prospecting with the application of a questionnaire and interviews with local managers and thus to identify what are, in the expression of these managers, the necessary skills for professionals of the administration field to participate effectively and with high performance in case of direct or cross participations on the innovation process, putting into practice the attributes that make up each axis of qualifications, or knowledge, skills and attitudes, singled out as needed for innovative environments. This work shows that managers, representatives of companies, understand the innovation process and innovation as key to competitiveness. However, also highlights the need for it to be put into practice the renewal of other critical processes in companies, processes that instigate changes in the management model, prominently, the behavioral change in the form of management of innovation, with the adoption of control tools, that direct the design of a suitable model for managing a new reality for businesses, asking for prioritization and focus on meeting the requirements for effective implementation of the processes of innovation. Evaluating this framework, the sample analyzed in this research, 8 companies, out of a population of 73 companies contacted, reveals that the managements are in early stage of practice and development. The approaches contained in the theoretical section, show that to create competitive advantages is necessary to revise or adapt existing corporate systems, thus enabling, to obtain benefits of constant innovation. The analysis of the interviews and questionnaires, help to infer that there is a gap between knowledge and practice. This inference is the result of the comparison between the environment and the conditions offered by the companies, for exercise and efficient performance of the skills for innovation, as revealed by the data of the questionnaires applied, and the profile expected of professionals, revealed by the evidence from the approaches made by the managers during the interviews. The conditions and environment, are the result of internal influences, in the form of managing the innovation process exercised by the companies surveyed, and other external influences are associated with economic and socio-cultural factors, as well as the very basis of the learning and school teaching, of administrative professionals. The survey results indicate that despite the clarity of managers on the elements and circumstances involving the processes and systems of innovation, that guide the skills to innovate, and its relation to the qualification of professionals working in this area, the profile that is presented by the managers, clearly shows its significant distance from the current reality of surveyed companies in the greater ABC region.

**Keywords:** Innovation, Administrator's Skills, Innovation management , Profile in Business Administration, Project PRO-ADM.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	As fontes de inovação de Von Hippel	38
Figura 2	Influência do clima de trabalho sobre a geração de ideia e implementação de ideia.	43
Figura 3	Modelo FDC de inovação.	45
Figura 4	Modelo abrangente da gestão da inovação	54
Figura 5	Dimensão estratégica da gestão da inovação	55
Figura 6	Dimensão tática da gestão da inovação	56
Figura 7	Grande ABC - localização na Grande São Paulo.	111
Figura 8	Potencial de consumo nos municípios do ABC	112
Figura 9	Eixos da formação do administrador	189

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Competências para a inovação	63
Quadro 2	Interpretação dos descritores do EQF	65
Quadro 3	Competências para o profissional	69
Quadro 4	Eixos temáticos aplicados à inovação	81
Quadro 5	Perfil das empresas participantes	93
Quadro 6	Eixos temáticos do questionário	95
Quadro 7	Eixos temáticos do roteiro de entrevistas	98
Quadro 8	Perfil dos respondentes	99
Quadro 9	Seleção de trechos das respostas à pergunta 1	120
Quadro 10	Seleção de trechos das respostas à pergunta 2	122
Quadro 11	Seleção de trechos das respostas à pergunta 3	125
Quadro 12	Seleção de trechos das respostas à pergunta 4	128
Quadro 13	Seleção de trechos das respostas à pergunta 5	132
Quadro 14	Seleção de trechos das respostas à pergunta 6	137
Quadro 15	Seleção de trechos das respostas à pergunta 7	140
Quadro 16	Seleção de trechos das respostas à pergunta 8	144
Quadro 17	Seleção de trechos das respostas à pergunta 9	147
Quadro 18	Seleção de trechos das respostas à pergunta 10	150
Quadro 19	Seleção de trechos das respostas à pergunta 11	152
Quadro 20	Seleção de trechos das respostas à pergunta 12	154
Quadro 21	Atributos da competências conforme o C.H.A. geral	160
Quadro 22	Atributos das competências – CHA Agir para a inovação.	162
Quadro 23	Atributos das competências – CHA Mobilização para inovar	163
Quadro 24	Atributos das competências – CHA Comunicar para inovar	164
Quadro 25	Atributos das competências – CHA Aprender para inovar	165
Quadro 26	Perfil de conhecimentos do administrador para inovação	190
Quadro 27	Perfil de habilidades e atitudes do administrador para inovação	191

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	PIB Municipal 2011 – Região do Grande ABC	113
Tabela 2	Dados demográficos - Municípios do Grande ABC	114
Tabela 3	Emprego e Setor de Atividade Econômica no ABC.	114
Tabela 4	Hierarquização no C.H.A. – Agrupamento geral	157
Tabela 5	Hierarquização no C.H.A. Relevância – Atitude	157
Tabela 6	Hierarquização no C.H.A. Relevância – Habilidade	158
Tabela 7	Hierarquização no C.H.A. Relevância – Conhecimento	158
Tabela 8	Potencial da estrutura	167
Tabela 9	Inventário de habilidades	167
Tabela 10	Visão corporativa	168
Tabela 11	Integração de áreas	169
Tabela 12	Trabalho em grupos	169
Tabela 13	Mobilidade interdepartamental	170
Tabela 14	Incentivo a ideias	171
Tabela 15	Autonomia para inovar	172
Tabela 16	Avaliações individuais	172
Tabela 17	Comportamento criativo	173
Tabela 18	Recompensa para ideias	173
Tabela 19	Razões para rejeição	174
Tabela 20	Mensuração do conhecimento	174
Tabela 21	Comparação da produção interna	175
Tabela 22	Comparação da produção externa	175
Tabela 23	Avaliação da contribuição	176
Tabela 24	Recrutamento de profissionais qualificados	178
Tabela 25	Identificação de funções	179
Tabela 26	Incentivo ao conhecimento estratégico	179
Tabela 27	Contratação de pessoal chave	180
Tabela 28	Avaliação de habilidades na contratação	181
Tabela 29	Avaliação de necessidades de treinamento	181

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1 Justificativa .....	22
1.2 Formulação do problema .....	24
1.3 Critério para delimitação da pesquisa.....	25
1.4 Objetivos da pesquisa .....	25
1.5 Estruturação do Trabalho .....	26
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>28</b>
2.1 Inovação .....	28
2.1.1 Fontes de inovação .....	36
2.1.2 Modelos de inovação .....	41
2.1.3 Classificações de inovação .....	46
2.1.4 Gestão da Inovação .....	52
2.2 Competências para a inovação .....	57
2.2.1 Competência nas organizações contemporâneas.....	60
2.2.2 Competências para inovar com competências para a gestão da inovação .....	78
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>87</b>
3.1 Metodologia .....	87
3.2 Tipo e Natureza da Pesquisa.....	88
3.3 População e Amostra.....	90
3.4 Pesquisa de Campo .....	94
3.5 Tratamento dos Dados .....	101
3.5.1 Operacionalização.....	103
3.5.2 Extração de Dados.....	104
3.5.2.1 Dados dos questionários.....	104
3.5.2.2 Dados das entrevistas.....	105



<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO .....</b>	<b>108</b>
4.1 Caracterização do <i>Lócus</i> da Pesquisa.....	108
4.1.1 O regionalismo no Grande ABC .....	109
4.1.2 Indicadores da Região do ABC .....	110
4.2 Contexto de Aplicação dos Instrumentos de Pesquisa .....	115
4.3 Resultados Obtidos: Entrevistas.....	118
4.3.1 Resultados e discussão teórica da Pergunta 1.....	119
4.3.2 Resultados e discussão teórica da Pergunta 2.....	122
4.3.3 Resultados e discussão teórica da Pergunta 3. ....	124
4.3.4 Resultados e discussão teórica da Pergunta 4 .....	127
4.3.5 Resultados e discussão teórica da Pergunta 5.....	131
4.3.6 Resultados e discussão teórica da Pergunta 6.....	137
4.3.7 Resultados e discussão teórica da Pergunta 7.....	140
4.3.8 Resultados e discussão teórica da Pergunta 8.....	143
4.3.9 Resultados e discussão teórica da Pergunta 9 .....	146
4.3.10 Resultados e discussão teórica da Pergunta 10. ....	150
4.3.11 Resultados e discussão teórica da Pergunta 11 .....	152
4.3.12 Resultados e discussão teórica da Pergunta 12 .....	154
4.3.13 Resultados e Discussão Teórica da Pergunta Final.....	156
4.4 Resultados e Discussão Teórica - Questionários .....	166
4.4.1 Grupo 1 .....	166
4.4.2 Grupo 2 .....	169
4.4.3 Grupo 3 .....	171
4.4.4 Grupo 4 .....	178
4.4.5 Grupo 5 .....	178
4.4.6 Grupo 6 .....	180
4.5 Considerações sobre os resultados da pesquisa .....	183

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>194</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>199</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA .....</b>	<b>210</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PARA INOVAR .....</b>	<b>213</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>218</b>
<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO E ACORDO DE PARTICIPAÇÃO .....</b>	<b>220</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Refletir sobre o desenvolvimento de uma empresa e torná-la mais competitiva, pensar o desenvolvimento das organizações e instituições e torná-las mais eficientes, e ainda enfrentar os desafios do momento atual nessa segunda década do século XXI, significa criar e aproveitar oportunidades e condições para tanto (MARZANO, 2011).

Quais são os desafios que as empresas enfrentam para se tornarem mais competitivas? Como criar mecanismos de ação para tirar proveito desses desafios? Como podem e devem se preparar para as oportunidades e ameaças que se apresentam?

A resposta depende de um conjunto de diretrizes influenciadoras, que necessita ser inserido na rotina de empreendedores, gestores, tomadores de decisão, agentes reguladores e colaboradores em qualquer setor de atividade.

Assim como explicam Freeman (1982), Dosi (1988), Prahalad e Hamel (1990), Senge (1990), Becker (1993), Utterback (1998), Christensen (2000), Christensen e Overdorf (2001), D'Annunzio (2004) e Marzano (2011), esse conjunto de diretrizes refere-se à integração das atividades, dentro e fora das empresas, organizações e instituições, incluindo ainda a ação e importância das políticas públicas articuladas no sentido de prover condições de infraestrutura e ferramentas econômicas para uma atuação competitiva, valorização da iniciativa privada e do empreendedorismo, exercício adequado das regras, legislações e direitos. Há também que se considerar mecanismos acessíveis de informação e de formação de pessoal com conhecimentos e especialidades de alto nível em suas respectivas áreas de atuação profissional.

Ainda nas abordagens desses autores citados, identifica-se que num ambiente profundamente marcado pela internacionalização econômica, numa escala sem precedentes, e pela influência que esta internacionalização exerce sobre os

negócios, seja diretamente, como acontece numa relação de parcerias; seja indiretamente, como exercício ou mesmo tentativa de aplicação de conceitos desenvolvidos nos centros mais avançados de pesquisa.

A inovação, portanto, aparece como item de fundamental importância nesse conjunto de diretrizes, por vários aspectos, quais sejam:

- Conhecimento cíclico: a busca contínua de conhecimentos, atitudes e habilidades diretamente ligados a tarefas ou otimização de um trabalho, com constante repasse e reciclagem visando o desenvolvimento de qualidades, a habilitação para melhor produtividade e o alcance de objetivos;
- Pesquisa: trabalho sistemático como escopo de aumentar o estoque de conhecimento;
- Integração da universidade com a empresa: relações de colaboração com fornecimento de conhecimentos para evolução de técnicas, processos e setores.
- Aplicação dos novos conhecimentos e sua difusão: adoção de novas tecnologias e sua extensão, sua melhoria e atribuição de novas aplicações;
- Introdução de novas técnicas: a evolução dos processos racionais tangíveis e não tangíveis de uma organização;
- Remodelações: avaliar ciclos de vida de produtos, insumos e processos, visando alterações com agregação de valor;
- Novos produtos: lançamento de novas soluções e bens a partir da identificação de oportunidades, necessidades e desejos desarticulados;
- Novos processos e aumento de produtividade: investimentos em novos processos e novas tecnologias, análise de valor, treinamento de pessoal, e o deslocamento execuções (produção e operadores) com ineficiências para parceiros com melhor capacitação;
- Inserção internacional: presença em mercados mais evoluídos para assimilação de novas técnicas, fornecimento para clientes estrangeiros para assimilação de novos parâmetros de exigência na gestão, compras de suprimentos estrangeiros para exercício de novos parâmetros de exigência na gestão.
- Modelos e fontes de inovação: a inovação acontece através da lógica do planejamento ou pela via da absorção de novos conhecimentos e tecnologias.

A inovação nas empresas é princípio e meio que perpassa os processos e políticas de desenvolvimento. Sua não observação pode ser fator determinante para o fim de uma forma de gestão, a saída de um mercado ou o encerramento de uma operação (SCHUMPETER, 1934, 1939). Schumpeter considera a inovação como um elemento fundamental para mudança permanente dos meios econômicos, e insere a inovação como um quarto fator de produção, além do capital, trabalho e matérias primas (SCHUMPETER, 1939).

Referir-se a mudanças permanentes torna prudente, senão inevitável, entender como as mudanças no perfil dos profissionais contribuem para a assimilação dos impactos das mudanças nos macro e micro ambientes econômicos, e o quanto o tema está associado à fase de formação dos profissionais envolvidos no processo de inovação.

Ritter e Gemünden (2002) sugerem investigar a inter-relação entre três fatores críticos:

- Os custos crescentes da inovação;
- O aumento da complexidade tecnológica, e sua contraposição, que é;
- A redução do tempo para inovar.

Assim, é fundamental avaliar, minimamente, duas condições que afetam essa inter-relação em termos das competências para a inovação:

- As competências necessárias para que o sucesso na inovação seja atingido, e;
- O papel da estratégia de negócios no desenvolvimento de competências e sucesso da inovação.

Dessa forma, considera-se que construtos como conhecimento, habilidades e atitudes, devem estar na base da formação de profissionais envolvidos com a inovação, pois são aspectos fundamentais para a consolidação do processo de inovação de forma consistente. A clareza de compreensão e a interação entre esses construtos é assunto que evidencia uma alta complexidade, apontando para a necessidade do aprofundamento de estudos voltados para a melhor compreensão

do perfil profissional e a realidade presente nas empresas e organizações contemporâneas.

Portanto, a formação do profissional, que pode representar o *ex-ante* de sua atuação no mercado, necessita de uma análise que sublinhe as competências sobre as quais o sucesso do processo de inovação se baseia e, portanto acaba por impactar a inovação (RITTER; GEMÜNDEN, 2002).

### **1.1 Justificativa**

A motivação dada pela necessidade de repensar a forma de como se diferenciar face às imposições causadas pela mudança constante de cenários nos mercados, ditados pela concorrência da inovação sobre um tema fundamental em todos os setores - seja manufatura, serviços, gestão privada ou pública.

Reconhecidamente, cada organização tem processos para o fluxo de materiais, fluxos de pessoas, cobrança de contas a receber etc., mas poucas têm processos efetivos para capturar ideias que circulam entre e através de suas diferentes equipes internas e na integração destas com o seu entorno, sobretudo sua comunidade empresarial no inter-relacionamento de equipes de empresas parceiras e mesmo competidoras.

A inovação trata sobre a mudança, e esta mudança pode ser positivamente potencializada pelas organizações que mantêm seus quadros profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para alavancar o processo de inovação.

O risco a ser mitigado, no entanto, cerca a adequabilidade, convergência de critérios e objetivos e habilitação de quem contrata, para que seja possibilitada a formação de uma equipe que dê consecução ao processo de inovação. Para que esse processo não sofra influências de limitação ou falta de visão, tanto por parte

dos contratantes como da parte dos profissionais contratados, estando todos envolvidos diretamente com a inovação na empresa.

Assim sendo, explorar soluções para esta mitigação é uma atividade de relevância, e trabalhar para a construção de um discurso que ponha a inovação na pauta das decisões se faz imprescindível. Nessa seara, pesquisar o perfil demandado pelas organizações quanto aos profissionais voltados à inovação é mandatário para contribuir ao sucesso destas no atual contexto de mercados altamente competitivos.

A escolha do tema de pesquisa está vinculada aos requerimentos do projeto CAPES/PROADM (Pró-Administração - código 60200006 Projeto Mestre) intitulado: “Os desafios do ensino de inovação e sustentabilidade no Brasil: avaliação e proposição de ações para a capacitação docente”, sob a temática - Formação para empreendedorismo, inovação tecnológica e inovação social (item E4), cuja área de conhecimento é Administração, sob coordenação da Universidade Nove de Julho.

O PROADM objetiva subsidiar o desenvolvimento das capacitações do ensino de pós-graduação, *lato-sensu* e *stricto-sensu*, e graduação em Administração, com foco na área disciplinar, tanto de inovação, tal qual definido no Manual de Oslo (OCDE, 2004), quanto na área ambiental e da sustentabilidade.

Assim, esse estudo incorpora a proposta de investigar a relação entre a demanda por profissionais para atuação no processo de inovação, egressos de cursos em Administração e a congruência da expectativa de perfil profissional, com os requerimentos necessários a uma boa condução do processo de inovação.

Regimentalmente a proposta de pesquisa insere-se na área de concentração Gestão e Regionalidade, sob a linha de pesquisa Gestão de Redes de Negócios – Gestão do Conhecimento e Inovação de Redes, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. Encontra-se na área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, por tratar-se de estudo de programas de qualificação profissional.

## 1.2 Formulação do problema

A presente pesquisa busca explorar quais são os parâmetros que apontam para interação existente entre dois universos: de um lado, a demanda dos gestores das empresas por profissionais com funções administrativas para sua inserção no processo de inovação, e de outro, a oferta destes profissionais com competências em inovação assimiladas nas instituições de ensino superior, notadamente, no campo da Administração. Tal intersecção é expressa por Moraes (2009), ao discorrer sobre o modo como as empresas interagem com a academia ou as universidades e agências de pesquisas, o que é dependente das características do sistema de inovações no qual se localizam.

Como afirma D'Annunzio (2004), profissionais qualificados e de alto desempenho devem direcionar o processo de inovação da empresa e também dar suporte para a estabilidade e o crescimento financeiro de sua organização, ou inversamente, a promover a estabilidade e a eficiência de suas organizações, orientando o processo de inovação.

A partir dos dados de sua pesquisa sobre “Trabalhadores do conhecimento e equipes de alto desempenho”, a autora revela que 74% dos profissionais de uma amostra de cinco mil entrevistados se consideram como profissionais de alto desempenho. No entanto, somente 10% do total da amostra correspondiam de forma comprovada aos dois requerimentos para profissionais qualificados e de alto desempenho, orientação para a inovação e trabalho influenciador para o suporte/estabilidade financeira da empresa.

Nesse contexto, a visão do tomador de decisão que planeja, contrata e gerencia profissionais atuantes no processo de inovação tem papel preponderante no direcionamento do sucesso da inovação e da integração de atividades. Como resultado, os critérios de contratação e os instrumentos de gestão de pessoal devem refletir o desenvolvimento e o claro entendimento das competências necessárias para a empresa ou organização, que caracterizem o aproveitamento de capacidades na área da inovação.



Tucker (2010) afirma que as empresas têm processos de registros para todas as atividades, exceto para os processos de inovação. O autor afirma ainda que a inovação comumente era atribuída aos setores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Marketing, mas que a realidade atual mostra que esse conceito deve ser modificado sem restrições ou condicionamentos, pois, a inovação deve ser assunto de todos os empregados de uma empresa, as competências em inovação não têm fronteiras funcionais.

Diante desse cenário, a questão central, que direciona esta pesquisa é: *Quais competências são esperadas e qual o perfil esperado (conhecimentos, habilidades e atitudes) do egresso dos cursos de Administração para atuar em ambientes e negócios inovativos?*

### **1.3 Critério para delimitação da pesquisa**

A pesquisa foi limitada à Região do Grande ABC, ou, a região das sete cidades, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, e Rio Grande da Serra, em função da acessibilidade e em função da diversidade de empresas na região, que compõem um mercado demandante por profissionais de administração qualificados para funções de alto desempenho.

### **1.4 Objetivos da pesquisa**

Para responder ao questionamento formulado anteriormente, o objetivo geral desse trabalho busca avaliar se os elementos que os gestores consideram no perfil dos profissionais de administração correspondem às necessidades de ambientes inovadores, para tanto esse trabalho busca:

- Explorar o perfil esperado das empresas da Região do Grande ABC para que o profissional egresso de cursos no campo da Administração contribua nos processos de inovação.

De forma complementar é apresentado o seguinte objetivo específico:

- Verificar a percepção de gestores de empresas atuantes na Região do Grande ABC, em relação ao perfil requerido dos profissionais de administração para atuação em inovação.

## **1.5 Estruturação do Trabalho**

Para atingir os objetivos propostos, o presente estudo foi estruturado em cinco capítulos, a saber:

Capítulo 1: traz uma introdução ao trabalho, na qual se apresenta a formulação do problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e a justificativa para execução desse estudo.

Capítulo 2: apresenta o referencial teórico em que se buscou destacar os principais assuntos e autores sobre a temática estudada: inovação; competências para a inovação.

Capítulo 3: apresenta a metodologia empregada na pesquisa e a forma de coleta de dados. Nesse capítulo são apresentados o tipo e a natureza da pesquisa; universo, amostragem e amostra; as técnicas e instrumentos para a coleta e tratamento dos dados; além do modelo teórico-empírico da pesquisa.

Capítulo 4: descreve e analisa os resultados obtidos na pesquisa de campo, notadamente a respeito das expectativas dos gestores entrevistados quanto ao perfil dos egressos em Administração enquanto profissionais inovadores.

Capítulo 5: apresenta as considerações do estudo, conclusões, contribuições para as empresas e para a Academia, além das limitações da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desse trabalho foi estruturado em 02 blocos. No primeiro bloco são apresentados os conceitos de inovação e evolução histórica desses conceitos. O segundo bloco apresenta conceitos sobre competências para a inovação.

### 2.1 Inovação

Esse capítulo apresenta inicialmente o tratamento e passa a tratar a conceituação de inovação de forma evolutiva, desde o final do século XIX até a atualidade.

- Final do século XIX

A inovação é consequência e resultado de acúmulos de conhecimentos. No início do Século XX, Nikolai Dmyitriyevich Kondratieff (1892-1938) concluiu que toda mudança relevante em termos de evolução tecnológica está associada a um ponto máximo do conjunto de aprendizados que resulta em modificações relevantes de processos e formas de execução de tarefas na produção de bens e dá origem a invenções.

Em seu estudo, Kondradieff verificou que este fenômeno consistia num ciclo que se repetia a cada intervalo de 50 a 60 anos. À luz desse estudo, considera-se que a inovação esteja relacionada a um alto conteúdo de informação e conhecimento, o que leva a pressupor que qualquer definição de inovação deve conciliar conhecimento e informação (SANTOS, 2012).

- Décadas de 1930-1940

Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) fez uma investigação balizada dos estudos de Kondratieff, do que resultou a definição do conceito de inovação como

uma nova função de produção que envolve um conjunto de variáveis que causam modificações do ambiente econômico, de forma que a inovação reflete uma mudança histórica e irreversível no modo de fazer as coisas, ao que ele atribui o conceito de destruição criadora (SCHUMPETER, 1947).

Schumpeter (1939) distingue quatro fases de flutuações econômicas: prosperidade, recessão, depressão e recuperação e apresenta um esquema de três ciclos, envolto pela teoria das ondas longas de Kondratieff citadas anteriormente.

Fazer um traçado a partir das conceituações de Kondratieff e Schumpeter é fundamental para consolidar uma visão do espaço crescente que o tema passou a ocupar ao longo das décadas que se seguiram.

A visão schumpeteriana da dinâmica do sistema econômico está fortemente ligada ao fenômeno da economia em desenvolvimento (SCHUMPETER, 1939). Evoluindo sua teoria, Schumpeter defende que a força motora do desenvolvimento econômico é o empresário pioneiro, que é uma força endógena na economia e em contraste marcante com a grande maioria de pessoas limitadas a realizar apenas ações de rotina.

Trazendo este aspecto para o contexto do século XXI, Tumelero (2012) chegou à conclusão de que, focalizados na difícil gestão da empresa de base tecnológica, os empreendedores dificilmente prosperam na direção da segunda inovação, pois não basta desenvolver uma tecnologia viável de comercialização se esta não estiver cercada de forte capacidade de gestão.

E comparando-a com o conceito corrente, essa defesa de Schumpeter ganhou contornos importantes até a atualidade; Santos, Kubo e Amorim (2013), em pesquisa realizada no pólo tecnológico de São José dos Campos, concluíram que esse empresário pioneiro ressentia-se do desenvolvimento de competências em gestão, que possam facilitar a sustentabilidade econômica e mercadológica do novo negócio.

- Década de 1960

Kirzner (1963) propõe que a competição de todos os participantes do mercado, com cada um buscando as melhores oportunidades disponíveis no mercado, coloca pressão sobre cada um deles para proteger as informações mais preciosas sobre o mercado. Assim, aplicá-las eficientemente para abastecer o mercado com as oportunidades mais atraentes possíveis passa a ser vital.

- Década de 1980

Freeman (1982) se fundamenta na distinção entre a inovação e a invenção, caracterizando esta última como uma ideia, um projeto ou um modelo de um produto, processo ou *design*, que assume o papel de inovação quando efetivamente for validada pelo mercado. O autor sustenta ainda que a inovação afasta-se claramente da invenção. Assim, a invenção é a criação de um novo produto ou processo face aos existentes, que ainda será submetido à prova de mercado para materializar-se como bem econômico efetivo, o que não significa que resulte em sucesso.

A inovação retrata o uso de uma alteração não trivial e a melhoria num processo, produto ou sistema que é novo para a instituição que desenvolveu a alteração.

Para Drucker (1985) a inovação é a ferramenta dos gestores, que consiste no molde de exploração da mudança e conseqüente transformação em oportunidades de negócio ou serviços diferentes. Drucker salienta ainda que a inovação tem capacidade de se erguer como uma disciplina, capaz de ser aprendida e praticada na organização.

- Década de 1990

De maneira complementar, Porter (1990) defende que a inovação é um novo formato de fazer as coisas que são comercializáveis para uma organização. Numa outra abordagem, Barney (1991) e Wernerfelt (1984, 1995) destacam que a vantagem competitiva de uma empresa pode resultar do seu tamanho ou da posse de determinados ativos, tecnologias e competências.

Seguindo estas observações, pode-se interpretar que colocar um novo produto no mercado, iniciar um novo processo de atuação ou a reformulação de uma atividade com conseqüente ganho de produtividade, pressupõe aplicações inovadoras que dependem de pesquisa e informação.

Em consonância, Lundvall (1992) trata a questão da inovação como fruto de processos de aprendizagem, procura e exploração, de onde brotam novos produtos, novas técnicas, novas formas organizacionais, além de alterações institucionais e de mercado.

No caminho da evolução, os teóricos da inovação (instituições e autores) passaram a estreitar a relação entre inovação, com a gestão, o progresso técnico, as práticas de mercado e assim, diante de seu potencial influenciador, modificar a forma de trabalho das organizações.

Desde 1992, a ideia de inovação (OCDE, 1992) é uma referência que vem sendo aperfeiçoada para conter novos conceitos, definições e metodologias, incorporando assim um tratamento específico para o setor de serviços, mais especificamente para as inovações de gestão e de mercado.

Atributo então normalmente associado ao aumento de produtividade e ao crescimento econômico, a inovação passa a ser ferramenta fundamental da gestão e da estratégia das organizações. Esta proposta adota como ponto de partida axiomático a inovação em seu sentido mais abrangente, tal qual recomenda o

Manual de Oslo (OCDE, 1992). No Brasil, na esfera federal, instrumentos como as leis 10.973/2004 (Lei da Inovação) e 11.196/2005 (Lei do Bem) incorporam a noção de continuidade sistêmica das dimensões econômicas, sociais e ambientais da sociedade humana (BRASIL, 2004; 2005).

Com essas diretrizes, seria de se esperar que o ator de inovação deva conhecer e definir parceiros comerciais, sua localização, seu fornecimento qualificado, a especialidade de consultores e as associações de classe e a sua participação em fóruns de discussão relativos às atividades do negócio ao qual está atrelado deve ser constante. Agir com conhecimento favorece a geração de facilidades e proporciona laços comerciais entre a sua organização e outras organizações, e também com consumidores dos mercados atuais e potenciais no seu entorno (GULATI,1995).

Fiates e Schneider (1995) consideram a inovação como o processo relacionado à introdução de algo novo junto a um mercado potencialmente consumidor. Já Afuah (1998) apresenta a inovação como a utilização de novo conhecimento para disponibilizar um produto ou serviço que os clientes querem.

- Década de 2000

Chesbrough e Rosenbloom (2002) alertam que, como a inovação refere-se ao novo, refere-se também à criação e invenção. Os autores aperfeiçoam a distinção que Freeman (1982) faz entre criação artística e seus significados e invenção técnica e sua utilidade, discorrendo que os inovadores tecnológicos e o inventores tecnológicos, procuram melhorar e fazer objetos, processos e serviços novos, que respondam a uma necessidade e preencham uma função.

Rogers (2003) define a inovação como uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por uma unidade individual ou outra e a repassa para uma coletividade. Prahalad e Ramaswamy (2004), referindo-se à co-criação de valor, avaliam que o lócus da inovação deve estar em um ambiente de experimentação em



rede, não apenas restrita à cadeia produtiva, mas sim em redes de competência, o que faz da inovação um tema fundamental para o sucesso de uma organização.

De forma mais pragmática, a OCDE (2004) entende que a inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, novo processo, novo método, seja organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar seu desempenho ou seu conhecimento.

Ganhando novas dimensões, a inovação para Fontanini e Carvalho (2005) versa sobre a capacidade continuada dos colaboradores de uma empresa para inovar no dia-dia, como rotina da empresa, de forma participativa e sem medos ou receios.

Já Huhtala e Parzefal (2007) discorrem que para manterem-se competitivas no mercado global, as organizações necessitam desenvolver continuamente produtos e serviços inovadores e de elevada qualidade, além de renovar a forma como operam.

Produzir bens ou prestar serviços e disponibilizá-los ao mercado pressupõe a definição deste mercado e os clientes que o compõem, assim como as suas características sejam elementos conhecidos para tomada de decisão por seus colaboradores dentro e fora da organização, tanto em relação às exigências quanto às influências que os clientes exercem sobre a empresa e o produto, ou que em contrapartida podem ser exercidas sobre os clientes.

Da mesma forma, entender as potencialidades destas influências para inovações e melhorias futuras no produto ou serviço (AUW, 2009) devem ser igualmente conhecidas. Quanto mais excelente for esse conhecimento, maiores são as chances de decisões criadoras de oportunidades de inovação.

No caminho de novas dimensões, Tidd e Bessant (2005) afirmam que a inovação é guiada pela habilidade de identificar relações, encontrar oportunidades e tirar proveito destas. No entanto, a inovação não se trata apenas de abrir novos

mercados, pode igualmente consistir em novas formas de oferecer coisas novas aos mercados já existentes e consolidados.

- Década de 2010

Sousa e Monteiro (2010) argumentam que a inovação organizacional é um processo complexo e curvilíneo, com pontos altos e baixos, que pode dar lugar a uma cultura favorável à inovação, apenas se a gestão de topo se encontrar totalmente empenhada.

Buse, Tiwari e Herstatt (2010) consideram a inovação como a invenção e a comercialização de novos produtos, processos e/ou serviços. Em suma, a inovação abrange fazer ou aplicar o que é novo num determinado ambiente. Ou seja, a inovação é a utilização, desenvolvimento ou criação do inédito para um contexto, uma organização ou um indivíduo, para tanto, as competências adequadas são fundamentais para que tanto a cultura organizacional, quanto a organização do indivíduo, caminhem no favorecimento do novo.

A perspectiva de inovação prolonga-se e ganha alguns adeptos conforme descreve Teece (2010), para quem a inovação tem como escopo, a procura, a descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos produtivos, novas estruturas organizacionais e que dependem de modelos de negócios bem desenvolvidos, sem os quais os inovadores falham na criação ou na captação do valor que resulta de suas inovações.

Destacando a inter-relação de áreas e retomando a onda de transformações então preconizada por Kondratieff e analisada por Schumpeter, Barnu (2010) explica que a inovação é um tema complexo que está presente nas várias formas ou conceituações de inovação, ou seja:

- Inovação incremental, aquela que apresenta modificações importantes sobre produtos e processos existentes, como acontece com automóveis, computadores, telefonia móvel, etc.;

- Inovação radical, com a apresentação de mudanças completas de conceitos e formas de serviços e concepções de novos produtos e novos serviços, característica dos *tablets* e das aplicações de nanotecnologia;

- Inovação disruptiva com esforços de melhorar produtos e serviços existentes, adequando-os às exigências do mercado (como aconteceu com os contêineres, que transformaram a indústria logística, ou o capital de risco que deu novos rumos à economia mundial, ou ainda, com os sistemas no entorno do computador pessoal que o converteram numa ferramenta poderosa com qual é possível trabalhar, se informar, se comunicar, se divertir, fazer transações bancárias, executar vigilância à distância, fazer diagnósticos médicos, e outras funções antes inconcebíveis sem auxílio tecnológico).

A definição de consenso requer o entendimento de que a informação, o conhecimento, as competências e a capacitação são indissociáveis e de evolução constante quando se aborda a questão da inovação.

A partir do entendimento do que é apresentado nos diversos conceitos verificados sobre a inovação, é inegável a conclusão de que inovar cria vantagens que possibilitam oportunidades reais de fortalecimento de uma empresa no seu mercado.

A inovação também amplia referências tecnológicas e, quando associada à otimização de recursos com mecanismos adequados de gestão, pode produzir ferramentas vitais necessárias a este fortalecimento, uma vez que a disputa entre concorrentes é inevitável (BARNU, 2010).

Segundo a visão de Santos, Zilber e Toledo (2011), a inovação é o novo que surge da exploração, pesquisa, estudo e análise daquilo que é existente e que é passível de mudança e evolução. O passo seguinte versa sobre a aplicação e aceitação desta inovação num meio ou mercado.

A inovação é atualmente, sob o ponto de vista da economia de mercados e das vertentes das teorias do desenvolvimento econômico, o principal veículo de estímulo à mudança nas sociedades e a mais importante alavanca de transformação de

negócios e mercados. De forma integrada, a vantagem competitiva de uma empresa pode resultar do seu tamanho, da posse de determinados ativos, de sua capacidade de relacionamento ou pode estar ainda atrelada às condições econômicas, financeiras ou de viabilidade que signifiquem barreiras à entrada ou crescimento de competidores.

Porém, cada vez mais, a inovação restringe-se às empresas que conseguem mobilizar conhecimento, capacidades tecnológicas e experiência para criar novidades (produtos, processos e serviços) com sua consequente criação e disponibilização ao mercado.

Organizações competitivas estão aprendendo a moldar a inovação muito mais do que simplesmente reagir a ela. A razão principal é o fato de que a origem de um valor econômico raramente pode ser apontada como atributo restrito à tecnologia. Ainda assim, reunir todos estes elementos na quantidade e intensidade necessárias, não é tarefa de fácil execução. Para isso, é necessário prazo, planejamento, determinação e vontade política.

### **2.1.1 Fontes de inovação**

O estudo sobre a inovação não pode prescindir das abordagens que se referem às suas diferentes fontes. As fontes ou formas de acesso à inovação, portanto, remetem à difusão e transmissão de conhecimentos, o que evidencia sua maior importância no crescimento econômico.

A fonte mais ilimitada de inovação é a pesquisa básica, sempre que o trabalho do pesquisador possa transpor as fronteiras da academia, o que pede o claro entendimento de que a pesquisa básica não está restrita às academias e pode sim, penetrar nas áreas de pesquisa e desenvolvimento das empresas.

Pavitt (1984), conforme poderá ser visto no item 'classificação da inovação' mais adiante, trabalha a segmentação das fontes de informação pelo que é definido como racionalidade setorial, o que permite verificar e conhecer o contexto econômico

em que uma empresa está atuando, sua concorrência e suas oportunidades. O autor identifica os setores dominados por fornecedores, depois descreve os setores de escala intensiva de produção e completa sua tríade com os setores que agregam fornecedores especializados e os setores com base na ciência.

Nesse mesmo aspecto, Dosi (1988) faz referência às determinantes e aos efeitos das atividades inovativas em economias contemporâneas de mercado. Para Dosi (1988), as empresas privadas, na sua maioria com fins lucrativos, são agentes que alocam recursos para a exploração e desenvolvimento de novos produtos e novas técnicas de produção, principalmente se sabem, ou acreditam, na existência de alguma possibilidade ainda inexplorada comercialmente, com origem nos campos científico e técnico e que possam se converter em oportunidades.

Dosi (1988) considera que, o que de fato move os gestores do setor privado, é que estes esperam que haja um mercado para os seus novos produtos e processos e assim, projetam cenários com a expectativa de algum benefício econômico, líquido dos investimentos, dos custos e das despesas, decorrentes das inovações, e que a partir do seu sucesso, seja determinada sua competitividade no mercado inserindo a empresa no capítulo da evolução das indústrias beneficiadas pelas inovações.

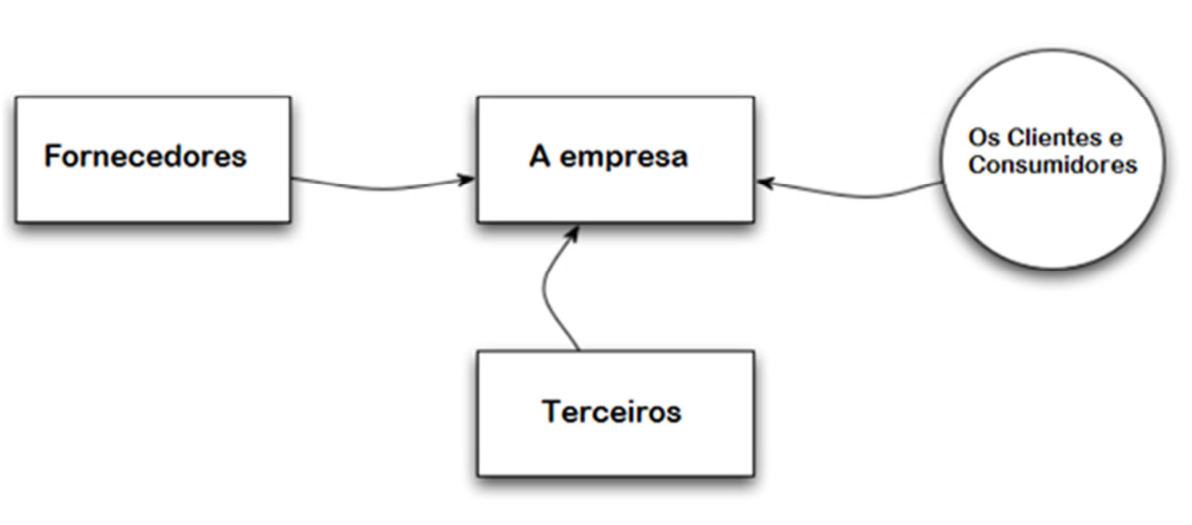
Nesse mesmo contexto, anos antes, Drucker (1985) identificou e nomeou sete fontes básicas de oportunidades conscientes de inovação. Enquanto quatro dessas fontes são sintomas, devendo por esse motivo, estarem visíveis às pessoas dentro da indústria e do setor de serviços; as três restantes são oriundas de mudanças externas à empresa que ocorrem num ambiente mais amplo.

O autor coloca no grupo de sintomas as ocorrências inesperadas (1<sup>a</sup>), as incongruências (2<sup>a</sup>), as necessidades do processo e da indústria (3<sup>a</sup>) e as mudanças do mercado (4<sup>a</sup>). Quanto ao grupo de mudanças externas à empresa, o autor reúne três fontes adicionais de oportunidade relativas à sua função social e ao seu ambiente intelectual: mudanças demográficas (1<sup>a</sup>), alterações na percepção (2<sup>a</sup>) e novos conhecimentos (3<sup>a</sup>).

Com uma abordagem complementar ao tratamento dado por Drucker (1985), Von Hippel (1988) mostra que, em diferentes indústrias, as inovações surgem tanto a partir dos clientes (a), dentro do próprio ambiente (b), do ambiente de seus fornecedores (c) ou ainda de terceiros que não são partes relacionadas (c) inventores independentes, laboratórios de pesquisa, universidades etc.

Tal visão estabelece a dependência de quem mais provavelmente ganhará e manterá o benefício temporário que a inovação permitiu ao inovador. Assim, Von Hippel (1988) propõe três tipos de fonte de inovação: usuários da inovação (1<sup>a</sup>) (identificados como os principais criadores); fornecedores de materiais e componentes (2<sup>a</sup>); e industriais (3<sup>a</sup>), a quem o autor atribui a denominação de inovadores típicos, Von Hippel (1988) frisa ainda a peculiaridade residente na troca de conhecimento entre empresas rivais, como sintetiza a Figura 1:

**Figura 1 – As fontes de inovação de Von Hippel**



Fonte: Philipson, 2011.

Afuah (1998; 2009); Rigby e Zook (2002) reconhecem como fontes de inovação para a empresa: (1) as funções da sua cadeia de valor interna; (2) a cadeia de valor dos seus fornecedores; (3) os clientes e produtores de bens complementares; (4) as universidades, o governo e os laboratórios privados, e ainda, (5) os concorrentes e as indústrias relacionadas de outros países ou regiões.

Numa abordagem voltada à necessidade de inovação, esses autores apontam ainda alguns fatores impulsores onde se destacam: a cópia adaptada do modelo que é realizado de outras entidades; o fomento das redes de inovação entre pares e a exportação da inovação como meio de potencializar modificações e avaliar o potencial de cada inovação.

Em se tratando de conhecimento enquanto fonte de inovação, a literatura reflete a importância do conhecimento tácito preconizado por Michael Polanyi (1891-1976). Como foco nesta abordagem, Polanyi (1967) desenvolveu um estudo envolvendo os aspectos sócio espacial e sócio institucional da inovação, também explorados por Albagli e Maciel (2004) que concluem sobre a importância do papel das interações locais na produção e na difusão desse conhecimento, assinalando sete fatores influenciadores:

a) os processos de geração, difusão e uso de conhecimentos, especialmente aqueles derivados das particularidades da cultura produtiva local, bem como os conhecimentos sobre com quem cooperar e interagir (*know who*);

b) o conhecimento e o aprendizado resultantes das interações locais, particularmente aqueles gerados de modo não-intencional;

c) não apenas a cooperação formalmente estabelecida, mas também e principalmente os vários tipos de interação informal;

d) o caráter sistêmico do aprendizado e da inovação, reconhecendo o papel de cada ator local para a geração do conhecimento coletivo e de uma inteligência local;

e) os canais de comunicação entre os agentes, como parte essencial do sistema de inovação local, e a diversidade institucional como fator crucial das oportunidades de comunicação;

f) os resultados não apenas para a competitividade dos agentes econômicos, mas também e, sobretudo para o desenvolvimento socioeconômico local;

g) a capacidade de cada organização interagir e cooperar, bem como, a partir dessas relações, gerar conhecimento e promover o aprendizado e a inovação (ALBAGLI; MACIEL, 2004, p. 15).

Em adição é importante entender como esses fatores interagem, e para este entendimento é preciso ter 'competência relacional' (L'Abate et. al.; 2010), uma

forma de competência interdependente, ou seja, a competência relacional expressa o movimento das interações, pois não basta ser muito entendido em uma matéria, não basta possuir conhecimentos, ferramentas e processos potentes e adequados, a competência relacional determina o grau de interação desses fatores e se essas interações resultam em relacionamentos positivos.

Conforme descrevem Prahalad e Ramaswamy (2004), as colaborações entre redes de conhecimentos são importantes e trazem vários benefícios, pela difusão de informação, troca de recursos, acesso a ativos especializados e aprendizagem inter-organizacional.

Segundo os autores, a atual complexidade tecnológica necessária ao desenvolvimento de inovações faz com que seja muito difícil às empresas dominarem todas as áreas de saber de que necessitam. Assim, as redes de interação entre empresas e consumidores tornam-se o lócus da inovação, uma vez que a criação de conhecimento é essencial para conseguirem e manterem uma posição competitiva no mercado.

Para Prahalad e Ramaswami (2004), as interações de alta qualidade permitem cocriar experiências únicas que são a chave para desvendar novas fontes de vantagem competitiva.

Como uma possibilidade de antevsão do que pode representar no futuro próximo da inovação com o uso da atual complexidade tecnológica como descrevem Prahalad e Ramaswamy (2004) e com inspiração nas palavras de Thomas Jefferson (1743-1826) de que 'o desenvolvimento da economia depende do fluxo livre da informação' McKinsey (2013), o Relatório do McKinsey Global Institute (MGI) coordenado por Doshi e Kerkefeld, estabelece uma discussão relevante sobre a disponibilidade de informações ou a informação aberta como fonte liberadora de inovação.

Para o MGI, a transparência das atividades de mercado e das atividades e operações controladas pelo governo são os fundamentos da eficiência e integridade, incentivam a participação dos intervenientes no mercado, e estimula novas ideias e



inovações. Hoje, com imenso poder da computação e da análise de dados, é possível fazer um sistema aberto de informação digital "líquido" possível de ser compartilhado em um grau sem precedentes.

Segundo as observações do MGI os dados abertos ou open data de setores públicos, potencializados pelo seu congêneres dos privados, adicionam uma nova dimensão para análises de dados de grande abrangência, o que cria um novo espaço para as inovações orientadas a dados. A partir de um exercício realizado durante o *International Open Data Hackathon Day*, a pesquisa desenvolvida projeta possibilidades e oportunidades em sete áreas focadas: Educação, Transporte, Bens de consumo não duráveis, Eletricidade, Petróleo e Gás, Saúde e Micro financiamento.

Esse breve histórico evolutivo sobre as fontes de inovação fornece uma visão de quão extensas e abrangentes podem ser as dimensões de possibilidades de produções inovadoras, sobretudo, quando associadas a processos que visam o compartilhamento, parcerias, multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e atividades colaborativas entre diferentes níveis de especialidades.

### **2.1.2 Modelos de inovação**

O processo de "inovação" compreende o desenvolvimento tecnológico combinado de um produto ou serviço com a sua introdução no mercado através da adoção e difusão.

O processo de inovação é também iterativo por natureza e, portanto inclui automaticamente a primeira apresentação de uma inovação que pode ser radical e a introdução de uma inovação incremental. Esse processo iterativo implica em diferentes graus de inovação e assim, necessita de uma tipologia para descrever diferentes tipos de inovações.

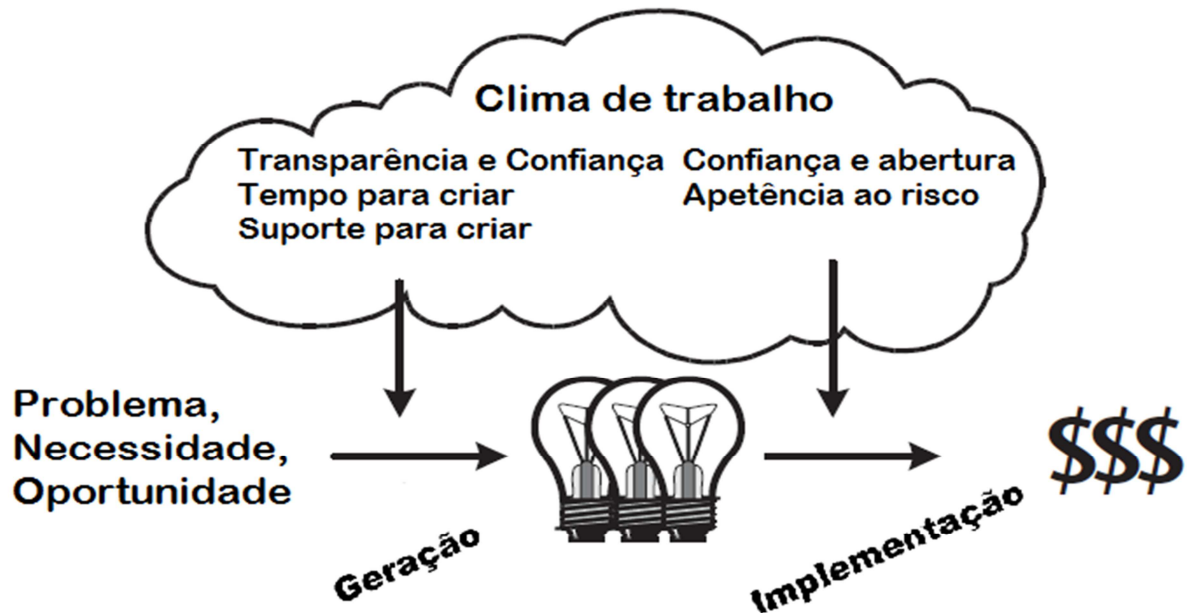
A diferenciação entre inovação de processos e processo de inovação é importante. Uma inovação de processo é o sistema de processos que compreende

equipamentos, especificação da tarefa força de trabalho, insumos materiais, trabalho e os fluxos de informação, e assim por diante, que são empregados para produzir um produto ou serviço, e se distingue da inovação de processos, que pode levar a novas inovações de produto e serviços (KOTSEMIR; MEISSNER, 2013).

Utterback (1996) propõe um modelo de processo de inovação seccionado em três fases: na primeira fase há uma geração da ideias resultantes do sistema de informação de mercado e tecnologia; na segunda fase se procede a resolução de problemas ou desenvolvimento de soluções alternativas para resolver problemas associados às ideias; na terceira fase, ocorre a definição e implementação com recursos de manufatura e introdução no mercado, iniciando a difusão da inovação no ambiente.

Nas considerações de Prather (2009), o surgimento de um problema gera a necessidade e a oportunidade, de forma que as duas fases do processo de inovação são: a geração de ideias e a implementação que promove resultados. Na Figura 2, Prather ilustra o processo de inovação destacando que a fase de geração de ideias, o primeiro passo do processo, é aquele em que muitas organizações falham, e que tem como consequência e necessidade, uma gestão para o risco e de aceitação de erros relativos, uma vez que, caso a implementação não corra bem e se considere que um responsável deverá ser identificado e apontado, as pessoas evitarão a fase da implementação,

**Figura 2 – Influência do clima de trabalho sobre a geração de ideia e implementação de ideia**



Fonte: adaptado de Prather (2009).

O autor avaliou que usualmente esta é a primeira dimensão a ser descartada quando a urgência se sobrepõe à importância. Prather (2009) explica que a fase de geração de ideias também é a fase que por um lado envolve o dispêndio significativo de recursos, e por outro, obriga que haja disponibilidade de recursos para a continuidade do processo até sua viabilização e implementação.

Cordeiro (2011) acrescenta que os resultados de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), esperados ou inesperados, podem igualmente ser utilizados como fonte direta de inovação, pela novidade com a qual se revestem. Por outro lado, os resultados do processo de inovação vão informar e podem interagir com as atividades de investigação, constituindo assim outro modo que a inovação pode seguir.

Assim, as inovações tecnológicas, organizacionais ou de marketing podem ser aproveitadas na resolução de questões da pesquisa e desenvolvimento e os seus avanços aproveitados em qualquer fase do processo de inovação.

Com isso, se considera que a empresa inovadora não é uma entidade desligada do seu contexto. Assim, as suas ações estão condicionadas, e por vezes dependentes, dos atores ou instituições do seu entorno que interagem em todo o processo de inovação.

A visão integrada das atividades da empresa inovadora contempla a influência que as partes exercem sobre o conjunto, tanto quanto da força do conjunto sobre as partes, e permite uma visão sistêmica e interativa da inovação em que o ambiente externo à organização condiciona as oportunidades e as ameaças projetadas a médio e longo prazo.

A oferta de qualificações, as infraestruturas, os fornecedores, os financiadores, os consultores, os parceiros, os reguladores, os distribuidores, os clientes ou os concorrentes são atores do sistema com quem as competências nucleares da empresa dialogam, interagem e aprendem (por meio de interfaces) e que lhes fornecem um anexo de relações essenciais para as suas atividades de inovação (DYER,1998; 2004; 2006).

A FDC (2009) propõe um outro modelo de inovação desenvolvido com base nas pesquisas realizadas pela Fundação Dom Cabral (FDC). O modelo FDC de inovação surge do inventário das melhores práticas de inovação e de relacionamento conduzidas pelas empresas brasileiras, e procura validar um processo integrado de gestão da inovação, baseado nas decisões estratégicas da organização, numa representação sistemática com a integração das diversas áreas e de diversos níveis estratégicos, táticos e operacionais. Conforme exposto na Figura 3, os elementos fundamentais no modelo FDC de inovação são: (1) a estratégia organizacional e as suas decisões; (2) a cultura de inovação; (3) os processos de curto, médio e longo prazo e (4) os indicadores de desempenho.

**Figura 3 – Modelo FDC de inovação**



Fonte: FDC. 2009.

O modelo expressa a interação entre os fatores, e vai além, indicando um corpo único, ou o processo de inovação, e seus órgãos internos, ou os fatores determinantes, como a estrutura tangível, a estrutura não tangível (notadamente as competências), a cultura (com tolerância ao erro honesto, autonomia, participação), até as externalidades do modelo, ou os resultados obtidos, controlados e gerenciados.

### 2.1.3 Classificações de inovação

Schumpeter (1939; 1947), se refere ao desenvolvimento econômico, como uma manifestação endógena, espontânea e descontínua, o que explica a dinâmica da origem e dos efeitos dos processos de transição essencialmente oriundos de perturbações do equilíbrio no mercado. Sendo um dos primeiros autores a focar a inovação, defini-la e categorizá-la, Schumpeter cria cinco transições;

A primeira retrata a introdução de um novo produto. A segunda provoca a introdução de um novo método de produção. A terceira volta-se à abertura a um novo mercado. A seguinte, a quarta, implica na obtenção de uma nova fonte de fornecimento de materiais e insumos, e a quinta e última, conduz a processo de reorganização (SCHUMPETER,1939).

Num breve exame do histórico recente das classificações de inovação, desde os anos 1980, obtém-se a evolução indicada a seguir:

- Década de 1980

Heany (1983) foca a inovação sob quatro perspectivas relacionadas ao produto: ampliação da linha do produto, melhorias do produto, novos produtos para o mercado atual e novos produtos para o mercado onde o produtor ainda não atua. Abernathy e Clark (1985) apresentam uma classificação de inovação, em virtude de seu impacto no conhecimento de mercado e na capacidade tecnológica da entidade. Assim, tanto a capacidade técnica como o conhecimento de mercado podem ser preservados ou destruídos. A combinação de conhecimento de mercado e de capacidade técnica podem originar as seguintes classificações: (1) inovação regular; (2) inovação de nicho; (3) inovação revolucionária e (4) inovação arquitetural.

Abernathy e Clark (1985) definem que a inovação regular respeita a capacidade técnica preservada e conjugada com um conhecimento do mercado também preservado. Nesse caso, tanto a capacidade técnica como o conhecimento do mercado se resumem ao contexto do produtor. Caso se mantenha esta

capacidade técnica preservada e o conhecimento de mercado for destruído ou ficar obsoleto, a empresa incorre numa inovação num mercado de nicho.

Esta situação surge face à estagnação do conhecimento sobre o mercado. Se, por sua vez, a empresa conseguir preservar o seu conhecimento de mercado e a sua capacidade técnica evoluir, o que remete às considerações de Kirzner (1963) em sua Teoria dos Mercados e do Sistema de Preços, dará origem a uma inovação revolucionária. Finalmente, em casos nos quais o conhecimento de mercado e a capacidade técnica se tornem obsoletos, a empresa segue uma inovação arquitetural, de raiz.

Pavitt (1984), Dosi, (1988) descrevem quatro tipos de inovação identificados com quatro tipos principais de empresas inovadoras:

(1) Empresas de setores dominados pelos fornecedores, nas quais o principal tipo de inovação acontece nos processos com a adoção de melhores práticas e evoluções incrementais nos bens de capital;

(2) Empresas fornecedoras especializadas, nas quais a inovação trilha meios informais e é, sobretudo aplicada aos produtos de sua especialidade, indicando uma tendência em empresas de pequeno e médio portes;

(3) Empresas de setores de escala intensiva, nas quais a inovação abrange o conjunto processo e produto, necessariamente com graus de complexidade nos sistemas;

(4) Empresas de setores atrelados à pesquisa científica nas quais a inovação surge da quebra de paradigmas e, ou avanços tecnológicos significativos.

- Década de 1990

Outro ponto de vista é realçado por Afuah (1998) ao analisar a inovação voltada para a natureza tecnológica, no ponto de vista de mercado e nas perspectivas administrativas/organizacionais. Trazendo também o conhecimento para a discussão sobre tipificação da inovação, outra classificação possível é apresentada por Henderson e Clark (1990) em sua pesquisa, os autores evidenciam

dois tipos de conhecimento voltado à inovação: o primeiro relativo ao conhecimento sobre as diversas partes de um produto e, um segundo, que reflete o conhecimento das ligações entre essas partes.

Essa distinção aplica-se especialmente à produção de bens. Da matriz de relacionamento destes dois conhecimentos, derivam-se quatro tipologias de inovação:

- (1) inovação incremental;
- (2) inovação modular;
- (3) inovação arquitetural e
- (4) inovação radical.

Para esta tipificação o conceito de parte ou componente, representa uma parte física no projeto e manufatura de um produto, e, à qual, se atribui uma função. O conhecimento arquitetural reflete a interligação e a ordenação das partes referidas (HENDERSON; CLARK, 1990).

A partir de cada uma dessas quatro inovações, com uma leitura alternativa de Henderson e Clark (1990) cria-se o conceito de conhecimento arquitetura, com quatro definições de caráter classificatório que envolvem aspectos cognitivos, com o objetivo de reconhecer as possibilidades de um produto e seu valor para a empresa, os fatores organizacionais e as habilidades gerenciais necessárias que devem ser envolvidos, e fatores de influências em seu processo, assim os autores definem:

- (1) a inovação incremental surge da melhoria do conhecimento arquitetural de um componente;
- (2) a inovação radical surge da destruição dos conhecimentos;
- (3) a inovação modular surge da existência de um conhecimento arquitetural melhorado, associado a um conhecimento de componente destruído; e finalmente,
- (4) a inovação arquitetural surge de uma melhoria no âmbito do conhecimento sobre as partes ou componentes e aliada à destruição do conhecimento arquitetural (HENDERSON; CLARK, 1990).



Em 1992, a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) efetuou a seguinte referência:

nos últimos 20 anos e em escala global, a inovação ganhou papel como protagonista e principal veículo de estímulo à mudança na sociedade e mais importante alavanca de transformação de negócios e mercados para empresas e para governos (OCDE, 1992, p.3).

Inovações de produto ou serviço resultam no desenvolvimento de novos produtos ou serviços com vista à satisfação das necessidades do mercado. Inovações de processo introduzem novos atributos nas operações organizacionais, tais como *input* de materiais, características das tarefas, processos de fluxos de informação e trabalho, e capital fixo utilizado na produção de produto ou na prestação de serviço (OCDE, 2004).

Segundo a observação de Afuah (1998), integra-se ao complexo dos fluxos de inovação, a inovação de caráter administrativo que surge das inovações no âmbito da estrutura organizacional e dos processos administrativos e das atividades de marketing junto as quais aparecem alterações incrementais aos processos de atuação junto ao mercado.

- Década de 2000

Com esta integração, a combinação dos 4P's, preço, praça (distribuição), promoção e produto, ou o *marketing-mix* de Borden (1964), Perreault e McCarthy (2002) analisam os fluxos de inovação como parâmetros que comprovam que fazer o que é básico e tradicional não é suficiente, e inovar significa necessariamente mudar, o que implica que na ideia de que a ação de inovar, sempre que suportada por princípios de gestão fundamentados, com as várias áreas de conhecimento de uma organização integradas influi de forma determinante no papel essas áreas desempenham para começar a inovar.

A OCDE desenvolve e disponibiliza suportes teóricos no âmbito das atividades de CT&I (Ciência, Tecnologia e Inovação), com base no conjunto de publicações conhecido como *Frascati Family*, composto pelo Manual de Frascati (OCDE, 2002) que é uma compilação de estatísticas de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e

Inovação) e com definições e recomendações sobre estas áreas, assim como o envolvimento de todo RH (Recursos Humanos) envolvido nos processos de inovação, e pelo Manual de Oslo nas versões publicadas em 1992, 1997, e 2004, que descreve de forma abrangente as orientações sobre a coleta e interpretação de informações sobre inovação, sua gestão e controle, de forma que permite fazer comparativos locais e internacionais (OCDE, 1992, 1997, 2004).

Enquanto o Manual de Frascati aborda a pesquisa e desenvolvimento, o Manual de OSLO integra e articula P&D nos processos de inovação. De acordo com as orientações do manual, o mínimo requerido para ser considerado inovação é que o produto, processo, método organizacional ou de *marketing* seja novo ou significativamente melhorado do ponto de vista da empresa. O que inclui produtos, processos e métodos implementados pela primeira vez, mesmo que adotados de outras empresas (OCDE, 2004).

Um produto novo ou significativamente melhorado só será implementado quando for introduzido no mercado. Um novo processo, novo método de *marketing* ou processo organizacional, será implementado quando colocado em utilização pela empresa (OCDE, 2004).

Nesse contexto é que a inovação está inserida nas quatro tipologias mais largamente adotadas: (1) inovação do produto; (2) inovação do processo; (3) inovação organizacional e (4) inovação de marketing. Considera-se então inovação do produto, a introdução no mercado de produtos ou serviços novos ou significativamente melhorados. Inclui alterações significativas nas suas funções e especificações técnicas, componentes, materiais, *software* incorporado, interface com o usuário ou outras características funcionais (OCDE, 2004).

As inovações do produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias novas ou ainda basearem-se em novas utilizações ou combinações de conhecimento ou tecnologias existentes (OCDE, 2004). O *design*, por exemplo, faz parte do processo de desenvolvimento e implementação de novos produtos. No entanto, o *design* focado esteticamente que não promova alterações significativas

nas funcionalidades do produto não deve ser considerado inovação do produto, mas sim uma inovação de *marketing* (OCDE, 2004).

O desenvolvimento de novas utilizações para o produto com pequenas alterações nas suas especificações técnicas, é considerado inovação (OCDE, 2004). A inovação nos serviços relacionada ao produto pode incluir melhorias significativas na forma da sua prestação, por exemplo, rapidez e eficiência, entre outros; pode englobar novas funcionalidades no serviço; ou a introdução de novos serviços.

Inovação do processo ocorre com a implementação de processos de produção ou logística de bens ou serviços novos ou significativamente melhorados. Inclui as alterações significativas de técnicas, equipamentos ou *software* (OCDE, 2004).

Os processos de produção envolvem as técnicas, equipamentos e *softwares* para produzir bens ou serviços. Exemplos de novos métodos de produção são a implementação de equipamentos de automação numa linha de produção ou a implementação de um *design* assistido por computador para desenvolvimento de produtos (OCDE, 2004).

Inovações de processo incluem a criação e desenvolvimento de serviços novos ou substancialmente melhorados. Podem envolver mudanças significativas no equipamento e no *software* usado em firmas orientadas para os serviços ou nos procedimentos ou técnicas empregados para fornecer estes mesmos serviços.

A inovação organizacional engloba a implementação de novos métodos organizacionais na prática de negócio, organização do trabalho e/ou relações externas (OCDE, 2004). As inovações organizacionais em práticas de negócio englobam a implementação de novos métodos para organizar rotinas e procedimentos para o desenvolvimento do trabalho.

A inovação de *marketing* acontece com a implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção (OCDE, 2004). De acordo com o Manual de Oslo, esta tipologia de inovação tem por objetivo uma maior aproximação às necessidades

dos clientes, abrindo novos mercados, ou posicionando um produto de uma empresa no mercado, tendo por fim o aumento das vendas.

Ela destaca ainda que as inovações de *marketing* se distinguem das práticas correntes de *marketing* uma vez que são inovadoras face a estas práticas vulgares e dão corpo aos objetivos definidos pelo enquadramento estratégico das atividades de PD&I: aumento da satisfação dos clientes, reposicionamento da empresa e/ou abertura de novos mercados.

Esse breve histórico da evolução da classificação das inovações, permite identificar o alto grau de importância dos atributos do eixo de conhecimento na construção de competências. Conhecer o tipo de inovação que é conduzido nas empresas, para além das terminologias, é uma competência fundamental que pode orientar com clareza os processos de contratação de profissionais e não menos decisiva para a elaboração de estratégias e tomadas de decisão dos investimentos.

#### **2.1.4 Gestão da Inovação**

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) corroboram com que o conceito de gestão da inovação é essencialmente genérico. No entanto, há uma série de processos que contribuem para o sucesso da inovação. Assim a arte reside em delinear uma “arquitetura da inovação” que consiste em usar conhecimento e uma estratégia ou posicionamento tecnológico, para reunir os componentes e recursos da inovação e usá-los. Essa é uma tarefa que envolve complexidade na sua execução devido às incertezas que a economia apresenta, somadas às constantes e rápidas mudanças que ocorrem nos mercados.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005), propõem uma sistemática para a gestão da inovação que abrange três pilares:

1. Na forma adequada de estruturar o processo de inovação;
2. O desenvolvimento de padrões comportamentais eficazes (rotinas) que definem como operar a inovação em uma base dia-a-dia;

3. A adaptação ou desenvolvimento de alternativas para lidar com os diferentes desafios entre a estabilidade e a descontinuidade.

A empresa que cria o valor quando combina tecnologia com novas formas de fazer negócio, gera inovação.

Vilha (2010) entende que a gestão de inovação compreende o uso sistemático de mecanismos para planejar, organizar, liderar e coordenar os recursos e competências da empresa para gerar inovações alinhadas às estratégias da empresa e que sejam bem sucedidas. Para isso, Vilha (2010) esquematiza estes mecanismos num conjunto de atividades que define como Gestão da inovação Tecnológica.

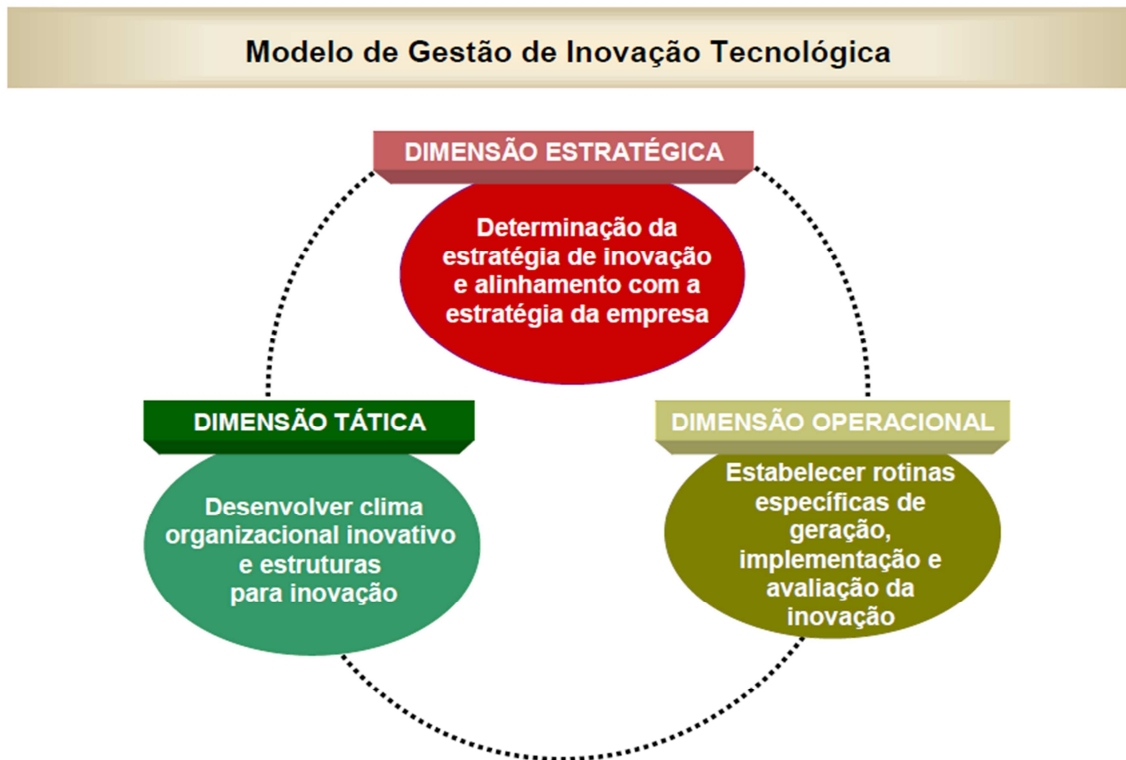
O modelo integra a inovação na estratégia de negócios e explora duas dimensões (estratégica e tática) para dar clareza sobre a inovação como uma ferramenta importante para a vantagem competitiva. Certamente, o modelo está atrelado a ambientes onde a tecnologia tem papel preponderante.

Entretanto, sua extrapolação para outros ambientes de inovação é factível, sobretudo quando se avalia que a tecnologia é tão volátil e dinâmica quanto os modelos de negócio que são modificados por regulamentações e desregulamentações, globalização, e fatores que impactam fortemente na estrutura do setor industrial e de serviços de muitos países (CASSIOLATO, 1999; DODGSON, GANN, SALTER, 2008; MCKINSEY, 2013).

A Figura 4 sugere que a inovação é gerida, tendo em vista a necessidade de estabelecer objetivos e práticas sob as dimensões estratégica, tática e operacional. O modelo trata a visão de integração dessas três dimensões para habilitar fatores que impulsionem o processo de geração de inovações.

O modelo orienta que a gestão da inovação cria um ciclo evolutivo que pode acelerar a introdução de novos produtos, influenciar na melhoria de produtos e serviços existentes, e dos diversos processos de operação e de condução dos negócios.

**Figura 4 – Modelo abrangente da gestão da inovação**



Fonte: Vilha, 2010.

A Figura 5 reflete a dimensão estratégica do modelo de gestão de inovação representando a determinação da estratégia de inovação que a empresa estabelecerá e o alinhamento desta com as suas estratégias competitivas.

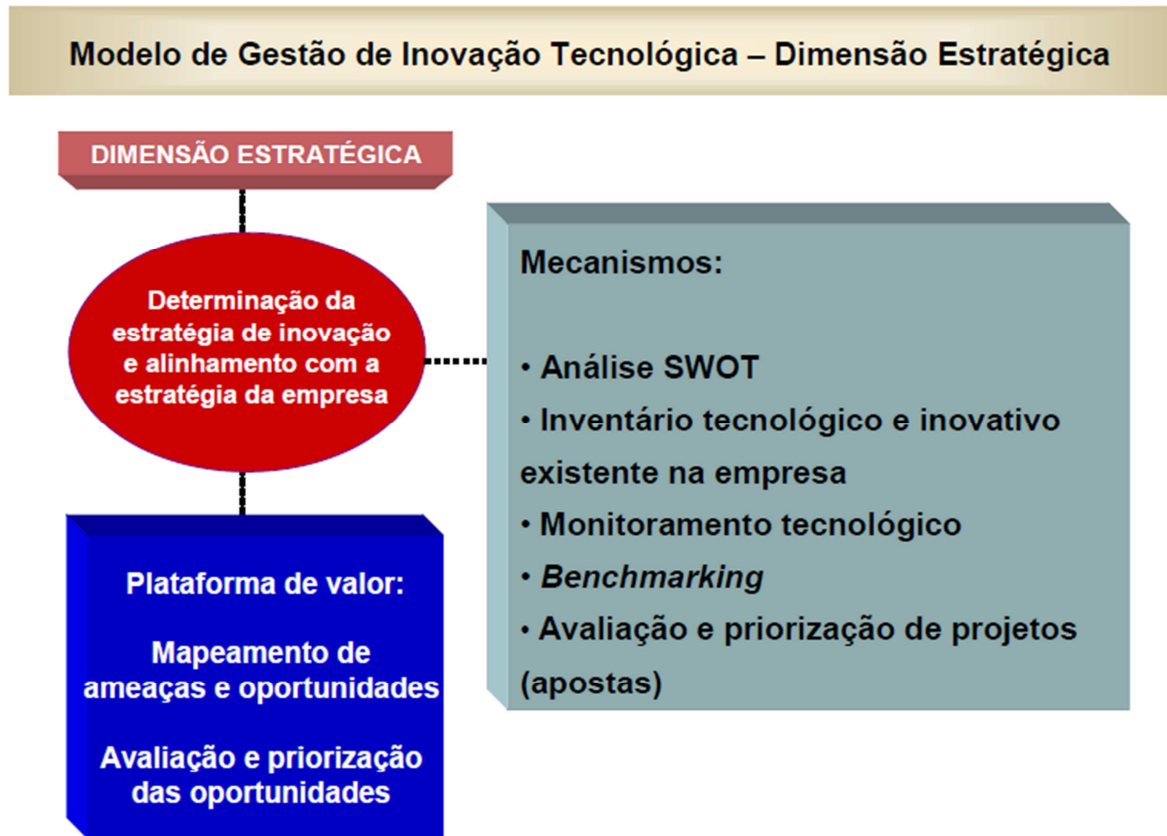
Sob a perspectiva da gestão da inovação, o alinhamento da inovação com a estratégia de negócios, explora a capacidade de antever e lidar com situações de instabilidade no ambiente e no seu entorno, com aplicação de mecanismos de acompanhamento,

Com a gestão estratégica da inovação, a empresa expande suas capacidades, e passa a atuar sob o espectro da mudança, o que influi diretamente na visão interna da empresa, provocando um movimento no qual haja uma preparação para a sua própria reinvenção.

Nesse contexto, novos produtos e novos processos são antecipados, e o gerenciamento da inovação ganha importância como ferramenta central das

operações e das tomadas de decisão. Entretanto, gestão da inovação não se basta, tampouco se sobrepõe à gestão dos negócios e da empresa como um todo. A inovação impacta, e o seu impacto deve ser administrado em altos níveis de excelência.

**Figura 5 - Dimensão estratégica da gestão da inovação**



Fonte: Vilha, 2010.

Na Figura 6 o modelo de dimensão tática da gestão de inovação propõe o desenvolvimento de um clima organizacional inovativo, além da construção de estruturas organizacionais adequadas.

Na sua dimensão tática, o modelo sugere o fortalecimento da visão organizacional, a cultura e a difusão de conhecimentos, são fatores críticos e fundamentais para que a estrutura da empresa trabalhe como facilitadora e determinante para os processos de inovação.

Nesse ponto de intersecção, as áreas de suporte, ou áreas administrativas, exercem sua maior influência, potencializando o aprendizado, criando fluxos de conhecimento, apoiando lideranças, criando estímulos e possibilitando ambientes que instiguem a motivação, para o desempenho inovativo individual, e sobretudo para o desempenho inovativo em grupo, transversal e interdepartamental.

**Figura 6 - Dimensão tática da gestão da inovação**



Fonte: Vilha, 2010

Corroborando com Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a forma esquemática proposta por Vilha (2010), evidencia o grau de complexidade que envolve as técnicas mais adequadas gestão da inovação, e que não possuem um padrão aplicável a qualquer empresa indistintamente, mas sim em contrapartida, deve ser desenvolvido considerando-se as peculiaridades e o entorno de cada organização.

Nesse mesmo sentido, Tschirky et. al., (2011) esclarecem que se as decisões de gestão de topo das empresas e organizações são tomadas sem a devida sustentação tecnológica e competência na gestão da inovação, as chances são



consideráveis que novas oportunidades inovadoras de negócios, bem como riscos tecnológicos graves sejam subestimados, ou mesmo não reconhecidos.

## **2.2 Competências para a inovação**

O estudo das competências não é um conceito novo. No entanto, mesmo na atualidade, há dificuldades para sua correta definição e consequente aplicação nas organizações. Para se obter uma definição de consenso sobre o que é a competência, Fleury e Fleury (2001) defendem que as competências devem sempre ser sempre contextualizadas.

Assim é comum que as imprecisões gerem confusões com uma diversidade de definições que parecem se adequar a casos e situações específicas de interesse restrito. Nesse aspecto, Fleury e Fleury (2001) avaliam que a noção de competência aparece associada a verbos como; saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Ainda, para os autores, as competências devem agregar valor econômico para a organização.

A partir de 1990 o tema ganhou maior espaço e começou a afetar o pensamento acadêmico e corporativo como peça fundamental para possibilitar maiores chances de sucesso nos empreendimentos e no planejamento das atividades.

Já no início daquela década, suportadas por esta nova orientação, as empresas que passaram a enxergar a importância da gestão da competência, passaram também a dedicar ou alocar recursos orçamentários para sua consecução. Além disso, as empresas também passaram a acompanhar mais atentamente quanto dos recursos totais da organização é voltado às despesas, gastos e custos com pessoal, e ainda o que é feito ou deveria ser feito para melhorar o retorno sobre esses valores (LAWLER, 1993).

Com o decorrer dos anos, o tema ganhou relevância na gestão das empresas. Lawler (2009); Markos e Sridevi (2010), expõem que as pesquisas sobre a gestão de pessoal e competências, tais como as realizadas pela S&P 500, ou as coordenadas pelo *Watson Wyatt Human Capital Index* e *Gallup Employee Engagement*, invariavelmente revelam haver forte correlação entre o valor dedicado aos recursos humanos de uma organização, a sua infraestrutura e o desempenho das receitas e do lucro da operação, e mesmo da eficiência de uma operação sem fins lucrativos.

Lawler (2009) destaca que um dos estudos mais impactantes nesse sentido foi publicado em 2008, indicando que as empresas da lista da *Standard & Poor's 500 Company Index* analisava que, em 1975, o valor das companhias era composto de 83% de bens tangíveis e 17% de bens intangíveis. Já em 2008, as proporções estavam invertidas, sendo 19% de bens tangíveis e 81% de bens intangíveis.

Tal composição, claramente define que a principal propriedade de uma organização é o seu capital intelectual, a força de trabalho e as pessoas da organização. Dessa forma, marcas, patentes, capacidade criativa, desenvolvimento e inovação configuram-se como temas que devem ser colocados à frente, nas questões de gestão, para fomentar receitas, lucro e geração de valor para empresas de qualquer setor de atividade (MARKOS; SRIDEVI, 2010; LAWLER, 2009).

Enquanto os ativos tangíveis são controlados e administrados com eficácia em termos financeiros, o mesmo já não se aplica aos ativos intangíveis, apesar de toda a sua importância na composição do valor da organização. Se 83% do valor de uma empresa pode ser composto de elementos ligados ao pessoal e à produção intelectual deste pessoal, esse certamente é um motivo importante para que os esforços de gerenciamento nesta área mereçam especial atenção. Dessa feita, os gestores devem conhecer como lidar com esse aspecto dos negócios que administram (MARKOS; SRIDEVI, 2010).

É exatamente nesse escopo que a colocação da inovação na lista de itens centrais da discussão sobre competências exige o entendimento de que a estratégia de uma organização deve ser comunicada com clareza, ser compreendida, aplicada

e exercida, fazendo assim com que o ambiente para a inovação seja estabelecido na organização.

Em 2005, um estudo efetuado pela *Paladium Balanced Scorecard Collaborative* apontava que 95% da força de trabalho das empresas pesquisadas não entendiam a estratégia da empresa para a qual trabalhavam. Como complemento, a pesquisa expôs ainda que 70% dos responsáveis por coordenações de atividades e gerenciamento não tinham remuneração de incentivo ligada à execução da estratégia, e que 67% das atividades das funções recursos humanos e tecnologia da informação não estavam efetivamente alinhadas à estratégia (KAPLAN; NORTON, 2005).

A partir destas percepções acerca da gerência das competências individuais e organizacionais, a gestão das competências surge como fator-chave para o sucesso de uma organização segundo Kaplan e Norton (2005). Nesse campo, vencer desafios passou a ser vital para o sucesso da organização, dentre eles destacam-se:

- Traduzir a visão e os objetivos da empresa no comportamento dos empregados;
- Recrutar pessoal com características alinhadas aos objetivos e capacitá-los a melhorar resultados;
- Criar oportunidades de crescimento profissional;
- Identificar as áreas de maior facilidade de aumentar retornos e aquelas com maior possibilidade de criar oportunidades de negócios e de melhoria da operação e de seu desempenho;
- Identificar o que é necessário para preencher os vazios entre o conhecimento, as habilidades e as atitudes existentes e os requerimentos futuros, assim como a autonomia dos empregados para conjugar o seu crescimento e auto avaliação com as competências e sucesso da organização.

Segundo Fleury e Fleury (2005) estas são habilidades intrínsecas às competências que a organização precisa ter, comprovar e executar.

Para Lawler (1993) o ambiente complexo com o qual as organizações se defrontam faz com que a abordagem sobre as competências e, inseridas nelas, as capacidades que os indivíduos precisam adquirir e desenvolver, sejam fundamentais e devam receber maior atenção e foco da organização.

A estrutura de administração dos recursos relacionados às pessoas deveria então mudar para dirigir maior foco à competência. Em suma, há de se analisar o quanto competente a organização é para realizar suas promessas e atingir seus objetivos.

### **2.2.1 Competência nas organizações contemporâneas**

Segundo Durand (1999), a competência está integrada em três áreas:

(1) Competências funcionais ou técnicas, que são necessárias para uma tarefa específica;

(2) Competências profissionais ou de negócios, que se referem ao que é necessário aplicar no ambiente específico de negócios da organização e seus processos e;

(3) Competências comportamentais ou a competência chave e independente que a companhia precisa para operar o seu modelo mental e analítico.

O exercício de uma função ou execução de uma tarefa nestas três áreas de aplicação de competências se insere num quadro tridimensional de competências que compreende as competências externas que produzem alto valor para a organização; as competências interpessoais que constroem relações efetivas dentro da organização e ainda as competências pessoais, que direcionam a liderança e o profissionalismo (BOSCH; LEE; CARDONA, 2013).

Conforme destacado anteriormente, a competência como constructo tem diferentes significados para diferentes pessoas e para diferentes organizações. Entretanto, comumente ela é empregada pelas áreas de seleção e recrutamento de pessoal sem a devida consideração sobre seu verdadeiro significado.

A partir das abordagens dos vários autores destacados a seguir nesse capítulo, é possível definir a competência de como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes afetam uma determinada função, e na soma afetam o desempenho do grupo. A arte reside em dominar os mecanismos de gerenciamento do conhecimento e aplicá-los corretamente na gestão de recursos humanos da empresa.

A visão baseada em competências ganhou um papel relevante nos estudos sobre gerenciamento por ser elemento fundamental à vantagem competitiva e resultados positivos de desempenho operacional e gerencial. Prahalad e Hamel (1990) destacam que a combinação de capacidade tecnológica com outras capacidades, como por exemplo, o *marketing* são suporte vital para o estabelecimento de vantagens de grande impacto na gestão e sucesso de uma organização.

Uma empresa com conhecimentos tecnológicos e habilitada para utilizá-los com eficiência reúne forças que possibilitam atitudes a favor do desenvolvimento de produtos e processos que ofereçam novos benefícios e valor aos clientes, o que conseqüentemente cria valor para a própria empresa.

Entretanto, se esta combinação que resulta nas competências for também abrangente e apropriada para compreender a dinâmica da inovação em um cenário voltado à aprendizagem e criação de conhecimento, torna-se necessário identificar com exatidão quais são estas competências e quais são as contribuições que surgem de suas aplicações práticas.

A competência está relacionada ao desempenho, podendo ser mensurada em relação a padrões previamente estabelecidos. A competência pode ser melhorada com treinamento e desenvolvimento, diferenciando-se de uma companhia em

relação aos seus competidores pela forma como a empresa cria e usa sua competência e quais são as principais competências que criam vantagem sobre a concorrência, e em que áreas. Tal contexto está diretamente ligado à missão e aos valores presentes na cultura organizacional da empresa (TSCHIRKY et. al., 2011; TIDD; BESSANT; PAVIT, 2005).

Para Siguaw, Simpson e Enz (2011), as empresas que adotam uma orientação para a inovação e fornecem os recursos, tais como: capital, ferramentas e talentos de recursos humanos, para uma ampla gama de inovações, são mais propensas a financiar inovações radicais e contratar e reter profissionais que defendem novas ideias, independentemente do cargo do empregado.

Nelson (1991), Ritter e Gemunden (2004), Kumar (2002), Siguaw, Simpson e Enz (2011), apontam o que a literatura sugere um conjunto de competências para inovação, que pode ser denominado de competências organizacionais dominantes, e que são necessárias para implementar uma orientação para a inovação nas funções e atividades que envolvem e inter-relacionam a tecnologia, o marketing, os recursos humanos e as demais operações de um negócio.

Dodgson, Gann e Salter (2008) tipificam as competências organizacionais de acordo com a “complexidade que o processo de inovação requer” (p. 106). Ao mencionarem a complexidade do processo, estabelecendo uma relação entre as diversas possibilidades de estratégia para inovação e suas variáveis, agrupando-as como estratégia passiva de inovação, estratégia reativa de inovação, estratégia ativa de inovação e estratégia proativa de inovação, os autores abrem um debate importante sobre qual a qualificação e que competências profissionais são necessárias para suplantar os desafios de inovação que cada empresa enfrenta, num mercado diverso e não menos complexo..

Especificamente no estudo efetuado por Siguaw, Simpson e Enz (2011), tais competências para a inovação são cuidadosamente construídas e acumuladas ao longo do tempo. São competências que se baseiam predominantemente nos domínios da gestão e alocação de recursos organizacionais, e são agrupadas em blocos, dispostos no Quadro 1 a seguir:

### Quadro 1 – Competências para a inovação

Competências para a inovação	
• Competência na alocação de recursos	Isoladamente, os recursos de uma empresa não oferecem nenhuma vantagem competitiva. Em vez disso, o cuidado na alocação de recursos, com base nas crenças e entendimentos sobre a orientação para a inovação, de acordo com a filosofia de aprendizagem da empresa e sua estratégia, permite a existência de esforços inovadores.
• Competência Tecnológica	A orientação para inovação determina diretamente a escolha de tecnologias que uma empresa faz e como essa tecnologia é aproveitada para produzir inovações de alta qualidade, elevando assim o desempenho da empresa.
• Competências dos colaboradores	A forma como uma organização permite aos seus empregados interagir para promover a disseminação do conhecimento, a clareza e o entendimento daquilo que é compartilhado e comunicado pela direção, pode facilitar ou inibir sua capacidade de inventar e, por consequência, inovar. Os elementos chave para a inovação requerem que a empresa selecione, treine e recompense os empregados com base nos valores da aprendizagem. Os empregados são orientados para a inovação em todas as áreas da empresa, para o trabalho em conjunto, independentemente das suas respectivas funções.
• Competência Mercadológica	Competências orientadas para o mercado são derivadas essencialmente da orientação para a construção e pesquisa contínua do mercado. As atitudes e comportamentos esperados devem propiciar a criação de valor superior para os compradores e, portanto, desempenho superior contínuo para o negócio.
• Competências operacionais	As competências de operação do negócio referem-se a todas as atividades de gestão e controle que afetam uma forma de trabalho da organização, seus processos e seus projetos formais e informais. Empresas que inovam desenvolvem competências operacionais que facilitam a nova aprendizagem, possibilitando assim a mudança e melhoria contínuas na administração e nos processos. Tal contexto incentiva a coleta e divulgação de informações a partir de uma variedade de fontes internas e externas, visando assim melhorar os mecanismos e processos internos da empresa.

Fonte: Adaptado de Siguaw, Simpson e Enz (2011)

Avaliar a competência do empregado necessária ao trabalho de alto desempenho, a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao cargo certamente oferecerá parâmetros valiosos para a avaliação da comparação da descrição da tarefa com o sucesso resultante de sua realização.

Nesse importante aspecto, o EQF (*European Qualification Framework*) (ANQ, 2011) trabalha com oito níveis de qualificação que identificam o grau de profundidade e do desempenho profissional para definir as competências nos três descritores definidos pela literatura como os construtos que materializam em desempenho e resultados a atuação dos colaboradores de uma empresa, ou seja: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Esses descritores são tratados como domínios de competência, e a esses domínios são atribuídos os seguintes significados (Quadro 02):

a) **Conhecimento:** conjunto de fatos, princípios, teorias e práticas relacionadas a uma área de estudo ou atividade profissional;

b) **Habilidade:** capacidade de aplicar os conhecimentos e utilizá-los para realizar tarefas e resolver problemas. A habilidade pode ser cognitiva (incluindo a utilização de pensamento lógico, intuitivo e criativo) e prática (envolvendo a destreza manual e o uso de métodos, materiais, ferramentas e instrumentos);

c) **Atitude:** capacidade de realizar tarefas e solucionar problemas de diferentes graus de complexidade e que envolve vários níveis de autonomia e responsabilidade.

O Quadro 2 propõe a estrutura de análise das competências a partir dos eixos: conhecimento, habilidades e atitudes.



**Quadro 2 – Interpretação dos descritores do *European Qualifications Framework* por níveis de qualificação**

Domínios e subdomínios									
Níveis de qualificação	Conhecimentos		Habilidades		Atitudes			Sub domínio transversal	
	Profundidade	Entendimento e pensamento crítico	Abrangência e profundidade	Escopo	Responsabilidade		Autonomia	Contexto	
					Iniciativa	Outros		Aplicabilidade	Previsibilidade e complexidade
<b>1</b>	Conhecimentos básicos de conceitos gerais e fatos	Interpretar informações e sua aplicá-las na rotina diária	Faixa de abrangência restrita e profundidade básica	Interpretar informações básicas, aplicar regras e usar ferramentas simples para realizar tarefas diárias e solução de problemas simples	Trabalhar com instruções e compartilhar responsabilidade	Não tem responsabilidade sobre outros	Baixo grau de autonomia na execução de tarefas	Rotina diária	Estável e estruturada
<b>2</b>	Conhecimentos básicos de fatos e conceitos gerais em um campo de trabalho ou estudo	Interpretar informações e aplicá-las no contexto	Faixa de abrangência restrita e profundidade básica	Interpretar informações básicas, aplicar regras e usar ferramentas simples para realizar tarefas diárias e solução de problemas simples	Assumir a responsabilidade pela realização das próprias tarefas	Não tem responsabilidade sobre outros	Baixo grau de autonomia na execução de tarefas	Rotina diária ou em um campo de trabalho ou estudo	Estável e estruturada
<b>3</b>	Conhecimento fundamental dos fatos, princípios e conceitos gerais	Interpretar, selecionar, relacionar e adaptar a informação e aplicar em contexto	Faixa de abrangência ampla e habilidades fundamentais	Selecionar, relacionar-se, adaptar-se e aplicar informações básicas, normas, métodos, ferramentas e materiais para realizar as tarefas diárias simples e problemas ou tarefas complexidade intermediária (planejamento, execução e controle tarefas)	Assumir responsabilidade para integrar-se além das próprias tarefas	Não tem responsabilidade sobre outros	Baixo grau de autonomia na execução de tarefas	Em um campo de trabalho ou estudo	Geralmente estável e estruturado, mas exige capacidade para se adaptar
<b>4</b>	Conhecimento fundamental dos	Conhecimento fundamental dos	Faixa de abrangência	Gerar soluções para problemas	Exercício de auto gestão num quadro	Supervisionar a rotina de trabalho	Em uma escala de gra-	Em um campo de trabalho ou	Geralmente previsível, mas

	fatos, princípios e conceitos gerais	fatos, princípios e conceitos gerais	ampla e habilidades fundamentais	específicos, realizar tarefas específicas e resolver problemas específicos ( <i>design</i> , planejamento, execução e controle, com alguma responsabilidade por avaliação e tarefas de melhoria)	de diretrizes estabelecido	dos outros, tendo alguma responsabilidade para avaliação e melhoria das atividades	duação de menos para mais	estudo	sujeito a alteração
5	Conhecimento fundamental dos fatos, princípios e conceitos gerais	Conhecimento fundamental dos fatos, princípios e conceitos gerais, possuir consciência dos limites de conhecimento	Faixa de habilidades especializadas	Gerar soluções criativas para realizar tarefas específicas e resolver problemas específicos, alguns dos quais com uma natureza abstrata e com exigência de soluções sob medida (concepção, planejamento, execução e controle, avaliação e tarefas de melhoria)	Comente e desenvolva com iniciativa	Gerenciar e supervisionar o desempenho individual e de outros	Em uma escala de graduação de menos para mais	Em um campo de trabalho ou estudo	Imprevisível e sujeito a mudanças de variável complexidade
6	Um conhecimento profundo de fatos, conceitos e princípios de um campo de trabalho ou estudo especializado	Possuir uma compreensão crítica das teorias e princípios subjacentes ao conhecimento disponível	Faixa de conhecimentos e habilidades avançados	Gerar soluções criativas e inovar para resolver problemas complexos e imprevisíveis (concepção, planejamento, execução e controle, avaliação e inovação)	Gerar técnicas complexas, atividades profissionais ou projetos, assumir responsabilidades por tomada de decisão	Assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional individual e coletivo	Em uma escala de graduação de menos para mais, média alta	Em um campo especializado de trabalho ou estudo	Imprevisível e altamente complexo
7	Conhecimento em profundidade e altamente especializado, alguns dos quais	Possuir uma consciência crítica sobre questões de conhecimento no campo e na	Faixa de conhecimento avançados e habilidades altamente	Pesquisa e inovação para desenvolver novos conhecimentos e novos procedimentos para	Assumir responsabilidade para contribuir para desenvolvimento de novos conhecimentos	Rever a estratégia, melhorar o desempenho de equipes (gestão	Em uma escala de graduação de menos para mais, alta	Em um campo particular de trabalho ou estudo e interface entre diferentes	Imprevisível e altamente complexo

	se encontram na vanguarda do conhecimento em um campo particular de trabalho ou estudo e na interface entre diferentes campos	interface com outras áreas; pensamento original e / ou metodologia de pesquisa	especializadas	a realização de tarefas e resolver problemas complexos e imprevisíveis (pesquisa e desenvolvimento, inovação)	e práticas profissionais	estratégica)		campos (multidisciplinar)	
8	Conhecimento em profundidade e na vanguarda de um campo de trabalho ou estudo. Uso crítico e original do conhecimento, permitindo ampliar as fronteiras do conhecimento	Possuir uma consciência crítica sobre questões de conhecimento no campo e na interface com outras áreas; pensamento original e / ou metodologia de pesquisa	Faixa de habilidades avançadas e na vanguarda de um campo	Pesquisa e inovação para desenvolver novos conhecimentos e novos procedimentos para a realização de tarefas e resolver problemas complexos e imprevisíveis (pesquisa e desenvolvimento, inovação)	Possuir um compromisso sustentado com a o desenvolvimento de novas ideias ou novos processos na vanguarda de um campo	Possuir autoridade, inovação, iniciativa científica e integridade profissional	Autonomia máxima	Em um campo particular de trabalho ou estudo e interface entre diferentes campos (multidisciplinar) em vanguarda	Imprevisível e de maior complexidade

Fonte: ANQ (2011).

Fleury e Fleury (2001) descrevem essas competências num espectro amplo, o qual envolve o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) que justificam um alto desempenho, mas que essas competências estejam profissionalmente alinhadas às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes, e que essas posições sejam determinantes do sucesso da organização, tanto do ponto de vista individual, como do ponto de vista de grupo, ou coletivo.

Corroborando com Fleury e Fleury (2001), Bohlander, Snell e Sherman (2003), propõem que a descrição do C.H.A. deve ser utilizada para que dela sejam derivadas as atividades de composição das tarefas a serem executadas pelos empregados.

Porém, Fleury e Fleury (2001) destacam que o trabalho especializado é um prolongamento das competências do indivíduo e que a situação profissional é marcada pela complexidade e mutabilidade constantes do ambiente. Tal contexto transforma o cotidiano, antes rotineiro, numa situação imprevisível.

Dutra (2004) associa esses conceitos expressando que a ideia de competências é a integração do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (também expresso pela sigla C.H.A.) necessário para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, a sua capacidade de entrega, com geração de valor para a organização.

Fleury e Fleury (2001) também analisaram a abordagem originariamente introduzida por Le Boterf (1995) para criar uma definição ampla de competência que compreendesse as seguintes atividades: saber agir responsável e reconhecidamente, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, além de atribuir ao conceito características particulares dos verbos que compõem o Quadro 3 a seguir:

### Quadro 3 - Competências para o profissional

Saber Agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Para Popadiuk e Choo (2006), a inovação e o conhecimento são dois conceitos que têm forte interação. No entanto, tal interação carece de uma análise mais sistemática, o que é particularmente importante, sobretudo, nas décadas mais recentes, quando o ambiente competitivo passou por transformações significativas devido à globalização econômica.

O conhecimento, com relação ao ambiente das empresas e organizações, aumenta a capacidade desta em criar ações efetivas, como afirmam Nonaka e Takeuchi (1995), ao descrever ações efetivas como 'crença verdadeira e justificada', remetendo à definição dada pela filosofia ou a Teoria das Crenças Verdadeiras justificadas para o conhecimento, introduzida por Sober (1990).

Segundo a teoria de Sober (1990) a justificação implica que o indivíduo tenha razões para acreditar em algo. Assim, ter conhecimento é a mesma coisa que ter crenças verdadeiras justificadas, ou seja, crença, verdade e justificação são três requisitos para que se tenha conhecimento num sentido propositivo. Para estar no mais alto nível de desempenho competitivo, uma empresa deve ser criadora de conhecimento.

Alves et. al., (2012) propõem que os procedimentos de inovação integrem os serviços de P&D, concepção, fabricação e comercialização. A inovação não está apenas relacionada às funções tecnológicas da empresa, mas deve ser encarada como um fenômeno de difusão que não está exclusivamente ligado à existência de um laboratório de pesquisa e desenvolvimento. Assim, a inovação reveste-se num conjunto de competências determinante da adaptação da empresa ao seu meio ambiente e do processo inovador em seu entorno.

As competências produtivas como marketing, recursos humanos e finanças devem ser levadas em conta. Porém, tais competências expressam a possibilidade de assimilar informações internas e externas de criação de conhecimento e de desenvolvimento de mais aptidões para identificar novos problemas e propor respostas, ou seja, para inovar é preciso criar competências também ao nível das relações que a empresa estabelece com parceiros externos.

A capacidade da empresa (ou a sua competência) para explorar o conhecimento externo é crucial para desenvolver a inovação. Kline e Rosenberg introduzem o conceito de capacidade de absorção para descrever tal fenômeno. É como a empresa se coloca qualificada para aproveitar as oportunidades tecnológicas e apoiar interações externas, a fim de criar conhecimento.

Ichijo e Nonaka (2007) destacam que o sucesso de uma empresa é definido a partir da extensão pela qual seus líderes podem desenvolver o capital intelectual através da criação de conhecimento e da forma como este conhecimento é compartilhado, convertendo-se em vantagem competitiva para a organização.

Ichijo e Nonaka (2007) discutem o quanto a criação de conhecimento ganhou dimensões sem precedentes e que o seu processo de alimentação é uma crescente que ganha colaborações a cada instante, e que pode tornar-se facilmente acessível e padronizado no âmbito de cada empresa. Isto implica dizer que, para competir com sucesso, a empresa deve contratar, desenvolver e reter profissionais que acumulam verdadeiros ativos de conhecimento.

Davenport, Leibold e Voelpel (2006) avaliaram que uma empresa competente, para colocar em prática novas ideias e com capacidade de comercialização, é também capaz de usar a sua compreensão das necessidades do cliente para incentivar as atividades de desenvolvimento de novos produtos. Ou seja, são empresas que fornecem valores únicos aos seus clientes e que podem fornecer valores também únicos aos seus colaboradores.

Integrar recursos tecnológicos, o conhecimento das pessoas e suas habilidades para possibilitar atitudes competentes, causa efeitos diretos no sucesso e desenvolvimento de uma organização. No caso da empresa que busca inovar constantemente, tal integração influencia no seu desempenho e afeta positivamente a qualidade da produção de inovações.

Davenport, Leibold e Voelpel (2006) também definiram que o conhecimento inserido no elenco de competências, contribui para a rapidez e flexibilidade do processo de desenvolvimento, resultando em produtos competitivos. Para cada fase de um desenvolvimento há um impacto que varia substancialmente em função do domínio que uma equipe bem informada e coordenada tem acerca da tecnologia, das técnicas de administração, das técnicas de marketing e de todos os conhecimentos e habilidades no entorno da organização.

Isto se estende aos seus parceiros, fornecedores e órgãos reguladores e certamente se relaciona com o domínio de técnicas de marketing e comercialização. Todos estes elementos não só influenciam os produtos como também o projeto destes produtos, seus prazos e, finalmente, o retorno do investimento, seja do ponto de vista financeiro ou do ponto de vista de outros benefícios.

Em continuidade ao raciocínio exposto, Davenport, Leibold e Voelpel (2006) descrevem que o ambiente de negócios externo pode influenciar decisivamente uma escolha gerencial. Gestores e planejadores formulam as estratégias de acordo com as informações relevantes sobre o entorno da empresa e seu ambiente interno. O desenvolvimento de produtos e processos inovadores depende das características do ambiente competitivo no qual a empresa opera e das competências e habilidades para operar, com forte influência dos riscos oferecidos pelo ambiente econômico.

Certas empresas se diferenciam por introduzir produtos, processos e tecnologias com frequência, outras empresas optam por simplesmente seguir alguma tecnologia que lidera o mercado, outras ainda somente reagem diante de turbulências no mercado ou nas tecnologias.

Prahalad e Hamel (1990) concluem que a consciência dos desafios das mudanças tecnológicas e seus impactos na vida das organizações fez e faz surgir empresas, fez e faz desaparecer empresas desde as origens do desenvolvimento industrial. A decisão de execução de uma tarefa ou adoção de uma tecnologia pode ser influenciada pela maior ou menor integração entre as diversas áreas de gestão de uma empresa.

A aplicação de uma tecnologia não se resume a aplicação de algo novo ou a imitação do modelo de aplicação de algo que se toma conhecimento. As diversas áreas de uma empresa devem alimentar umas às outras para que o processo de gestão da tecnologia e da inovação tenham consecução.

A ciência é o conhecimento fundamental da pesquisa. Ela tem como objetivo identificar, descrever, caracterizar e modelar os mecanismos básicos de mundo que nos cerca nas suas várias características físicas, químicas, biológicas, médicas, sociais. A técnica gera a competência que é desenvolvida empiricamente pela ação e pelo acúmulo de experiência prática.

Desta maneira, a técnica assume o formato de um objeto ou de uma transação, produto ou processo. Grande parte da tecnologia e do conhecimento é tácita, isto é, não é codificada, não está sistematizada e, portanto, é difícil de reproduzir sem experiência prévia (POLANYI, 1967).

O resultado da inovação em função desses fatores é entendido como resultado de um processo de acúmulos de conhecimentos e experiências (POPADIUK; CHOO, 2006). Assim também o é a tecnologia, que surge da força da experimentação e da acumulação de experiências (ICHIJO; NONAKA, 2007).



Esses entendimentos permitem avaliar que com a falta de conhecimento e sem a compreensão adequada dos mecanismos que permitem a funcionalidade das técnicas, as adaptações, ampliações, remodelagens, comunicação e transferências de aplicação, as várias possibilidades de ação se tornam particularmente difíceis, ou aleatórias e quase invariavelmente custosas, senão caras (DURAND, 1999).

Conhecimento e tecnologia referem-se à atividade de criação e produção, tanto na indústria como nos serviços, na pesquisa e na aplicação. Como parte da inovação, o conhecimento responde a uma necessidade, geralmente ligada a objetivos econômicos, atendendo as necessidades de mercado com uma combinação de tecnologia, práticas e conhecimentos científicos numa combinação de difícil execução como tarefa única (DURAND, 1999).

Como visto anteriormente, ao se definir a inovação como a realização de novidade, necessariamente como uma função, e a invenção como uma nova ideia sem o objetivo precípuo de atender uma necessidade, a inovação trilha um caminho que começa numa ideia e sua realização visa atender uma necessidade ligada a um produto ou serviço, conceito, processo, modelo de organização ou forma de administrá-la. Com este entendimento a ligação entre a inovação e a tecnologia, o conhecimento e as habilidades, passam a determinar um encadeamento natural de eventos, e também de atitudes em relação a ela (DURAND, 1999).

A conjugação dos conhecimentos, habilidades e atitudes na gestão da inovação e na gestão da tecnologia, envolve o acesso a informações e o domínio de atividades que englobam a observação, a identificação e a avaliação de alternativas para executar uma função e criar rotinas para inovação (DURAND, 1999).

A partir dessa conjugação, chega-se necessariamente às escolhas dentre as alternativas do que é mais adequado para permitir que a organização ou empresa construa uma vantagem competitiva sustentável e de controle e acesso à inovação constante. Uma vantagem competitiva inserida num procedimento de mensuração útil do uso das tecnologias e todos os demais elementos associados a ela, no planejamento do desenvolvimento e pesquisa internos, na interpretação adequada

do mercado e na conexão com parceiros e organismos externos colaboradores (MORAES et. al., 2009).

É necessário que se proceda continuamente ao acompanhamento das atividades de pesquisa e desenvolvimento com a prática de estudos de viabilidade (gestão de projetos), implantação de melhorias contínuas das tecnologias utilizadas no ambiente da empresa, renovação de conceitos, reconhecimento da importância do abandono de tecnologias obsoletas e necessidade de adequação às novas evoluções que o mercado disponibiliza (NELSON; WINTER, 1982).

Entretanto, quando se fala de inovação, os conhecimentos, habilidades e atitudes não são elementos restritos à tecnologia, mesmo que o principal fator seja o da mudança tecnológica. Ainda que o tema da inovação tenha sido historicamente associado à gestão de tecnologia, as inovações que afetam as organizações e empresas não são necessariamente relacionadas às técnicas (NELSON WINTER, 1982).

Esse é um campo vasto com variadas complexidades. A inovação é comumente relacionada às técnicas de alteração e com isso vincula-se à discussão das tecnologias e, a partir disso, concentra-se no conceito de produto ou processo de fabricação. Mas há que se considerar também as relações da empresa com seus clientes, fornecedores e outros parceiros externos, além das rotinas de sua própria operação (NELSON; WINTER, 1982).

Becker (2001) salienta que quanto mais difusos, coletivos e homogêneos forem os conhecimentos e habilidades, mais congruentes serão as atitudes e mais a organização estará capacitada para inovar, crescer e fortalecer sua posição. Novamente, há de se ressaltar que esta não é uma tarefa de fácil execução. Isto pode exigir iniciativas que conduzam a economias de tempo, reduções de custo, quase sempre provocadoras de reações.

Envolve também atitudes de liderança e de gerenciamento que podem causar dicotomias, como alcançar resultados e causar pressões para alcançar estes mesmos resultados. Simultaneamente, exigem atitudes de apoio e diálogo em

contraposição à vigilância e cerceamento a novas ideias, sejam ou não preocupantes. Adicionalmente, reconhecer a natureza coletiva das rotinas conduz à informação das complexidades do negócio e de sua operação (BECKER, 2001).

É fundamental que com a visão correta dos conhecimentos, habilidades e atitudes, os profissionais atuantes no processo de inovação/tecnologia compreendam também a importância da facilitação para que a geração de novas ideias, a incubação de ideias, a escuta e o diálogo sobre propostas sirvam de apoio correto às iniciativas de projeto (TSCHIRKY et. al., 2011).

Além disso, deve-se também considerar o domínio irrepreensível para seleção do que é relevante para organização, consideração inequívoca da gestão financeira especializada para direcionar a viabilização e comercialização daquilo que é relevante para os negócios e para a sociedade, incluindo-se questões que envolvam as parceiras externas, as implicações sociais, os impactos sobre a organização e seus colaboradores, não só nos aspectos que indiquem o avanço, mas também nos aspectos que signifiquem a inércia, a objeção às modificações e o despreparo (TSCHIRKY et. al., 2011).

Mesmo na atualidade de 2014, a análise atenta sobre o extenso material publicado acerca da temática da inovação permite assumir que o tema se assenta em uma área complexa, na qual os problemas de gestão são inúmeros. Entretanto, as alternativas são igualmente abundantes, o que faz com que os conhecimentos, habilidades e atitudes em relação à inovação sejam temas cuja importância deriva-se tanto do interesse como campo de estudo, quanto da importância crítica que tem o claro entendimento das dinâmicas intrínsecas entre tecnologia, gestão, formação, práticas, comunicação e o processo de inovação (VILHA, 2010).

Todos esses são fatores essenciais para compreender o que é necessário, configurando-se em elementos imprescindíveis à evolução da organização, seu posicionamento no mercado e sua operação (VILHA, 2010).

Portanto, administrar nesse sentido envolve processos organizacionais que facilitem a comunicação e o intercâmbio entre departamentos e funções, a troca de

ideias entre os vários colaboradores. Para a efetivação desse contexto, há a necessidade da existência de estruturas e processos não aleatórios que promovam o diálogo, a escuta, a curiosidade, a resposta a questionamentos, a qualificação consciente dos questionamentos, a não censura a ideias, sempre com a finalidade de dar consecução àquilo que seja aproveitável para o sucesso da organização (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2005).

Promover a inovação exige um trabalho de aculturação da organização, segundo sugerem Fleury e Fleury (1995), visando assim a criação de uma identidade na qual a simbologia do indivíduo inovador (coletivo), enxergue o sucesso no presente e no futuro, associado aos valores de confiança, solidariedade, compreensão e entusiasmo, todos vetores críticos de inovação (ACEMOGLU, 1997).

Mesmo que seja uma estratégia planejada com detalhes e critérios cuidadosos, certamente, a previsão das consequências de um processo de mudança cultural nesse sentido é difícil, ainda que seja inevitável ter que passar por sua implementação. Há bloqueios socioculturais e sócio organizacionais que podem tornar inúteis muitas das abordagens voltadas à tentativa de promoção de mudanças, ainda que sejam inadiáveis (ARRUDA, 2006).

Greenhalgh et. al., (2004), após um estudo sobre os atributos da inovação, descrevem que a entrega de inovações implica em mobilizar os membros de uma organização para gerar oportunidades de desenvolvimento que melhorem a experiência da empresa pela recombinação do novo e da invenção do futuro.

Os autores apontam que a inovação também precisa de voluntariedade e oportunismo de ideias para trazer e evidenciar os múltiplos benefícios inesperados proporcionados pela renovação ao promover a inovação. No entanto, não se deve cometer o sério equívoco de concentrar esforços numa guerra a todo custo pela inovação, uma vez que, a inovação não deve ser um fim em si mesma.

Portanto, usar os passos de mudança organizacional para despertar a capacidade de inovação de uma organização funciona como estímulo e alavanca,

especialmente quando essa mudança esteja orientada para lógica da eficiência operacional (GREENHALGH et, al., 2004).

Uma análise das competências possuídas e estruturas necessárias para as competências requeridas em função do contexto criado pela inovação foi apresentado por Durand (1999). Para o autor o acesso à tecnologia com criação de habilidades é um tema básico para fomentar atitudes e ações a favor da inovação, e que isto não significa uma aceitação de uma visão determinística da tecnologia ainda que, com mais tecnologia, seja mais simples prever resultados e optar por caminhos adequados.

Este acesso pode se traduzir em equipamentos mais avançados, direitos aplicáveis aos planos e projetos (patentes), características e ativos específicos, como estrutura eficiente de comunicação com o mercado, parcerias ou canais de distribuição bem identificados com a forma de operação da organização paralelamente a uma assimilação correta das necessidades e comportamento do mercado (DURAND, 1999).

Pode também referir-se a uma forma muito específica de execução de uma tarefa, difícil de ser imitada ou interiorizada ou mantida em função da experiência e domínio dos processos, regularidade de prática ou mesmo a rigorosidade de certas especificações (DURAND, 1999).

Segundo orientações da OCDE (1995), definir uma meta e alcançá-la representa méritos, já manter o desempenho após ter alcançado a meta é uma questão completamente diferente. Recursos humanos altamente qualificados são essenciais para o desenvolvimento e a difusão de conhecimentos e constituem a ligação crucial entre o progresso tecnológico e o crescimento econômico, desenvolvimento social e ambiental bem-estar.

Há uma variedade de rotas alternativas que viabilizam a inovação. As vias mais determinantes dependem naturalmente das situações, possibilidades e necessidades de cada organização. Mas, em todos os casos, o desafio é o de se preparar para o controle e mobilização das competências que sejam necessárias.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes podem ser exercidos de forma direta, através de suas lideranças internas conscientes sobre as condicionantes e requerimentos para inovar e com disposição e propósito de mitigá-las, ou ainda de forma indireta, com o concurso de parceiros externos que ajudem a organização a ampliar suas capacidades sem, no entanto, deixar de cuidar de sua posição de liderança no processo.

### **2.2.2 Competências para inovar com competências para a gestão da inovação**

Tendo então como premissa que há uma variedade de rotas alternativas, e que cada empresa ou organização tem suas necessidades particulares e processos distintos, os profissionais devem por sua vez, possuir características comuns que são adaptáveis a estas condições (ANQ, 2011).

Assim, a possibilidade de se estabelecer uma definição extensiva e exata das competências para inovar e das modalidades possíveis de exercício destas competências, passíveis de serem retidas pelas empresas e organizações, também aponta para possível construção de uma ferramenta que permita ao gestor ou ao tomador de decisão mensurar o desempenho e eficiência de sua equipe, empresa ou organização, no exercício destas competências e modalidades (LHUILERY, 2002; ANQ, 2011).

Lhuilery (2002) destaca que o capital de conhecimento das firmas é provavelmente a fonte dominante de vantagem competitiva. Esta afirmação ganha ainda maior evidência diante da constatação da autora de que embora as empresas que mantém controles detalhados, saibam o quanto investem no processo de inovação, ao mesmo tempo parecem não ser capazes de mapear precisamente os diferentes tipos de recursos que estão envolvidos e as competências que estes recursos possuem.

François et. al., (1998) analisam as competências para inovar em dois níveis:

- a. Competências complexas, e;

**b. Competências elementares.**

Cada competência complexa é composta de competências elementares de forma que a partir de uma soma de competências individuais pode-se obter uma ou mais competências que não pode(m) ser atribuída(s) a um só indivíduo.

A partir destes dois níveis, os autores derivam três dimensões:

- a.** A atual capacidade de fazer;
- b.** A capacidade de aprender para fazer;
- c.** A capacidade de mobilizar forças exteriores para fazer o atual e o novo.

O autor entende que é importante determinar as competências necessárias para um objetivo proposto e analisar sua relação com a retenção de uma competência e sua influência na rentabilidade da inovação.

Diante dessa circunstância, a competência qualificada é um recurso raro e também caro e custoso. Isto implica em uma hierarquia de competências, de forma que algumas naturalmente terão preferências sobre outras. Entretanto, Lhuilery (2002) explica que quanto mais competências um grupo comprove ter, mais poder e possibilidades de sucesso na inovação a empresa apresentará efetivamente.

De la Mothe e Foray, (2001), explicam que os conceitos dados pela literatura, não fazem uma distinção clara entre aprendizado organizacional e competência organizacional, aquisição de conhecimentos e aquisição de competências, criação de conhecimentos e criação de competências.

Em função da falta de um conceito assimilável, a gestão dos recursos engessa a visão de toda a empresa, mantendo em seu entorno as ações para inovar, deixando-as circunscritas aos limites do que é desejável e do que é viável, mesmo em situações críticas.

Por situações críticas, os autores exemplificam com as empresas que estejam presas à manutenção de uma estrutura obsoleta, quanto ao que se relaciona à sua visão tecnológica e de conhecimentos, o que geralmente está atrelado a uma forte identificação com visões que perduram desde origem da empresa, e limitam sua capacidade de perceber mudanças no ambiente, e remover obstáculos debilitadores.

François et. al., (1998) propõem uma ferramenta de mensuração dos elementos e modalidades pelos quais se pode identificar, analisar, comparar e expressar as competências, e que, uma vez correlacionados ao desempenho da empresa traduzem-se em graus de competência que determinam seus resultados.

As modalidades definidas pelos autores são:

- I. Os recursos materiais e sistemas;
- II. Os recursos humanos;
- III. Os recursos de gestão ou modelos de organização;
- IV. A forma de operar.

A ferramenta proposta pelos autores é fundamentada num questionário desenhado para identificar quais são as competências disponíveis para inovar as competências desejáveis, para inovar os recursos disponíveis que correspondem a essas competências, e qual a eficácia destes recursos.

Por ser um questionário temático, o respondente é conduzido a abordar 73 competências com seus respectivos temas. O principal foco da pesquisa de competências é identificar as práticas implementadas pelas empresas inovativas no nível de sua organização interna. Para isso o questionário foi concebido a partir de um estudo multidisciplinar envolvendo economistas, gestores, sociólogos, psicólogos, cientistas e foi submetido a um conjunto de entrevistas para testar os diferentes passos das investigações que Lhuilery (2002); François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001) procederam na França e nos demais países europeus membros da OCDE.

Os temas e o escopo das respectivas investigações encontram-se descritos no Quadro 4, a seguir:



#### Quadro 4 - Eixos temáticos aplicados à inovação

Eixos temáticos de avaliação para uma pesquisa abrangente sobre inovação e sua integração				
Eixos de avaliação	Objetivo proposto	Exploração proposta	Crítérios de análise	Fontes
Meios de organizar a pesquisa e desenvolvimento internamente	Identificar e avaliar a promoção da criatividade e a canalização das habilidades operacionais, o incentivo de novas ideias com a avaliação e recompensa do que é original. Avalia a existência de graus de autonomia distintos para cada nível de responsabilidade.	Qual o processo de identificação da originalidade e como é considerada. Quais experiências demandam mudança intelectual e social. Qual a valorização da cultura corporativa, e a da eliminação de traços de conformismo. Qual a originalidade na avaliação individual e da própria criatividade.	O grau de tolerância em relação à atitude criativa ainda que não necessariamente produtiva, a tolerância à transgressão positiva e qualificada e a colaboração de estruturas paralelas.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuillery (2002)
Meios de avaliar os resultados	Identificar e avaliar a produção coletiva de conhecimento em relação aos concorrentes da empresa.	Qual a contribuição de cada um para a produção de conhecimentos específicos.	Como a empresa dá apoio material à consecução de ideias e como avalia a contribuição individual para a produção de conhecimento.	François et. al.,(1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuillery (2002)
Como sistematizar propostas dos empregados	Identificar e avaliar como são congregadas as informações sobre a participação dos empregados no planejamento anual ou plurianual do trabalho.	Qual o processo de inserção, análise e avaliação de propostas, motivação de lançamentos, discussões e aceitações.	Como é criado um ambiente para que as ideias originais não sejam sistematicamente rejeitadas para então, personificá-las.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuillery (2002)
Como inserir a inovação na estratégia da empresa	Identificar e avaliar a atenção dada para a avaliação das capacidades no entorno da empresa, o teste dos seus produtos e dos insumos que introduzirá ou produzirá.	Quanto é conhecido das capacidades e habilidades de cada empregado, incluindo aqueles que não estão envolvidos diretamente nos processos de inovação.	Como avalia processos que serão adotados, a avaliação e teste das parcerias ou potenciais parceiros. Como a empresa obtém e trata as informações que consideram os resultados de novos processos, metodologias e parcerias, adotados por empresas concorrentes e empresas do mercado, com adaptações possíveis ao seu próprio processo	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuillery (2002)
Como manter o fluxo de comunicação entre	Identificar e avaliar como são apurados os dados sobre os	Qual o incentivo para a mobilidade interna, o grau de	Como são identificadas as necessidades ou oportunidades para os	François et. al., (1998); De la

<b>Eixos temáticos de avaliação para uma pesquisa abrangente sobre inovação e sua integração</b>				
<b>Eixos de avaliação</b>	<b>Objetivo proposto</b>	<b>Exploração proposta</b>	<b>Critérios de análise</b>	<b>Fontes</b>
as várias áreas da empresa	processos de comunicação, sobre a localização de cada área, e a localização geográfica de cada unidade, sua forma, precisão e clareza.	envolvimento de todos os serviços relevantes da empresa nos projetos, e a promoção da circulação atenta e sem riscos, de documentos.	produtos e serviços e seu grau de eficiência.	Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)
Métodos de organização	Identificar e avaliar se a empresa promove a visão global de sociedade para cada empregado. Se comunica planos, objetivos, trabalhos em progresso, saúde financeira, atuação em mercados. Se incentiva a mobilidade interna em todos os níveis da empresa.	Quais formas de obtenção de dados sobre a organização dos trabalhos e projetos que envolvam a parte relevante dos serviços da empresa e os que envolvam a totalidade dos empregados. Quais os controles de qualidade e eficiência da produção. Qual processo de verificação da qualidade dos produtos, insumos, matérias primas, produtos terceirizados, controle dos pontos-chaves, controles funcionais. Qual o incentivo para o autocontrole das tarefas por cada empregado e quais formas são usadas para proceder a perícia periódica completa da produção acabada ou do serviço executado.	Como são descritos os produtos, e seu grau de detalhamento para realizar especificações técnicas e auditar a qualidade funcional, assim como o teste de projetos em grande escala.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)
Capacidade de gerenciar os recursos humanos	Identificar e avaliar as atividades de especialistas do mercado e potenciais especialistas em formação, a inserção desses profissionais, e alterações no modo de seleção e contratação para cada tipo de função ou cargo.	Quais os critérios de do profissional antes da contratação.	Como está desenhado o processo de contratação, e o recrutamento de pessoas certas (inovadoras, com trabalho criativo, com conhecimento de equipe.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)

<b>Eixos temáticos de avaliação para uma pesquisa abrangente sobre inovação e sua integração</b>				
<b>Eixos de avaliação</b>	<b>Objetivo proposto</b>	<b>Exploração proposta</b>	<b>Critérios de análise</b>	<b>Fontes</b>
Proteção da fonte de conhecimento representada pelas equipes e indivíduos	Identificar e avaliar como o processo de identificação dos seus colaboradores estratégicos, ou seja, as pessoas que detêm conhecimento estratégico.	Qual a forma de educação dos empregados sobre a natureza confidencial de seu conhecimento estratégico. Quais dados são extraídos sobre a aproximação da empresa com as pessoas que detêm conhecimento estratégico, quanto é tornado presente. Qual o estímulo para aqueles que devem permanecer no negócio.	Como entende e simula possíveis consequências da saída de colaboradores de alto conhecimento. Como avalia a manutenção adequada da base e sua substituição.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)
Capacidade de mobilizar recursos internos e externos	Identificar e avaliar como são propostos os projetos de características científicas que devem ser executados por profissionais habilitados.	Qual a estrutura para trabalhos científicos conjuntamente com o setor público e outras empresas, e o procedimento de avaliações transparentes.	Como promove os melhores colaboradores com regras de mobilidade claras e acessíveis.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)
Manutenção de uma base de conhecimento	Identificar e avaliar o processo de avaliação das necessidades de formação de cada empregado.	Quais políticas são aplicadas para a educação e orientação a comunidade interna para sugerir complementos de treinamento adequados.	Como a empresa implanta e executa políticas de premiação de treinamento, inclusive para consultorias, como antecipa as necessidades de formação. Como seleciona atribuições de acordo com a formação, como avalia os resultados de treinamentos.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)
Propriedade intelectual, informação externa e identificação de tecnologias externas	Identificar e avaliar o processo de reconhecimento e assimilação de tecnologias que serão disponibilizadas.	A forma de aproximação com as tecnologias disponíveis aplicáveis ao negócio, sobretudo as tecnologias usadas por outras empresas e mercados.	Como se conduz o relacionamento com os produtores de conhecimento tecnológico (pesquisadores, universidades, órgãos governamentais e outros).	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)
Avaliação externa de tecnologia	Identificar e avaliar o teste de tecnologias externas, o aprendizado, interpretação e	Quais os métodos de negociação de negociação de acordos de licenciamento, uso de invenções	Como colabora no resgate do desempenho de outras empresas, e como pratica a assinatura de contratos	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray

<b>Eixos temáticos de avaliação para uma pesquisa abrangente sobre inovação e sua integração</b>				
<b>Eixos de avaliação</b>	<b>Objetivo proposto</b>	<b>Exploração proposta</b>	<b>Crítérios de análise</b>	<b>Fontes</b>
	absorção de tecnologias externas. A terceirização ou aquisição de pesquisa, o desenvolvimento, a prática da pesquisa e desenvolvimento com agentes externos e outras empresas, ou em cooperação com instituições de pesquisa e desenvolvimento públicas.	de terceiros (patentes e licenças), compra equipamentos e componentes com tecnologias mais avançadas, contratação empregados qualificados, comunicação com fornecedores e clientes. Políticas de fusão ou aquisição de empresas, sua cooperação com joint-ventures, sua participação em alianças estratégicas, o exercício do intercâmbio de pessoal.	de ciência e tecnologia para projetos e produção de componentes tecnológicos. Como se envolve na co-criação e co-produção com a finalidade de ensinar e de aprender.	(2001); Lhuilery (2002)
Gestão do conhecimento e defesa da propriedade intelectual	Identificar e avaliar o aprendizado da valorização de atividades relacionadas a patentes, e da classificação de patentes sob critérios de custo, imagem, benefício, lucro, reprodução e outros.	Qual o método de aceleração da inovação. Quais são os mecanismos de defesa contra cópias e imitações. Qual a integração das características positivas de cópias no desenho do produto e nos processos de produção.	Como se acompanha a introdução de cópias e imitação nos clientes. Como monitora a distribuição de cópias e imitações, e como aprende a colocar rapidamente uma inovação em prática.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)
Aprendizado e adaptação via produtos e processos	Identificar e avaliar os incentivos para a mobilidade entre os departamentos de pesquisa e desenvolvimentos e as áreas de produção.	Qual a forma de estrutura, em torno de projetos, ou em torno das funções. Meios que usa para organizar a participação efetiva de todas as partes do negócio relacionadas a um determinado projeto.	Como e com qual velocidade adquire e domina uso de novos equipamentos e novos suprimentos. Como age para conhecer tecnologias existentes e processos (em outras empresas e mercados), seus defeitos, qualidades e disponibilidade. Como incentiva a comunidade interna a se adaptar rapidamente às mudanças. Como testa o produto ou processo no próprio ambiente operacional (localização de defeitos, novos processos e análise de falhas).	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)

<b>Eixos temáticos de avaliação para uma pesquisa abrangente sobre inovação e sua integração</b>				
<b>Eixos de avaliação</b>	<b>Objetivo proposto</b>	<b>Exploração proposta</b>	<b>Crítérios de análise</b>	<b>Fontes</b>
Comportamento ativo e proativo no desenvolvimento de mercado	Identificar e analisar o processo de obtenção de dados sobre a capacidade da empresa para seguir e exigir uma atuação voltada para o desenvolvimento de mercados. Se adquire (quando aplicável) e analisa os produtos concorrentes para compreender as inovações.	Qual o registro e processo de obtenção de informações dos clientes sobre projetos inovadores em andamento nos concorrentes. Qual a frequência e forma de atividades de informações sobre produtos concorrentes lançados, ou que serão lançados no mercado. Qual o aprendizado da avaliação de protótipos apresentados pelos concorrentes.	Como obtém dos fornecedores, as informações de projetos inovadores importantes nos concorrentes. Como acompanha os indicadores de mercado dos concorrentes mais competitivos. Como analisa as patentes da concorrência. Como acompanha, analisa e entende as publicações de pesquisadores do mercado, sobretudo da concorrência.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)
Aprendizado com a reação dos clientes à introdução de inovações	Identificar e analisar processos de análise de resultados de testes a partir de uma amostra de consumidores.	Qual a extensão do uso dos próprios produtos (a embalagem, relatórios de informação, formulários de prestação de serviços) como portadores de informação sobre a satisfação do cliente.	Como procede pesquisas de satisfação junto aos clientes, e como coleta de feedbacks dos clientes através dos distribuidores, dos serviços de pós-venda e como avalia o impacto da publicidade.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)
Uso ou aplicação insatisfatória do produto ou serviço e suas aplicações latentes	Identificar e avaliar como são reunidas as informações disponíveis para aprimorar a comercialização.	Quais as políticas de aprimoramento das condições de comercialização para os distribuidores.	Como identifica modelos avançados de comportamento comercial.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)
Atividade de venda da inovação	Identificar e avaliar a metodologia e o aprendizado com a venda de um produto inovador.	Qual a antecipação da natureza do cliente, a venda da imagem de uma empresa inovadora, e qual a conotação de todos os aspectos do negócio e da sua estrutura, sua comunicação, documentos, com a inovação, vanguarda e atividades de ponta.	Como planeja e avalia o tipo de oferta promocional que melhor se adapta a um novo produto ou serviço. Como elabora e mantém uma estratégia promocional específica para uma primeira compra. Quais mídias considera adequadas para suportar a publicidade. Como determina o tipo de publicidade e o tipo de	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)

<b>Eixos temáticos de avaliação para uma pesquisa abrangente sobre inovação e sua integração</b>				
<b>Eixos de avaliação</b>	<b>Objetivo proposto</b>	<b>Exploração proposta</b>	<b>Critérios de análise</b>	<b>Fontes</b>
			mensagem (qualidade, eficiência, preço, etc.)	
Financiamento da inovação e os custos da inovação	Identificar e avaliar a participação da atividade de finanças no processo de inovação e seu grau de criticidade como suporte.	Qual o domínio de metodologias de determinação das fontes ótimas de financiamento, dos programas públicos disponíveis para financiamento da inovação, dos programas privados para financiamento da inovação. Qual a aproximação com patrocinadores do conhecimento e fontes de financiamento da inovação (governos, investidores, fundos de risco, companhias de venture).	Como mantém uma política consistente de relacionamento com potenciais financiadores. Como evidencia, explica e torna claros os projetos da empresa. Como valoriza os projetos da empresa (identifica, registra e fortalece os pontos fortes, e mitiga os riscos e pontos fracos). Como antecipa as alterações relacionadas com a introdução de uma inovação (na organização, nos processos, nas equipes) e estima os custos da operação sem a inovação, se avalia os custos pós inovação e os compara com os custos antes da inovação.	François et. al., (1998); De la Mothe e Foray (2001); Lhuilery (2002)

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados do referencial teórico (2014).

Assim, com o entendimento de que a inovação é ao mesmo tempo o resultado de um processo e o processo propriamente dito, este mapeamento mostra muito mais do que os parâmetros e indicadores clássicos são capazes de revelar, pois também cobrem o conhecimento complementar, novos métodos de ação mercadológica, o redesenho da empresa ou organização, novo sistema de informação, assim como outros determinantes de sucesso (LHUILERY ,2002).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesse capítulo são apresentados o tipo e a natureza da pesquisa, a delimitação do universo a ser estudado, bem como os critérios para a seleção da amostra dos sujeitos pesquisados, as técnicas, procedimentos e instrumentos empregados nesta pesquisa quanto a coleta e tratamento dos dados, bem como as limitações inerentes aos métodos empregados.

#### **3.1 Metodologia**

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Isto significa determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento (GIL, 1999).

Uma das dificuldades da pesquisa social, na qual este trabalho se categoriza, para a busca inteligente de respostas para problemas existentes ou propostos, é o fato de que no mundo real um grande número de variáveis encontram-se fortemente inter-relacionadas e difíceis de serem separadas.

Como explica Blalock (1973), o número de explicações é quase equivalente ao número de pessoas que as formulam, por isso há importância no método. Segundo Gil (1999), pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim, ou ainda o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para que se possa atingir o conhecimento.

Blalock (1973), Gil (1999) e Denzin e Lincoln (2006) esclarecem que a metodologia de uma pesquisa é o instrumento pelo qual a investigação do problema proposto é viabilizada, a fim de que os objetivos traçados sejam atingidos. Afinal, estratégias metodológicas inconsistentes podem comprometer o rigor que deve haver em um trabalho científico, provocando vieses significativos e colocando sob suspeita as conclusões da pesquisa.

Portanto, a metodologia é um *meio* e não um fim em si mesma, o que não isenta o pesquisador de dar especial atenção a ela. Para os autores, é nesse cenário que o pesquisador deve eleger a metodologia mais adequada de forma sistemática com o objetivo de encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos adequados.

### **3.2 Tipo e Natureza da Pesquisa**

Nesta pesquisa, considerando-se as particularidades que envolvem a inovação, optou-se por focar tipologias de delineamentos de pesquisas classificadas em relação a seus objetivos e segundo a sua natureza, que se acredita serem mais aplicáveis à área de conhecimento e ao problema de pesquisa delineado nesse estudo.

Conforme observado na sequência, a pesquisa teve um cunho qualitativo e quantitativo, e do ponto de vista da abordagem adequou-se realizar uma pesquisa de natureza exploratório-descritiva, por primar pela exploração do conteúdo de um perfil profissional que se reputa não conhecido e descrevê-lo com base nos dados levantados. Para isso fez-se uso de um questionário semiestruturado e entrevistas, cujo conteúdo de informações foram analisadas.

De acordo com Richardson (1985) os estudos de tipologia descritiva podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

Como fundamentação, Blalock (1973), Richardson (1985), Gil (1999), Cassel e Symon (2004) sugerem que, como o próprio nome orienta, a pesquisa descritiva visa fornecer uma descrição precisa de observações de um fenômeno.



Desta forma, a coleta de dados desta pesquisa foi usada para atingir o objetivo de descrever com precisão as informações básicas sobre o perfil esperado do profissional atuante em inovação, egresso de cursos de Administração compreendendo a graduação e, ou, as pós-graduações *lato-sensu* e *stricto-sensu*.

Assim, a pesquisa exploratório-descritiva, é usada para conhecer e descrever as características de uma população a ser estudada, onde um pesquisador avalia características específicas dos indivíduos, grupos, situações ou eventos por resumir os pontos comuns encontrados em observações discretas. Gil (1999) acrescenta que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação.

Portanto, a partir desses apontamentos, a pesquisa exploratório-descritiva foi a mais apropriada para responder as perguntas desse trabalho.

Quanto à sua natureza, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. O grau de maturidade do tema, a evolução constante sobre a temática e o crescente número de pesquisas e trabalhos realizados visando o estudo de competências para inovação, suportam a opção da realização desse trabalho sob a categorização de pesquisa qualitativa em inovação.

Para Denzin e Lincoln (2006), o pesquisador qualitativo é um *bricoleur*, pois, a pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Os autores descrevem ainda que os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, na esperança de sempre conseguir entender melhor o assunto que está ao seu alcance.

Gunther (2006) apresenta seis delineamentos da pesquisa qualitativa: estudo de caso, análise de documentos, pesquisa-ação, pesquisa de campo, experimento qualitativo e avaliação qualitativa. De forma abrangente Cassel e Simon (2004) sugerem que uma boa pesquisa qualitativa para explicar sua prática e pressupostos, sejam eles quais forem, deve compreender:

- **Sensibilidade ao contexto:** em termos de teoria relacionada, compromissos epistemológicos da pesquisa e contexto sociocultural da coleta de dados;

- **Compromisso, rigor, transparência e coerência:** em termos de engajamento pesquisador com o estudo, a integralidade da coleta de dados e análise, descrição cuidadosa do processo de pesquisa e coerência intelectual dos argumentos apresentados pela análise;

- **Impacto e importância:** em termos de substância e valor do trabalho com relação a teoria anterior e a questão específica que está sendo explorada.

Nesse aspecto Saldaña (2011) considera que a pesquisa qualitativa é um termo que abriga uma variedade de abordagens e métodos para o estudo da vida social. Contudo, cada prática garante uma visibilidade diferente do mundo. Geralmente existe um compromisso no sentido do emprego de mais de uma prática interpretativa em qualquer estudo. Gil (1999) alerta para a importância da interpretação, posto que a boa interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, sendo feita mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Dessa forma, a partir dos objetivos estipulados nesse estudo, esta é uma pesquisa exploratório-descritiva de natureza qualitativa e quantitativa que empregará como método a pesquisa ou levantamento de campo junto a gestores de empresas, organizações e instituições da Região do Grande ABC, além da análise de dados secundários oriundos de documentos tais como dados de sites, notícias, fatos e eventos sobre as empresas pesquisadas, disponíveis na rede da internet.

### **3.3 População e Amostra**

Lakatos e Marconi (1991) explicam que delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. As autoras entendem que a pesquisa está sujeita a limitações em relação a três fatores, a saber:

(1) ao assunto, selecionando um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo;

(2) à extensão, porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito onde o fato se desenrola;

(3) a uma série de fatores - meios humanos, econômicos e de exiguidade de prazo - que podem restringir o seu campo de ação (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Em continuação, avaliam que após a escolha do assunto, o pesquisador pode decidir ou pelo estudo de todo o universo da pesquisa ou apenas sobre uma amostra.

Quando se pretende conhecer alguns aspectos de uma população, há dois caminhos a seguir: ou se pesquisam todos os seus elementos, e nesse caso o estudo é chamado de censo, ou apenas uma amostra deles, a partir da qual se estimam os dados a respeito de toda a população. Este é o encaminhamento que Torres (2000) aplica numa abordagem e definição de população e amostra. A autora apoia-se em várias definições para os termos da seguinte forma:

Cabe definir nesse momento o que vem a ser tecnicamente população e amostra. A população é definida de várias maneiras entre os estatísticos. Alguns como Dato e Feres (1975), afirmam que é “o conjunto de todas as repetições possíveis de um fenômeno aleatório” e a amostra é “todo o subconjunto da população”. Outros como Kish (1965), entendem que “a população é definida em conjunto com os elementos: a população é o agregado dos elementos”, e estes “são as unidades de análise, e sua natureza é determinada pelos objetivos da pesquisa”. Arkim e Colton (1985) definem população como “a totalidade de dados a partir da qual as amostras foram tiradas, sendo cada dado igualmente importante”. O conceito de Wallis e Roberts (1996) é mais simples, ao dizer que “população é um conjunto fixo de itens sobre o qual desejamos ter conhecimento” e amostra “é um grupo selecionado da população, que de fato conhecemos” (TORRES, 2000, p. 36).

Por mais que o estudo de todos os elementos da população possibilite um preciso conhecimento das variáveis que estão sendo pesquisadas, nem sempre é possível obter as informações de todos os elementos da população. Limitações de

tempo, custo e vantagens do uso de técnicas de inferência, justificam o uso de amostras. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõe o universo (GIL, 1999). Assim, de forma concisa, a amostra pode ser definida como uma parcela de uma população selecionada para fins de análise.

A população desta pesquisa é representada por 73 empresas contatadas, todas localizadas na região do Grande ABC paulista, e agregou empresas que afirmativamente possuam controle dos seus processos de inovação (formal, informal, direto, indireto). Para atingir os objetivos dessa fase do trabalho, foi utilizada uma amostra não probabilística definida pelo critério de conveniência e acessibilidade. Esta amostra, Quadro 5 consistiu de 8 empresas, ou 11% da população, que cumpriram o processo completo, respostas ao questionário e entrevistas.

### Quadro 5 - Perfil das empresas participantes

Perfil das empresas participantes				
Empresa	Município	Setor/Porte IBGE/Tipo	Produto	Certificações
Adrasthea	Santo André	Metalomecânico Médio - Ltda	Máquinas e ferramentas	ISO 9001/2000
Alethea	Mauá	Metalomecânico Médio – S/A	Peças partes fundidas	ISO 9001/2000
Alghea	Diadema	Metalomecânico Grande – S/A	Auto peças, ferramentaria e usinagem	Inovar Auto, ISO 9001
Ananqe	São Bernardo	Metalomecânico Grande – S/A	Produtos de aços compostos	ISO 9001, ISO 14001, TS 16949
Arthemis	Santo André	Mecânica fina e estamparia Médio – Ltda	Sistemas metálicos	ISO 9001/2000
Asthrea	Ribeirão Pires	Metalomecânico Médio – Ltda	Caldeiraria leve e processos CN-CNC	ISO 9000/2008 ISO TS 16.949:09
Athea	Diadema	Metalomecânico Pequeno - Ltda	Máquinas e ferramentas	ISO 9001/2000
Athena	Mauá	Metalomecânico Médio – Ltda	Usinagem de precisão, fundição e forjaria	ISO 9000/2008 ISO TS 16.949:09

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

A amostragem não probabilística por conveniência ou acessibilidade é destituída de rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar a população. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos qualitativos. Torres (2000) explica que a unidade amostral ou os elementos da amostra por conveniência são voluntários, ou foram selecionados por causa de seu fácil acesso e, conforme discorre Torres (2000), a grande vantagem da amostragem por conveniência ou acessibilidade é o seu baixo custo e rapidez. A seção 4.5 - Considerações sobre os resultados da pesquisa traz uma apreciação das limitações observadas durante o exercício com a determinação da amostragem.

### 3.4 Pesquisa de Campo

Esta pesquisa fez uso de entrevistas apoiadas num roteiro de perguntas semiestruturadas (12 perguntas) e um questionário (22 perguntas com alternativas de resposta). Os instrumentos utilizados no levantamento de percepções, o roteiro de entrevistas de perguntas semiestruturadas e o questionário com perguntas fechadas, servem ao propósito da triangulação das informações com os dados pesquisados das empresas.

O questionário utilizado na pesquisa de campo é uma adaptação com aplicação do referencial teórico, e da ferramenta concebida por François et. al., (1998), e que posteriormente, De la Mothe e Foray (2001), estudaram detalhadamente e em profundidade.

Para essa pesquisa, o questionário (Apêndice 2) aplicado, com 22 perguntas agrupadas em seis eixos temáticos, atendendo as propostas de investigação descritas no Quadro 6, permitiu a obtenção de dados acerca da efetividade do discurso sobre a inovação e sua inserção na rotina diária das empresas. Com esses mesmos dados, associados aos resultados das entrevistas, foram feitas as inferências sobre a forma como o conceito, a percepção, a opinião, e a prática são conduzidas pelos gestores e suas equipes na realidade atual das empresas, em relação ao conjunto de atividades e fatores que envolvem o extenso e complexo processo de inovação.

### Quadro 6 - Eixos temáticos do questionário

Eixos temáticos do questionário		
Eixo temático	Finalidade da abordagem	Suporte teórico do eixo
Investigar se a inovação está inserida na estratégia de negócios das empresas 3 perguntas	Explorar o incremento da capacidade de implementar mudanças	Le Boterf (1995); Durand (1999); Lhuillery (2001); Fleury e Fleury (2001); Prahalad e Ramaswamy (2004); Dutra (2004)
Investigar o desenvolvimento de conceitos inovativos 3 perguntas	Explorar a influência de conceitos inovativos na organização do trabalho e no tempo de resposta	Durand (1999); Lhuillery (2001)
Investigar a organização e gerenciamento da produção de conhecimento 10 perguntas	Explorar o incentivo e a canalização da criatividade, e da produção de conhecimento	Abernathy e Clark (1985); Le Boterf (1995); Lhuillery (2001); Fleury e Fleury (2001); Kaplan e Norton (2005); Lawler (2009); Siguaw, Simpson e Enz (2011); (ANQ, 2011)
Investigar o uso de tecnologia de terceiros 1 pergunta	Explorar a identificação, avaliação e assimilação de tecnologia de terceiros	Pavitt (1984); Dosi (1988); Von Hippel (1988); Prahalad e Ramaswamy (2004)
Investigar o gerenciamento e defesa da propriedade intelectual 2 perguntas	Explorar a importância dada à propriedade intelectual	Pavitt (1984); Dosi, (1988); Tidd, Bessant e Pavitt (2005)
Investigar o gerenciamento de recursos humanos com visão para inovação 3 perguntas	Explorar o recrutamento, a avaliação interna e a prática do treinamento	Le Boterf (1995); Durand (1999); Lhuillery (2001); Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005); Popadiuk e Choo (2006); Ichijo e Nonaka (2007); Siguaw, Simpson e Enz (2011); (ANQ, 2011)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do referencial teórico (2014).

O questionário original, de J.P. François e sua equipe, como ferramenta de prospecção e estudo foi aplicado numa amostra de 5.000 empresas de um universo de 25.000 empresas industriais com mais de 20 empregados, no segundo semestre de 1996 para investigação e análise das competências para inovações que ocorreram nos anos de 1994, 1995, 1996.

O trabalho coordenado por J.P.François foi conduzido pelo Centro de Estudos Estatísticos, sob pedido do Ministério da Indústria, Serviço Postal e

Telecomunicação da França. Segue-se que o questionário foi em seguida utilizado para aplicação em diversas pesquisas durante a década de 90 pelo Serviço de Estatísticas Industriais do Ministério da Indústria, serviço Postal e Telecomunicações da França e outras pesquisas supervisionadas pela OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

A considerar esta evolução de fatos, e quase duas décadas desde sua primeira aplicação, a adoção dessa ferramenta de pesquisa pela OCDE e Ministério da Indústria da França, continua comprovando sua alta efetividade, uma vez que está convertida em um documento obrigatório de informações das empresas para esses organismos.

A entrevista semiestruturada aproxima-se da conversação (diálogo) e pode ser focada em determinados assuntos. A vantagem desta técnica é a sua flexibilidade e a possibilidade de rápida adaptação. Sua importância está no fato de apresentar-se como ponto de partida para uma análise aprofundada das relações subjacentes a um fenômeno sob investigação e a análise comparativa dos fatos e percepções apreendidas no campo (GIL, 1999).

Segundo Blalock (1973), o uso de tal expediente tem o objetivo de facilitar a comparação entre os pesquisados, já que a existência de opções de resposta torna a pergunta mais clara ao pesquisado.

A padronização das informações facilita também a transferência dessas informações para outros formatos de análise inclusive com o uso de softwares aplicativos. Blalock (1973) explica que nos questionários, são colocados estímulos acompanhando a padronização, para que assim os estudos possam ser replicados.

O autor discorre sobre três tipos de preocupações metodológicas no uso deste tipo de ferramenta: a primeira trata de coletar os dados buscando assegurar que os entrevistados sejam ouvidos com igualdade de condições, ou seja:

- A forma de entrevistar e o conjunto de perguntas do roteiro de entrevistas devem ser os mesmos;



- A amostragem e a generalização dos resultados, e;
- A especificação dos critérios para análise dos dados, os quais devem levar diferentes analistas a obter conclusões semelhantes a partir do mesmo grupo de dados.

Aplicando essas orientações, o Quadro 6 delinea os eixos temáticos do roteiro de entrevistas com os elementos que permitem interagir e inter-relacionar os dois temas que fazem parte do objetivo dessa pesquisa; competências do profissional e a inovação, e propor uma abordagem que represente a percepção do gestor sobre os conceitos que envolvem a atividades inovadoras, e o processo de inovação, sua visão de aplicação, e sua a aplicação efetiva no ambiente da empresa.

A utilização dessa ferramenta de pesquisa, no presente trabalho, teve como foco a obtenção de dados que reflitam qual a consideração e o tratamento que o gestor dá em relação à integração do profissional que exerce funções administrativas no processo de inovação das empresas, e o quanto o gestor evidencia o conjunto de competências para inovar desses profissionais, como fator de promoção interna do ambiente e das ações de inovação

Para o construto C.H.A. (conhecimentos, habilidades e atitudes), foram desenvolvidas assertivas (Apêndice 1) com o objetivo de verificar se a empresa investe em gestão do conhecimento, a recompensa para iniciativas com inovação, e a valorização da participação qualificada de profissionais habilitados em seu processo de inovação.

Para o construto de inovação, foram desenvolvidas assertivas (Apêndice 1) com o objetivo de verificar se a empresa investe em inovação, a frequência de inovação, a intensidade de lançamento e melhorias de produtos/serviços, e a satisfação da empresa com seu processo de inovação.

Os eixos temáticos do Quadro 7, foram distribuídos no roteiro, em 15 perguntas que solicitam definições e descrições de formas de gerenciamento de situações, processos, procedimentos, controles e políticas (Apêndice 1).

### Quadro 7 – Eixos Temáticos do roteiro de entrevistas

Eixos temáticos do roteiro de entrevistas		
Eixo temático	Finalidade da abordagem	Suporte teórico do eixo
<b>1</b> Competências para o processo de inovação	Caracterizar como a empresa integra as competências para inovação com as competências gerais do negócio.	Fleury e Fleury (2001); Lawler (2009); Markos e Sridevi (2010); Prahalad e Ramaswamy (2004); Durand (1999); Dutra (2004); Le Boterf (1995); Lhuillery (2001)
<b>2</b> Modelos de gestão de competências para o processo de inovação	Identificar os procedimentos formais e não formais de registros das atividades relacionadas à inovação e à produção da inovação, o acompanhamento e indicadores de sucesso.	Kotsemir e Meissner, 2013; Prather (2009); (FDC, 2009); OCDE (2004); Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Durand (1999); Lhuillery (2001)
<b>3</b> Valorização das competências para o processo de inovação	Identificar as formas de incentivo e estímulo ao impulso inovador com o objetivo de criar a cultura de organização inovadora.	Abernathy e Clark (1985); Fleury e Fleury (2001); Lawler (2009); Siguaw, Simpson e Enz (2011); (ANQ, 2011); Le Boterf (1995); Kaplan e Norton (2005); Lhuillery (2001)
<b>4</b> Pontos críticos ainda não alinhados ao processo de inovação	Identificar os fatores que representam a sua demanda de necessidades, e que no entorno da empresa podem atuar como influenciadores na propulsão a atividade inovadora.	Pavitt (1984); Dosi (1988); Von Hippel (1988); Prahalad e Ramaswamy (2004)
<b>5</b> Sistema interno de qualificação ajustado para o processo de inovação	Identificar a proximidades de prática e discurso entre as necessidades da empresa sua expectativa e o processo de mitigação das necessidades de qualificação.	FDC (2009); Pavitt (1984); Dosi, (1988); Henderson e Clark (1990); Tidd, Bessant e Pavitt (2005); (ANQ (2011); Dutra (2004); Ichijo e Nonaka (2007)
<b>6</b> Domínio de conhecimentos, as habilidades e as atitudes adequadas ao processo de inovação; e, finalmente	Identificar a abordagem interna e a abordagem com o mercado ofertante, na formação e aquisição de profissionais com competências para inovar.	Kaplan e Norton (2005); Fleury e Fleury (2001); Durand (1999); Siguaw, Simpson e Enz (2011); (ANQ, 2011); Dutra (2004); Le Boterf (1995); Popadiuk e Choo (2006); Ichijo e Nonaka (2007); Lhuillery (2001)
<b>7</b> A abordagem objetiva sobre a inovação	Identificar a presença e o a intensidade do debate sobre a inovação na rotina do negócio.	OCDE (2002; OCDE, 1992, 1997, 2004); Tschirky et al (2011); Durand (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do referencial teórico (2014).

Com o intuito de confirmar percepções obtidas por meio dos questionários utilizados na pesquisa, e complementar a coleta de dados, as entrevistas realizadas com os gestores da amostra, foi aprofundada com a aplicação do questionário e a consolidação das respostas (22 perguntas fechadas), e seguiu-se uma etapa de

aprofundamento em algumas questões (roteiro com 12 perguntas semiestruturadas), com informações mais claras e detalhadas.

O critério para esta seleção se baseou na disponibilidade dos mesmos e na afirmação de que empresa à qual o entrevistado possui vínculo, mantém alguma forma ou sistema de controle ou gestão da inovação, independentemente de processo formais. O Quadro 8 descreve as características principais dos respondentes.

### Quadro 8 - Perfil dos respondentes

Perfil dos respondentes				
Respondente/Sexo	Cargo	Formação	Anos de inovação	Nível influenciador
Adrasthea/Masculino	Gestor Engenharia	Superior	3 anos	Estratégia produto
Alethea/Masculino	Gestor Engenharia	Superior	3 anos	Estratégia geral
Algea/Masculino	Gestor Adm-Fin	Superior	3 anos	Estratégia pessoas
Ananqe/Masculino	Gestor Desenv.	Superior	15 anos	Estratégia produto
Arthemis/Masculino	Gestor Geral	Superior	2 anos	Estratégia geral
Asthrea/Masculino	Gestor Geral	Superior	3 anos	Estratégia geral
Athea/Masculino	Gestor Projetos	Superior	3 anos	Estratégia produto
Athena/Masculino	Gestor Geral	Superior	14 anos	Estratégia geral

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

A partir da triangulação dos dados coletados por meio do questionário, das entrevistas, e dados das empresas disponíveis na internet, foi possível fazer inferências válidas sobre as empresas, seus gestores, e da sua percepção sobre o perfil do profissional inovador.

Para a proposta dessa pesquisa o referencial manualizado por Bardin (1977) sobre as técnicas de análise de conteúdo e análise dos resultados das mensagens foi aplicado no que se refere à associação de palavras, tratando estereótipos e conotações, procedendo a interpretação controlada, ou inferência, das significações contidas nas mensagens das respostas nas entrevistas e do questionário.

Considerando os procedimentos orientados por Bardin (1977) os seguintes passos foram adotados para a análise de conteúdo nesta pesquisa:

- Entender a atividade cognitiva da mensagem (ideologia, posicionamento do emissor)
- Responder quem, como, a circunstância e o porquê (objetivo, efeitos e resultado)
  - Identificar: opinião, ideia, crença
  - Presumir: emoção, tensão, expressão, inconsciente
- Quanto ao tratamento quantitativo
  - Elementos do discurso, sua frequência e a relação entre eles
  - Presença dos atributos nos três eixos do C.H.A.
- Quanto ao tratamento qualitativo
  - Fundo e forma da comunicação e as relações dialéticas
  - Função para os atributos nos três eixos do C.H.A.
- Técnicas
  - Análises temáticas evidenciam as representações sociais e o julgamento do emissor.
- Análise de categorias – avalia a frequência de certos elementos e presume a importância deles para o emissor
- Análise de valorização – usa a análise de categorias para entender o direcionamento do discurso – positiva ou negativa
  - Análise formal – avalia o encadeamento e as ênfases do discurso
- Análise de expressão - observa o estado de espírito do emissor
- Análise de enunciação – destaca a dinâmica da mensagem e o que ela revela sobre o emissor

- Análise de co-ocorrências – examina a associação de temas na sequência da mensagem
- Análise estrutural – evidencia os princípios que organizam os elementos da mensagem, da sua organização, da sua associação, sua exclusão, encadeamento, o que os estrutura ou o que os torna independentes
- Abordagens:
  - Extrair o que está implícito – não dito.
  - Permitir que a investigação confronte conceitos próprios do campo pesquisado

### **3.5 Tratamento dos Dados**

As práticas descritas por Bardin (1977) foram incrementadas por Mayring (2000) que sistematizou a análise de conteúdo em quatro fundamentos:

- Ajustar o material em um modelo de comunicação: Parte das inferências de comunicação deve ser feita, para a situação da produção de texto e seu desenvolvimento sociocultural de fundo, ou o texto propriamente dito.
- O material deve ser analisado passo a passo, seguindo as regras de procedimento e elaboração do material em unidades de análise de conteúdo.
- Os aspectos de interpretação de texto, seguindo as perguntas da pesquisa, se colocam em categorias, que foram cuidadosamente fundamentadas e revistas dentro do processo de análise (categorias de respostas).
- Confiabilidade e validade: O procedimento tem a pretensão de ser intersubjetivamente compreensível, para comparar os resultados com outros estudos no sentido de triangulação e para efetuar os controles de confiabilidade (MAYRING, 2000 p 3-4).

Corroborando com os esclarecimentos de Richardson (1985); Miles e Hubermann (1994), Günther (2006), Gibbs (2009) a sistematização de Mayring (2000) conduz à aplicação da análise de categorias com uso da formação de

agrupamentos, o que torna-se fundamental para dar a necessária confiabilidade e precisão à análise. Sobretudo, no caso do presente estudo onde pretende-se verificar de maneira sistemática as similaridades e diferenças entre opiniões.

Para identificar a presença das competências na percepção dos respondentes, os principais tópicos a serem abordados pela análise referem-se à validação do C.H.A. para a Inovação, em conformidade com os conceitos descritos no referencial teórico.

A técnica para a apresentação está no contexto da análise de conteúdo. Ao invés de ser um único método, as aplicações atuais de análise de conteúdo mostram três abordagens distintas: convencional, dirigida ou sumativa (GIBBS, 2009).

As principais diferenças entre as abordagens são esquemas de codificação, origens de códigos, e as ameaças à confiabilidade (MILLES; HUBERMANN, 1994). Os autores definem que na análise de conteúdo convencional, as categorias de codificação são derivadas diretamente dos dados de texto.

Na análise de conteúdo dirigida, com uma abordagem direcionada, a análise começa com uma teoria ou resultados de pesquisas relevantes como orientação para códigos iniciais. Já na análise de conteúdo sumativa, envolve-se a contagem e comparações, geralmente de palavras-chave ou o conteúdo, seguido da interpretação do contexto subjacente.

Para esta pesquisa a interpretação do significado do conteúdo dos dados de texto foi realizada com o procedimento de análise sumativa, pela predominância da análise textual das transcrições de entrevistas e documentos com cujo objetivo foi o de extrair certos elementos sistemáticos e construir um sumário. A linha de ação obedeceu o seguinte processo:

Após a definição e aprovação do questionário e do roteiro de entrevista, foi feita a aplicação das ferramentas no trabalho de campo. Realizou-se a transcrição e a análise de conteúdo do material.

Quanto ao cuidado em atender os requerimentos básicos da análise de dados qualitativos, o passo a passo do extrato textual de entrevistas e questionário a partir da definição de conceitos descritos no referencial teórico, destacando os itens 2.3, 2.4 (e suas respectivas tabelas quadros e subitens), permitiu mapear e graduar o fenômeno observado, com criação de categorias, e investigação de associações. A seção 4 - Resultados da pesquisa e discussão teórica apresenta os quadros e tabelas elaborados com essas finalidades.

Deve-se destacar que o intuito do estudo, explorar e em seguida descrever um perfil profissional segundo a visão de gestores, criando uma ponte entre a teoria exposta na revisão literária, auxiliada pela adaptação do trabalho de François et al (1998); De la Mothe e Foray (2001), e o direcionamento para o entendimento de um padrão de expectativas dos entrevistados sobre o tema objeto da pesquisa, aplicou os requerimentos básicos acima destacados.

### **3.5.1 Operacionalização**

As 22 questões que refletem competências para inovar extraídas do referencial teórico, estão agrupadas em 06 categorias de expectativas. O direcionamento analítico das competências está condicionado a quatro condições fechadas definidas pelas cores azul, magenta, cinza e laranja, assinalados pelas opções SIM ou NÃO, em três destas condições. O critério SIM/NÃO pretende mitigar ao máximo as subjetividades de cada questão.

- Cor azul – Sim/Não – Possui/ Não possui a competência;
- Cor Magenta – Sim/Não – Possui a competência e possui/não possui sistemas formais para sua gestão;
- Cor Cinza – Sim/Não – Possui a competência, tem um sistema formal, e faz gestão própria/faz gestão com auxílio de terceiros;
- Cor Laranja – Nunca considerou (há desconhecimento ou neutralidade em relação a gestão da competência pesquisada).

Todas as respostas para cada uma das competências foram tabuladas e analisadas pelo índice de frequência das respostas, segundo suas categorias,

independentemente das características da empresa ou organização à qual esteja ligado.

### **3.5.2 Extração de Dados**

- Quanto às competências:

Avaliou se empresa considera ou não que as competências listadas devem fazer parte do perfil do profissional das áreas administrativas, e em caso positivo, explorou se o respondente é capaz ou não de identificar como a empresa trata a necessidade da competência pesquisada.

- Quanto às categorias:

Avaliou o grau de relação entre a competência requerida e as políticas da empresa para o seu exercício estabelecendo o grau de competências da empresa que são requeridas do profissional.

#### **3.5.2.1 Dados dos questionários**

O questionário está dividido em 6 grupos temáticos com os seguintes objetivos:

Grupo 1: com três perguntas investigou se a inovação inserida na estratégia de negócios da empresa, e avaliou como se dá o incremento da capacidade de implementar mudanças.

Grupo 2: com três perguntas investigou o desenvolvimento de conceitos inovativos na empresa, e avaliou a influência desses conceitos na organização do trabalho e no tempo de resposta.

Grupo 3: com dez perguntas investigou a forma de organização e gerenciamento da produção de conhecimento, e avaliou o incentivo e canalização da criatividade e a forma de mensuração da produção de conhecimento.



Grupo 4: investigou o uso de tecnologia de terceiros, e avaliou a identificação, avaliação e assimilação de tecnologia de terceiros.

Grupo 5: com duas perguntas investigou o gerenciamento e defesa da propriedade intelectual, e avaliou a importância dada a patentes, desenhos, modelos e marcas.

Grupo 6: com três perguntas investigou o gerenciamento de recursos humanos com visão para inovação, e avaliou o recrutamento, avaliação e treinamento.

Todas as respostas dadas pelos respondentes foram tabuladas e relacionadas a cada uma das empresas. Com base na frequência de cada uma das ocorrências (pela simples contagem de ocorrências, sem pesos de importância), a atividade investigada foi contextualizada seguindo o que foi exposto seção de operacionalização (item 3.6.1) para apurar a presença do item verificado, o exercício ou não da atividade na empresa, a existência de um procedimento formal, ou não formal, mas disseminado e reconhecido, ou exercício da atividade com auxílio e orientação de consultorias externas, ou finalmente, o desconhecimento, ou simples desconsideração da atividade.

Da análise deste conteúdo foram realizadas inferências que associadas às respostas durante as entrevistas (triangulação de dados), que permitiram compreender a importância dos atributos que os respondentes, e qual sua relação e grau de importância em cada um dos três eixos de competências do C.H.A., seja o conhecimento, as habilidades, e as atitudes, assim como qual o ambiente proposto pela empresa para o desempenho eficiente de seus colaboradores ou dos profissionais das áreas administrativas em relação ao processo de inovação.

### **3.5.2.2 Dados das entrevistas**

As entrevistas foram transcritas e a análise de conteúdo foi feita com base na contextualização dada pelo correspondente. A partir desta contextualização foi feita a extração de trechos de entrevista mais significativos para a abordagem da

pergunta realizada, aplicando-se para tanto o esquemático proposto no item 3.5, com base nos estudos de Bardin (1977) e outros autores ali citados.

Foram feitas as conotações e realizadas as interpretações controladas objetivando avaliar, cenários, condições e extrair o provável perfil de competências na visão dos gestores para o profissional de administração.

A última pergunta da entrevista agrega as questões 13, 14 e 15. Das respostas dadas, foram extraídos todos os atributos relacionados aos três eixos de competência do C.H.A., relacionados e dispostos num quadro explicativo dividido em duas categorias de competências: competências técnicas, e competências de comportamento, com adaptação das propostas de Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004) e LeBortef (1996, 2005).

Para esta abordagem foi solicitado ao respondente que fizesse uma hierarquização dos elementos das competências, de forma a permitir avaliar a priorização que a empresa entende adequada, no seu cenário atual, para cada um dos eixos e o conjunto de atributos relacionados ao C.H.A.

Os dados obtidos foram tabulados e receberam escores de importância com o seguinte critério:

- Para cada um dos eixos, foi solicitada a aplicação de um grau de relevância. O grau de tratamento frisado foi de relevância, e não de prioridade ou preferência;
- Foi sugerida e aplicada, atribuição de escores na ordem de 55 pontos de um total de 100 para o eixo mais relevante, 30 pontos para o eixo seguinte na escala, e 15 pontos para o eixo de fechamento do C.H.A, na ordem de avaliação feita pelo respondente.

Nesse formato, o total de pontos apurados para cada um dos eixos permite calcular o percentual de sua relevância no conjunto de competências do CHA com a seguinte formulação:

$$\frac{x_1, x_2, x_3}{800} \text{ para o total das respostas;}$$

$\frac{y_1, y_2, y_3}{400}$  quando o principal eixo indicou atitudes;

$\frac{z_1, z_2, z_3}{400}$  quando o principal eixo indicou habilidades ou conhecimento

Onde x, y, z, representam o total de pontos dos distintos eixos a cada vez calculada, 1 para conhecimentos, 2 para habilidades, 3 para atitudes.

A proposta de atribuição de percentual de incidência visa, mais uma vez, triangular as respostas para a investigação da consistência no posicionamento do respondente, em relação aos três eixos, no cruzamento dos dados da pergunta de fechamento da entrevista como as perguntas anteriores, e com os resultados obtidos dos questionários.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO

### 4.1 Caracterização do *Lócus* da Pesquisa

Na delimitação desta pesquisa seu objeto encontra-se na Região do ABC Paulista, portanto, algumas breves considerações acerca da caracterização desta área são importantes para compor os elementos de contextualização da presente pesquisa.

O termo ‘região’ está presente na linguagem coloquial, e dele deriva o atributo de regionalidade. Cientificamente, Gil, Garcia e Klink (1999) conceituam a regionalidade a partir da constatação de que a convivência de grupamentos com forças políticas e econômicas em busca de um objetivo comum, resulta no surgimento de características próprias de uma localidade, depois associadas à promoção do desenvolvimento de recursos locais, reunindo instâncias de governo regional e os vários segmentos da sociedade civil com o propósito de promover o desenvolvimento regional”.

A região possui uma estrutura flexível não há, portanto, limites fixados em termos geográficos ou jurisdicionais, mas o acesso a recursos específicos, disponibilidade de fatores produtivos predominantes, condições particulares de produção, demandas locais, articulações sociais, empreendimentos comuns, desafios competitivos e negociações, são componentes supra regionais que influem na organização da região (GIL; GARCIA; KLINK, 1999).

Os múltiplos aspectos o conceito de região, e das características da regionalidade rompem a concepção de limitação, atribuída ao espaço material e condições materiais ou dos recursos naturais, a regionalização deve estar sempre articulada numa análise centrada na ação dos sujeitos que produzem o espaço e na interação que eles estabelecem (HAESBAERT, 2010).

Desta forma, segundo o autor, as regiões não se caracterizam apenas pela homogeneidade do espaço, mas pela consciência coletiva de seus habitantes.

Assim, a região possui uma representação analítica de espaço, e uma representação identitária a partir do espaço vivido.

#### **4.1.1 O regionalismo no Grande ABC**

No histórico investigado por Klink (2001), a Região do Grande ABC passou a ser conhecida a partir da década de 1960, graças ao progresso observado no conglomerado urbano dos municípios de Santo André, São Bernardo, e São Caetano. A denominação ABC nessa época tornou-se amplamente conhecida, já que o território dos três municípios, que está praticamente unido num imenso núcleo urbano contínuo, tornou-se facilmente identificado pela presença das indústrias, notadamente automobilísticas.

Com a industrialização dos municípios vizinhos de Diadema e de Mauá e com o estabelecimento de vínculos com outros dois municípios vizinhos Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, constituiu-se efetivamente a região. A consecução deste processo não teve origem em planos e projetos oficiais, foi resultado do conjunto de ações manifestadas por múltiplos atores sociais, que se auto complementavam, ações de sindicatos patronais de trabalhadores, órgãos de imprensa e universidades que se associaram a agentes públicos em prol dos interesses da região, destacando-se o Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, que instituiu uma série de organismos com o objetivo de implantar uma política regional organizada. Dentre esses órgãos, destaca-se a Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC.

O caso da Região do Grande ABC encontra-se claramente descrito nas teorias de Castells (1999) e Harvey (1999), nas quais o espaço dos fluxos e os locais ganham novas dimensões em função da troca de informações e comunicação cultural, e que transcendem os limites do espaço original, aqui representado pelas localidades ou cidades, fazendo com que as fronteiras de delimitação percam significado. Castells (1999) aponta que as relações vão acontecendo em uma sociedade em rede, criando as condições de relacionamentos através da virtualidade, multiplicando e ampliando o espaço de consumo e produção dos setores da economia e a difusão de culturas distintas que vão além das

regulamentações locais, cedendo espaço para organizações de poder das elites gerenciais dominantes que nem sempre são compostas por lideranças formais, podendo ser influenciadas por integrações nacionais e internacionais.

Estes fatos mostram como o Grande ABC, considerando a visão e abordagem dos autores, pode ser considerada uma região natural, embora constituído por sete municípios, não há separação entre eles determinada por acidentes geográficos. Por outro lado, tampouco pode ser entendida como região administrativa, pois, a rigor é parte integrante da Região Metropolitana de São Paulo. É, pois, um exemplo de região socialmente construída, para o que a vontade política e a ação manifestada pelos atores locais teve contribuição decisiva. (CASTELLS, 1999; KLINK, 2001; HAESBAERT, 2010).

#### **4.1.2 Indicadores da Região do ABC**

O Grande ABC (Figura 08), com um PIB de R\$87,61 bilhões em 2011, representa segundo a Agenciabc (2014), o quarto maior mercado consumidor do Brasil (Figura 09). Existe uma grande variedade de cadeias produtivas na região, com crescente participação das atividades do setor de serviços e de uma vasta rede de comércio varejista (Tabela 01). Com população de 2,55 milhões de habitantes (Tabela 02) distribuída em território de 827 km<sup>2</sup>, o Grande ABC concilia a presença de importantes complexos industriais, elevado grau de urbanização e ainda importantes espaços e reservas naturais destinados à preservação ambiental, cuja produção de água é parte importante do sistema de abastecimento metropolitano (AGENCIABC, 2014).

Aproximadamente 50% da sua extensão territorial em área de reserva de manancial, o Grande ABC é um dos principais reservatórios hídricos e de reserva natural do Estado de São Paulo. Esses aspectos, que são determinantes para a qualidade de vida, também se constituem em potencial econômico quando consideramos a utilização racional da Represa Billings e da Mata Atlântica (AGENCIABC, 2014).

A rede ferroviária, a Rodovia Anchieta, a Rodovia Imigrantes e o Trecho Sul do Rodoanel são marcos que determinaram o desenvolvimento industrial ao longo de seus eixos, promovendo a interligação do Grande ABC com a Região Metropolitana de São Paulo, a proximidade com o porto de Santos e com os aeroportos de Congonhas e Cumbica (AGENCIABC, 2014).

A localização da Região do ABC é altamente estratégica em termos logísticos dada sua distância e acesso aos portos, aeroportos e principais estradas do Estado de São Paulo

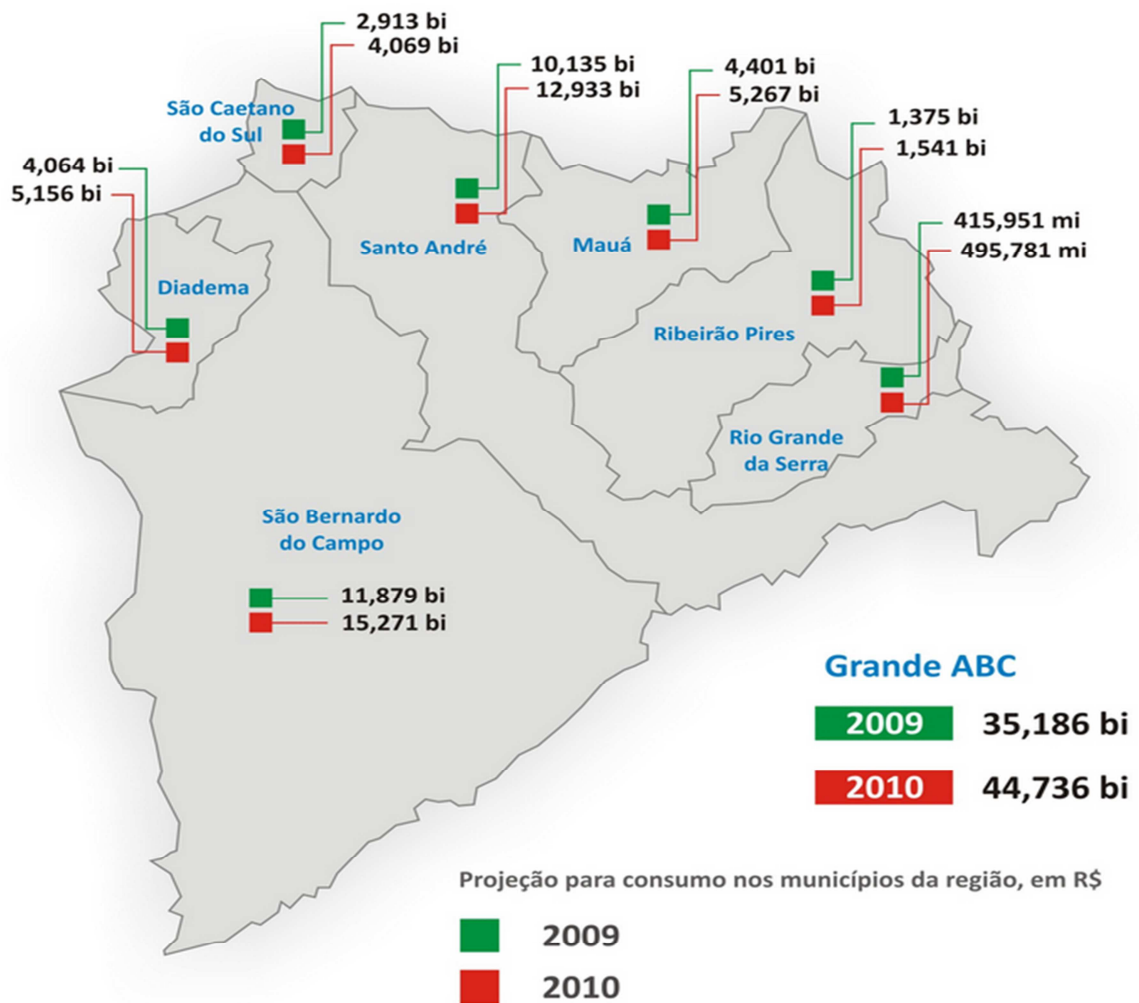
**Figura 7 - O Grande ABC e sua localização na Grande São Paulo**



Fonte: Agenciabc, 2014.

O potencial de consumo figura entre os mais altos do país. São Caetano do Sul figura na lista de cidades com melhor IDH. Os padrões de consumo e comércio local apresentam níveis semelhantes ou superiores ao de algumas capitais dos estados da federação.

**Figura 8 - Potencial de consumo nos municípios do Grande ABC**



Fonte: Agenciabc, 2014 (Base – IPC Marketing).

O PIB total da Região do Grande ABC alcança o equivalente a 6,5% do PIB do Estado de São Paulo e compara-se, por exemplo, ao PIB de países como Uruguai; equivale a 72% do valor do PIB 2011, ou Equador; equivale 40% do valor do PIB 2011 (TRADING ECONOMICS, 2013).



**Tabela 1 - PIB Municipal 2011 – Região do Grande ABC**

Municípios	Valor Adicionado					Impostos (em milhões de reais)	PIB (em milhões de reais)	PIB <i>per capita</i> (em reais)
	Agropecuária (em milhões de reais)	Indústria (em milhões de reais)	Serviços (em milhões de reais)		Total (em milhões de reais)			
			Administração pública	Total				
Estado De São Paulo	23.399	304.129	102.353	781.297	1.108.826	240.639	1.349.465	32.455
Diadema	0	4.555	918	5.365	9.920	1.866	11.787	30.386
Mauá	1	2.544	830	3.987	6.531	1.103	7.634	18.126
Ribeirão Pires	1	683	240	1.059	1.742	236	1.978	17.405
Rio Grande da Serra	1	209	87	264	474	55	529	11.896
Santo André	1	4.635	1.607	10.580	15.217	2.448	17.665	26.052
São Bernardo do Campo	5	12.237	2.020	16.390	28.631	7.706	36.337	47.182
São Caetano do Sul	0	3.743	613	5.026	8.769	2.994	11.763	78.697
Total	8	28.605	6.315	42.671	71.285	16.408	87.693	
% s/ Total do Estado	0,04%	9,41%	6,17%	5,46%	6,43%	6,82%	6,50%	

Fonte: Fundação Seade; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2010)

Diadema e São Caetano do Sul apresentam a maior concentração demográfica, o que os fazem exceção no equilíbrio da distribuição populacional da região. São Caetano do Sul, com uma população equivalente a 38% da população de Diadema apresenta PIB muito próximo (99,8%) do município vizinho. São Bernardo do Campo, com sua alta concentração industrial e comercial, responde isoladamente 41,4% do PIB regional ainda que abrigue 30% do total do contingente populacional.

**Tabela 2 - Dados demográficos dos municípios do Grande ABC**

População do Grande ABC – 2010	
Cidade	Habitantes
Santo André	676.407
São Bernardo do Campo	765.463
São Caetano do Sul	149.263
Diadema	386.089
Mauá	417.064
Ribeirão Pires	113.068
Rio Grande da Serra	43.974
ZMSP – 19.683.975	
ESP – 44.035.304	
<b>Total</b>	<b>2.551.328</b>

Fonte: Agenciabc 2014 (base IBGE 2010).

Analisando os dados do IBGE (2010), a população conjunta dos municípios do Grande ABC equivale à 12,96% do total de habitantes da Zona Metropolitana de São Paulo (ZMSP), e 5,79% do total de habitantes do Estado de São Paulo (ESP)

**Tabela 3 - Emprego por Setor de Atividade Econômica Grande ABC**

Setor Econômico	Empregos	Distribuição	Acumulado
Serviços	319.002	39,08%	39,08%
Indústria	258.728	31,69%	70,77%
Comércio	143.992	17,64%	88,41%
Administração Pública	49.225	6,03%	94,44%
Construção Civil	39.770	4,87%	99,31%
Utilidades	5.253	0,64%	99,95%
Agropecuária	325	0,04%	99,99%
Extrativa Mineral	61	0,01%	100,00%
<b>Total</b>	<b>816.356</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Agenciabc 2014 (base IBGE 2010).

Os setores representativos da economia destacam os serviços e a indústria como maiores empregadores, totalizando 70,8% dos postos de trabalho, e 88,4% do total com inclusão do setor de comércio. Esta diversidade do *lôcus* enseja um campo fértil para a inovação que deve ser colocado em prática extensiva nas empresa.

Extrapolando as estimativas do Sebrae-SP e da Fipe (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, USP - Universidade de São, Paulo), o Grande ABC possui 86.627 empresas. De acordo com essas estimativas, extraído-se 98,54% desse total, ou seja, 85.383 empresas são empresas de micro ou pequeno portes e 1,46%, ou 1.244, são médias ou empresas de grande porte que, no entanto, correspondem a 76% do total dos postos de trabalho da população economicamente ativa. (DGABC, 2014).

## **4.2 Contexto de Aplicação dos Instrumentos de Pesquisa**

Esta pesquisa foi conduzida diretamente pelo autor, que compareceu em cada uma das empresas documentadas ou esteve em reunião com os executivos participantes em local alternativo ao da empresa.

O número de empresas foi possibilitado após uma tarefa que compreendeu uma série de tentativas de agendamento em 73 empresas dos vários setores, indústria, serviços e comércio, apresentação da proposta em grupos de negócios e solicitações qualificadas de contatos diretos. Foram realizadas entre 2 e 5 ações para contatar o respondente final o que resulta em aproximadamente 210 atividades nesse sentido que foram afetadas por eventos como:

- A barreira de um intermediário (secretária, assistente, outros);
- Adiamento da resposta;
- Outras reuniões necessárias, com diversas características;
- Viagem do respondente;
- Delegação para um segundo;
- Delegação para um terceiro;
- Delegação para um quarto;
- Cancelamento;
- Desinteresse final;
- Prioridade para organização de participação em Feiras de negócios;
- Situações emergentes na empresa;

- Adiamento da reunião;
- Feriado prolongado;
- Férias;
- Copa do mundo;
- Outros.

Dois outros aspectos de destaque são:

- Respondentes sempre buscavam investigar se empresas relacionadas ao seu negócio, ou participantes de uma mesma associação participaram da pesquisa.
- Interessadas inicialmente em participar da pesquisa, algumas com certo entusiasmo, as potenciais respondentes do sexo feminino (19 contatos com situação semelhante), seguiam adiando as tentativas de reunião sem, no entanto, recusar o evento, mas sempre priorizando uma outra atividade, fato normalmente informado por um(a) intermediário(a).

Após obtenção das autorizações e concordância com os termos do consentimento livre e esclarecido, prosseguiu-se cada uma das entrevistas.

Como procedimento padrão, o autor-pesquisador não interagiu dialogando com os entrevistados durante o tempo dedicado às entrevistas, limitando-se ao papel de entrevistador fiel ao roteiro de perguntas. Esta situação sempre se mostrou ser desconfortável para o entrevistado respondente, que ao identificar o padrão, a partir da terceira, ou da quarta pergunta seguia mais abertamente e de forma mais abrangente com seu depoimento.

A estratégia de não interagir com o entrevistado durante o transcorrer da entrevista, com opiniões, explicações, esclarecimentos, definições, ou direcionamentos visou evitar que qualquer influência nesse sentido provocasse polemicas ou encapsulasse a expressão do entrevistado em torno de abordagens que pudessem ser julgadas preconcebidas pelo entrevistador, e portanto que devessem gravitar no entorno dessa abordagem.

Agindo dessa forma, considera-se que a opinião expressa é resultado puro da experiência, do ambiente, e do entorno que o gestor entrevistado tem e vive com a rotina de sua empresa e no meio empresarial.

Entretanto, antes dos procedimentos, ou depois, como resultado da interação com os respondentes, os diálogos revelaram a grande preocupação e insatisfação dos gestores com vários fatores que afetam o desempenho de suas empresas, condensados a seguir:

Constatou-se uma percepção de que o ensino de graduação é de baixa qualidade, o que influi na formação dos profissionais que as empresas contratam. As abordagens revelam que este se constitui num custo impossível de ser estimado. Um dos depoimentos reflete esta preocupação:

Não tem formação, é lamentável. Resta às empresas como a minha, dispender um grande esforço tratando das necessidades básicas da escala de Maslow das pessoas, aparando as deficiências, e quando o empregado parece pronto, nós o perdemos para as empresas que oferecem condições mais vantajosas, eu trabalho com “*commodities*”, mexer no custo, .. para cima, é um problema (Asthrea).

As críticas também envolvem um olhar severo na relação empresa-universidade, que segundo os gestores, são distantes da realidade das empresas e dos gestores brasileiros, de maneira ácida, os gestores criticam, sobretudo, as instituições que falham em aplicar em suas próprias operações, os modelos de gestão *já precários* que propõem para os alunos, tanto do ponto de vista administrativo, como do ponto de vista das matrizes curriculares, que diferente dos países que lograram sucesso na assimilação dos sistemas de inovação, seguem depreciados a cada nova geração de formandos. Na voz de um dos gestores:

Não sabem, matemática, eu desafio um primeiranista da [uma IES] que resolva uma integral, isso é aqui no ABC, imagina no resto do Brasil ... é lamentável (Asthrea).

Da mesma forma, há uma repulsa às tentativas de agregar empresas em núcleos de inovação, num trabalho que envolva os setores governamentais,

universidade e empresa (a hélice tripla). Esta repulsa é resultante do que se define como inconsistência destes organismos e seu formato atual de gestão. A falta de agilidade, dificuldade de integração e assimilação de linguagens, falta de interesse na solução de um problema e limitação do acesso, são lembradas. Na voz de um dos gestores:

Eu levei meu problema para a [uma IES] fazer uma análise, depois de dois meses, me deram uma resposta de que não tinham gente preparada para lidar com o problema, ora, é uma universidade de ponta, eu estudei lá, eu sei que podiam propor alguma coisa, ... dois meses para descobrir que não tinham gente preparada (?!) ... falta envolvimento (Alethea).

Para isso são feitos comparativos com iniciativas semelhantes, mas bem elaboradas e bem sucedidas na Itália, Alemanha, Coréia do Sul, Japão.

#### **4.3 Resultados Obtidos: Entrevistas**

Para a realização da pesquisa foram coletadas informações de oito empresas, para as quais, preservando a identidade, devido sua inserção no mercado, e também, para os casos nos quais seus principais executivos participam em organizações empresariais do ABC, foram atribuídos códigos de identificação em substituição aos seus nomes originais:

Adrasthea, Alethea, Algea, Ananqe, Arthemis, Asthrea, Athea, Athena.

Os entrevistados de cada empresa são tomadores de decisão com conhecimento das estratégias do negócio, cinco dos entrevistados são também sócios, ou proprietários da empresa pesquisada. Todos afirmaram inicialmente possuir processos internos de desenvolvimento de produto, e que a gestão do negócio é conduzida com algum grau de direcionamento para os processos de inovação ou efetivamente com processos de gestão da inovação.

As entrevistas tiveram uma duração que variou entre 32 minutos e 45 minutos, e sempre tiveram um entorno, que em alguns casos, estendeu a visita para mais de

duas horas de debates com o entrevistado, sobre questões que envolvem o processo de inovação, sobre as necessidades que surgem por determinação das circunstâncias atuais, e sobre o entorno político e regulatório das empresas.

Destaca-se que, para subsidiar a coleta de dados análise das informações, foram utilizados dois instrumentos de campo: um roteiro de perguntas semiabertas, possibilitando ao respondente o uso de sua linguagem própria, cuja aplicação foi restrita à categoria de profissionais influenciadores da administração e da tomada de decisão estratégica; e um questionário fechado, com a função de fornecer dados para identificar como é realizada a integração do profissional de administração na gestão da inovação e no processo de inovação.

O Quadro 7 apresentado acima, estabelece as dimensões dos eixos temáticos abordados pelo roteiro de entrevistas e os objetivos da análise de conteúdo. Após a compilação dos dados, as informações foram analisadas à luz da contribuição teórica. Assim, os dados a seguir possibilitam identificar e discutir, sobre a profundidade ou abrangência, com a qual os 19 eixos de avaliação destacados no Quadro 4, uma vez que estejam presentes na rotina das empresas, influenciam nos processos de inovação, ou, se são adequadamente utilizados.

Paralelamente, o uso combinado dos instrumentos (entrevistas e questionários) permitiu avaliar se empresa considera as competências relacionadas como parte do perfil do profissional da área administrativa. Além de estabelecer se o respondente é capaz de identificar como a empresa trata a necessidade daquelas competências e inferir como lida com elas no seu processo de inovação.

#### **4.3.1 Resultados e discussão teórica da Pergunta 1**

Quais são as principais competências individuais importantes que o Sr./Sra. julga necessárias?

**Quadro 9 - Seleção de trechos das respostas à pergunta 1**

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Adrasthea	<i>São pessoas que estão abertas às novidades do mercado, às necessidades do mercado</i>	Vantagem competitiva Fontes de inovação	Pavitt (1984); Dosi (1988); Barnu (2010); Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); Prahalad e Ramaswamy (2004)
Alethea	<i>Que tenha um diferencial competitivo</i>	Vantagem competitiva	Pavitt (1984); Dosi (1988); Barnu (2010); Prahalad e Ramaswamy (2004)
Alethea	<i>Competência porque isso é um conceito que você vai colocando, e que você vai trabalhando com o seu pessoal</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Algea	<i>Conhecimento da área de atuação</i>	Vigilância tecnológica	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
Algea	<i>Conhecimento do mercado como um todo.</i>	Vigilância mercadológica Fontes de inovação	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
Algea	<i>Conhecimento do que ocorre nos principais polos que a empresa está segmentada pelo mundo.</i>	Vigilância mercadológica	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
Algea	<i>As competências são individuais, as pessoas precisam ser proativas,</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Algea	<i>As pessoas precisam ter espírito empreendedor</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Ananqe	<i>Conhecer o processo da empresa,</i>	Vigilância tecnológica	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
Ananqe	<i>O segundo ponto, é estar sempre inteirado na tendência do mercado.</i>	Vigilância mercadológica Fontes de inovação	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
Arthemis	<i>Este profissional tenha como meta de vida, ... crescer, ou seja, não ter medo do novo</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)



<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Asthrea	<i>Primeiro é o conhecimento técnico, noção básica de matemática e raciocínio lógico.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)
Athea	<i>Conhecimento do processo em que a pessoa trabalha</i>	Vigilância tecnológica	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
Athea	<i>Habilidade de comunicar esse conhecimento</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Athea	<i>Capacidade de implementar mudanças</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Athena	<i>Ter um modelo de gestão de organização onde as pessoas tivessem um nível de participação assegurado</i>	Estrutura orientada para a inovação Fontes de inovação Modelos de inovação	Pavitt (1984); Dosi (1988); Barnu (2010); Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)
<b>Athena</b>	<i>Tem que ter visão de sistema, ou seja, tem que ter raciocínio sistêmico</i>	Visão sistêmica Modelos de inovação	(Dyer (1998; 2004; 2006); (Ichijo; Nonaka, 2007); François et al (1998)
Athena	<i>Liderar, porque eu acho que isto é uma competência que não está na base de conhecimento técnico</i>	Liderança orientada para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004)
Athena	<i>Gestor do sistema como divulgador da cultura e estruturador do modelo</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

As respostas indicam a percepção de que do conhecimento deriva-se duas pontes fundamentais para a evolução dos negócios que são: a habilidade de comunicação e a capacidade de implementar mudanças.

Conhecimento e comunicação são dois atributos evidenciados na primeira abordagem sobre a competência individual. As respostas destacam a necessidade de conhecimento que o profissional da administração deve ter em relação à sua área de atuação e ao negócio da empresa. Os entrevistados afirmam que o conhecimento

é uma competência fundamental, um diferencial competitivo, e que sua importância é maior se associada ao comportamento proativo e do espírito empreendedor.

A proatividade e o espírito empreendedor foram termos comumente associados pelos entrevistados, que as consideram determinantes no crescimento dos negócios. A correspondência entre os dois termos está presente nos estudos de Kaplan e Norton (2005). É importante destacar que os autores consideram a gestão das competências um fator chave para o sucesso, e sobre isso, os entrevistados não deram indicativos de foco, ação ou visão em relação à gestão do conhecimento.

#### 4.3.2 Resultados e discussão teórica da Pergunta 2

Há modelos de competências individuais instituídos pela empresa que o Sr. / Sra. faz uso?

#### Quadro 10 - Seleção de trechos das respostas à pergunta 2

Empresa	Depoimento - Trecho da entrevista	Categoria de análise	Fundamento teórico
Adrasthea	<i>Modelo implantado pela política da empresa, não, isto é bem pessoal mesmo é uma característica da pessoa, a empresa não busca ensinar aquela pessoa.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Alethea	<i>Não. O modelo é este que eu te falei. A gente estava, ... inclusive as empresas aqui da região, algumas empresas iniciaram um treinamento.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Alghea	<i>Não, não há. A diretoria hoje tem um conhecimento de que isto é uma necessidade.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Ananque	<i>Não, hoje não muito. A gente trabalha conforme o mercado vai nos levando a trabalhar.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Arthemis	<i>Veja, nós ainda estamos buscando esta competência.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Astrhea	<i>Sim, temos, a gente tenta estimular a inovação, eu acho que nada precisa ser feito do jeito que é feito</i>	Estrutura orientada para a inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995); Lhuilery (2002); François et al (1998); Durand (1999)
Athea	<i>Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Athena	<i>Não. Nem acho que não há nenhum modelo em formação hoje, ou de inovação no mercado</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

A pergunta 2 da entrevista complementa a abordagem que permite verificar a importância da gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas. Foi verificado que à exceção de uma única empresa, não houve afirmação da utilização de qualquer modelo de gestão do conhecimento, formal ou informal.

Esse fato, independente da criação de políticas de incentivo e estímulo para a aquisição de conhecimento, pode significar que esta atividade fundamental para a administração do estoque de conhecimento para qualquer empresa, não está relacionada pelas empresas como ponto crítico para acompanhamento de suas competências e as influências destas competências nas diversas atividades.

O *European Qualifications Framework* - EQF, apresentado no Quadro 2, fornece uma série de descritores aplicados a diferentes graus de avaliação para os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais, com definições claras dos graus de domínio destes três elementos e sua relação com o desempenho das atividades do ponto de vista individual até o ponto de vista coletivo, envolvendo a composição de equipes, os processos de liderança e a gestão.

O entendimento da importância da gestão das competências, habilidade e atitudes, na abordagem de Prahalad e Hamel (1990) destaca-se pela necessidade

que há da combinação das diversas capacidades de uma operação para que se possa estabelecer algum tipo de vantagem direcionada ao mercado, e que tenha impacto na gestão e no sucesso da organização.

Disso depreende-se que saber e determinar quais conhecimentos estão disponíveis para operação da empresa, implica diretamente em identificar quais são os profissionais associados a um determinado grau de desempenho. A faixa de desempenho abrange desde as funções dos profissionais básicos, até os profissionais de alto desempenho, e sua funcionalidade está em conhecer a forma como estes níveis, ou seja, desde os trabalhos periféricos até os trabalhos efetivamente especializados, estão alinhados às necessidades variadas dos diversos processos da operação, e aqui com destaque para o processo de inovação.

Sem a combinação proposta por Prahalad e Hamel (1990), o aprofundamento e extensão da função de inovação não será facilmente capturado pois, sempre faltará a visão de “input-output” preconizada por Lhuillery (2001), na qual compreende-se que tipo de inovação é praticada pela organização e o tipo de inovação que lhe é adequada.

Semelhante às abordagens de Prahalad, Hamel (1990) e Lhuillery (2001), Dodgson, Gann e Salter (2008) retomam o tema ao tipificar a ação da empresas segundo a variável de inovação na qual o negócio está inserido, ou seja, passiva, reativa, ativa e proativa.

#### **4.3.3 Resultados e discussão teórica da Pergunta 3.**

O que o Sr. / Sra. valoriza em relação às competências individuais para alavancar o potencial inovador?

**Quadro 11 - Seleção de trechos das respostas à pergunta 3**

Empresa	Depoimento - Trecho da entrevista	Categoria de análise	Fundamento teórico
Adrasthea	<i>As pessoas que estão atentas no mercado</i>	Vigilância mercadológica	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
Alethea	<i>Essa competência da filosofia da inovação numa pessoa, eu acho que seria fundamental.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
<b>Algea</b>	<i>A primeira coisa que eu valorizo é a iniciativa do indivíduo</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
<b>Algea</b>	<i>O segundo ponto é o conhecimento e a vontade que ele tem 'de' fazer aquilo que ele está realmente se propondo a fazer</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
<b>Ananqe</b>	<i>Sempre tem que estar inteirado no mercado, você tem sempre que saber das tendências. Isso é o principal hoje, quem tem conhecimento do que o mercado está pedindo</i>	Vigilância mercadológica e Vigilância tecnológica Fontes de inovação	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
<b>Arthemis</b>	<i>Esse cara tem que ser um 'carinha' de grupo, ele tem que ser um líder, saber liderar, simplesmente por simpatia e sinergia, não por imposição</i>	Liderança orientada para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004)
Asthrea	<i>Eu acho que é o comprometimento</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
<b>Athena</b>	<i>Eu valorizo mais é a capacidade de implementar mudanças</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Athena	<i>Uma boa capacidade criativa (raciocinar fora da caixa com uma certa facilidade)</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Athena	<i>A visão sistêmica</i>	Visão sistêmica	Pavitt (1984); Dosi (1988); Barnu (2010); Lhuilery (2002); François et al (1998); Durand (1999); Prahalad e Ramaswamy (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Considerando que no primeiro momento das entrevistas, o conhecimento e a comunicação recebem destaque na opinião e na percepção dos entrevistados como principais competências, passa-se a confirmação desta opinião e percepção para entender a valorização destas mesmas para alavancar o potencial inovador.

Os entrevistados fazem referência a um conjunto de elementos que são dependentes de conhecimento e comunicação. No entanto alavancam a inovação através de graus de desempenho ou execução de tarefas. Os elementos listados pelos respondentes podem ser colocados em três grupos:

**Visão interna:** refere-se à iniciativa, a vontade de fazer, saber resolver pendências, condução da implementação de atividades visando mudanças;

**Visão externa:** informação sobre o mercado, a visão geral do sistema ou negócio da empresa;

**Capacitações pessoais:** exercício da liderança, a capacidade criativa, comprometimento.

Parece razoável avaliar que, para alavancar o potencial inovador, haja uma direção preferencial para a capacidade do profissional para a execução de tarefas, ou a sua produtividade, mais do que o domínio sobre outros requisitos favorecedores dos processos de inovação.

A pergunta 3 investiga se há uma ligação entre o conhecimento e a inovação, ou a interconexão que existe entre o conhecimento e a inovação, e que seja reconhecida pelos respondentes. É possível afirmar que sim, mas com alto grau de informalidade, uma vez que não há evidências quanto à necessidade de um 'novo conhecimento'.

Segundo Lhuilery (2001) o potencial para alavancagem da inovação reside nas questões de execução de tarefas, mas pressupõe que a execução não seja aquela já conhecida ou praticada pelas empresas e sim a execução de uma maneira nova ligada às necessidades de cada uma das operações.

Esse fundamento não está presente no conjunto de respostas como tendência, vale lembrar que ao retomar as questões de planejamento e gestão, os respondentes afirmaram a não utilização de controles do estoque de capital humano, portanto, ficam formalmente desconhecidas quais são as capacitações que estão disponíveis para a empresa a melhor execução das tarefas e atividades.

A melhoria e a modificação de determinados processos são reconhecidas como necessárias, mas sua aplicação tende a ser afetada pela falta do conhecimento reclamado pelos respondentes, e falta inclusive da reciclagem do conhecimento, o que redundava numa deficiência de avaliação e gerência sobre qual a estrutura adequada para favorecer as capacidades e a flexibilidade para que os profissionais possam atuar no processo de inovação, tanto pelo vetor do conhecimento atualizado como pelo vetor do acesso às fontes importantes de informação.

Esse tratamento é considerado por Markos e Sridevi (2010), Lawler (1993, 2009) quando revelam que há uma forte correlação entre o valor dedicado aos recursos humanos de uma organização, a sua infraestrutura e o desempenho das receitas e do lucro da operação, ou da eficiência de uma operação.

#### **4.3.4 Resultados e discussão teórica da Pergunta 4**

Quais as competências que direcionam o comportamento inovador do empregado que o Sr. / Sra. gostaria de alinhar ao processo de inovação desenvolvido em sua empresa, mas ainda não pôde viabilizar?

Quadro 12 - Seleção de trechos das respostas à pergunta 4

Empresa	Depoimento - Trecho da entrevista	Categoria de análise	Fundamento teórico
Adrasthea	<i>Seria bem interessante para a empresa, ... seria uma pessoa mais ligada ao comércio exterior</i>	Vigilância mercadológica Fontes de inovação Domínios e subdomínios	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
Alethea	<i>Eu diria que eu ainda não experimentei essa necessidade de alinhar competência com, ... eu ainda não,</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Alethea	<i>Eu não sei se precisaria ter alguma competência que precisaria adicionar à pessoa para que ele pudesse ser um cara completo</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Algea	<i>A gente procura sempre trazer para dentro da equipe, as pessoas que têm um poder de comunicação melhor para fazer a parte estratégica</i>	Otimização de recursos Domínios e subdomínios	Barnu (2010); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Ananqe	<i>Eu gostaria muito de poder contratar um profissional voltado à inovação</i>	Otimização de recursos Domínios e subdomínios	Barnu (2010); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Arthemis	<i>Aquele profissional que exerce diversas funções, ele já tem uma facilidade de interagir entre as várias situações que são colocadas no dia-dia</i>	Otimização de recursos Domínios e subdomínios	Barnu (2010)
Arthemis	<i>Aquele que está sempre em busca do crescimento e do aprendizado</i>	Comportamento orientado para a inovação Domínios e subdomínios	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Asthrea	<i>Eu acho que é a falta de conhecimento técnico, falta de formação escolar, este é o problema básico</i>	Estrutura orientada para a inovação Domínios e subdomínios	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)
Athea	<i>Eu acho que aqui o que mais pesa é a dificuldade de achar mão de obra especializada</i>	Estrutura orientada para a inovação Domínios e subdomínios	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)



<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Athena	<i> Talvez seja entre estas competências, ... isso: o indivíduo com visão.</i>	Visão sistêmica	Pavitt (1984); Dosi (1988); Barnu (2010); Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); Prahalad e Ramaswamy (2004)
Athena	<i> Quando você coloca um cartesiano para conduzir o processo de inovação ele mata a proposta</i>	Otimização de recursos Modelos de inovação Domínios e subdomínios	Barnu (2010); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

As respostas à pergunta 4 que investiga opiniões sobre competências que direcionam o comportamento inovador, não presentes nas empresas pesquisadas, mas consideradas como necessárias, revelam que existe uma visão ou foco claro voltado para as competências individuais, contratação de profissionais cuja formação que atenda às exigências do processo de inovação.

O conjunto das respostas permite identificar que não há uma visão que indique prioridade para a investigação no sentido de viabilizar equipes integradas de inovação. A pergunta 4 busca um esclarecimento sobre a percepção dos respondentes em relação à comunicação entre as diversas equipes e departamentos da operação relacionadas ao seu processo de inovação. No entanto, evidencia-se que existe uma ausência de liderança ou coordenação do processo de inovação, às vezes referido como liderança específica, o que conduziria a uma centralização deste mesmo processo nas capacidades individuais, ou na capacidade de um único profissional, sobretudo se este profissional possuir algum nível de especialização.

Foram destacadas pelos entrevistados duas importantes causas:

- A primeira reflete dificuldades sistêmicas, externas à empresa, pois registra que falta de conhecimento técnico e da falta de formação escolar ou graduação afeta o processo de inovação e ainda agrava a responsabilidade das empresas no processo de formação do profissional;

- A segunda trata do excesso de formalização nos processos. Assim, “colocar um profissional de comportamento ou direcionamento “cartesiano” para conduzir o processo de inovação, fará a proposta falhar.”

Nesse sentido, fica evidenciado que as empresas não se voltam para a modificação do seu modelo mental e analítico. De acordo com Durand (1999) as competências das quais derivam as modificações, são aquelas que atuam sobre as competências comportamentais, ainda assim, as competências funcionais e técnicas são necessárias, mas para as tarefas específicas, o que também considera que outras competências profissionais e de negócios devem estar associadas às competências comportamentais, pois assim se estrutura a interação no processo de inovação.

Prahalad e Hamel (1990) consideram as consequências dos desafios das mudanças. Para os autores, a decisão de adoção de modificações, o que fomenta o processo de inovação, pode ser influenciada pela maior ou menor integração entre as diversas áreas de gestão da empresa. O que significa dizer que a maior ou menor integração influencia diretamente a velocidade com a qual as mudanças são operadas. É assim que as áreas retroalimentam, tanto o processo de gestão, como o processo de integração, permitindo que a inovação tenha sua consecução na construção de estruturas mais efetivas e mais eficientes.

Tidd, Bessant e Pavit (2005) orientam que a efetivação de um contexto de troca de ideias entre os vários colaboradores da empresa é fundamental para que a estrutura não seja aleatória e para que se promovam os diálogos e questionamentos conscientes, sempre com a finalidade de organização dos processos para que ela forme o “indivíduo inovador, no sentido coletivo”, conforme sugerido por Acemoglu (1997).

Mas com uma inferência possível, a partir das respostas, percebe-se que a retroalimentação positiva das áreas, não encontra ambiente favorável, sobretudo, em função da resiliência do modelo mental do gestor. Nessa circunstância, a comunicação flui com deficiências importantes, os diálogos evoluem lentamente e sem objetividade, o processo para formação do indivíduo inovador é lento, o que

resulta em ações de inovação igualmente lentas, configurando assim um ciclo vicioso.

#### **4.3.5 Resultados e discussão teórica da Pergunta 5**

Cada empresa tem seu sistema de qualificação dos profissionais voltados à inovação, o que implica em diferentes papéis de inovação desenvolvidos nos departamentos.

Qual sua descrição sobre o envolvimento de profissionais formados em Administração no processo de inovação na Empresa?

**Quadro 13 - Seleção de trechos das respostas à pergunta 5**

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista.</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
<b>Adrasthea</b>	<i>O pessoal da alta administração é totalmente ligado à administração mesmo.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Alethea</b>	<i>Hoje eu tenho na empresa as pessoas que são ligadas à administração da produção, e administração, e eles acabam sendo envolvidos por essa filosofia.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Alethea</b>	<i>Porque eu não vejo uma especialização, isso é uma coisa que, que é o dia a dia, eu acho que as pessoas parecem que complicam um pouco né</i>	Ausência de controle e políticas para inovação	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Alethea</b>	<i>Você ouve falar de inovação e as pessoas pensam que é, - acho que é algo voltado a tecnologia, não é isso não.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
<b>Algeha</b>	<i>A empresa não conseguiu traçar uma política de cargos e salários, para que a gente consiga realmente montar um projeto motivacional, ou um projeto de inovação dentro das áreas de produção, ou dentro das áreas administrativas.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Ananqe</b>	<i>A pessoa, quanto mais qualificação tem, principalmente no administrativo, rende bem mais do que uma pessoa que não tem este tipo de formação. Porque ela estudou para saber como está o mercado, quais são as tendências, então, é sempre melhor quando a pessoa tem este tipo de formação.</i>	Vigilância mercadológica	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
<b>Arthemis</b>	<i>Isto é bastante complexo, porque na verdade o processo de inovação tem que ser transmitido pela alta direção, mas ao mesmo tempo a alta direção tem que passar uma mensagem de comprometimento.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)

Empresa	Depoimento - Trecho da entrevista.	Categoria de análise	Fundamento teórico
<b>Asthrea</b>	<i>Olhe em se tratando do pessoal formado em administração, aí é pior do que o pessoal formado em engenharia. O pessoal formado em administração, eu acho que falta muito para esse pessoal. O pessoal formado em administração tem pouco conhecimento sobre processo de produção, quer dizer, acham que administrar é só se limitar a fazer a contabilidade, faturamento, RH, e tem muitos administradores que não sabem, ... que não conhecem processo, não sabem o que é uma fundição, não sabem o que é injeção de plástico, não sabem o que é uma moldagem, não sabem o que é um sistema de têmpera.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Asthrea</b>	<i>O pessoal formado em administração, ... como eu disse, ... como eu dei aula, eu sei quais são as disciplinas ministradas no curso de administração, e eles não têm nenhuma noção do que seja a indústria. É muito lamentável.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Athea</b>	<i>Eu não consigo correlacionar a formação em administração com a competência necessária ao processo de inovação.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Athena</b>	<i>Cada departamento vai buscar, na medida daquilo que é capaz. Primeiro é o seguinte: a maioria das empresas não têm o seu sistema de qualificação, como está posto aí, isso é que o que eu acho que é o grande problema, e boa parte da qualificação dos profissionais, hoje, ou de políticas de qualificação, ou comportamento, está afeito aos Recursos Humanos. Então eu acho que a área de Recursos Humanos é absolutamente determinante para que ela consiga criar condições para que a inovação prospere nos diversos departamentos.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)
<b>Athena</b>	<i>Eu acho que a administração tem que cuidar do ambiente, Recursos Humanos tem que realmente empreender no ambiente da administração, eu digo o ambiente físico, tem que criar um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade de formular, e tenha meios e ferramentas para poder desenvolver seu raciocínio.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)

<b>Empresa</b>	Depoimento - Trecho da entrevista.	Categoria de análise	Fundamento teórico
<b>Athena</b>	<i>Eu acho que estas duas áreas: Recursos Humanos e o Administrativo, são determinantes da preparação do ambiente, são determinantes, e obviamente a política central, estimulando, premiando, dando a contrapartida para aquilo que se não tiver retorno.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Ao investigar a opinião sobre o envolvimento dos profissionais ligados às funções administrativas nas empresas e sua participação no processo de inovação, há uma evidente polarização observada nas respostas. Há posicionamentos afirmando não haver qualquer relação entre as atividades administrativas e o processo de inovação em suas empresas, ou qualquer outra, exemplo; *“eu não consigo correlacionar a formação em administração com a competência necessária ao processo de inovação”* (Athea)

Em contrapartida, a maioria entende que a participação dos profissionais administrativos é fundamental para fomentar o processo de inovação, sobretudo, naquilo que se refere à gestão do conhecimento, e a criação de metodologias de compartilhamento e circulação dos conhecimentos relacionados.

Notadamente, a área de recursos humanos, na opinião dos respondentes, tem uma participação na estruturação do processo, com a criação de políticas de recursos humanos que mantenham de forma adequada o estoque de capacidades e a criação de condições para o exercício da criatividade, o exercício da participação, e o exercício do diálogo entre as diversas equipes, e entre os diversos profissionais envolvidos nas diferentes etapas de um processo de inovação.

Este posicionamento dos respondentes tem um correspondente direto com o posicionamento a orientação de Lhuilery (2001) quando avalia que as partes isoladas do conjunto dos diversos departamentos e equipes de uma empresa ou instituição não são capazes de assumir espontaneamente as funções essenciais da memorização de conhecimento para sua transferência e compartilhamento.

As seguintes abordagens dos respondentes evidenciam a importância que têm as atividades de recursos humanos e seu impacto sobre o processo de inovação

A empresa não conseguiu traçar uma política de cargos e salários, para que a gente consiga realmente montar um projeto motivacional, ou um projeto de inovação dentro das áreas de produção (Algea);

Primeiro é o seguinte: a maioria das empresas não tem o seu sistema de qualificação, como está posto aí, isso é que o que eu acho que é o grande problema, e boa parte da qualificação dos profissionais, hoje, ou de políticas de qualificação, ou comportamento, está afeito aos Recursos Humanos. Então eu acho que a área de Recursos Humanos é absolutamente determinante para que ela consiga criar condições para que a inovação prospere nos diversos departamentos (Athena);

Eu acho que estas duas áreas: Recursos Humanos e o Administrativo, são determinantes da preparação do ambiente, são determinantes, e obviamente a política central, estimulando, premiando, dando a contrapartida (Athena).

Quanto a isso, a OCDE (1995) discute a variedade de rotas alternativas que viabilizam a inovação. Mas, ao mesmo que chama a atenção para o fato de que as vias mais determinantes dependem naturalmente das situações, possibilidades e necessidades de cada organização, também adverte que em todos os casos, o desafio é o de se preparar para o controle e mobilização das competências que sejam necessárias.

Assim, é preciso reconhecer que muitas das políticas de recursos humanos hoje utilizadas pelas empresas, conforme mostra a literatura, já não funciona eficientemente para fomentar e dar suporte ao processo de inovação. Se uma política estiver conectada com o gerenciamento institucional do conhecimento, será gerada por razões econômicas, assim, é necessário que se faça uma divisão clara entre o exercício das atividades necessárias ao processo de inovação, o que não pode não significar um ganho econômico num primeiro momento, e o exercício das atividades necessárias a este mesmo processo, mas que tenham consecução econômica e financeira como fator primordial.

É preciso notar, sobretudo, que nenhum dos respondentes faz referência às atividades administrativas de controle medição e acompanhamento das atividades

de inovação, nem tampouco outras atividades já mencionadas ao longo desta análise que se referem à gestão do estoque de capital humano e o conhecimento e reconhecimento claro daquilo que esteja disponível para a empresa, e que possa ser utilizado como facilitador e propulsor do processo de inovação.

As respostas à pergunta 5, reforçam mais uma vez a investigação da pergunta 2 no tocante à utilização de modelos de gestão. Apesar do reconhecimento da sua importância, os respondentes admitem não ter um modelo de gestão apropriado e abrangente.

Esta é sem dúvida uma atividade essencialmente ligada ao pessoal de funções administrativas, mas permanece relegada a um plano desconhecido. Não é utilizada, ou é descartada por razões diversas.

Outro ponto importante presente nas respostas se refere ao conhecimento do mercado e das condições do ambiente onde a empresa está inserida. Nesse aspecto, é preciso avaliar a importância do gerenciamento da informação, da comunicação do conhecimento, da pesquisa, e das habilidades da comunicação, do aprendizado e do conhecimento.

Assim sendo, se a vantagem competitiva de uma empresa está diretamente ligada à sua capacidade de inovar e se adaptar rapidamente às mudanças como preconizado por Prahalad e Hamel (1990), Prahalad e Ramaswami (2004), é preciso também que a empresa conheça as condições de seu ambiente e suas reações.

O que acontece no seu ambiente regulatório (normas e legislação), e também as oportunidades que surgem no mercado, são funções de atividades críticas as empresas. A análise, a avaliação e posicionamento sobre as condições econômicas e o clima de negócios, o estabelecimento de parcerias, aquisição de materiais e insumo, a formação de equipes e disponibilização de perfis adequados às necessidades de cada empresa, a comunicação com o mercado, sempre serão atividades fundamentais para a existência de uma empresa, a alta qualificação dos profissionais envolvidos com estas atividades, não parece ser prescindível.



#### 4.3.6 Resultados e discussão teórica da Pergunta 6

Tendo a inovação como contexto:

Como a Empresa trata o conhecimento especializado e o conhecimento generalizado do pessoal com algum nível de formação em Administração seja graduação, curso de extensão, ou pós-graduação?

**Quadro 14 - Seleção de trechos das respostas à pergunta 6**

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Adrasthea	<i>Não tem essa política, a empresa foca muito mais as pessoas que têm experiência mercadológica.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et, al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Alethea	<i>Hoje os profissionais que atuam na área administrativa principalmente na área de fábrica, todos eles têm formação acadêmica simples, não tem nenhuma pós graduação, não tem nenhuma especialização, nem o mestrado.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et, al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Algea	<i>Há uma dificuldade muito grande de entendimento. O CEO da empresa não vê como relevante a formação.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et al (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 995)
Algea	<i>CEO que não tem uma formação universitária, tem medo do novo, e o medo do novo, muitas vezes ele acredita que vai dar certo, mas muitas vezes ele coloca barreira para que isso não aconteça.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et, al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Ananqe	<i>Nós temos apenas pessoas com o curso de administração, com 'pós' em administração, com outro curso mais específico, nós não temos.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et, al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Arthemis	<i>Nós ainda estamos caminhando para isso, nós temos uma empresa que ela é de uma estrutura muito forte, familiar. Nós temos tanto na gestão financeira, e administrativa, membros da família. Evidentemente, você tem um componente aí para a gestão da inovação, que ele cria uma questão de relacionamento e compartilhamento um</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et, al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
	<i>pouco delicada.</i>		
<b>Arthemis</b>	<i>O pessoal da administração, hoje, que é um desafio que a gente está tentando executar na empresa, é que este pessoal se coloque como facilitador, que ele venha dar condição ao chão de fábrica entender a inovação, o que é que a inovação vai trazer de benefício ao conjunto.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Astrhea</b>	<i>Quem vem aqui vem com pouco conhecimento. Na verdade, nós é que temos que formar, nós é que temos que complementar a formação do colaborador, lamentavelmente.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Astrhea</b>	<i>As universidades estão aí, os doutores, - o que eles fazem? Teses de doutorado. Eles não estão preocupados em desenvolver teses em benefício da indústria, eles estão querendo escrever 'papers' para serem apenas diplomados.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Athea</b>	<i>Se você perguntar para mim; quem tem mais formação inova mais? ... Não necessariamente. Tem pessoas com baixo nível de graduação e formação, mas eles inovam bastante. Tem gente com mestrado, e até com doutorado, que não está muito preocupado em inovar.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Athena</b>	<i>A gente costuma dizer que o especialista não é o indivíduo para ser empregado. O especialista é para ser um consultor. O generalista é que hoje tem condições de se manter empregado, e de ter capacidade de acompanhar e de se flexibilizar de acordo com as necessidades que empresa vive.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Athena</b>	<i>O conhecimento especializado, o conhecimento focado, o conhecimento profundo, são raras as empresas que dispõem, em especial para a questão da inovação, eu diria que são as grandes empresas, as pequenas e médias estão fora.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Entretanto, o tratamento justificado pelos respondentes como resultado das dificuldades econômicas e financeiras, é o da atividade prescindível. Os respondentes afirmam que suas empresas não dirigem esforços para trabalhar com a diferenciação das qualificações dos seus profissionais administrativos. Uma constante nas respostas revela uma dificuldade no desenho de funções que pode ter como causa principal o direcionamento de que a necessidade de aprofundamento e compreensão do impacto das atividades administrativas seja uma necessidade de outras classes de empresas, diferentes daquelas que os respondentes representam:

Há uma dificuldade muito grande de entendimento. O CEO da empresa não vê como relevante a formação (Alghea);

Nós temos apenas pessoas com o curso de administração, com 'pós' em administração, com outro curso mais específico, nós não temos (Ananqe);

As universidades estão aí, os doutores, - o que eles fazem? Teses de doutorado. Eles não estão preocupados em desenvolver teses em benefício da indústria, eles estão querendo escrever 'papers' para serem apenas diplomados (Asthrea);

Se você perguntar para mim; quem tem mais formação inova mais? ... Não necessariamente (Athea);

A gente costuma dizer que o especialista não é o indivíduo para ser empregado (Athena);

O conhecimento especializado, o conhecimento focado, o conhecimento profundo, são raras as empresas que dispõem disso, em especial para a questão da inovação (Athena).

A adoção de práticas para gerir o processo inovativo pode contribuir muito positivamente para a transformação de ideais em valor social e econômico. Mas o sucesso desta iniciativa depende da visão de conjunto, pois aplicando o entendimento do IPEA (2012) Onde há alta especialização há também uma consequente divisão, por isso, a correta dosagem de especialização deve ser estudada como uma arte, primeiro para que sejam evitados os conflitos desnecessários, segundo conforme verificado pelo IPEA (2012), para que não haja demandas pelas especificidades da área do tomador de decisão de nível hierárquico mais elevado.

Uma vez que as empresas são organismos únicos onde, sistemicamente, as atividades são desempenhadas por órgãos internos, ou a departamentalização, a

integração de conhecimentos em uma direção dada é fundamental, já sua dispersão é negativa. É vital que se faça a conexão adequada na relação que existe entre a qualificação como potencialização das capacidades de aprendizado e sua aplicação, e as ações administrativas que conduzam à consolidação de um conjunto que englobe a comunicação, o incentivo, o estabelecimento de regras, todos como parte de uma cultura de inovação.

Não dedicar foco e esforço para estas atividades e suas conexões implica em falhas na visão de conjunto e torna evidente que não há um processo de inovação completo e formal, mas sim casual e informal, cujos resultados são apreciados somente sob a ótica do benefício econômico imediato, ou de curto prazo.

#### 4.3.7 Resultados e discussão teórica da Pergunta 7

No contexto de uma empresa, atingir os níveis hierárquicos mais elevados, não implica necessariamente que os conhecimentos e as habilidades sejam mais especializados. Sair de um nível da base da hierarquia para um nível no topo da hierarquia pode significar se tornar mais generalista no processo de inovação como um todo.

Tendo a inovação como contexto, qual sua descrição ou quais expectativas a empresa dirige aos funcionários formados em Administração e do pessoal que lida com a administração do negócio, em relação:

Aos conhecimentos exigidos para a inovação

#### Quadro 15 - Seleção de trechos das respostas à pergunta 7

Empresa	Depoimento - Trecho da entrevista	Categoria de análise	Fundamento teórico
Adrasthea	<i>Como a empresa não tem uma política de tratamento da questão, fica bem complicado. Como eu já disse anteriormente, a inovação parte totalmente do funcionário.</i>	Comportamento orientado para a inovação Domínios e subdomínios	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Adrasthea	<i>Para subir hierarquicamente dentro da empresa. Precisa este tipo de aquisição de conhecimentos, mas mais ligados a essa característica de inovação, conhecimento de inovação.</i>	Comportamento orientado para a inovação Domínios e subdomínios	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005); Le Boterf (1995)
Alethea	<i>Inovação não é uma coisa, ... para nós no estágio atual ela não é uma coisa que agora, ... agora eu vou me complementar, ela faz parte, ela está no dia-dia, ela está cada vez mais, ... a filosofia, conceito, mas assim, ... não ainda com essa preocupação de gerenciar, de verificar como é que é inovação está. Não, eu acho que nós não temos esse nível de tratativa, nem sei se a gente vai ter um dia, não sei, ainda não enxergo isso como necessidade</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de políticas Domínios e subdomínios	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)
Algea	<i>A minha dificuldade é que na minha empresa atual, onde de fato não há formação superior no corpo diretivo da empresa, então, nós temos aí uma grande dificuldade em colocar conhecimentos exigidos para a inovação, porque as pessoas buscam muito mais hoje, o trabalho artesanal técnico e o resultado alcançado disso para você buscar novas tecnologias</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de políticas Domínios e subdomínios	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Algea	<i>Eu diria que em grandes corporações, ... eles aproveitam o potencial destes colaboradores, inovam no seu processo, e ganham muito dinheiro. E outras empresas, como essa que é a que eu trabalho atualmente, ela não aproveita o potencial do pessoal, e perde muito dinheiro.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de políticas	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995); Le Boterf (1995)
Ananque	<i>Por ser uma metalúrgica, as pessoas que tomam decisão não são as pessoas que cuidam da administração, e sim a parte de engenharia, porque o produto da empresa é um equipamento de engenharia. Então, a administração, os tomadores de decisão que são formados em administração, cuidam das coisas administrativas mesmo.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de políticas	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Arthemis	<i>Na verdade você só vai implementar a inovação em todas as áreas, em todos os níveis, quando você tem os funcionários graduados. E que não necessariamente, o funcionário graduado, ... ele tem o conhecimento profundo da estrutura, e para tanto, entender o processo de inovação</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação Fontes de inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995); Le Boterf (1995)

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Athea	<i>Aqui, a maioria ainda é jovem, a maioria ainda é estudante; faculdade de ciências contábeis, faculdade de administração, faculdades dos cursos de tecnologia. ... Então é difícil você responder esta pergunta.</i>	Estrutura orientada para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Athea	<i>A expectativa é que as pessoas pensem e tentem inovar nos processos que elas estão envolvidas, essa é a expectativa. Agora o conhecimento que está por trás, eu não consigo te dizer qual o conhecimento especificamente necessário</i>	Comportamento orientado para a inovação Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Athena	<i>Mesmo que eu evolua na hierarquia da empresa, eu tenho que ter o conhecimento claro da importância da cultura da inovação, dos conhecimentos necessários para implementá-la, e passar a vivenciá-la como uma ferramenta estratégica</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005); Le Boterf (1995)
Athena	<i>A gente departamentalizou a visão em recursos humanos e nas áreas que implementam os ambientes necessários, porque os conhecimentos para a inovação, eu acho que eles são estruturadores do sistema.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); Le Boterf (1995)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Investigando se ao considerar o profissional para a ocupação de um novo posto na estrutura da empresa numa escalada rumo ao topo da hierarquia, o quanto o conhecimento exigido para a inovação exerce de influência numa potencial indicação, a pergunta 7 além de redundar na atividade de controle do capital humano, foca efetivamente se há algum conhecimento exigido, para em seguida explorar a sua relação com os processos de tomada de decisão.

Os respondentes revelam uma ausência de necessidade de conhecimento integrado em relação à inovação, o discurso comum presente nas abordagens, não estabelece indicativos do quanto esse conhecimento deverá ser considerado para indicar pessoas ou profissionais para funções de tomada de decisão.

No entanto, todos os respondentes deixam claro que a empresa tem a necessidade do conhecimento da inovação como um todo, e que esse conhecimento é importante, o que indica uma contradição, pois, ainda que não haja políticas dedicadas para o tratamento da questão, as empresas respondentes apontam que as dificuldades em relação à gestão de seus processos relacionados à atividade de inovação são resultantes da deficiência que atribuem à formação (graduação, pós-graduação *lato-sensu* e *stricto-sensu*).

Os entrevistados também revelam que as formações não fornecem o conhecimento necessário e adequado sobre os processos de inovação, de forma que se este fosse um tema tratado adequadamente nas instituições de ensino, poderia determinar uma influência na cultura de inovação. Mas esta é ainda uma necessidade a ser compreendida em sua importância, e que deve passar por uma fase de definição e especificação.

#### **4.3.8 Resultados e discussão teórica da Pergunta 8**

No contexto de uma empresa, atingir os níveis hierárquicos mais elevados, não implica necessariamente que os conhecimentos e as habilidades sejam mais especializados. Sair de um nível da base da hierarquia para um nível no topo da hierarquia pode significar se tornar mais generalista no processo de inovação como um todo.

Tendo a inovação como contexto, qual sua descrição ou quais expectativas a Empresa dirige aos funcionários formados em Administração e do pessoal que lida com a administração do negócio, em relação:

Às habilidades necessárias para a inovação:

**Quadro 16 - Seleção de trechos das respostas à pergunta 8**

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
<b>Adrasthea</b>	<i>Habilidades, para mim fica meio complicado.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Alethea</b>	<i>É aquilo que eu te falei, a gente não tem exigência, assim eu não vou contratar alguém, eu não vou formar alguém, ou que eu não vou complementar a formação deles no quesito inovação.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Algea</b>	<i>Habilidade sempre vai ser interpessoal. A pessoa tem que se propor a querer mudar, tem que se propor a querer inovar, eu diria que é o ponto básico, é você provocar novas situações. Quando você se põe a querer mudar alguma coisa na área operacional da empresa, você tem que fazer um desenho, você tem que fazer uma modelagem disso, a grande dificuldade que nós temos, é quando esse indivíduo do grupo não tem o conhecimento e a formação em administração consolidada para poder propor essas mudanças.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
<b>Ananque</b>	<i>A visão de mercado, como eu falei na primeira parte, a visão de mercado é o principal. Uma pessoa que tem visão de mercado, que sabe como o mercado está, que sabe o que está em alta, que sabe o que está em baixa, tem uma grande oportunidade de trazer inovação.</i>	Vigilância mercadológica	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
<b>Arthemis</b>	<i>As habilidades, eu volto a frisar no seguinte: é 50% habilidade, (é 50% por cento de conhecimento, de curriculum, de formação acadêmica), e 50% vem, eu diria, do "eu" do indivíduo, de competências, da sua capacidade de enfrentar situações, enfrentar situações do novo, de ter o equilíbrio necessário para enfrentar tudo aquilo que são as tarefas e as atividades para a inovação.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004)
<b>Arthemis</b>	<i>A inovação não deve ser implementada sob a ótica do conhecimento, e sim da capacidade de assimilar e de integrar a inovação. Eu diria que não é curriculum ou nível de formação que é a ferramenta, a receita para o processo de inovação se complementar, eu acho que é o processo de identificar os perfis.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)



<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
<b>Asthrea</b>	<i>Habilidade é como eu disse: eu acho que tem que ter conhecimento técnico, conhecimento inovador, tem que ter uma cultura inovadora.</i>	Vigilância tecnológica	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
<b>Athea</b>	<i>Aí para mim, fica difícil distinguir o que é conhecimento e o que é habilidade necessários. Como é que eu distingo isso?</i>	Ausência de controle e políticas para inovação  Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
<b>Athena</b>	<i>É assim: saber ouvir, vou aqui de novo, ... pensamento sistêmico, liderança, e valorizar na verdade toda e qualquer contribuição. Estas coisas seriam consideradas habilidades.</i>	Visão sistêmica	Pavitt (1984); Dosi (1988); Barnu (2010); Lhuillery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); Prahalad e Ramaswamy (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Conforme descrito por um dos respondentes, as habilidades são e sempre serão pessoais, podem ser parcialmente assimiladas ou imitadas, mas são um registro único. Tidd, Bessant e Pavitt (2005) explicam que a inovação pode aumentar a competitividade de uma empresa, e quando ela acontece, o sucesso proporcionado pela inovação não é permanente, assim, a empresa deve desenvolver um conjunto de habilidades e processos gerenciais atrelados ao seu processo de inovação, que complemente as outras formas de gestão da operação conhecidas dos processos rotineiros.

Nesse aspecto, a pergunta 8 ao investigar o quanto à consideração das habilidades do profissional nas atividades administrativas, voltadas para a inovação, pode influenciar, ou, já influenciou numa indicação para postos de ascensão na hierarquia da empresa, há uma lacuna que indica uma desconsideração desta avaliação, assim como sobre o conceito de habilidades e do elenco de habilidades como elemento para tomada de decisão no momento da promoção.

Os respondentes então tendem para uma divisão em grupos; um grupo que entende que as habilidades para a inovação não são importantes, e tampouco destacam nem descrevem quais habilidades seriam fundamentais, e outro grupo que enxerga uma lista de habilidades que deva ser considerado e que está atrelada à

capacidade de lideranças, visão de mercado e domínio aquilo que seja fundamental para o desempenho de sua função, como o domínio técnico.

Mais uma vez estes posicionamentos correspondem ao que Tidd, Bessant e Pavitt (2005) atribuem como parte de um desafio importante para as empresas; que é o desenvolvimento de formas de gestão da inovação combinado com a sua cultura de inovação. É importante lembrar que a pergunta explora a ascensão profissional, para isso sempre deve ser considerada a ligação deste profissional com o aprendizado organizacional, o que torna fundamental que a lista de habilidades deste profissional coloque em destaque a sua autonomia, e que uma ligada a outras qualificações, como comprometimento, certamente fará deste empregado chave da organização, um elo do fluxo de informações da organização.

Salvo as habilidades destacada acima, os respondentes não fazem destaque direto de habilidades específica que julguem fundamentais, no entanto, além destes conhecimentos e habilidades associados ao conhecimento da operação, a absorção de informações externas é uma habilidade crítica, no processo de inovação que exige a consciência daquilo que efetivamente seja complementar às necessidades da empresa, mas está fora da organização.

#### **4.3.9 Resultados e discussão teórica da Pergunta 9**

No contexto de uma empresa, atingir os níveis hierárquicos mais elevados, não implica necessariamente que os conhecimentos e as habilidades sejam mais especializados. Sair de um nível da base da hierarquia para um nível no topo da hierarquia pode significar se tornar mais generalista no processo de inovação como um todo.

Tendo a inovação como contexto, qual sua descrição ou quais expectativas a empresa dirige aos funcionários formados em Administração e do pessoal que lida com a administração do negócio, em relação:

## Às atitudes requeridas para a inovação

Quadro 17- Seleção de trechos das respostas à pergunta 9

Empresa	Depoimento - Trecho da entrevista	Categoria de análise	Fundamento teórico
Adrasthea	<i>Atitudes, para mim fica meio complicado.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação e Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Alethea	<i>Isso é aquilo que eu te falei, isso é uma coisa que eu procuro pregar dentro da empresa. A extrema necessidade de a gente ter uma mentalidade inovadora para aquilo que a gente está fazendo, aquilo que eu estou fazendo, esta operação que eu faço já há 10 anos, ela não dá mais.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Durand (1999)
Alethea	<i>Isso é uma coisa que no dia-dia deles tem que ter. Senão, como é que eu faço, eu tenho que mudar, eu tenho que mudar a fábrica todo dia, é o que eu falo para eles.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Durand (1999)
Algea	<i>Atitudes, ... a pessoa tem que ser proativa, ela tem que ser, (mais uma vez a gente vai se tornar repetitivo) mas, ela tem que ser proativa, ela tem que ser, tem que ter atitude, tem que ter perseverança. Sem perseverança você não faz inovação.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Durand (1999)
Ananqe	<i>As atitudes são: você conseguir se expressar bem; e você tem que sempre estar informando, no caso o pessoal que é do setor de engenharia, que traz estas inovações para empresa, estar sempre informando o pessoal do administrativo, porque querendo ou não, o pessoal de engenharia é quem traz na inovação, mas é o pessoal do administrativo quem aceitou ou não. O administrativo é quem toma as decisões do que vai ser feito na empresa, se vai mudar o foco, se a gente vai continuar no foco.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Durand (1999)
Arthemis	<i>Então a atitude {habilidade} que eu acho que é a interação de grupos de trabalho, eu diria que essa é a sacada. Então o perfil fundamental, é ser receptivo e saber passar uma mensagem de forma positiva para ser bem recebida e obter resultados.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Durand (1999)

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Asthrea	<i>Primeiro para ter uma atitude inovadora a empresa tem que implantar uma cultura inovadora. A empresa tem que estimular o colaborador a ter este espírito inovador.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Durand (1999)
Athea	<i>Atitude. Eu acho que é o que eu venho falando, é a questão da capacidade individual, a capacidade do indivíduo de implementar e executar mudanças.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Durand (1999)
Athena	<i>A questão da atitude, eu acho que aqui, de um lado, ... da atitude, é o pragmatismo.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Durand (1999)
Athena	<i>Ter uma atitude em mente, de perseguir o resultado.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Associando Durand (1999), Dutra (2004) e Tidd, Besant e Pavitt (2005) pode-se entender que o ambiente onde a inovação acontece de forma continuada, é também um ambiente dependente das atitudes dos seus profissionais, ou de como exercem as suas funções, ou seja, o seu comportamento inovador e os fatores que influenciam o ritmo da inovação, sobretudo o estímulo. Onde existe estímulo, pode haver motivação, a causa da motivação está associada ao encorajamento voltado para as ações inovadoras.

Corroborando com o que dizem Govindarajan e Trimble (2010), os respondentes entendem que a inovação é uma atividade complexa para que seja centralizada em uma única pessoa, para alguns tipos de inovação esta é uma situação sem qualquer possibilidade de aplicação. A pergunta 9 explora as possibilidades de observação das atitudes do profissional, sua visão e comportamento inovativo, como elementos para sua ascensão profissional. As respostas destacam de forma comum que proatividade é um fator decisivo e constitui-se numa atitude-chave a partir da qual derivam-se outras atitudes como: o

trabalho de grupo; expressão; comunicação; descrição de eventos e detalhes dos eventos observados que ocorrem na rotina diária da empresa.

As respostas ainda revelam que os respondentes entendem que é da proatividade que resulta a mentalidade inovadora e as tomadas de decisão que envolvem a interação dos diferentes grupos e equipes. Frisam que o 'espírito inovador' é formado a partir deste conjunto de atitudes, e que a atuação de forma prática e obstinada potencializa a capacidade de implementar mudanças.

Entretanto, a associação das manifestações dos respondentes para a pergunta 9 com as respostas às perguntas anteriores, permite desenhar a visão de um profissional que atua de forma independente, e que a independência e autonomia nesse caso, refere-se à não disponibilidade de condições ideais para que aconteça a inovação. Por condições ideais, entende-se o acesso a ferramentas de controle, equipes compostas por profissionais de melhor desempenho, ou com conhecimento especializado, assim mesmo que não exista um ambiente ideal, estas restrições não devem ser impeditivas para proposições e execuções inovadoras.

As atitudes mais destacadas pelos respondentes são aquelas que podem ser definidas como consequência, e sua causa reside no questionamento. Esse vínculo não está claramente presente no discurso dos entrevistados. O questionamento, a curiosidade devem ser elementos fundamentais da observação em um ambiente da inovação produtivo. Essa afinidade foi ressaltada no seguinte depoimento:

Você pode ter as pessoas mais criativas do mundo, as mais preparadas do mundo, mas se a empresa, no seu nível estratégico não valorizar aquilo, não considerar aquilo como o DNA, como uma cultura a ser implantada, desenvolvida, aprimorada e mantida, com certeza, o produto que se espera não acontecerá (Athena).

#### 4.3.10 Resultados e discussão teórica da Pergunta 10

Algumas formações certificam o profissional com mais habilidades práticas, outras formações certificam o profissional com mais conhecimentos teóricos. Isso determina diferentes atitudes destes profissionais em relação ao processo de inovação.

Tendo a inovação como contexto, no momento da contratação:

Quais conhecimentos o profissional formado em Administração deve apresentar?

**Quadro 18 - Seleção de trechos das respostas à pergunta 10**

Empresa	Depoimento - Trecho da entrevista	Categoria de análise	Fundamento teórico
Adrasthea	<i>Do formado em administração, é uma pergunta muito mais direcionada ao RH.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Alethea	<i>Eu vejo que esse conceito de inovação desses dois níveis das pessoas que têm formação diferente, ele é importante em qualquer lugar da empresa.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al.; (1998); Durand (1999)
Alethea	<i>Esse é um conceito que tem que fazer parte do dia-dia. Então eu acho que isso está em toda a esfera, eu acho que não tem como separar.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)
Alghea	<i>Eu acho que quando ele consegue equilibrar a este ponto, se ele conseguir temperar isso com a parte de uma visão empreendedora, e com aquilo que ele tem de individual, seja de forma acadêmica, ou por iniciativa própria, sempre tendo atitude necessária para fazer acontecer as ideias que vão surgindo no dia-dia, isso é importantíssimo, e ser perseverante no processo como um todo, e ir buscar realmente o resultado para aquilo que está dentro do contexto dele.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Ananque	<i>Não tenho muitos parâmetros para te responder.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação	

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Arthemis	<i>Basicamente, no currículo de um administrador, você tem que identificar se realmente esse cara, ele tem um perfil de liderança, se ele tem um perfil ao mesmo tempo de proatividade, porque na verdade este profissional de administração tem que ter o perfil de atitude.</i>	Liderança orientada para a inovação Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Asthrea	<i>Tem pouca formação, pessoal formado em administração, ... ele vai inovar na área administrativa. Agora eu gostaria que o profissional formado em administração tivesse mais conhecimento sobre o processo produtivo, então, ... na área de administração e inovação na área de administração, eu acho que o campo ainda é muito restrito, a inovação tem que acontecer no chão da fábrica, é mais no processo de produção.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Vigilância tecnológica Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Athea	<i>Um administrador pode trabalhar em diversas áreas, ele pode trabalhar na qualidade, ele pode trabalhar na contabilidade, ele pode trabalhar em vendas, ele pode trabalhar na produção, em diversas áreas. Mas, agora, o conhecimento, ele tem que ser um conhecimento específico do processo em que ele está envolvido.</i>	Vigilância tecnológica	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
Athena	<i>Estou entendendo este profissional como alguém que vai ter um trabalho específico da inovação; no fomento e no desenvolvimento. Eu acho que é uma experiência com capacitação, com gestão de pessoas, é indispensável a gestão de pessoas.</i>	Liderança orientada para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004)
Athena	<i>Uma liderança servidora eu acho que esta seria uma experiência anterior de muita ajuda no processo.</i>	Liderança orientada para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

A pergunta 10, referente aos conhecimentos em inovação, explora o direcionamento da empresa no momento da contratação, para aproximar de seus quadros os profissionais de administração que tenham algum grau de envolvimento com processos de inovação.

As respostas a esta pergunta ratificam que os respondentes têm uma opinião formada sobre o que um candidato deve apresentar, mas paralelamente, revelam

que as empresas não têm, ou desconhecem como avaliar o requisito grau de conhecimento desejado dos candidatos, ou seja, como graduar visão empreendedora, como graduar perseverança, como graduar perfil de liderança, como graduar liderança servidora, são tarefas complexas. Denota-se que a simplicidade na sua execução, resulta ou parece depender fortemente da percepção que o 'dono da vaga' ou o tomador de decisão da escolha do candidato a ser contratado, tem acerca de cada um destes fatores.

As perguntas 10, 11 e 12 permitem averiguar se as empresas utilizam algum procedimento consistente, que descreva o que o profissional de administração deve possuir para atender requerimentos que, em conjunto com as suas atividades de rotina, possam ser exercidos para atuar efetivamente no processo de inovação. Para o quesito conhecimento, as referências indicam que as empresas não têm sua atenção voltada para esta descrição, nem tampouco sobre o que é pretendido que um candidato apresente.

#### 4.3.11 Resultados e discussão teórica da Pergunta 11

Algumas formações certificam o profissional com mais habilidades práticas, outras formações certificam o profissional com mais conhecimentos teóricos. Isso determina diferentes atitudes destes profissionais em relação ao processo de inovação.

Tendo a inovação como contexto, no momento da contratação:

Quais habilidades o profissional formado em Administração deve apresentar?

#### Quadro 19 - Seleção de trechos das respostas à pergunta 11

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Adrasthea	<i>O foco aqui é alguém com habilidade gerenciar.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)



<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Alethea	<i>Eu acho que isso é uma coisa importante, o cara que mexe com a administração, mesmo cara da administração da produção, ele vai estar trabalhando com supervisores, e empregados ligados. Então, se ele não tiver o poder de aglutinar as pessoas, aglutinar todo o grupo, difundir este conceito, e mostrar que isto traz mais resultados, então, este poder de aglutinação, este poder de você poder ser um comandante de grupo, eu acho que isso aí é uma coisa importante que vai tocar o negócio dele, ... para quem vai difundir esta ideia da inovação, eu acho que isto daí é que é o importante.</i>	Estrutura orientada para a inovação Comportamento orientado para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004)
Algeha	<i>A habilidade principal é que ele tem que ter uma habilidade com visão gerencial, e ele tem que ser uma pessoa 'hands on', uma pessoa que ponha a mão na massa. Mas tem que ter realmente uma visão além daquilo que ele se propõe a fazer.</i>	Liderança orientada para a inovação Comportamento orientado para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004)
Arthemis	<i>Eu diria que o peso maior seria nas habilidades emocionais e de temperamento para definir este administrador.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Asthrea	<i>Eu acho que habilidade é mais um conhecimento técnico, de novo, que a gente tem que pedir. Se a gente tem dois candidatos, um tem conhecimento técnico, uma formação boa em matemática, um conhecimento do processo de produção, eu vou preferir este.</i>	Vigilância tecnológica	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Nelson e Winter (1982)
Asthrea	<i>Esse negócio de inovação para o pessoal formado em administração de empresas no Brasil, é exigir demais, porque não tem.</i>	Ausência de controle e políticas para inovação Domínios e subdomínios	ANQ (2011); (OCDE, 1992); (OCDE, 1995)
Athea	<i>Habilidades que a pessoa precisa é aquela que se aplica ao processo em que ele está envolvido.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)
Athena	<i>Eu acho que este é o perfil de um gestor do sistema, é ele ter tido a capacidade de se adaptar na liderança de diversas frentes, de diversos problemas distintos.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Quanto ao quesito 'habilidade', na resposta à pergunta 11, os respondentes revelam uma direção comum que une o conhecimento técnico para o exercício das funções para as quais o candidato é contratado, à habilidade de gerenciar ou, a experiência com gestão de pessoas. Para os respondentes, esta é uma habilidade imprescindível quando o processo de seleção considera aspectos voltados para a atividade de inovação nas empresas representadas, ainda assim as referências indicam que as empresas não têm sua atenção voltada para esta descrição, nem tampouco sobre o que é pretendido que um candidato apresente.

#### 4.3.12 Resultados e discussão teórica da Pergunta 12

Algumas formações certificam o profissional com mais habilidades práticas, outras formações certificam o profissional com mais conhecimentos teóricos. Isso determina diferentes atitudes destes profissionais em relação ao processo de inovação.

Tendo a inovação como contexto, no momento da contratação:

Quais atitudes são requeridas do profissional formado em Administração?

**Quadro 20 - Seleção de trechos das respostas à pergunta 12**

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Adrasthea	<i>Gerenciar eu acho que é o que seria uma atitude.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al.,(1998); Durand (1999)
Alethea	<i>Acho que essa é a pro atividade, este espírito de liderança, este espírito de envolver a turma, de saber trabalhar em grupo.</i>	Comportamento orientado para a inovação Liderança orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Algea	<i>Atitudes proativas. Eu acho que o profissional deve estar sempre posicionado e sempre demonstrar qual seu ponto de vista, ele não deve ter medo de colocar o ponto de vista</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)

<b>Empresa</b>	<b>Depoimento - Trecho da entrevista</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Fundamento teórico</b>
	<i>dele.</i>		
Arthemis	<i>Você só vai mobilizar e liderar um processo com resultados se todos estiverem convictos, e se sentirem participantes do processo.</i>	Liderança orientada para a inovação Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et.al., (1998); Durand (1999); Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004)
Asthrea	<i>Tem que ser um profissional comprometido com o resultado da empresa, que venha na empresa para tentar galgar todos os degraus.</i>	Comportamento orientado para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2005)
Asthrea	<i>Atitudes que respeitem os valores da empresa, que se comprometa com a missão da empresa.</i>	Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999)
Athea	<i>É a capacidade de comunicar, é a capacidade de fazer com que o processo de mudança seja executado, praticado e implementado.</i>	Liderança orientada para a inovação Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004)
Athena	<i>Eu acho que é liderança, a disposição de servir, pragmatismo.</i>	Liderança orientada para a inovação	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004)
Athena	<i>Acho que para os profissionais da área administrativa esse papel de liderança é vital, está muito mais afeito ao trabalho deles do que a qualquer outra área.</i>	Liderança orientada para a inovação Estrutura orientada para a inovação	Lhuilery (2002); François et. al., (1998); Durand (1999); Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Finalizando os questionamentos sobre os requerimentos de inovação no momento da contratação, os respondentes afirmam nas respostas para a pergunta 12, que as atitudes proativas e atitudes de liderança e comprometimento são observadas com mais atenção, no entanto, as referências indicam que as empresas não tem sua atenção voltada para a descrição dessas atitudes, não há um padrão em relação a elas, nem tampouco sobre o que é pretendido que um candidato apresente.

#### **4.3.13 Resultados e Discussão Teórica da Pergunta Final**

No tocante aos processos de inovação desenvolvidos em sua empresa, qual a importância e o grau de diferenciação dos seguintes descritores aplicados à inovação: Conhecimentos, habilidades, Atitudes

Se possível, faça uma hierarquização por grau de relevância.

Para o fechamento de cada entrevista, as perguntas 13, 14 e 15 estão agregadas para que seja feita uma só abordagem sobre o as competências para inovação, com uma apreciação dos seus três componentes; conhecimento, habilidades e atitudes, está elaborada num formato que permita ao respondente fazer avaliações sobre esses três componentes de forma a revelar uma possível crítica sobre o processo de inovação de sua própria empresa, que pode ser explorada a partir da graduação que o respondente aplica para a importância de cada um dos componentes, e qual a sua incidência no perfil inovador, observado na empresa que cada um representa.

A pergunta investiga sobre a autoavaliação do gestor respondente, do ponto de vista da empresa, e do ponto de vista como observador do seu ambiente de inovação, para viabilizar a associação, com aquilo que é provido, em termos de mercado, pelos profissionais de administração, o que tem como raiz, as IES, que são responsáveis pela formação inicial destes profissionais.

As Tabelas 4 a 7 demonstram a ordem de relevância avaliada, a partir dos escores obtidos com aplicação dos critérios descritos na seção.3.5.2.2, nas indicações dos gestores entrevistados, possibilitando uma hierarquização, tendo em vista os atributos compreendidos nos três eixos da competência (C.H.A.)

**Tabela 4 - Hierarquização das competências no C.H.A. – Agrupamento geral**

<b>Geral - Três eixos de competências</b>			
Empresa	Conhecimento	Habilidade	Atitude
1 Adrasthea	15	55	30
2 Alethea	30	15	55
3 Alghea	15	30	55
4 Ananqe	15	30	55
5 Arthemis	15	30	55
6 Asthrea	55	15	30
7 Athea	55	15	30
8 Athena	15	55	30
Escores	215	245	340
% s/escores totais	27%	31%	43%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Analisando o conjunto geral dos atributos dos três eixos de competências para inovar, o eixo Atitude prepondera, variando entre a primeira e segunda ênfase, na relação de atributos que os gestores entrevistados entendem que sejam mais adequados para dar impulso, criar, e manter as condições para inovar

**Tabela 5 - Hierarquização das competências no C.H.A. – Relevância - Atitude**

<b>Prioriza atitude</b>			
Empresa	Conhecimento	Habilidade	Atitude
2 Alethea	30	15	55
3 Alghea	15	30	55
4 Ananqe	15	30	55
5 Arthemis	15	30	55
Escores	75	105	220
% s/escores totais	19%	26%	55%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Quando o eixo Atitude é priorizado, o foco no eixo Conhecimento cai significativamente. Este distanciamento entre atitude e conhecimento, ratifica os

depoimentos dos gestores que expressam que há disponibilidade de conhecimentos no entorno da empresa, no mercado, sempre que seja necessário, e o profissional contratado, ou atuante, não o possui. Nesse caso, a atenção de segundo plano, é dirigida para as suas habilidades.

**Tabela 6 - Hierarquização das competências no C.H.A. – Relevância - Habilidade**

<b>Prioriza habilidade</b>			
Empresa	Conhecimento	Habilidade	Atitude
6 Asthrea	15	55	30
7 Athea	15	55	30
<b>Escores</b>	<b>30</b>	<b>110</b>	<b>60</b>
% s/escores totais	15%	55%	30%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Assim como sucede em relação à atitude, os gestores, mantêm um distanciamento entre habilidade e conhecimento. Com o foco no eixo Habilidade, a atenção de segundo plano segue para as que o profissional apresenta no ambiente de trabalho.

**Tabela 7 - Hierarquização das competências no C.H.A. – Relevância - Conhecimento**

<b>Prioriza conhecimento</b>			
Empresa	Conhecimento	Habilidade	Atitude
6 Adrasthea	55	15	30
7 Athena	55	15	30
<b>Escores</b>	<b>110</b>	<b>30</b>	<b>60</b>
% s/escores totais	55%	15%	30%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Tendo o eixo Conhecimento, como foco, as habilidades são menos requeridas e a atenção de segundo plano segue, a exemplo do foco nas habilidades, para o eixo das atitudes.

Esses dados, em conjunto, ou reagrupados por eixos de foco, evidenciam que a atitude é a competência mais reclamada pelos respondentes, e figura como elemento marcante no C.H.A. Mesmo que a priorização seja dada para o

conhecimento ou habilidade, a atitude permanece como a segunda força importante no perfil profissional para impulsionar o processo de inovação. As abordagens dos gestores entrevistados confirmam as observações obtidas com a aplicação do questionário, evidenciando que ainda há um percurso importante a cumprir na rota da excelência no processo de inovação nas empresas pesquisadas.

A menor atenção dada ao conhecimento, reforçada com a falta de atributos para o conhecimento como competência comportamental, pode ser um indicativo da descrença dos gestores entrevistados, em relação à raiz da formação dos profissionais administrativos, o que faz valer sua maior confiança no processo de aprendizado interno. Os depoimentos a seguir, dão suporte para esse contexto:

Eu acho que esta questão da atitude é uma coisa muito importante, o conhecimento é básico, isso não tem jeito (Alethea);

Conhecimento, é, ... muitas vezes ele não precisa ser importante, o importante é você ter ideia (Algea);

O conhecimento você tem que ter, claro, até para você poder saber o que é você está tratando, ... eu acho que a atitude, ... é o quesito que falta, às vezes (Alethea);

O conhecimento você consegue buscar ao longo da sua vida na empresa (Ananque).

A menor abordagem sobre a importância do conhecimento, não deve ser avaliada como satisfação com o nível de conhecimento que o quadro de profissionais administrativos da empresa apresenta em relação à inovação, mas em função dos demais resultados da pesquisa, a sua gestão deve preferencialmente ser entendida como dependente de ações não prioritárias no momento presente, por razões que requerem melhor investigação.

Desta forma, é preciso analisar qual o ciclo de reciclagem do conhecimento nas empresas, pois a manutenção prolongada de um mesmo direcionamento, basicamente restrito às alterações determinadas pelas obrigações regulatórias e exigências dos clientes, influi decisivamente na consecução dos processos de inovação e de seu sucesso, de forma crítica, o conhecimento de tecnologias no campo administrativo não foi destacado pelos respondentes, nem a referência às ferramentas de gestão de recursos humanos fundamentais para a criação de

ambientes de suporte à inovação receberam destaque como elementos importantes na bagagem dos profissionais.

Ao mesmo tempo, o discurso focado nas atitudes, é um possível indicativo de insatisfação esse atributo. Há uma ênfase nas atitudes, como competência técnica e como competência comportamental, mas não como uma questão mitigada pelas empresas, o que permite presumir que esse é um ponto fraco dos quadros profissionais das empresas pesquisadas. Esta observação corrobora com o entendimento de Fleury e Fleury (2001) quando afirmam que definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender a demanda por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas. Portanto, mesmo que os profissionais, tenham conhecimento, ou habilidades, é comum a falta de atitudes.

Os Quadros 15 a 19 reúnem as competências do indivíduo segundo a modelagem proposta por Fleury e Fleury (2001) e Durand (1999), classificadas nos três eixos principais de atributos e dois módulos de referência. A lista de atributos obtida na pesquisa indica a ênfase dada às atitudes, e permite inferir sobre as razões pelas quais os gestores, no conjunto, priorizam a atitude como principal competência do C.H.A.

**Quadro 21 – Atributos das competências conforme o C.H.A. geral, na descrição dos gestores para atuação do profissional de administração com a inovação**

<b>Competências = C.H.A - Geral</b>		
<b>Competências técnicas</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Informar-se sobre o mercado	Acumular conhecimentos	Produzir com eficiência
Dominar o campo de atuação	Ter visão de sistema	Apresentar diferencial competitivo
Conhecer a empresa	Ter raciocínio sistêmico	Empreender
Dominar matemática aplicada	Saber gerenciar	Pensar em novas formas
Conhecer processos	Implementar mudanças	Ter interesse
Formação escolar adequada	Ser organizado	Acumular qualificações
Formação especializada	Dosar sistematização	Excelência no perfil quando multiplicador
Domínio de custos e precificação	Associar micro e macro	Excelência no perfil quando executor
Conhecer cenários e modelagens	Ser estruturador	Aprender extra muros da escola



<b>Competências = C.H.A - Geral</b>		
<b>Competências técnicas</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Possuir conceito de inovar Saber priorizar	Obter o máximo do mínimo Atuar transversalmente Mudar abordagens Identificador de perfis Excelência em gestão de pessoas Capacidade de adaptar Desenvolvedor de culturas	Foco na realidade Fazer diferente Fazer melhor Mentalidade inovadora  Ser integrador Agir com pragmatismo Ensejador da participação Não postergar decisões/discussões
<b>Competências comportamentais</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
	Comunicar-se com eficiência Criar ambiente Saber liderar Saber liderar como servidor Saber conduzir Ter iniciativa Ser autônomo Ser participativo Ser expansivo Estar interessado Ser criativo Se relacionar Se inter-relacionar Saber ouvir Ser intuitivo Ser equilibrado Capacidade de se adaptar	Ser diferente Ser proativo Não ter medo do novo Ser divulgador Ser incentivador Agir por simpatia Ser comprometido Mostrar compromisso Ter interesse Buscar aprendizado Buscar crescimento Complementar a equipe Agir com positivismo Não ser conformista Ser perseverante Ter espírito inovador Ter disposição constante Ser corajoso Agir coletivamente Ter vontade

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Para o construto geral ‘Competências para inovar’, os atributos relativos à atitude estão constantemente presentes nos discursos dos respondentes para todas as circunstâncias expostas na entrevista, seguidos dos atributos para habilidades. Há menor relevância para os atributos de conhecimento como competência técnica, e não são apresentados atributos para o conhecimento como competência comportamental.

Aqui as inferências possíveis causas desta forma de abordagem são em relação à falta de iniciativa dos profissionais, comodismo, subordinação, falta de autoconfiança. Todos estes possíveis itens confrontam-se com a forma de julgamento dos gestores, que associada ao ambiente proposto, podem influir decisivamente no tempo para modificação do modo de agir dos profissionais.

**Quadro 22 – Atributos das competências conforme o C.H.A. na descrição dos gestores para atuação do profissional de administração com a inovação. Construto Agir para a inovar**

<b>Agir para a inovar</b>		
<b>Competências técnicas</b>		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Informar-se sobre o mercado	Implementar mudanças	Produzir com eficiência
Dominar o campo de atuação	Dosar sistematização	Apresentar diferencial competitivo
Conhecer a empresa	Associar micro e macro	Empreender
Conhecer processos	Ser estruturador	Pensar em novas formas
Domínio de custos e precificação	Atuar transversalmente	Ter interesse
Possuir conceito de inovar	Mudar abordagens	Excelência no perfil quando multiplicador
Saber priorizar	Excelência em gestão de pessoas	Excelência no perfil quando executor
	Desenvolvedor de culturas	Aprender extra muros da escola
		Foco na realidade
		Fazer diferente
		Fazer melhor
		Mentalidade inovadora
		Ser integrador
		Agir com pragmatismo
		Ensejador da participação
<b>Competências comportamentais</b>		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
	Criar ambiente	Ser diferente
	Saber liderar	Ser proativo
	Ter iniciativa	Não ter medo do novo
	Ser autônomo	Ser divulgador
	Ser participativo	Ser incentivador
	Estar interessado	Buscar aprendizado
	Ser criativo	Ter espírito inovador
	Ser intuitivo	Ter disposição constante
	Capacidade de se adaptar	Agir coletivamente

Para o construto geral ‘Agir para inovar’, novamente os atributos relativos à atitude estão constantemente presentes nos discursos dos respondentes. O resultado para esse atributo pede considerações atentas para o grau de importância que esses atributos tem para produzir resultados positivos para a inovação.

No entanto, há uma linha que divide necessidade de desejo, que precisa ser explorada do ponto de vista da realidade das empresas e daquilo que o mercado de profissionais oferece, sobretudo em termos de formação. Os atributos relacionados ao construto “Agir para inovar”, parecem depender de políticas de RH, com treinamentos apropriados, para que tenham sua manifestação constante.

**Quadro 23 – Atributos das competências conforme o C.H.A. na descrição dos gestores para atuação do profissional de administração com a inovação. Construto Mobilização para inovar**

<b>Mobilização de recursos para inovar</b>		
<b>Competências técnicas</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Saber priorizar	Saber gerenciar Ser estruturador  Obter o máximo do mínimo  Identificador de perfis Excelência em gestão de pessoas Desenvolvedor de culturas	Produzir com eficiência Pensar em novas formas Excelência no perfil quando multiplicador Excelência no perfil quando executor  Mentalidade inovadora Ser integrador Ensejador da participação
<b>Competências comportamentais</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
	Criar ambiente Saber liderar Saber liderar como servidor Saber conduzir Complementar a equipe Relacionar-se Se inter-relacionar	Ser divulgador Ser incentivador Agir por simpatia Agir coletivamente

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Para o construto geral ‘Mobilização para inovar’, as habilidades são apropriadamente requeridas. A lista de atributos na composição desse construto apresenta dados que permitem inferir sobre falhas de liderança e priorização a partir da alta administração corrente das empresas pesquisadas.

Os comportamentos resultantes da excelência como multiplicador, saber liderar, saber conduzir, cultura de inovação, podem entrar em confronto com os vários significados possíveis de ser associados ao pedido de “obter o máximo do mínimo”.

**Quadro 24 – Atributos das competências conforme o C.H.A. na descrição dos gestores para atuação do profissional de administração com a inovação. Construto Comunicar para inovar**

<b>Comunicar para inovar</b>		
<b>Competências técnicas</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Conhecer a empresa Possuir conceito de inovar	Ter visão de sistema Excelência em gestão de pessoas	Excelência no perfil quando multiplicador  Ser integrador Ensejador da participação Não postergar decisões/discussões

<b>Competências comportamentais</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
	Comunicar-se com eficiência Criar ambiente Saber liderar	Ser divulgador Ser incentivador Agir por simpatia
	Saber liderar como servidor Saber conduzir Ser participativo Relacionar-se Se inter-relacionar Saber ouvir	Complementar a equipe

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Para o construto geral ‘Comunicar para inovar’, as habilidades ganham maior espaço. Resulta que nesta abordagem, as competências comportamentais são mais importantes, mas ‘conhecer a empresa’, e ‘possuir conceito de inovar’, dependem da disseminação das estratégias da empresa entre seus colaboradores. A pesquisa mostra que as empresas têm dificuldades nesta área, pois de forma comum, as gestões não apresentam evidências de que possuem ferramentas, políticas, ou controles para agir nesse sentido.

**Quadro 25 – Atributos das competências conforme o C.H.A. na descrição dos gestores para atuação do profissional de administração com a inovação. Construto Aprender para inovar**

<b>Aprender para inovar</b>		
<b>Competências técnicas</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Informar-se sobre o mercado	Acumular conhecimentos	Produzir com eficiência
Conhecer a empresa	Saber gerenciar	Apresentar diferencial competitivo
Dominar matemática aplicada	Implementar mudanças	Ter interesse
Conhecer processos	Ser organizado	Acumular qualificações
Formação especializada	Dosar sistematização	Foco na realidade
Conhecer cenários e modelagens	Associar micro e macro	Fazer diferente
Possuir conceito de inovar	Obter o máximo do mínimo	Fazer melhor
	Atuar transversalmente	Mentalidade inovadora
	Mudar abordagens	Agir com pragmatismo
	Capacidade de adaptar	Não postergar decisões/discussões
	Desenvolvedor de culturas	
<b>Competências comportamentais</b>		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
	Saber conduzir	Não ter medo do novo
	Ter iniciativa	Ser comprometido
	Ser autônomo	Ter interesse
	Estar interessado	Ser perseverante
	Capacidade de se adaptar	Ter espírito inovador
		Ser corajoso
		Ter vontade

Fonte: Elaborado pelo autor Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Para o construto geral ‘Aprender para inovar’ há um equilíbrio de forças nos três eixos do campo das competências técnicas. Fica evidenciada a importância de direcionamentos nesse sentido. Aqui há dois confrontos percebidos na análise das

entrevistas: (a) os respondentes entendem que as empresas, por força da qualificação insuficiente dos profissionais, se responsabilizam pelo complemento da sua formação específica, (b) as empresas que complementam a formação, reconhecem o risco de estarem formando para o mercado e, portanto, o risco de perder o capital humano investido, o que mais uma vez, remete à questão de políticas de retenção, controle, incentivo e recompensas.

#### **4.4 Resultados e Discussão Teórica - Questionários**

As tabelas abaixo apresentam os dados e resultados obtidos das primeiras questões do questionário aplicado nas empresas. É interessante notar a homogeneidade das respostas em relação a um interesse específico da pesquisa ou ponto de interesse comum, que é o procedimento organizacional e a cultura de cada empresa. As questões foram elaboradas para elucidar os temas a seguir:

##### **4.4.1 Grupo 1**

Investiga se a inovação está inserida na estratégia de negócio das empresas e explora como se dá o incremento da capacidade de implementar mudanças.

**Tabela 8 - Potencial da estrutura**

1. A sua empresa avalia o potencial da estrutura organizacional que possui?

Empresa	Forma de procedimento								
			Gestão interna		Com consultoria		Nunca considerou		
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não			
Adrasthea	1		1						
Alethea	1								
Alghea	1		1						
Ananqe	1		1				1		
Arthemis	1			1					
Asthrea	1				1				
Athea	1		1						
Athena	1								
	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 9 - Inventário de habilidades**

2. A sua empresa mantém um inventário das habilidades profissionais das pessoas por ela contratadas?

Empresa	Forma de procedimento								
			Gestão interna		Com consultoria		Nunca considerou		
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não			
Adrasthea	1		1						
Alethea	1								
Alghea	1			1					
Ananqe	1		1				1		
Arthemis									1
Asthrea	1		1						
Athea	1		1						
Athena	1		1						
	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
	<b>88%</b>	<b>0%</b>	<b>63%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 10 - Visão corporativa**

3. A sua empresa promove a visão corporativa entre os empregados?

		Forma de procedimento							
				Gestão interna		Com consultoria			
Empresa	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Nunca considerou		
Adrasthea		1							
Alethea		1							
Alghea		1							
Ananqe	1								
Arthemis									1
Asthrea	1		1						
Athea	1		1						
Athena	1		1						
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	<b>50%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

O Grupo 1 ao investigar se a inovação está inserida na estratégia de negócios das empresas e como explorar o incremento da capacidade de implementar mudanças, as respostas permitem avaliar que a promoção da visão corporativa é adotada apenas parcialmente pelas empresas. Ainda assim falta para as empresas a adoção de procedimentos formais para garantir que esta visão atinja a totalidade dos empregados.

Da mesma forma o incremento da capacidade para implementar mudanças é uma preocupação, uma vez que todas as empresas indicam que avaliam ou acompanham o potencial presente na sua estrutura organizacional, e também mantêm um inventário de habilidades profissionais através de alguma forma de procedimento interno, registrado ou informal.

Estas são indicações do direcionamento para o controle de estoque de capital humano nas empresas, que eventualmente conhecem e controlam a capacidade de seus recursos. Entretanto, fica evidente que no gerenciamento estratégico, as empresas guardam uma distância relativa entre sua atuação e a comunicação dos processos estratégicos, nos quais se insere a inovação.



#### 4.4.2 Grupo 2

Investiga o desenvolvimento de conceitos inovativos, e explora a influência destes conceitos na organização do trabalho e no tempo de resposta.

**Tabela 11 - Integração de áreas**

4. A sua empresa envolve todas as áreas em um projeto desde o início?

Empresa	Forma de procedimento						Nunca considerou	
			Gestão interna		Com consultoria			
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Adrasthea		1						
Alethea								1
Algea		1						
Ananque		1		1		1		
Arthemis	1				1			
Asthrea	1		1					
Athea	1		1					
Athena	1							
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	<b>50%</b>	<b>38%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 12 - Trabalho em grupos**

5. A sua empresa promove o trabalho em grupos distintos para inovar?

Empresa	Forma de procedimento						Nunca considerou	
			Gestão interna		Com consultoria			
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Adrasthea		1						
Alethea								1
Algea		1						
Ananque	1			1		1		
Arthemis	1				1			
Asthrea		1		1				
Athea		1		1				
Athena	1							
	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	<b>38%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>	<b>38%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 13 - Mobilidade interdepartamental**

6. A sua empresa promove a mobilidade interdepartamental ou entre áreas para inovar?

Empresa	Forma de procedimento						Nunca considerou	
			Gestão interna		Com consultoria			
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Adrasthea		1						
Alethea							1	
Alghea		1						
Ananqe	1			1			1	
Arthemis	1				1			
Asthrea		1						
Athea	1		1					
Athena		1						
	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	<b>38%</b>	<b>50%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Há uma consistência evidente nas respostas, e novamente a informalidade aparece em relação ao controle da atividade. O desenvolvimento de conceitos e inovativos entre os empregados, ganha maior eficiência à medida que o trabalho esteja organizado com um formato que aproveite a sinergia e, portanto, a comunicação se torna uma ferramenta importante enquanto os departamentos estejam interligados, e conheçam as diversas etapas de um projeto como resultado da integração.

De acordo com as respostas, o envolvimento de todos os departamentos no projeto é adotado parcialmente pelas empresas, e a integração dos grupos distintos é uma atividade secundária, assim como a mobilidade interdepartamental.

Esses dois fatores são indicativos de que o tempo de resposta pode ser afetado em função da menor sinergia, e quando se associa o resultado do grupo 2 com o resultado do grupo 1, ainda que haja um direcionamento para o controle do estoque de capital humano, é possível inferir que esse controle não tem a sua devida aplicação e importância para as empresas, e reafirma que a distância relativa

entre a atuação é a comunicação dos processos estratégicos da empresa é uma realidade.

#### 4.4.3 Grupo 3

Investiga a organização e gerenciamento da produção de conhecimento, e explora o incentivo e a canalização da criatividade, e da produção de conhecimento.

**Tabela 14 - Incentivo a ideias**

7. A sua empresa incentiva novas ideias entre os empregados administrativos e pessoal chave da administração?

Empresa	Forma de procedimento						Nunca considerou	
			Gestão interna		Com consultoria			
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Adrasthea		1						
Alethea		1						
Algea	1			1				
Anage		1		1		1		
Arthemis	1				1			
Asthrea	1		1					
Athea	1		1					
Athena	1							
	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>63%</b>	<b>38%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 15 - Autonomia para inovar**

8. A sua empresa permite que todos os empregados administrativos e pessoal chave da administração tenham algum grau de autonomia para inovar?

Empresa	Forma de procedimento						Nunca considerou	
			Gestão interna		Com consultoria			
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Adrasthea		1						
Alethea	1							
Alghea		1						
Anançe	1			1		1		
Arthemis		1						
Asthrea	1		1					
Athea	1		1					
Athena	1							
	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>63%</b>	<b>38%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 16 - Avaliações individuais**

9. A sua empresa faz avaliações individuais sobre o valor contido na originalidade e criatividade dos empregados administrativos e pessoal chave da administração?

Empresa	Forma de procedimento						Nunca considerou	
			Gestão interna		Com consultoria			
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Adrasthea		1						
Alethea		1						
Alghea		1						
Anançe		1		1		1		
Arthemis		1						
Asthrea	1		1					
Athea		1		1				
Athena	1							
	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>13%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 17 - Comportamento criativo**

10. A sua empresa permite o comportamento criativo que não seja necessariamente comportamento produtivo dos empregados administrativos e pessoal chave da administração?

Empresa	Forma de procedimento						Nunca considerou	
	Sim		Gestão interna		Com consultoria			
			Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Adrasthea	1			1				
Alethea	1							
Alghea	1			1				
Ananqe	1			1		1		
Arthemis	1					1		
Asthrea	1		1					
Athea	1		1					
Athena	1							
	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>38%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 18 - Recompensa para ideias**

11. A sua empresa recompensa ideias originais que são colocadas em prática pelos empregados administrativos e pessoal chave da administração?

Empresa	Forma de procedimento						Nunca considerou	
	Sim		Gestão interna		Com consultoria			
			Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Adrasthea		1						
Alethea		1						
Alghea		1						
Ananqe		1		1		1		
Arthemis		1						
Asthrea	1		1					
Athea		1		1				
Athena	1							
	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>13%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 19 - Razões para rejeição**

12. A sua empresa dá razões para rejeitar as ideias dos empregados administrativos e pessoal chave da administração?

Empresa	Forma de procedimento						Nunca considerou	
			Gestão interna		Com consultoria			
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Adrasthea	1			1				
Alethea								1
Alghea	1							
Anançe	1			1		1		
Arthemis	1		1					
Asthrea	1		1					
Athea	1							
Athena	1							
	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	<b>88%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 20 - Mensuração do conhecimento**

13. A sua empresa usa alguma forma de mensuração do conhecimento os empregados administrativos e pessoal chave da administração?

Empresa	Forma de procedimento						Nunca considerou	
			Gestão interna		Com consultoria			
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Adrasthea		1						
Alethea		1						
Alghea	1			1				
Anançe	1		1			1		
Arthemis	1				1			
Asthrea								1
Athea		1		1				
Athena	1		1					
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	<b>50%</b>	<b>38%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 21 - Comparação da produção interna**

14. A sua empresa mede o conhecimento a partir de grupos dos empregados administrativos e pessoal chave da administração envolvidos em outros grupos?

Empresa	Forma de procedimento							Nunca considerou	
			Gestão interna		Com consultoria				
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não			
Adrasthea		1							
Alethea		1							
Alghea		1							
Anançe		1		1		1			
Arthemis		1							
Asthrea									1
Athea		1		1					
Athena		1							
	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
	<b>0%</b>	<b>88%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 22 - Comparação da produção externa**

15. A sua empresa compara a produção coletiva interna de conhecimento dos empregados administrativos e pessoal chave da administração com a dos seus concorrentes?

Empresa	Forma de procedimento							Nunca considerou	
			Gestão interna		Com consultoria				
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não			
Adrasthea		1							
Alethea		1							
Alghea		1							
Anançe		1		1		1			
Arthemis		1							
Asthrea									1
Athea		1		1					
Athena		1							
	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
	<b>0%</b>	<b>88%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 23 - Avaliação da contribuição**

16. A sua empresa avalia a contribuição de todos na produção de conhecimento?

Empresa	Forma de procedimento						
			Gestão interna		Com consultoria		Nunca considerou
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	
Adrasthea		1					
Alethea		1					
Algea		1					
Ananque		1		1		1	
Arthemis		1					
Asthrea							1
Athea		1		1			
Athena	1						
	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	<b>13%</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>
							<b>1</b>
							<b>13%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Ao investigar como se organiza e se gerencia a produção de conhecimento, avaliando esta mesma produção e sua forma de canalização, as respostas obtidas nesse Grupo 3 evidenciam a distância entre as atividades administrativas e a efetiva participação ou inserção do pessoal administrativo no processo de inovação das empresas pesquisadas.

Ao mesmo tempo, permite a avaliação de quanto o empresário, respondente, expressa seu entendimento das implicações entre as atividades de cunho administrativo no seu mais amplo espectro e abrangência, e as atividades ligadas ao desenvolvimento de produtos, serviços e processos, melhorias contínuas, a pesquisa e desenvolvimento, e sua atuação como parte da estrutura de suporte, para que haja maior e melhor eficiência na consecução e resultado das atividades de inovação.

Ainda que os respondentes tenham afirmado que há incentivo para o desenvolvimento de novas ideias por parte do pessoal administrativo, confirmado pela permissão de algum grau de autonomia para inovar, fica estabelecida uma contradição, uma vez que, a avaliação individual não considera o valor contido na



originalidade e a criatividade do pessoal administrativo, o que inclui colaboradores considerados membros-chaves da administração.

Esse ponto é reforçado pelos respondentes posto que as empresas em sua maioria não recompensam de nenhuma forma a prática voltada para a inovação, por parte dos empregados de administração, ainda que permitam que estes mesmos empregados desempenhem um comportamento criativo que não seja necessariamente produtivo

Quando uma ideia é rejeitada, há uma explicação para o fato, no entanto, se trata de um reporte informal, já que as empresas não registram procedimentos para esta atividade.

Novamente, a mensuração da atividade dos empregados administrativos resultante em colaboração para o processo de inovação, é feita de maneira informal, o que evidencia não ser executada de forma suficiente para que possa influir na garantia de melhoria do processo de inovação.

Uma confirmação para esse pressuposto pode ser obtida pelas respostas à pergunta 14 (com nenhuma empresa fazendo uso de qualquer medida da interação entre grupos, sobretudo do pessoal chave da administração), o que também constitui um forte indicativo de que o controle do estoque de capital humano, inicialmente anunciado no Grupo 1 tem limitações graves, e que a criação de um clima organizacional facilitador da inovação como cultura, não tem base nem suporte nas empresas pesquisadas.

A resposta à pergunta 15 sobre a produção coletiva dos empregados administrativos em relação aos seus pares nas empresas concorrentes, corrobora e confirma que não é dada importância para a medição do conhecimento, e também evidencia que a avaliação da contribuição do conhecimento de todos é uma atividade deliberadamente não praticada nem recompensada pelas empresas, já que nenhuma das empresas tem qualquer forma de procedimento para conhecimento desta contribuição, já que não optaram por informar que nunca consideraram a questão.

#### 4.4.4 Grupo 4

Investiga o uso de tecnologia de terceiros, e explora a identificação, avaliação e assimilação de tecnologia de terceiros

**Tabela 24 - Recrutamento de profissionais qualificados**

17. A sua empresa recruta profissionais administrativos altamente qualificados, ou empregados com formação científica na área, a fim de inovar?

Empresa	Forma de procedimento							Nunca considerou
			Gestão interna		Com consultoria			
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Adrasthea		1						
Alethea	1							
Alghea		1						
Ananqe	1		1			1		
Arthemis	1				1			
Asthrea		1						
Athea		1		1				
Athena		1						
	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b> <b>0</b>	
	<b>38%</b>	<b>63%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b> <b>0%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Nesse Grupo 4 infere-se alguma consideração das empresas pela contratação de conhecimento altamente especializado ou qualificado nas questões administrativas, no entanto a atividade é limitada nas empresas pesquisadas. Em função das respostas anteriores, há conhecimento da oportunidade, no entanto, a contratação está vinculada às condições econômicas (confirmada nas entrevistas) e influência desta restrição não há priorização para a contratação de profissionais administrativos especializados.

#### 4.4.5 Grupo 5

Investiga o gerenciamento e defesa da propriedade intelectual, e explora a importância dada a patentes, desenhos, modelos e marcas.

**Tabela 25 - Identificação de funções**

18. A sua empresa identifica as pessoas com funções administrativas que recebem o conhecimento estratégico?

		Forma de procedimento						
		Gestão interna			Com consultoria			
Empresa	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Nunca considerou	
Adrasthea		1						
Alethea		1						
Algea	1		1					
Ananqe	1			1		1		
Arthemis	1				1			
Asthrea	1							
Athea		1		1				
Athena	1							
	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>63%</b>	<b>38%</b>	<b>13%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 26 - Incentivo ao conhecimento estratégico**

19. A sua empresa oferece incentivos específicos com relação ao conhecimento estratégico dos empregados administrativos e pessoal chave da administração (remuneração, avanços)?

		Forma de procedimento						
		Gestão interna			Com consultoria			
Empresa	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Nunca considerou	
Adrasthea		1						
Alethea		1						
Algea		1						
Ananqe		1		1		1		
Arthemis		1						
Asthrea	1							
Athea		1		1				
Athena	1							
	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Ao investigar a defesa da propriedade nesse Grupo 5, os respondentes das empresas pesquisadas caracterizam sua informalidade e o distanciamento entre as atividades administrativas e o processo de inovação, o ponto focal do questionário é verificar a existência de um grupo de pessoas-chave na administração com conhecimento da estratégia do negócio.

Ainda que afirmem identificar as pessoas com esse conhecimento, as respostas registram que inexistente qualquer política para assegurar que os bens intangíveis contidos na atividade de rotina e no processo criativo das empresas, sejam incentivados por formas de premiação, esse é um indicativo de que o conhecimento advindo de propostas inovativas do pessoal administrativo, não sejam relevantes para o processo de inovação das empresas.

#### 4.4.6 Grupo 6

Investiga o gerenciamento de recursos humanos com visão para inovação e explora o recrutamento, a avaliação interna e a prática do treinamento.

#### Tabela 27 - Contratação de pessoal chave

20. A sua empresa inclui no seu processo de contratação a avaliação do potencial de inovação dos candidatos administrativos e à cargos chave da administração?

			Forma de procedimento					
			Gestão interna		Com consultoria			
Empresa	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Nunca considerou	
Adrasthea		1						
Alethea		1						
Alghea		1						
Ananqe		1		1		1		
Arthemis		1						
Asthrea								1
Athea		1		1				
Athena		1						
	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	<b>0%</b>	<b>88%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 28 - Avaliação de habilidades na contratação**

21. A sua empresa tem um processo de contratação que inclui a avaliação da habilidade de trabalho em grupo/equipes dos candidatos administrativos e à cargos chave da administração?

Empresa	Forma de procedimento						
			Gestão interna		Com consultoria		Nunca considerou
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	
Adrasthea		1					
Alethea		1					
Algea		1					
Ananque		1		1		1	
Arthemis		1					
Asthrea							1
Athea		1		1			
Athena	1						
	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b> <b>1</b>
	<b>13%</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b> <b>13%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

**Tabela 29 - Avaliação de necessidades de treinamento**

22. A sua empresa avalia as necessidades de formação e treinamento de cada empregado contratado para funções administrativas e cargos chave da administração?

Empresa	Forma de procedimento						
			Gestão interna		Com consultoria		Nunca considerou
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	
Adrasthea	1						
Alethea		1					
Algea		1					
Ananque	1		1			1	
Arthemis	1				1		
Asthrea	1		1				
Athea		1		1			
Athena	1						
	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b> <b>0</b>
	<b>63%</b>	<b>38%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b> <b>0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014).

Esse Grupo 6 apresenta resultados importantes que servem de base para estudos posteriores, com relação à formação das empresas e seu processo de inovação.

O distanciamento evidenciado entre as atividades de inovação revelado pelas respostas às perguntas 20 a 22 mostra que as empresas não alinham o foco que têm em inovação com as atividades de suporte desempenhadas pelas equipes administrativas, mesmo aquelas desempenhadas por pessoal chave da administração e, assim também tomadores de decisão.

Ainda que as empresas tenham respondido em sua maioria que avaliam as necessidades de treinamento para o pessoal administrativo em relação à inovação, uma incursão pelas respostas anteriores, permitem pressupor que não há a devida ligação entre as atividades administrativas e sua atuação com a melhoria da comunicação, adequação do atendimento aos interessados e envolvidos diretos do processo de inovação, no acompanhamento das mudanças que afetam os negócios da empresa, legislação, mercado, concorrência, ou de informações que estejam disponíveis e que são importantes para o sucesso da empresa, ajudando a fomentar o seu próprio processo de inovação.

É possível denotar que em adição aos itens acima, o planejamento da capacitação, proporcionado pelas atividades de pessoal administrativo, através da função de recursos humanos, parece não gozar da devida consideração pelos respondentes das empresas pesquisadas.

Esta assertiva encontra suporte no fato de que os respondentes revelam que as empresas não têm um processo de contratação para avaliar a habilidade de trabalho em grupo, corroborando com a falta de necessidade que estas empresas registram ao não avaliar a contribuição do pessoal administrativo no trabalho e desempenho dos diversos grupos envolvidos com o processo de inovação.

Esse comportamento mais uma vez é confirmado pela resposta à pergunta 20 destacando que o potencial de inovação do pessoal administrativo, mesmo aqueles

que venham a desempenhar um cargo chave na administração, não tem relevância para as empresas pesquisadas.

#### **4.5 Considerações sobre os resultados da pesquisa**

O trabalho de aplicação do questionário, com o intuito de permitir avançar na triangulação das informações iniciadas com o roteiro de entrevistas, como prevê o objetivo desta pesquisa, permitiu identificar o tratamento dado pelos respondentes, para as práticas de inovação e sua conexão com os conhecimentos, habilidades e atitudes, de suas equipes administrativas, sua forma de abordagem e controle.

Os resultados do questionário aplicado são então associados aos resultados das entrevistas, para que seja possível concluir o quanto a utilização desse conjunto de capacitações, o C.H.A., contribui para o sucesso do desenvolvimento da inovação nas empresas, é fundamental notar que através da análise dos aspectos revelados pelos respondentes, relacionados à inovação, há um padrão comportamental, que deve ser explorado para melhor compreender o que pode se constituir em barreira aos processos de inovação nas empresas, em função da restrição, segregação, ou alienação das equipes de suporte abrangente, tão fundamentais para aquilo que se constitui como a inovação de fato.

O quadro geral da análise revela uma falta de relevância em relação ao registro, acompanhamento e mensuração das atividades relacionadas ao processo de inovação. Além disso, embora o questionário não tenha abordado especificamente sobre ferramentas de gestão da inovação, foi possível identificar que a estruturação e a gestão do processo de inovação nas empresas, são incipientes, desconsiderados, desconhecidos, ou simplesmente, não utilizados por determinação e estilo gerencial.

As empresas são informais e convencionais, seus processos de inovação não são integrados, e a gestão das empresas sobretudo tocante às políticas de incentivo, tanto quanto a gestão do processo de inovação, estão ligadas a processos que ignoram as orientações dos manuais clássicos de inovação ou práticas de

mensuração e controle já consagradas por muitas empresas nas economias onde há grande assimilação dos processos integrados de inovação.

O perfil esperado que os representantes das empresas da Região do Grande ABC, consultadas para esta pesquisa, para que o profissional egresso de cursos voltados para a Administração é a configuração de uma polarização, ou, o perfil possível de ser descrito, tende a contribuir com a excelência nos processos de inovação, e a relevância do papel do administrador para o sucesso das atividades na temática da inovação, é reconhecida. Mas essa descrição, e esse reconhecimento, polarizam com as condições (ferramentas, sistemas, ambiente e cultura organizacional), oferecidas para inovar.

Considerando essa polarização como um cenário, torna-se admissível concluir que o processo de inovação é ainda um contexto em construção, nas empresas pesquisadas, mas ainda distante de ser uma realidade apreciável, concreta e determinante da competitividade das empresas, com graus de excelência.

O claro entendimento das competências de uma empresa, e sua identificação através do C.H.A (Conhecimento, Habilidades e Atitudes), é um controle e ferramenta fundamental para o desenho de uma função ou cargo e não menos fundamental para que os diversos serviços, produtos e atividades de uma operação, sejam administrados com alto desempenho e qualidade.

Para Dutra (2004), Fleury e Fleury (2001), a visão, a tradução dos objetivos, o recrutamento, a identificação de necessidades, a forma de operar o modelo mental, e o próprio modelo mental impulsionador da inovação, são imprescindíveis, e as empresas devem possuir grande competência nestas capacidades.

É fundamental que estas atribuições estejam bem definidas e atualizadas. Esta é uma atividade que não prescinde de registros claros e procedimentos reconhecidos, afinal, sem dados estruturados há o risco de tomada de decisões com base em opiniões e discussões cuja fundamentação, é falível.



Com a lista de atributos obtida no processo de entrevistas, é possível descrever o perfil possível do profissional administrativo para sua atuação nos processos de inovação, e que esta atuação é crítica como suporte ao complexo de atividades que envolvem a inovação. Entretanto, não é possível definir uma fronteira clara entre esse perfil e outro qualquer para uma contratação que vise desempenhar as tarefas de rotina no campo da administração. Ainda assim, o administrador inovador deve entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados aos negócios, mas há limitações de fundamento em relação a esta atuação, quando seu trabalho pede envolvimento com as estratégias da empresa.

Mas há uma deficiência de base, criticada pelos gestores, e que se refere ao processo de educação formal na formação do profissional, ou seja, sua vida acadêmica. Esta crítica considera que o padrão de conhecimento, habilidades e atitudes dos egressos para o trabalho administrativo, e para sua atuação em processos de inovação, é baixo e tem a insuficiência como padrão. Este fenômeno pode ser conectado com o que aponta Gaspar (2010) em relação aos Projetos Político-Pedagógicos dos cursos de graduação das instituições de ensino superior, quando conclui que a dinamização do conhecimento, deve receber atenção no momento da revisão ou reformulação desses projetos.

Entretanto, Gaspar (2010) constata em sua pesquisa, que as instituições de ensino superior, executam essa função fundamental, de forma intuitiva, sem uma metodologia clara. Para o autor, um projeto pedagógico, além de contar com objetivos, planejamento, responsabilidades e metas, o que certamente inclui metas para as IES, e metas das IES em relação ao seu entorno econômico e social, representa um momento ímpar para a implantação de técnicas e metodologias de criação, difusão e uso de conhecimento organizacional.

Esse tratamento intuitivo, apontado por Gaspar (2010), pode ter como consequência, a abordagem superficial dos problemas, o que impede que as percepções e as práticas dos indivíduos se modifiquem no grau necessário para o sucesso na implementação de processos de mudança em universidades. Assim, pode ser inferido, que uma das mudanças imprescindíveis, relaciona-se com a capacitação dos egressos, aproximando-a das necessidades, visão e percepção dos

gestores que contratarão esses egressos no futuro, para exercício de funções de relevância. .

O profissional deve possuir atitudes provocadoras, que instiguem a melhoria constante dos processos, da busca por conhecimentos, inclusive por sua própria parte, é necessário que atue como comunicador de mensagens, formador e integrador de times, formador de bases de dados confiáveis, sobre o entorno e oportunidades para a empresa.

Trata-se de um ponto de atenção que não está refletido na forma como as empresas consideram sua base de capital humano, como exemplo, a ausência de uma prática estruturada de avaliação de desempenho, e políticas de recompensa, como conceito associado à prática de rotina, ou seja, como ferramenta gerencial para impulsionar o sucesso, não figuram como relevantes para as empresas, como mostram os resultados desta pesquisa.

Em função disso, o compromisso e envolvimento com as propostas que deve ser evidente por parte dos profissionais, não tem contrapartida nas recompensas materiais para o indivíduo, nem para sua equipe, salvo as possibilidades de ascensão na empresa.

Face a estas condições, o profissional deve conduzir uma gestão efetiva, reconhecendo a limitação de recursos a limitação na qualificação de pessoal, e obter níveis de excelência mesmo lidando com a escassez de recursos e indisponibilidade das ferramentas mais adequadas para o exercício de suas tarefas.

A inovação não é aleatória. Esta pesquisa avaliou a opinião de gestores de empresas da região do Grande ABC, buscando um perfil para o profissional de administração que seja passível de ser integrado aos processos de inovação. Para que isto atinja um *status* assertivo, implica na clara compreensão de que a inovação é inerentemente um processo que exige integração.

Quanto mais alto o desempenho, melhor para o ambiente de inovação, no entanto o alto desempenho, não conduz necessariamente à exigência de uma

formação em instituições de primeira linha, mas exige sim, graus de especialização. A inovação pressupõe novas formas de trabalho, ela não se compatibiliza com formas de gestão tradicionais, nem tampouco pode estar refém de um desejado ou provável momento econômico ideal para o investimento intensivo no capital humano das empresas.

O ambiente inovador é uma condição de predominantes relações horizontais, é uma atividade que gravita em torno de acordos e não de contratos, esta uma construção que Murray (2006) faz a respeito das condições de motivação continuada em ambientes orientados para inovação. Entretanto, esta pesquisa permite inferir que a persistência de modelos tradicionais de hierarquia, são fatores que influenciam diretamente no perfil obtido do mercado pelos gestores, posto que continua fortemente influenciado pela falta de atitude dos profissionais, uma referência indiscutível à dificuldade do exercício da autonomia.

Um extrato importante dos depoimentos tem abordagens diretas sobre a relação empregador-empregado. A participação dos profissionais administrativos no processo de inovação das empresas tem sua importância destacada, o que em essência, é um efeito desejado, cuja causa impeditiva remete ao não rompimento de uma das mais comuns barreiras à inovação, que consiste na ausência de controles e procedimentos, que gerem confiabilidade, e viabilizem a delegação na proporção adequada.

Há uma máxima que se aprende desde muito cedo nos cursos de Administração que diz que “o que não é controlado, não é executado” Kaplan e Norton (1997), o que conduz à desdobramentos como: dados não mensurados, conduzem a discussões de opiniões. O exercício inovador precisa de controles apurados, precisa de confiabilidade, envolve riscos, mas exige propriedade, profundidade, e critérios em todos os elementos que colaborem para que se tenha consecução e sucesso.

Entretanto, recorrendo à Drucker (1998), isto não significa que seja necessária a utilização de ferramentas melhores ou em maior número, a sofisticação não é uma

necessidade básica, como é a difusão e aplicação de conceitos simples, e algumas regras práticas, que possibilitem organizar o trabalho e o seu controle.

O ambiente inovador implica em uma mudança fundamental de comportamentos, pois transforma um dos aspectos mais sensíveis das relações no trabalho que é a transferência de poder e as mudanças de formas de gerenciamento numa escala sempre evolutiva, envolve o tripé 'poder-informação-recompensa', sendo que esse último, a recompensa, não é apresentada ou entendida consensualmente pelos gestores como ferramenta, como instrumento de fomento gerencial orientado para a inovação das empresas pesquisadas, quase em oposição, é convertida em obrigação regulatória e normativa.

A comunicação é outro fator de forte presença, pois deve permear toda a comunidade de uma empresa, para todo e qualquer fator de relevância, e no bojo da estratégia, da produtividade, e do olhar atento às novas oportunidades e possibilidades, deve também afetar o planejamento das empresas nestas atividades e na sua execução.

As categorias de análise de maior presença observadas pela pesquisa, são o comportamento orientado para a inovação, e a estrutura orientada para a inovação. Nestas categorias, os gestores avaliam os profissionais, fortemente em função de suas atitudes e habilidades, e menos pelos conhecimentos que possuem.

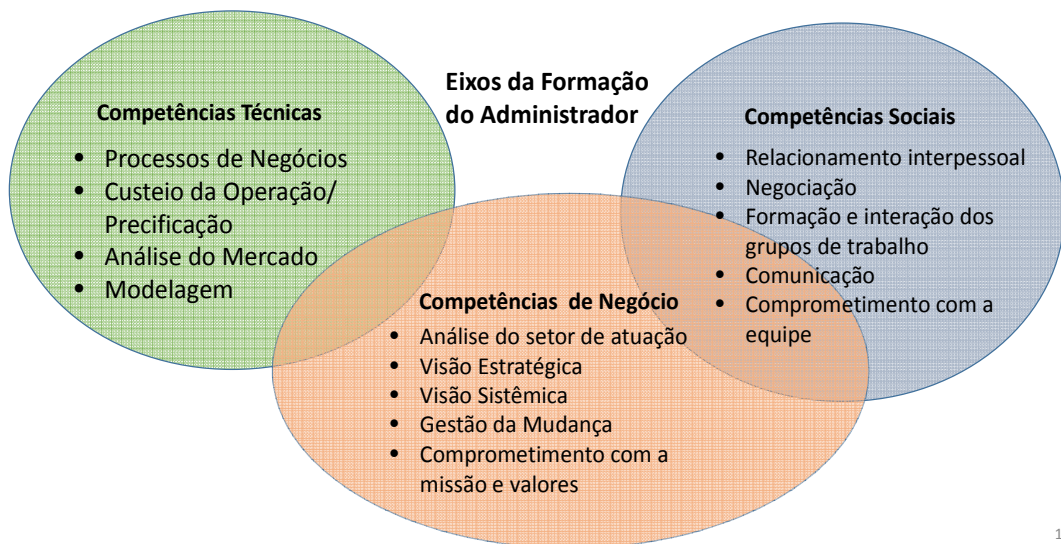
Paralelamente, as ferramentas, sistemas, e ambiente favorecedores da inovação, que são adições às atividades de rotina, precisam figurar na lista de prioridades das empresas, a capacidade de obter o máximo com o mínimo é uma pressão que as empresas e o profissional de administração sofrem, como função direta da pressão que as condições de mercado exercem sobre as relações de negócios.

Nesse aspecto, ainda que os gestores demonstrem clareza em relação aos diversos contextos do processo de inovação, revela-se uma compreensão inadequada das consequências da inovação sobre os resultados econômicos das empresas, pois é fundamental que seja uma atividade com alto discernimento do

que significa a urgência, a necessidade, e o planejamento de curto, médio e longo prazos, quando são aplicados ao processo de inovação, assim como os conceitos e procedimentos que envolvem a solução de problemas e a melhoria contínua.

A Figura 9 apresenta um extrato das características que devem compor o perfil do profissional de administração integrado aos processos de inovação, revelados pela pesquisa:

**Figura 9 - Eixos da formação do administrador**



17

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014). Colaboração de Santos (2014).

A inovação tem respostas para a constituição de vantagens competitivas sustentáveis, que respeitem os limites das empresas com exploração do máximo esforço, o que será determinante do seu modelo de inovação, do tipo de inovação, e a qualidade e abrangência das abordagens.

Mas é preciso a implementação de um processo de conscientização e mudança comportamental dos empregados de todos os níveis e diferentes formações, rumo a competências direcionadas e efetivamente operacionalizadas pelas políticas, cultura de inovação e resultados. Aqui reside o *core* de atuação dos profissionais de administração no processo de inovação das empresas.

Estabelecendo uma relação direta dessa atuação, as características dispostas na Figura 9, e os atributos das competências para a inovação, a pesquisa permite delinear o C.H.A. do profissional de administração, integrado aos processos de inovação, com os seguintes atributos nos três eixos do perfil, listados nos Quadros 26 e 27:

**Quadro 26 - Perfil de conhecimentos do administrador integrados à inovação**

<b>O perfil, segundo os participantes</b>	
<b>Os conhecimentos que o Administrador deve apresentar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funções gerenciais</li> <li>• Processos de Negócio</li> <li>• Conhecer o mercado e o setor de negócios</li> <li>• Domínio de gestão de custos e precificação de produtos e serviços</li> <li>• Análise de cenários e modelagem</li> <li>• Domínio dos processos de trabalho</li> <li>• Conhecimento técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os conceitos e a estrutura orientada para a inovação</li> <li>• Comportamento orientado para a inovação</li> <li>• Vivência na liderança em diferentes ambientes</li> <li>• Vivência na liderança em diferentes condições e restrições</li> <li>• Foco no resultado</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014). Colaboração de Santos (2014).

Os gestores entendem que o conhecimento é um eixo que independente das habilidades e atitudes, e atribuem essa independência ao fato de que, o profissional que não apresenta um conhecimento requerido para a execução de uma determinada tarefa, pode ter essa pendência resolvida com a obtenção de informações em outras fontes. Nessa linha de abordagem, os conhecimentos específicos, são conhecimentos que se referem ao modelo de negócios de cada empresa, assim, o conhecimento específico, não é priorizado pelos gestores, dado que esse mesmo conhecimento será adquirido com a experiência e a vivencia do profissional ao longo do seu tempo de trabalho na empresa.

**Quadro 27 - Perfil de habilidades e atitudes do administrador integradas à inovação**

<b>O perfil, segundo os participantes</b>	
<b>Habilidades o Administrador deve ter</b>	<b>Atitudes o Administrador deve demonstrar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades gerenciais/ liderança de pessoas/ incentivar pessoas</li> <li>• Visão sistêmica e atuação transdisciplinar</li> <li>• Aglutinar pessoas e difundir conceitos sobre inovação.</li> <li>• Interação com grupos de trabalho</li> <li>• Implantar cultura de inovação</li> <li>• Comunicação e relacionamento</li> <li>• Inteligência emocional</li> <li>• Apresentar as vantagens da mudança (negociação)</li> <li>• Priorizar, organizar e Implementar as mudanças</li> <li>• Capacidade de adaptar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalidade/ espírito inovadora</li> <li>• Comportamento orientado para a inovação e aprendizado</li> <li>• Proatividade e Empreendedorismo</li> <li>• Trabalho em Grupo e no Coletivo</li> <li>• Coragem para expor opiniões</li> <li>• Perseverança</li> <li>• Visão de Futuro (visionário)</li> <li>• Aglutinar pessoas e difundir conceitos sobre inovação</li> <li>• Pragmatismo</li> <li>• Condições de adaptação</li> <li>• Comprometimento com a missão e valores da empresa</li> <li>• Foco nos resultados</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa (2014). Colaboração de Santos (2014)

Em contrapartida, os gestores entendem que o profissional deve se apresentar com uma lista de habilidades que determinam sua melhor adaptabilidade ao ambiente das empresas, o que é um fator facilitador da sua assimilação da visão da empresa e do tipo de negócio para o qual está sendo contratado.

Gestores expressam que há uma deficiência evidente no eixo de atitudes, esclarecendo que os atributos desse eixo, são os menos presentes nos profissionais, embora sejam os mais importantes segundo os depoimentos.

Deve ser ressaltado que os gestores valorizam o exercício dos atributos das competências para inovação, com o exercício da autonomia, o que remete às atitudes. Entretanto, a autonomia, não tem o significado de tomada de decisão, e sim a sua correspondência à opinião de quem efetivamente toma as decisões do negócio, ou na empresa, o que pode representar um ciclo que ao mesmo tempo em que busca a geração de ideias e promoção das iniciativas, as gera e promove sob o espectro do cerceamento, seja por influência da autoridade, seja por influência da escassez de recursos.

Assim, consideradas as possibilidades dadas pelo conjunto da empresa e disponibilidade de seus recursos, entende-se que o gestor interliga o três eixos das competências para inovação com um processo de retroalimentação que a partir das atitudes do profissional, ampliam suas habilidades e ambos os eixos determinam a expansão do conhecimento, o que é então convertido em ações que concretizam o fluxo inovador em seus negócios.

Posto isso, com a pesquisa de campo foi possível verificar, a partir de uma amostra, qual a percepção de gestores de empresas atuantes na Região do Grande ABC, em relação ao perfil requerido aos profissionais de administração para atuação em inovação, no entanto, esta percepção apresenta fortes pressupostos que permitem inferir que este profissional, cuja participação nos processos de suporte ao processo de inovação, é crítica e fundamental, quando vista em aplicação num cenário prático, reflete-se como dispensável, e revela também um distanciamento consciente, mas ainda insipiente, como resultado da limitação entre conhecimento abrangente e prática insuficiente do processo integrado de inovação e sua influência nas empresas. Diante dessa avaliação, os resultados obtidos nessa pesquisa são considerados satisfatórios pela relevância que contêm a informação prospectada.

As dificuldades de acesso às empresas e obtenção das informações, as barreiras para o contato com pessoas apropriadas dentro das organizações, o desinteresse daqueles que tiveram seus dados descartados, representaram pontos de desgaste, que são comuns as atividades do pesquisador num ambiente cuja cultura apresenta pouco reconhecimento e baixa atribuição de valor tanto para o trabalho quanto para o entendimento correto da contribuição que pode oferecer a pesquisa científica para a melhoria de desempenho na gestão de negócios e da inovação.

Destarte, como sugestão para estudos futuros, torna-se imperiosa a necessidade do estudo de formas de linguagem que sejam indiscutivelmente acessíveis e compreensíveis por todas as classes de gestores, e que a comunicação das políticas públicas de fomento à inovação cheguem com mais eficiência ao conhecimento das empresas, sobretudo e principalmente através das instituições de ensino, pela via de proporcionar da forma mais apropriada, o conhecimento



detalhado e de aplicação indiscutível dos conceitos de inovação, seus procedimentos clássicos e forma de impulsionar a inovação, com o concurso dos profissionais egressos dos cursos de diferentes níveis de formação em administração, da graduação inicial, à alta especialização.

Retornando a Gaspar (2010), a consideração aprofundada da inclusão meta difusão de conhecimentos e sua complexidade nos projetos pedagógicos dos cursos de administração é fundamental. Nesse aspecto essa pesquisa contribui com informações que permitem uma visão da formação da carreira do Administrador, associada ao estudo de disciplinas que desenhem claramente o processo de inovação e sua influência no universo corporativo, ou, a influência que as demais disciplinas dos cursos de administração, podem exercer sobre aspectos ligados à inovação, no desempenho prático da atividade profissional.

## 5 CONCLUSÃO

A proposta desta pesquisa foi a de explorar quais competências dos eixos, conhecimentos, habilidades e atitudes, sintetizadas no acrônimo C.H.A., em relação ao perfil requerido dos profissionais, são esperadas do egresso dos cursos de Administração para sua atuação em ambientes e negócios inovativos, a partir da verificação da percepção de gestores de empresas da Região do Grande ABC.

A revisão teórica abrangente forneceu o histórico e a evolução das definições e conceitos especializados, que direcionam o grau de importância dos fatores de competências, e permitem avaliar suas influências na qualidade da gestão, e fundamentalmente para prover resultados favoráveis, de forma continuada, nos diversos ambientes de empresas de todos os setores de atividade na atualidade.

À revisão teórica, foram associados os dados obtidos com aplicação de um questionário e da realização de entrevistas com os gestores representantes das empresas. Os resultados indicam com propriedade, que os gestores têm uma visão similar daquilo que requerem, quando se trata do elenco de desempenho do profissional, ou seja, o comportamento e movimentação da estrutura, movidos para a inovação.

No entanto, os fatores negativos para essa visão, também são similares quando se trata das condições para esse desempenho, ou seja, a prática de controles e políticas promotores da ação inovadora requer muito aperfeiçoamento, notadamente, o desenho e desenvolvimento de cargos e funções com elementos que sustentam o comportamento inovador, é uma atividade que precisa de atenção ou inserção na rotina da gestão de pessoas.

Assim como foi registrado nas considerações, as empresas primam pelos atributos relacionados ao eixo das atitudes do profissional administrativo na composição do C.H.A., e reconhecem o papel transversal do profissional que exerce funções administrativas, no processo de inovação.

A pesquisa revela que essa forma de avaliação, pode ser representado um processo de retroalimentação do C.H.A. onde os resultados da soma de desempenhos finais, refletidos na atitude do profissional, influenciam diretamente o ambiente do inovador, e determinam a evolução das habilidades e o aumento dos conhecimentos.

Nesse processo de retroalimentação, o fluxo dado pelo profissional para as competências relativas às atitudes, é decisivo na avaliação para contratação, na avaliação a partir da observação de desempenho, e para considerá-lo para assumir novas responsabilidades em relação aos processos de inovação e dos negócios das empresas.

A pesquisa também revela que os atributos relativos ao eixo conhecimentos, não são considerados fatores decisivos, quando se considera o profissional administrativo, para o exercício de funções no processo de inovação, inclusive, desde sua contratação, dado que os gestores avaliam que o conhecimento, além de ser menos contributivo do que os eixos, habilidades e atitudes, deve ser adquirido ao longo da vida profissional, ou com auxílio externo, no mercado, sempre que necessário.

É importante salientar que os respondentes de todas as empresas pesquisadas, se expressaram com propriedade nas discussões sobre a temática inovação, com uso de abordagens e conceitos que corroboram com a literatura utilizada nessa pesquisa, e que reconhecem a inegável contribuição que a inovação proporciona para qualquer atividade de negócio, público ou privado.

Mas em contraposição, os dados obtidos revelam que as condições para o desempenho qualificado das competências encontra barreiras muito comuns nas empresas, identificadas pela insuficiência de recursos (técnicos, financeiros, ambiente, equipes de trabalho de alto desempenho), com os quais este profissional se confrontará, com destaque para a prática incipiente da gestão e controle do processo de inovação, num modelo mental que continua considerando a melhoria como uma obrigação, e não como uma conduta espontânea e inerente ao ambiente de negócios e competição.

Nessa aparente contradição, o gestor, revela grande preocupação com a deficiência na origem do profissional, resultante de uma formação que considera distante da realidade das empresas, e da necessidade que os processos de mudança exigem, o que não oferece condições adequadas para a mudança do *status quo* da conjuntura econômica e social. Cenário que deixa, de forma ultimada, sob responsabilidade das empresas, a formação de fato, para o exercício minimamente satisfatório de seus quadros no desempenho de suas funções.

Essa preocupação encontra uma forte correspondência com os objetivos do programa global do projeto Capes/ProAdm, “Os desafios do ensino de inovação e sustentabilidade no Brasil: avaliação e proposição de ações para a capacitação docente”, tema: “Formação para empreendedorismo, inovação tecnológica e inovação social”, no qual essa pesquisa está inserida. Uma preocupação extra muros da academia, que é factual, e um projeto acadêmico de profunda análise, cuja associação é fundamental para o encaminhamento de proposições de mitigação de um problema cujas dimensões afetam a conjuntura econômica e social.

Essa associação, fundamental, sugere reflexões e investigações sobre formas de avaliação do grau de sucesso, e da qualidade do profissional que a academia forma. Sobre quais são as condições necessárias, adequadas, ou ideais, do C.H.A. do ingressante nos cursos de Administração na região do Grande ABC, e extensivas ao território brasileiro, da graduação às pós graduações *lato-sensu* e *stricto-sensu*.

Esta associação, necessária, sugere ainda uma investigação sobre o grau de evolução desse C.H.A., ingressante e egressante, ao longo dos anos, notadamente, nos passados 45 anos, período de intensa evolução nos diversos campos do conhecimento e das ciências. Uma investigação ampla, que permita avaliações e comparações de fatores e indicadores de sucesso entre o caso local, regional, brasileiro, e outros casos, no exterior, nos países considerados de industrialização recente.

Retomando referencial teórico do presente estudo, avalia-se que a conjugação dos conhecimentos, habilidades e atitudes para um ambiente de geração da

inovação, envolve o acesso a informações e o domínio de atividades que englobam a observação, a identificação e a avaliação de alternativas para executar uma função e criar rotinas para inovação. Esta conjugação, estudada de diferentes e formas e abrangências, por muitos pesquisadores e organizações, dentre tantos, a OCDE (1992); François et. al., (1998); Durand (1999); Fleury e Fleury (2001), sempre teve uma relevância decisiva em processos bem sucedidos de inovação.

Neste período de intensa evolução de técnicas e conhecimentos, e mais uma vez recorrendo aos breves históricos, descritos no referencial teórico desse trabalho, destacando as décadas de 1980 e 1990, a inovação era tema incipiente no cenário de negócios no Brasil. Contudo, mesmo na atualidade de 2014, a análise atenta sobre o extenso material publicado acerca da temática da inovação permite assumir que o tema se assenta em uma área complexa, na qual os problemas de gestão são inúmeros, o que pede profundo exame, compreensão e ações, em relação ao que Barnu (2010) aponta em sua análise sobre a natureza da inovação, e por que a inovação modifica os fundamentos dos processos de negócios e da gestão das empresas.

Concluindo a partir dos dados obtidos, que a competência para a inovação, mais requerida, é a menos oferecida pelos profissionais, a atitude. Essa conclusão pede uma exame que verifique e avalie o seu grau de correlação com a qualidade do ensino na raiz da análise, até as competências dos gestores, passando por aspectos culturais, como consequência dos problemas de gestão e da reclamada falta de atitude dos profissionais de administração, tocante à inovação, revelada por esse estudo.

Ainda que haja uma limitação da amostra pesquisada, com oito empresas, divulgar esta realidade, é uma contribuição deste estudo, o que sugere a ampliação da amostra para dimensões que permitam explorar o fenômeno nos vários segmentos setoriais, e elevar a amplitude para as macro regiões, os estados e a federação.

Finalmente, como sugestão para estudos futuros correlacionados ao processo de inovação, verificou-se durante essa pesquisa, como resultado adjacente das

entrevistas realizadas, que é imperiosa a necessidade da provisão de metodologias que viabilizem formas de linguagem, ou uma taxonomia, que sejam indiscutivelmente acessíveis e compreensíveis.

Por acessível e compreensível, entende-se o uso de critérios da simplicidade coloquial, praticado de forma rotineira por todas as classes de gestores, seus quadros de decisão e pessoas-chave nos processos, egressos das instituições de ensino, dentro e fora do campo da administração. Para que a comunicação das políticas públicas de orientação e fomento à inovação, as diversas iniciativas, e divulgação dos eventos relacionados à inovação, cheguem com mais eficiência ao conhecimento de empresas e instituições, e que possam ser inteiramente absorvidas, se transformando em prática efetiva e contínua, permeando suas rotinas, desenho de estratégias, e tomadas de decisão, favorecendo claramente a inovação.

## REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W.; CLARK, K. B. Mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, Atlanta: v. 14, p. 3-22, 1985.
- ACEMOGLU, D. Training and innovation in an imperfect labor market. **The Review of Economic Studies**. Oxford: v. 64, n. 3, p. 445-65, Jul. 1997. Disponível em: <<http://economics.mit.edu/files/3804>>. Acesso em: Novembro de 2013.
- AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. New York. Oxford University Press.1998.
- AFUAH, A. **Strategic innovation: new game strategies for competitive Advantage**. New York: Routledge, 2009.
- AGENCIABC. **Site da Agência para o desenvolvimento econômico do ABC**. Disponível em <http://www.agenciagabc.com.br/grandeabc0709br/grande-abc/index.php?id=14>. Acesso em 13 de janeiro de 2014.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 9-16, 2004.
- ALVES, F. C.; BOMTEMPO, J. V.; COUTINHO, R.; MUNIER, P. F. Innovation in a productive chain perspective: competences to innovate in Brazilian plastic packaging and petrochemical industries. Especial Xii Congresso da Sociedade Internacional J. A. Schumpeter. **Revista de economia contemporânea**. Rio de Janeiro: vol: 16. 2012. p 27 - 42.
- ANQ. **Referencing of the Portuguese qualifications framework to the European qualifications framework**. Coordenador Paulo Feliciano. Estrasburgo, ANQ-EQFRR – European Qualifications Framework, 2011.
- ARRUDA, M. F. Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. **Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo: FGV, 2006.
- AUW, E. Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage. **International Review of Business Research Papers**. Vol. 5 n 5 September. p. 25-36. 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70. Lisboa, 1977.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**.Grensboro: ABI/INFORM Research, n.17 p. 99. Março.1991.

BARNU, F. **La vraie nature de l'innovation. Pour quoi elle remet en cause les fondements de l'entreprise.** Lavoisier. Paris. 2010.

BECKER, G.S. **Human Capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education.** Chicago: The University of Chicago Press, 1993.

BECKER, M. C. The concept of routines twenty years after Nelson and Winter 1982. A review of the literature. **DRUID Working Paper No 03-06. Odense: Danish Research Unit for Industrial Dynamics.** Copenhagen: University of Southern Denmark, 2001. Disponível em <http://www3.druid.dk/wp/20030006.pdf>. Acesso em 27 de Novembro de 2013.

BLALOCK, H.M. **Introdução à pesquisa social.** Prentice Hall. São Paulo: Zahar Editores, 1973.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORDEN, N. The concept of marketing-mix. In: **Science in Marketing**, George Schwartz (Ed.), New York: John Wiley, 1964.

BOSCH, M. J.; LEE, Y. T.; CARDONA P. Multicultural validation of a three-dimensional framework of managerial competencies: A comparative analysis of its application in Asian versus non-Asian countries Kyoto: **Asian Business & Management**, MacMillan Publishers, June, 2013. p 1-21

BRASIL. Presidência da República. **Lei 10.973:** dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Brasília: Gabinete da Casa Civil, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm).

BRASIL. **Lei 11.196:** Lei do Bem. Brasília: Gabinete da Casa Civil, 2005. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/.../lei/111196.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/.../lei/111196.htm).

BUSE, S., Tiwari, R. & Herstatt, C. Global innovation: an answer to mitigate barriers to innovation in small and medium sized enterprises? **International Journal of Innovation and Technological Management.** Singapore: vol. 7, n. 3, 2010. p 215-227.

CASSELL, C.; SYMON, G. **Essential guide to qualitative methods in organizational research.** London: Sage Publications. 2004.

CASSIOLATO, J.E. A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro. Campus. 1999 p. 164-190.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.



CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, Oxford: vol.11, n.3, p.529-555, 2002.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the Challenge of Disruptive Change. **Harvard Business Review**, Boston: n 52, p. 66-76, 2000.

CHRISTENSEN, C. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CORDEIRO, A.S.R.O. **Análise das barreiras à inovação em pequenas e médias empresas em Portugal**. Tese de Mestrado. Engenharia Industrial. Avaliação e Gestão de Projetos e da Inovação. Braga: Universidade do Minho. 2011.

D'ANNUNZIO, S. L. **Contagious success – Spreading high performance throughout your organization**. London: Penguin Books Ltd, 2004.

DGABC. **Edição de 25 de fevereiro de 2011**. Disponível em <http://www.acigabc.com.br/noticias.asp?id=HDC3KWJYK4>. Acesso em 29 de agosto de 2014.

DAVENPORT, T. H.; LEIBOLD, M.; VOELPEL, S. **Strategic management in the innovation economy. Strategy approaches and tools for dynamic innovation capabilities** Erlangen: Publicis KommunikationsAgentur. 2006.

DE LA MOTHE, J.; FORAY, D. **Knowledge management in the innovation process**. New York: Springer Science+Business Media, 2001.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa. Teorias e abordagens**. Artmed. Porto Alegre: 2006, p.17.

DODGSON, M; GANN, D.; SALTER, A. **The management of technological innovation** Oxford University Printing. Oxford. 2008.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**. Pittsburgh: vol 36, 1988.p 1126-1171.

DRUCKER, P. **Opportunities to innovate: the seven sources. Innovation and Entrepreneurship**. London: Butterworth Heinemann, 1985.

DRUCKER, P. F. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira 1998.

DURAND, T. Le management de la technologie e de l'innovation. In: **Encyclopédie de la gestion et du management**. Direction, Robert Le Duff. Paris: Dalloz.1999.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DYER J.H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**. Chicago: Vol. 23, No. 4, 1998: p. 660-679.

DYER J.H.; HATCH N.W. Using Supplier Networks to Learn Faster. **MIT Sloan Management Review**. Boston, 2004: p. 57-63.

DYER J.H.; HATCH N.W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**. Chicago: vol. 27. Provo, 2006: 701–719.

FDC. FUNDAÇÃO DOM CABRAL **Criando empresas inovadoras**. Belo Horizonte: Eds. Arruda, c. & Barcellos, E. 2009.

FIATES, J. & SCHNEIDER, C. A importância da gestão da qualidade total para o processo de incubação de empresas. Salvador: **TecBahia**, 10. 1995.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A., Os desafios da Aprendizagem e Inovação Organizacional. **Revista de Administração de Empresas, RAE Light**. São Paulo: v.2, n.5, p. 14-20, 1995.

FLEURY, M. T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Brasília: Edição Especial 2001: p 183-196

FRANÇOIS, J. P.; GOUX. D.; GUELLEC. D.; KABLA I.; TEMPLÉ, P. **Le développement d'un outil pour mesurer les compétences: l'enquête "Compétence pour Innover" (Developing a tool for measuring capabilities: A survey of innovation capabilities in industry)**. Ministère de l'Industrie, de la Poste et des Télécommunications Service des statistiques industrielles (SESSI), France. OECD - Organisation for Economic Co-Operation and Development. 1998.

FONTANINI, J. I. C.; CARVALHO, H. G. **As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial - um estudo de caso**. 25 ENEGEP Encontro Nac. de Eng. de Produção. Porto Alegre. Nov. 2005.

FREEMAN, C. **The economics of industrial revolution**. Cambridge: MIT Press, 1982.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2009.

GASPAR, M.A.; PALÁCIOS.F.A.C.; SANTOS, S.A. A Gestão do Conhecimento na Formulação do Projeto Político-Pedagógico em Cursos de Graduação. **Revista de Administração da UNIMEP – Janeiro/Abril**, v. 8, n.1. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo:Atlas, 1999.

GIL, A. C.; GARCIA, C. C.; KLINK, J. J. **Região, regionalismo e regionalidade**, São Caetano, IMES, 1999, Artigo caderno de pesquisa pós-graduação/IMES – Centro Universitário Municipal de São Caetano, IMES, 1999.

GREENHALGH, T.; ROBERT, G.; BATE, P.; KYRIAKIDOU, O.; MACFARLANE, F.; PEACOCK, R. **How to spread good ideas. A systematic review of the literature on diffusion, dissemination and sustainability of innovations in health service delivery and organization**. Report for the National Coordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation R & D (NCCSDO) London: University College London, 2004.

GOVINDARAJAN, V. TRIMBLE, C. **The other side of innovation**. Harvard Business Review Press. Boston (US): 2010.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**. Stanford: Vol. 40. Dezembro 1995.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. São Carlos: Vol. 22 n. 2, Maio-Agosto, 2006, p. 201-210.

HAESBAERT, R. **Região, regionalização e regionalidade**: questões contemporâneas. Caxias do Sul: **Antares UCS**, n° 3 – Jan/jun. 2010. p 02-24. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/antares/issue/view/43>. Acesso em 15 de janeiro de 2013.

HARVEY, D., **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural, São Paulo: Loyola, 1999.

HEANY, D. F. Degrees of product innovation. **Journal of Business Strategy**, 3 (4), 3-14. Bingley, 1983.

HENDERSON, R. M. & CLARCK, K. B. Architectural Innovation: The reconfiguring of existing product, technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**. Stanford: vol. 35, p. 9-30. 1990.

HUHTALA, H; PARZEFALL, M-R. A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit. **Creativity and Innovation Management**, vol. 16(3), p. 299-306. 2007.

IBGE. Censo demográfico 2010. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em setembro de 2014.

ICHIJO, K; NONAKA, I. Knowledge as competitive advantage in the age of increasing globalization: in **Knowledge creation and management new challenges**

for managers. Org. Kazuo Ichijo; Ikujiro Nonaka. Oxford: Oxford University Press, 2007.

IPEA. **PAEDI : Pesquisa sobre Atitudes Empresariais para Desenvolvimento e Inovação**. Organizadores: Lenita Maria Turchi, João Alberto De Negri, Álvaro. Comin. Brasília: Ipea, 2012.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The Office of Strategy Management. Cambridge. Boston: **Harvard Business Review**. Out, 2005. p 72-80.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIRZNER, I. M. **Market theory and the price system**. Toronto: D. Van Norstand Co. 1963.

KLINK, J.J. **A cidade-região. Regionalismo e reestruturação no Grande ABC paulista**. Rio de Janeiro: DPA Editora, 2001.

KOTSEMIR, M.; MEISSNER, D. Conceptualizing the innovation process – trend and outlook. **National Research University Higher School of Economics (HSE)**. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2249782>. Acesso em 13 de janeiro de 2013.

KUMAR, K. Market Orientation, Organizational Competencies and Performance: An Empirical Investigation of a Path-Analytic Model. **Journal of American Academy of Business** vol 1 (2): p 371–6.2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1991.

LAWLER, E. E. From job-based to competency based organizations. **Center for Effective Organizations**. Los Angeles: University of Southern California, July 1993

LAWLER, E. E. Make human capital a source of competitive advantage. **Organizational Dynamics**, 2009, 38 (1), 1-7.

L'ABATE, L.; CUSINATO, M.; MAINO, E.; COLESSO, W.; SCILLETTA, C.; **Relational Competence Theory**. Springer-Verlag. New York, 2010.

LeBORTEF, G. **De la compétence**. Paris: Editions d'Organisations, 1995.

LeBORTEF, G. **Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues 15 propositions**. Paris: Editions d'Organisations, 2005.

LHUILERY, S. Managing surveys on technological knowledge: The French experience in the nineties, *in* **Knowledge management in the innovation process**.

Organizadores John De La Mothe; Dominique Foray. New York: Springer Science+Business Media, 2001.

LUNDVALL, B. **National systems of innovation**. London: Pinter, 1992.

MARKOS, S.; SRIDEVI, M. S. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. **International Journal of Business and Management**. Ontario: Canadian Center of Science and Education Vol. 5, No. 12; December 2010, p 89-96.

MARZANO, F. M. **Políticas de Inovação no Brasil e nos Estados Unidos: a busca da competitividade – oportunidades para a ação diplomática**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão; Ministério das Relações Exteriores. 2011.

MAYRING, Ph Qualitative. content analysis forum. **Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative social research** [On-line Journal],1(2). Available at: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>. Acesso em: Setembro de 2013.

MCKINSEY. Open data: Unlocking innovation and performance with liquid information. Mckinsey Global Institute, Outubro, 2013. Disponível em: [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/open\\_data\\_unlocking\\_innovation\\_and\\_performance\\_with\\_liquid\\_information](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/open_data_unlocking_innovation_and_performance_with_liquid_information)

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MORAES, M. B. **Estratégia de inovação tecnológica para as pequenas e médias empresas do Vale do Paraíba paulista**. Dissertação de mestrado. Universidade de Taubaté. Taubaté: 2009.

MORAES, M.B.; PAULA, R. M.; SANTOS, I. C.; CABRAL, A. S.; OLIVEIRA, E.; ARAÚJO, A. Q. **The formation of innovative competence in the small and medium technological enterprise**. XV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. The Industrial Engineering and the Sustainable Development: Integrating Technology and Management. Salvador. October 2009.

MURRAY, M. Innovations in performance improvement with mentoring. In **Handbook of Human Performance Technology**. James A. Pershing. Pfeiffer – Wiley. San Francisco, 2006.

NELSON, R.R.; WINTER S.G. **An Evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Cambridge Belknap Press/Harvard University Press, 1982.

NELSON, R.R. The Role of Firm Differences in an Evolutionary Theory of Technical Advance. **Science and Public Policy**, v.18, n.6, p.347-352, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: Oxford University Press, 1995.

OCDE. **The Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.** Paris: OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development, 1992.

OCDE. **Canberra Manual - The Measurement of Scientific and Technological Activities. Manual on the Measurement of Human Resources Devoted to S&T.** Paris: OECD Organization for Economic Cooperation and Development. 1995.

OCDE. **Frascati Manual - Proposed standard practice for surveys on research and experimental development.** Paris: OECD - Organization for Economic Cooperation and Development, 2002.

OCDE. **The Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.** Paris: OECD - Organization for Economic Cooperation and Development, 2004.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, Durham: vol. 13, 343-373, 1984.

PERREAULT, W.D.; McCarthy, E.J. **Basic marketing – A global Managerial approach.** New York: McGraw-Hill, 2002.

PHILIPSON, S. **Sources of innovation – revisited.** 2011. Disponível em: <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:355984/FULLTEXT01>. Acesso em: Dezembro de 2013.

POLANYI, M. **Personal knowledge: towards a post-critical philosophy.** Chicago: University of Chicago Press, 1958.

POLANYI, M. **The Tacit dimension.** Chicago: University of Chicago press, 1967.

POPADIUK S.; CHOO C.W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? **International Journal of Information Management.** Toronto: Vol 26. p 302–312. 2006.

PORTER, M. **The competitive advantage of nations.** New York: Free Press, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Boston: Harvard Press, 1990.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**. v. 18, n. 3, p. 5-14. 2004.

PRATHER, C. **The manager's guide to fostering innovation and creativity in teams**. New York: McGraw Hill, 2009.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RIGBY, D.; ZOOK, C. Open-market innovation. **Harvard Business Review**. Boston: October 2002. p 80-89.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H.G. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of business research**. London: Elsevier, 2002 p. 548-556.

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. New York: Free Press, 2003.

SALDAÑA, J. **Fundamentals of qualitative research. Understanding qualitative research**. Oxford University Press. New York: 2011.

SANTOS, M.A.; ZILBER, M. A.; TOLEDO, L. A. Um estudo sobre open innovation e sua relação com inovação e orientação para o mercado. XIV SemeAD Seminários em Administração. São Paulo, Outubro 2011.

SANTOS, I. C. Notas de aula. **Material didático utilizado na condução da disciplina Inovação e Competitividade Organizacional. Programa de Pós Graduação em Administração**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. 2012.

SANTOS I.C.; KUBO, E.K.M.; AMORIM, W.A.C. Formação do cluster tecnológico de São José dos Campos: trajetória e implicações. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**. São Paulo: v. 3, n. 2, p. 23-46, maio/ago. 2013.

SANTOS, I. C. **Material utilizado na apresentação para a CAPES. Dissertação de Celso Maia para o Projeto ProAdm**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. 2014.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization**. London: Random House, 1990.

SCHUMPETER, J.A. **The Theory of Economic Development**. Oxford, Galaxy, 1934.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital credit, interest and the business cycle**. Cambridge: Harvard Business Press, 1939.

SCHUMPETER, J.A. **Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process.** New York: McGraw-Hill, 1939.

SCHUMPETER, J. A. The creative response in economic history. **Journal of Economic History**, 7, 140-159. Clemence, R. V. (Ed.), *Essays of J. A. Schumpeter*, Cambridge: Addison-Wesley., 1947.

SIGUAW, J. A.; SIMPSON P. M.; ENZ C. A. Conceptualizing Innovation Orientation: A framework for study and integration of innovation research. **Journal of Product Innovation Management**. Vol. 23 p 556-574, November 2006.

SOBER, E. **Core Questions in Philosophy: A Text with Readings**, New York: Macmillan, 1990.

SOUSA, F.; M. Ileana. Inovação Organizacional: A eficácia do método de solução criativa de problemas. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Jul/Set. p.38-49. 2010.

TEECE, D.J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning** Berkeley: Elsevier. vol 43. p 172 – 194, 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.* Chichester: John Willey & Sons, 2005.

TORRES, R.R. **Estudo sobre os planos amostrais das dissertações e teses em administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Uma contribuição crítica.** Dissertação apresentada à Universidade De São Paulo - Faculdade De Economia, Administração E Contabilidade - Departamento De Administração. São Paulo, 2000. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/33973936/Tecnicas-de-amostragem> Acesso em: Dezembro de 2013.

TRADING ECONOMICS. <http://pt.tradingeconomics.com/ecuador/gdp-growth-annual>. Acesso em 30 de Novembro de 2013.

TSCHIRKY, H.; HERSTATT, C.; PROBERT, D.; GEMUENDEN, H.-G.; COLOMBO, M. G.; DURAND, T.; WEERD-NEDERHOF, P. C.; SCHWEISFURTH. T. **Managing innovation driven companies approaches in practice.** Houndmills: Palmgrave MacMillan, 2011.

TUCKER, R. S. **Innovation is everybody's business. How to make yourself indispensable in today's hypercompetitive world.** Chichester: John willey & Sons, 2010.



TUMELERO, C. **Sobrevivência de empresas de base tecnológica pós incubadas: Estudo da ação empreendedora sobre mobilização de recursos.** Tese apresentada a Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. Departamento de Administração Programa de Pós graduação em Administração. São Paulo, 2012.

UTTERBACK, J. **Mastering the dynamics of innovation.** Boston: Harvard Business School, 1996.

UTTERBACK, J. **Dominando a dinâmica da inovação.** São Paulo: Quality Mark, 1998.

VILHA, A. M. **Gestão da inovação nas empresas.** Diadema: PDS Diadema – Plástico & Borracha, 2010.

VON HIPPEL, E. **The sources of innovation...** New York: Oxford University Press, 1988.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal.** Chichester: Vol.5, n. 2, p. 171-180.1984.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal.** Chichester: vol. 16, n. 3; ABI/INFORM Global pg. 171. Mar. 1995.

## APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Para avançar eficientemente o conhecimento sobre inovações e sobre o grau de compreensão do que é a diferença entre uma inovação radical e uma inovação incremental, a pesquisa empírica precisa ter um impacto sobre a prática, as diferenças devem ser focadas, aclaradas e obtidas através de relatórios fundamentados. A aplicação do roteiro de entrevistas proposto, ajuda a delinear o domínio da inovação como construto e ao mesmo tempo introduz um abrangente framework para orientar futuras pesquisas.

Para fornecer uma análise imparcial do uso da terminologia “inovação” as empresas respondentes devem preferencialmente ter controle das atividades de inovação pela via da gestão da inovação, seja com processo formais ou informais. O que da mesma forma qualifica o respondente responsável pela sua familiaridade e conhecimentos necessários sobre a importância do processo de inovação na estratégia e sucesso da empresa.

Esse roteiro de entrevistas poderá ser dirigido a empresas industriais e de serviços, e instituições com ou sem fins lucrativos, que atendam a característica acima, indiferente ao porte e número de empregados contratados, receita anual, controle de verbas destinadas à atividade de pesquisa e desenvolvimento ou projetos de inovação.

Esse roteiro de entrevistas deverá ser respondido por profissionais com alto poder de decisão na estrutura organizacional, sob a premissa de que o respondente conheça de forma abrangente as atividades tecnológicas da sua empresa e tenha uma compreensão geral das suas aplicações, bem como sobre as atividades de investimento e as estratégias de negócios. A informação prestada refere-se sempre à empresa como um todo, matriz e filiais e demais instalações.

Em relação ao pessoal administrativo e em relação aos tomadores de decisão no processo de inovação:

**1. Quais são as principais competências individuais importantes que o Sr./ Sra. julga necessárias?**

2. **Há modelos de competências individuais instituídos pela empresa que o Sr. / Sra. faz uso?**

3. **O que o Sr. / Sra. valoriza em relação às competências individuais para alavancar o potencial inovador?**

4. **Quais as competências que direcionam o comportamento inovador do empregado que o Sr. / Sra. gostaria de alinhar ao processo de inovação desenvolvido em sua empresa, mas ainda não pôde viabilizar?**

Cada empresa tem seu sistema de qualificação dos profissionais voltados à inovação, o que implica em diferentes papéis de inovação desenvolvidos nos departamentos.

5. **Qual sua descrição sobre o envolvimento de profissionais formados em Administração no processo de inovação na Empresa?**

Tendo a inovação como contexto:

6. **Como a Empresa trata o conhecimento especializado e o conhecimento generalizado do pessoal com algum nível de formação em Administração seja graduação, curso de extensão, ou pós graduação?**

No contexto de uma empresa, atingir os níveis hierárquicos mais elevados, não implica necessariamente que os conhecimentos e as habilidades sejam mais especializados. Sair de um nível da base da hierarquia para um nível no topo da hierarquia pode significar se tornar mais generalista no processo de inovação como um todo.

Tendo a inovação como contexto, qual sua descrição ou quais expectativas a Empresa dirige aos funcionários formados em Administração e do pessoal que lida com a administração do negócio, em relação:

7. **Aos conhecimentos exigidos para a inovação**

8. **Às habilidades necessárias para a inovação**

9. **Às atitudes requeridas para a inovação**

Algumas formações certificam o profissional com mais habilidades práticas, outras formações certificam o profissional com mais conhecimentos teóricos. Isso determina diferentes atitudes destes profissionais em relação ao processo de inovação.

Tendo a inovação como contexto, no momento da contratação:

**10. Quais conhecimentos o profissional formado em Administração deve apresentar?**

**11. Quais as habilidades o profissional formado em Administração deve apresentar?**

**12. Quais atitudes são requeridas do profissional formado em Administração?**

No tocante aos processos de inovação desenvolvidos em sua empresa, qual a importância e o grau de diferenciação dos seguintes descritores aplicados à inovação:

**13. Conhecimentos**

**14. Habilidades**

**15. Atitudes**

Se possível, faça uma hierarquização por grau de relevância.



**5. A sua empresa promove o trabalho em equipe única ou trabalha em grupos distintos para inovar?**

			Existe um procedimento interno formal de registro da atividade			Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias				
SIM		NÃO	SIM		NÃO	SIM		NÃO	NUNCA CONSIDEROU	

**6. A sua empresa promove a mobilidade interdepartamental ou entre áreas para inovar?**

			Existe um procedimento interno formal de registro da atividade			Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias				
SIM		NÃO	SIM		NÃO	SIM		NÃO	NUNCA CONSIDEROU	

**Grupo 3 – Investiga: Organização e gerenciamento da produção de conhecimento**

**Avalia: O incentivo e canalização da criatividade e a avaliação da produção de conhecimento.**

**7. A sua empresa incentiva novas ideias entre os empregados administrativos e pessoal chave da administração?**

			Existe um procedimento interno formal de registro da atividade			Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias				
SIM		NÃO	SIM		NÃO	SIM		NÃO	NUNCA CONSIDEROU	

**8. A sua empresa permite que todos os empregados administrativos e pessoas-chave da administração tenham algum grau de autonomia para inovar?**

			Existe um procedimento interno formal de registro da atividade			Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias				
SIM		NÃO	SIM		NÃO	SIM		NÃO	NUNCA CONSIDEROU	

**9. A sua empresa faz avaliações individuais sobre o valor contido na originalidade e criatividade dos empregados administrativos e pessoal chave da administração?**

			Existe um procedimento interno formal de registro da atividade			Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias				
SIM		NÃO	SIM		NÃO	SIM		NÃO	NUNCA CONSIDEROU	

**10. A sua empresa permite o comportamento criativo que não seja necessariamente comportamento produtivo dos empregados administrativos e pessoal chave da administração?**

			Existe um procedimento interno formal de registro da atividade			Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias				
SIM		NÃO	SIM		NÃO	SIM		NÃO	NUNCA CONSIDEROU	

**11. A sua empresa recompensa ideias originais que são colocadas em prática pelos empregados administrativos e pessoal chave da administração?**

			Existe um procedimento interno formal de registro da atividade			Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias				
SIM		NÃO	SIM		NÃO	SIM		NÃO	NUNCA CONSIDEROU	

**12. A sua empresa dá razões para rejeitar as ideias dos empregados administrativos e pessoal chave da administração?**

			Existe um procedimento interno formal de registro da atividade			Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias				
SIM		NÃO	SIM		NÃO	SIM		NÃO	NUNCA CONSIDEROU	

**13. A sua empresa usa alguma forma de mensuração do conhecimento os empregados administrativos e pessoal chave da administração?**

			Existe um procedimento interno formal de registro da atividade			Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias				
SIM		NÃO	SIM		NÃO	SIM		NÃO	NUNCA CONSIDEROU	

**14. A sua empresa mede o conhecimento a partir de grupos dos empregados administrativos e pessoal chave da administração envolvidos em outros grupos?**

			Existe um procedimento interno formal de registro da atividade			Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias				
SIM		NÃO	SIM		NÃO	SIM		NÃO	NUNCA CONSIDEROU	

**15. A sua empresa compara a produção coletiva interna de conhecimento dos empregados administrativos e pessoal chave da administração com a dos seus concorrentes?**

			Existe um procedimento interno formal de registro da atividade			Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias				
SIM		NÃO	SIM		NÃO	SIM		NÃO	NUNCA CONSIDEROU	

**16. A sua empresa avalia a contribuição de todos na produção de conhecimento?**

				Existe um procedimento interno formal de registro da atividade		Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias							
SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		NUNCA CONSIDEROU	

#### Grupo 4 – Investiga: Uso de tecnologia de terceiros

**Avalia: A identificação, avaliação e assimilação de tecnologia de terceiros**

**17. A sua empresa recruta profissionais administrativos altamente qualificados, ou empregados com formação científica na área, a fim de inovar?**

				Existe um procedimento interno formal de registro da atividade		Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias							
SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		NUNCA CONSIDEROU	

#### Grupo 5 – Investiga: Gerenciamento e defesa da propriedade intelectual

**Avalia: Importância dada a patentes, desenhos, modelos e marcas**

**18. A sua empresa identifica as pessoas com funções administrativas que recebem o conhecimento estratégico?**

				Existe um procedimento interno formal de registro da atividade		Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias							
SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		NUNCA CONSIDEROU	

**19. A sua empresa oferece incentivos específicos com relação ao conhecimento estratégico dos empregados administrativos e pessoal chave da administração (remuneração, avanços)?**

				Existe um procedimento interno formal de registro da atividade		Com participação de terceiros ou com contratação de consultorias							
SIM		NÃO		SIM		NÃO		SIM		NÃO		NUNCA CONSIDEROU	





## **APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

### **APRESENTAÇÃO DA PESQUISA, SOLICITAÇÃO E ACORDO DE PARTICIPAÇÃO**

#### UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO APRESENTAÇÃO DA PESQUISA, SOLICITAÇÃO E ACORDO DE PARTICIPAÇÃO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa (de iniciação científica, de graduação, de mestrado, de doutorado, etc.) intitulada (inserir o título), que fará (avaliação, entrevista, etc.), tendo como objetivo (objetivos geral e específicos/questões central e norteadoras). Serão previamente marcados a data e horário para (medições, perguntas, avaliações, etc.), utilizando (entrevista, equipamento, questionário etc.). Estas medidas serão realizadas no (nome da Instituição/centro).

Também serão realizados (oficinas, exercícios, atividades, dinâmicas, etc.). Não é obrigatório (participar de todas as oficinas, responder a todas as perguntas, submeter-se a todas as medições, etc.).

Os riscos destes procedimentos serão (mínimos, médios, máximos) por envolver (aspectos étnicos, medições invasivas, medições não-invasivas, etc.).

A sua identidade será preservada pois cada indivíduo será identificado por um número (caso seja imprescindível uma relação que identifique o sujeito à pesquisa, deve-se justificar tal procedimento, dando plena liberdade ao sujeito para não aceitar).

Os benefícios e vantagens em participar desse estudo serão (descrever os benefícios teóricos e empíricos, a curto e longo prazo, etc.).

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão os pesquisadores (estudante de graduação [nome], o estudante de mestrado [nomes], o professor responsável [nome]) Caso seja necessário, deve-se informar a formação/qualificação dos envolvidos (antropólogo, médico, enfermeiro, educador, etc.).

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome (caso seja imprescindível uma relação que identifique o sujeito à pesquisa, deve-se justificar tal procedimento, dando plena liberdade ao sujeito para não aceitar).

Esse termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Agradecemos a sua participação.

NOME DO PESQUISADOR PARA CONTATO

NÚMERO DO TELEFONE

ENDEREÇO

ASSINATURA DO PESQUISADOR

**APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO E ACORDO DE PARTICIPAÇÃO**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO E ACORDO DE PARTICIPAÇÃO**

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que nesse estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso

---

Assinatura \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

