

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
SÃO PAULO
Campus Caraguatatuba

TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

AUGUSTO SIQUEIRA SILVA

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DE UBATUBA

CARAGUATATUBA - SP
2016

AUGUSTO SIQUEIRA SILVA

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DE
UBATUBA**

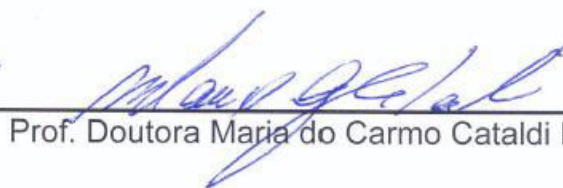
Trabalho de Conclusão de Curso –
TCC, apresentado ao Instituto
Federal de Educação, Ciências e
Tecnologia, como exigência parcial à
obtenção do título de Tecnólogo em
Processos Gerenciais.

Orientador(a): Professor Ricardo
Maroni Neto

BANCA EXAMINADORA



Prof. Ricardo Maroni Neto



Prof. Doutora Maria do Carmo Cataldi Mutterle



Prof. Bruno Giovanni Mazzola

AUGUSTO SIQUEIRA SILVA

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DE UBATUBA

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador(a): Professor Ricardo Maroni
Neto

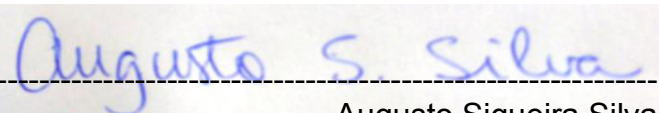
AUGUSTO SIQUEIRA SILVA

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DE UBATUBA

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, 30 / 11 / 2016


Augusto Siqueira Silva

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 30 / 11 / 2016


Prof. Ricardo Maroni Neto

RESUMO

O tema inovação tem diversas vertentes, como inovação em processos, produtos ou serviços, e organizacionais.. Muitas vezes gerentes e gestores desconhecem tais ramificações. O presente estudo traz como tema a inovação organizacional nas empresas de Ubatuba. O objetivo é identificar a percepção dos entrevistados quanto ao tema e sua aplicação dia-a-dia. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória de natureza qualitativa, por meio de uma pesquisa de campo e a aplicação de questionário como instrumento de coleta de dados. Diante dos resultados obtidos, pode-se evidenciar que os gerentes das empresas questionadas apresentam algum conhecimento sobre o assunto, mesmo que seja apenas uma ideia básica. E pontuam a inovação organizacional como uma vertente essencial para bons resultados da empresa, sendo muitas vezes mais vantajoso do que outras inovações. Apontando que as empresas em que trabalham são inovadoras em seus ramos.

Palavras-chave: Inovação. Inovação Organizacional. Ubatuba. Tipos de Inovação.

ABSTRACT

The Innovation subject has many subdivision or types, as processes, products and services innovation, and organizational innovation. Managers often are unaware those branches. This study brings as topic organizational innovation at the companies in Ubatuba city. It aims to identify the insight of the interviewed managers about the subject referred and the appliance in companies day-to-day . This research has definied itself as exploratory of qualitative nature, by means of a field research and the application of a survey as a data collection instrument. In face of the results obtained, it may evidence that the managers of the companies interviewed showed some knowledge about the subject of this study, even if it's only a basic idea. They articulate that organizational innovation is a essencial branche to the companie good results, many times, been more advantageous than other kind of innovation. Demonstrating that the companies they work for are innovative.

Key words: Innovation. Organizational Innovation. Ubatuba.Types of Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma acerca da Fundamentação Teórica	13
Figura 2: Fluxograma da Metodologia do Estudo.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese dos autores dos meios que resultam na inovação	17
Quadro 2: Ramos da Inovação.....	19
Quadro 3: Planejamento do questionário	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Classificação dos participantes quanto ao gênero	36
Gráfico 2: Definição de Inovação	37
Gráfico 3: Identificação de Empresa Inovadora.....	39
Gráfico 4: Inovação nos últimos 6 meses	40
Gráfico 5: Inovação em Produtos e Serviços x Inovação Organizacional.....	42
Gráfico 6: Inovação menos eficaz segundo os gerentes	43
Gráfico 7: Meios de Inovação	44
Gráfico 8: Percepção do Remanejamento como Inovação	46
Gráfico 9: Empresas que ouvem sugestões dos colaboradores	47
Gráfico 10: Sugestões ouvidas de forma Informal x Formal.....	48
Gráfico 11: Última inovação organizacional	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1	A Inovação nas Organizações	14
2.2	Inovação	14
2.3	Conceito	15
2.4	Ambiente Organizacional x Cultura Organizacional.....	20
2.5	Inovação Organizacional	23
2.6	Treinamento.....	25
2.7	Gestão da Inovação	26
3	METODOLOGIA	28
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	35
4.1	Percepção da Inovação	37
4.2	Identificação da Melhor Inovação	41
4.3	Conhecimento Específico Sobre Inovação.....	45
4.4	Inovação no Ambiente de trabalho	47
4.5	Percepção Quanto ao Resultado	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	APÊNDICES.....	57

1 INTRODUÇÃO

Inovações são necessárias em qualquer organização, seja para melhorar quantitativamente resultados ou melhorar, em termos de eficiência, algum processo, produto, serviço ou até mesmo a disposição (arranjo) de pessoal dentro da empresa.

As inovações são necessárias, pois fazem com que qualquer organização atinja níveis de resultados diferentes e mudem o cenário atual em que a empresa esteja inserida, seja tal cenário positivo ou negativo.

Em caso de um cenário positivo, ao realizar mudanças, a empresa busca novos e maiores resultados, em caso de cenário negativo, muitas vezes, busca em suas mudanças estabilizar o quadro de perdas e torná-lo positivo o mais rápido possível. Em alguns casos, tirando a empresa da mesmice e da rotina estagnada que pode estar inserida devido a trabalhos e ações padronizadas, e por muitas vezes monótonos, impedindo seu crescimento ou o alcance de determinados objetivos.

Muitas vezes, as organizações gastam muito dinheiro investindo em inovação em seus produtos ou tecnologias e não conseguem atingir o nível de sucesso ou lucro desejado. Priorizam áreas de finanças, reduzindo custos de produção, em áreas produtivas diminuindo estoques, etc., porém toda alteração ou inovação aplicada não gera resultados significativos e acabam deixando a empresa em uma situação pior do que a anterior.

Quantas empresas têm plena consciência e conhecimento de que, muitas vezes, a área de recursos humanos é passível de inovações assim como todas as outras? E, ainda assim, quantas já realizam inovações em suas áreas de RH na gestão de pessoas como praxe, dando seu devido valor assim como dão às áreas produtivas e operacionais?

Remetendo à questão central desta pesquisa, sendo-a: qual a percepção das empresas quanto à realização de inovações organizacionais em sua estrutura?

Este trabalho tem por objetivo geral analisar, de modo qualitativo, empresas que fizeram ou fazem alterações em sua estrutura organizacional, mudando a disposição de pessoal ou qualquer outra mudança, no setor de Recursos Humanos, como forma de atingir novos resultados, de modo que seja possível identificar a

percepção delas quanto à inovação e se houve alguma melhora significativa com tal inovação na estrutura organizacional da empresa.

As alterações feitas pelas organizações, usualmente, partem tendo como base a análise do quadro de funcionários, do organograma e do funcionograma da empresa.

Especificamente, tem por objetivo também, expor a mentalidade das empresas com relação à aplicação da inovação organizacional para uma melhoria nos resultados em seu dia a dia. Por meio de um levantamento bibliográfico acerca do tema abordado e a posterior aplicação de um questionário elaborado, seguido da análise dos dados obtidos.

Ao se depararem com problemas financeiros, em vendas, em marketing ou outros, as empresas, geralmente, optam por analisar setores que possam trazer resultados positivos o mais rápido possível, por meio de um plano de ações que vise mudanças em qualquer setor, portanto dão preferência à realização de inovações e/ou mudanças em áreas como de custos, produção, compras e etc., deixando de lado a questão organizacional como o quadro de funcionários e suas respectivas funções atuais.

É importante expor que, para que seja possível realizar uma boa gestão e, por sua vez, apresentar inovações relevantes à empresa, a estrutura organizacional deve estar bem fixada, com funções e operações internas bem definidas e detalhadas, pois a distribuição incorreta de funções dentro de uma empresa pode ser um fator determinante no sucesso da organização. E quando esse quadro não está bem delimitado, inovações são necessárias para que a empresa apresente um bom funcionamento diário, eficiência e eficácia em suas atividades rotineiras.

Melhorias nos serviços internos da empresa, estruturas funcionais bem delimitadas, funções bem definidas, organograma constando absolutamente todos os níveis hierárquicos da empresa e um fluxograma com as operações bem detalhadas podem ser a solução para problemas como falta de comprometimento de pessoal, produtividade, mão de obra desqualificada, falta de treinamento e etc.

Neste trabalho são analisadas as 10 principais empresas de Ubatuba, escolhidas através do quesito de quantidade funcionários de modo investigar e expor a frequência com que elas realizam inovações em suas respectivas estruturas

organizacionais, através de um questionário elaborado com perguntas relacionadas à realização de inovações.

Segundo dados da Associação Comercial de Ubatuba (ACIU), as empresas de Ubatuba apresentam, em média, 25 funcionários fixos contratados, CLT - Consolidação das leis do Trabalho. As empresas selecionadas apresentaram o quadro de funcionários fixos contratados acima da média fornecida pela ACIU.

Buscando identificar a visão que cada empresa questionada tem acerca do tema Inovação Organizacional e identificar se elas têm consciência da importância das inovações em sua grade de funcionários, de pessoal e, quando em situações de resultado negativo, tentam buscar soluções em áreas relacionadas à gestão de RH.

Identificando se perceberam ou não uma melhora significativa em seus serviços ou processos após tal alteração na parte organizacional e estimular as empresas a darem a devida importância para essa área por ser essencial à sobrevivência da empresa, assim como todas as outras áreas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

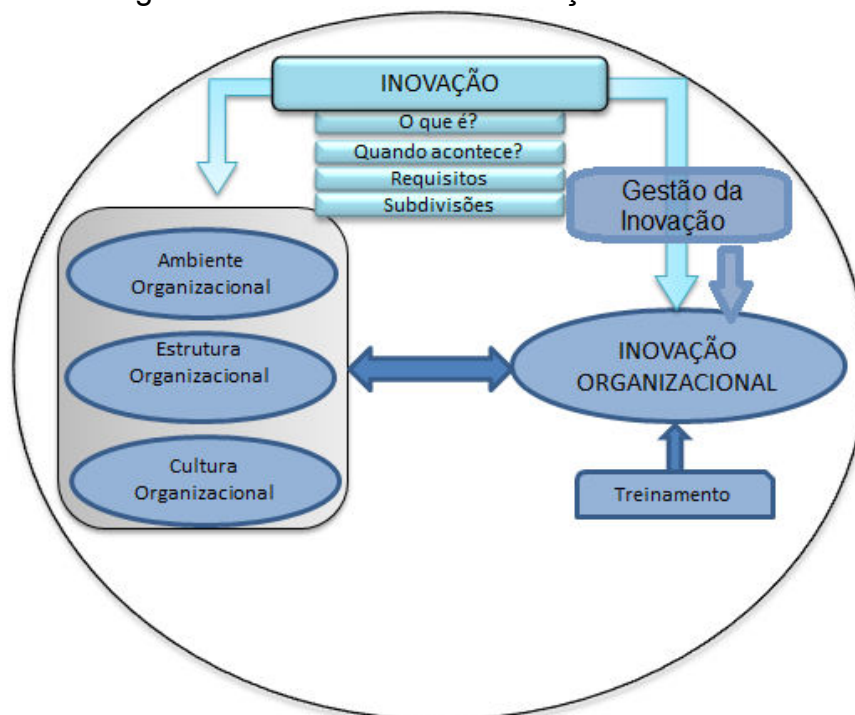
Esse capítulo tem por objetivo oferecer uma visão geral de conceitos e definições sobre inovação e suas subdivisões. Demonstrando porque há a necessidade da inovação dentro das organizações, de forma breve e sucinta.

Expõe as vertentes da inovação, com enfoque nas áreas relacionadas à parte de Recursos Humanos de uma empresa, visando analisar e ao mesmo tempo mostrar ao gestor que a inovação é um processo a ser gerenciado não só nas áreas produtivas, mas também no Departamento Pessoal da empresa.

Neste capítulo é pontuando o conceito de inovação, quando ela acontece dentro das organizações, seus requisitos e suas subdivisões, seguido das vertentes condicionantes da inovação: o ambiente, a estrutura, e a cultura organizacional das empresas. Finalizando com uma breve abordagem sobre treinamento como meio de inovação organizacional e a gestão da inovação para melhor entendimento.

A figura 1 apresenta, na forma de fluxograma, uma quadro esquemático da fundamentação teórica que será abordada e apresentada neste trabalho

Figura 1: Fluxograma acerca da Fundamentação Teórica



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

2.1 A Inovação nas Organizações

A busca por melhorias nos setores empresariais é uma realidade em praticamente todas as empresas, e para atingir essas melhorias, as empresas adotam diversos métodos. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1990), tais métodos têm por objetivo aprimorar produtos ou serviços já existentes melhorando-os tecnologicamente, de modo que não possam ser feitos através dos métodos convencionais já pré-existentes.

Marcovitch (apud Parente, 1980) fez referência às organizações, dizendo que elas procuram constantemente por novas tecnologias, novos métodos de processar produtos ou dados, melhorias, tecnologias adequadas para o melhor rendimento e aproveitamento dos recursos disponíveis de modo a aumentar a oferta de bens e serviços da organização para atender as necessidades humanas.

Essa busca por novas tecnologias pode ser entendida como inovação, tanto nas áreas de serviços e produtos quanto na parte organizacional da empresa. Tidd, Bessant e Pavitt (2005) explicam que essa inovação é alavancada pela habilidade de criar e manter relações, detectar as oportunidades e saber aproveitar delas o máximo possível, visando sempre alcançar o sucesso da empresa com resultados cada vez mais positivos. A inovação não se refere apenas à abertura de novos mercados para novas negociações e novos produtos, e sim também à oferta de novos caminhos para servir os mercados já estáveis e maduros que se encontram muitas vezes estagnados com o nível de inovação baixo e insatisfatório aos clientes.

2.2 Inovação

A prática da inovação dentro de uma empresa pode determinar seu crescimento e sucesso em determinado ramo, colaborando para a expansão em sua estrutura financeira ou física.

A seguir são pontuados os conceitos de inovação pela ótica de diferentes

autores relacionando-os com a percepção de quando ela acontece e quais os requisitos para isso. Busca expor, através das definições do conceito, as vertentes que a inovação alcança, sendo elas suas subdivisões.

2.3 Conceito

Lefebvre et. al (apud McIntyre, Sá, Silva e Silveira, 1990) enxerga a inovação como um conjunto de variáveis que juntas são responsáveis pela promoção e melhoria dos processos das empresas, que permitem o desenvolvimento de processos inovadores através da conjunção dos fatores de concepção dos mesmos. Segundo Johannssen et al. (apud McIntyre, Sá, Silva e Silveira, 2002), os estudos sobre inovação podem ser divididos em diversos enfoques, como: no indivíduo, nas organizações, na interação entre indivíduo, nas organizações, e na relação entre o ambiente macro ou global e o ambiente organizacional da empresa.

Rogers e Shoemaker (1971, p.39) ainda afirmam que a inovação é “uma idéia, uma prática ou um objeto percebido como novo”, ou seja, algo que não foi visto ainda por outras pessoas, algo inédito.

Silveira e Cabral (2007) complementam dizendo que está mais envolvida com uma reação evolucionária, ao adicionar mudanças não materiais como inovação.

A inovação pode ser entendida por meio de diversos pontos de vista e enfoques diferentes, Silveira e Cabral (2007) correlacionam a inovação com o fruto do resultado da aplicação prática de um novo conhecimento, de alguma idéia, de uma invenção, geralmente relacionada ao desenvolvimento tecnológico. E dizem que a inovação é também o resultado do encontro da demanda das empresas por novos métodos e da oferta tecnológica que o mercado oferece às organizações. Se, através do conhecimento, é desenvolvido um método diferente do exercido atualmente e tal método é colocado em prática, pode ser considerado inovação. Pois, a inovação é o resultado da pesquisa e desenvolvimento.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) afirmam que a inovação não se trata apenas da aplicação de novos métodos e novos conhecimentos a produtos ou atividades já desenvolvidas e padronizadas, a inovação faz parte de uma importante regra

estratégica, a empresa deve estar apta a fazer algo que nenhum de seus concorrentes pode, fazer algo por caminhos em que sejam melhores do ramo, isso sim é uma poderosa fonte de vantagem, surpreendendo todos os concorrentes e clientes, atingindo então um nível acima de todos seus competidores.

Barbieri (apud Parente, 1990) rotula o termo inovação dizendo que a inovação age como a transformação e o desenvolvimento de uma ideia tecnicamente viável (invenção) em produtos ou serviços até a sua aceitação comercial. Trazendo resultados diferentes dos previamente obtidos com os produtos.

2.3.1 Quando acontece?

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1990) a inovação acontece quando um produto ou um processo tecnologicamente novo é implantado em uma área que não era favorecida com tal novidade, criando então algo inédito. E completa dizendo que adotar novos métodos de produção, melhorar os métodos já existentes, fazer mudanças no equipamento usado, mudanças na organização ou na produção ou combinar algumas dessas mudanças podem ser passíveis do uso de um novo conhecimento, sendo considerado então inovação tecnológica, pois haverá uma busca constante por melhorias nos produtos, processos ou serviços.

O mercado é instável, portanto a empresa deve estar sempre atenta às oportunidades que lhe aparecem e saber como se aproveitar de cada uma delas da melhor maneira possível, pois, para Veiga e Rodrigues (apud Parente 2002) as inovações são geradas por oportunidades de mercado (*demand pull*) e oportunidades tecnológicas (*technology push*) que aparecem para a empresa, que, quando bem analisadas, aproveitadas, e trabalhadas podem gerar à empresa novos resultados, uma abertura para novos ramos e novas possibilidades.

No quadro 1, podemos identificar a visão sistêmica da geração da Inovação:

Quadro 1: Síntese dos autores dos meios que resultam na inovação

ENTRADA	AUTOR	PROCESSAMENTO	→	SAÍDA
Mecado instável	Parente (2002)	Oportunidade	→	INOVAÇÃO
Metodos obsoletos	Manual de Oslo (OCDE, 1990)	Desenvolvimento de novos métodos	→	
Novas tecnologias	Manual de Oslo (OCDE, 1990)	Novos produtos	→	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

2.3.2 Requisitos

Para que haja inovação em uma empresa é necessário que todos os setores estejam correlacionados e interligados de forma dependente um do outro, interagindo em harmonia, e trabalhando da forma mais eficaz e eficiente possível, Martins (2008) faz menção a tal envolvimento entre áreas empresariais dizendo que a estrutura organizacional da empresa e seus modelos de gestão estatais devem ser encarados como variáveis dependentes dos processos de formulação, definição e aplicação das políticas, sejam quais forem. Cardoso e Cajazeira (2009) complementam dizendo que as relações internas da empresa têm um papel decisivo na criação e manutenção de um ambiente inovador dentro da organização.

De modo que grande parte da busca por melhorias internas e aproveitamento das oportunidades que o mercado oferece por inovação, de modo efetivo na organização internamente, seja feito por meio de redes interorganizacionais, afirmam Melo e Agostinho (2007).

2.3.3 Subdivisões

A inovação não está apenas relacionada a bens materiais, produtos tangíveis, Tidd, Bessant, e Pavitt (2005) deixam isso claro, e continuam com o mesmo raciocínio, afirmando que podem existir exemplos de inovação em setores como de serviços.

Inovar significa melhorar continuamente, realizar mudanças de algo sempre para melhor ou buscar novos métodos, novos produtos, novos processos para qualquer organização. Penido Filho (2007) contempla o termo inovação explicando que ela acontece em todos os setores da empresa, desde à alta gerência até o chão de fábrica, que muitas vezes atuam com o intuito de identificar oportunidades de ganho fazendo com que a organização produza mais. Quanto menos recurso utilizar para a implantação de novos modelos, melhor é para a empresa.

Elster (apud McIntyre, Sá, Silva, e Silveira, 1997) co-interage com as definições de inovação acima e complementa subdividindo a inovação em quatro ramos; inovações radicais, inovações de incremento, inovações de comercialização e inovações organizacionais.

As radicais seriam aquelas que viriam como quebra de paradigmas, tradições de uma organização, que fossem totalmente contrárias aos padrões da empresa.

As de incremento seriam mudanças moderadas de melhoria, mantendo paradigmas e tradições da empresa, apenas buscando alguma melhoria específica em algum produto ou processo pre-determinado, mas mantendo as tradições, costumes, crenças que a organização já vem trazendo em sua cultura.

As inovações de comercialização, nas quais são realizados estudos e análises voltados para a descoberta de novos mercados ou novas estratégias de vendas.

E ainda, as inovações organizacionais, que se referem aos modos de gerenciar os funcionários dentro de uma empresa, novas formas de gestão e coordenação de processos internos de pessoal, ainda seguindo as subdivisões de Elster (apud McIntyre, Sá, Silva, e Silveira, 1997).

O Quadro 2, aborda de forma sistemática, as divisões facilitando o entendimento e a segmentação acima citada.

Quadro 2: Ramos da Inovação

INOVAÇÕES	DESCRIÇÃO
Radicais	• Quebra de paradigmas e tradições • Contrárias aos padrões da empresa
De Incremento	• Melhorias específicas • Manutenção de costumes e padrões da empresa.
Comercialização	• Estudos e descobertas de novos mercados • Novas estratégias de vendas.
Organizacionais	• Novos meios de gerenciar funcionários • Mudança na gestão de processos internos

Fonte: Elster (apud McIntyre, Sá, Silva, e Silveira, 1997)

Este trabalho tem como foco as inovações Organizacionais como descritas no quadro 2.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1990) inovação pode ser dividida em três tipos, sendo eles inovação de produtos, inovação de processos e mudanças organizacionais.

Primeiramente, as inovações em produtos ou processos dentro de uma empresa podem ser compreendidas como implantações de tecnologias novas ou aplicação de substanciais melhorias em produtos ou processos já existentes na organização, de modo mudar modelos já pré-existentes e que podem ser considerados obsoletos, afirma o Manual de Oslo (OCDE, 1990).

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1990), para que uma empresa seja considerada inovadora tecnológica em produtos e processos (TPP) é necessário que tenha aplicado novas tecnologias em seus produtos ou serviços ou tenha efetuado alguma melhoria substancial durante o período em análise.

Nota-se que os autores enfocam em inovações de produtos e serviços, e processos. Damanpour e Schneider (apud Barbosa e Lopes, 1996, p.216), por

exemplo, definem inovação como a adoção ou criação de um novo produto, serviço, tecnologia, política, estrutura ou sistema administrativo.

A introdução de sistemas ERP, SAP, Just-in-time, etc., deve ser vista pelo lado produtivo da organização, de forma que seja abordada como uma inovação processual, pois tem efeito direto sobre a produção de produtos que a empresa disponibiliza ao mercado para venda. Está dentro de inovação tecnológica de processo a melhoria de capacidades incorporada nas organizações e nos padrões de serviços desenvolvidos contanto que apresentem um resultado em mudança mensurável nos resultados. Por exemplo: uma empresa que tenha implantado normas de qualidade como a ISO 9000 não pode ser considerada inovadora tecnológica em processo, desde que apresente resultados significativos e uma melhora na produção ou na entrega de bens e serviços, formula o Manual de Oslo (OCDE, 1990)

Acerca de inovações tecnológicas em produtos ou processos, o Manual de Oslo (OCDE, 1990) afirma que qualquer mudança ou aplicação tecnológica no processo ou no produto requer uma mudança na natureza do processo ou produto.

A análise das empresas deste trabalho usará como tema principal e foco as inovações organizacionais, a fim de identificar se houve alguma ação que se encaixe na definição descrita no quadro 2 explicitas por Elster (apud McIntyre, Sá, Silva, e Silveira, 1997) e a definição de inovação em mudanças organizacionais segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1990)

2.4 Ambiente Organizacional x Cultura Organizacional

Para que haja inovações o ambiente de uma empresa deve estar em conformidade com a cultura organizacional. Para Boltanski e Thévenot (apud McIntyre, Sá, Silva, e Silveira, 1991) toda a tradição e inovação de uma empresa pode ser definida através da interação do ambiente interno e externo da organização e da comunicação de todo seu ambiente organizacional. Ou seja, são as interações de seus procesos internos, pessoal, ambiente organizacional, ambiente interno e

externo, junto à comunicação e a transmissão de informações em toda a organização que traduzem a cultura e a tradição de tal empresa.

Para que haja uma inovação é necessário que os líderes ou chefes das organizações estejam devidamente preparados e capacitados para quaisquer mudanças no ambiente, na cultura ou nos processos, prontos para qualquer tipo de situação e preparados para trabalhar com o pessoal antes e depois da implantação de algum processo tecnológico novo.

Para Cabral e Horta (2008) é de extrema importância que todos os líderes e chefes das organizações conheçam a fundo toda a cultura da empresa da qual estão no comando e que sejam plenamente conscientes do nível de influência que exercem sobre seus subordinados, para que direcionem o desenvolvimento desses valores buscando o sucesso da empresa.

Os líderes e chefes devem estar cientes de que todo e qualquer comportamento e visão que ele tiver influencia direta e indiretamente os colaboradores da empresa, mudando parcial ou totalmente as percepções e ações diárias dos indivíduos influenciados da empresa. E também, eventualmente, devem estar de acordo em quebrar alguns paradigmas pessoais, seguir caminhos diferentes, visando o bem comum, quando necessário, para então quebrar paradigmas culturais da organização.

2.4.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional das empresas é algo único, segundo Cabral e Horta (2008), tendo visão da importância e da complexidade da cultura dentro de uma empresa, podemos notar que não se pode criar padrões ou modelos de inovação dentro de uma empresa com base em casos de implantação de inovação em empresas que deram certo. Sendo como um bode espiatório, utilizando do sucesso alheio para criar formas equivalentes para a aplicação de um sistema de inovação em sua empresa.

A chance de sua empresa implantar o mesmo sistema de inovação e dar certo é muito incerto pois a cultura organizacional de uma empresa para a outra nunca será igual. Portanto, tentativas de criação de receitas prontas para a

inovação, com base análises do sucesso de terceiros, pode não ser uma boa opção, completa Cabral e Horta (2008).

Ao abordar a cultura organizacional, algumas empresas têm o hábito de realizar/buscar inovações em sua estrutura organizacional, tal comportamento está intimamente ligado à sua cultura. É importante delimitar o foco através da afirmação de Pettigrew (Lopes, D. P., e Barbosa, A. C., 2003) que salienta que as culturas de aprendizagem mais flexíveis e dinâmicas são necessárias à medida que as organizações buscam ser mais inovadoras em seus processos. Na perspectiva do autor, a inovação tecnológica abrange mudanças nos processos, ou seja, no modo como são executados as coisas, mudanças nas estruturas e nos limites da empresa.

O aumento da interação vertical e horizontal da organização, a adoção de novas práticas e métodos de gerenciamento de recursos humanos dentro da organização, a implantação da tecnologia de informação, aumentando a velocidade da troca de informações e criando um ambiente com respostas mais rápidas às necessidades, e se tratando de estrutura podemos listar o achatamento, fluidez e descentralização. Mudanças nos limites da firma podem ser entendidas como alianças estratégicas.

Perrow (apud Parente, 1981) aponta que as organizações não são iguais, cada uma possui características únicas e peculiares que as outras não possuem, e que fatores que podem diferir umas das outras, depende de sua tecnologia, e na consequente busca intencional ou não pelo entrosamento entre as variáveis tecnologia e estrutura.

Cabral e Horta (2008) interpretam que cultura organizacional de uma empresa deve ser algo que a empresa deve ter voltada à inovação e que, para isso, é necessário mergulhar em uma viagem até os níveis mais profundos da organização, desde o nível tático, passando ao estratégico e por fim ao operacional. Os líderes, por sua vez, devem estar sempre atentos para fortificar valores e processos que possam apresentar um impacto positivo no desenvolvimento de projetos de inovação dentro da organização.

2.4.2 Estrutura Organizacional

Ao analisar as estruturas organizacionais, leva-se em consideração o levantamento realizado por Bastos et al. (2007), na qual conclui-se que as estruturas organizacionais são moldadas a partir de processos decisórios dos protagonistas organizacionais que, após estipulado o ambiente, se baseiam em crenças, percepções e teorias formuladas acerca de como o mundo opera.

Complementam Bastos et al. (2007) inferindo que a estrutura organizacional funciona como mecanismo que agrega um conjunto de itens como conhecimentos sociais e tácitos dos indivíduos que, através da sua interação com o meio social, envolve elementos históricos de sua vida pessoal, elementos de sua personalidade e elementos da educação que o indivíduo teve em toda sua vida até o momento.

A definição de estrutura organizacional é consolidada quando afirmam que tal estrutura serve com o agrupante de um conjunto de significados organizacionais que juntos produzem comportamentos organizacionais. Delimita-se à função de projetistas organizacionais e demais membros da organização dar suporte à estrutura organizacional e estimular condutas desejáveis, visando um grau de desenvolvimento notório na organização, resumem Bastos, Souza, Menezes, Neris, Melo, e Brandão (2007).

Em uma ampla pesquisa, considerada um marco na teoria da contingência estrutural, Woodward (apud Parente, 1977) julga a tecnologia como fator contingencial para a determinação da estrutura organizacional de uma empresa.

2.5 Inovação Organizacional

Abordando o terceiro tipo de inovação tratado pelo Manual de Oslo (OCDE, 1990), inovação organizacional é bastante estudada e pode apresentar resultados e melhorias significativas no desempenho da empresa contribuindo cada vez mais para o alcance de seus objetivos.

Ações de inovação organizacional podem envolver diversos quesitos dentro da organização, tais como: a implantação de novas estruturas organizacionais ou estruturas significativamente diferenciadas/modificadas; implantação de técnicas de gestão avançadas para um maior controle e gerenciamento de recursos como

finanças, marketing, produção e R.H.; introdução de orientações estratégicas novas ou substancialmente diferenciadas.

Também são consideradas mudanças ou inovações organizacionais qualquer alteração que haja na organização a favor dos resultados obtidos, visando uma melhora de resultados, de modo que essa melhora possa ser mensurável e demonstrada nos resultados da empresa, como aumento de produtividade, vendas, melhora na qualidade dos serviços, e etc., reconhece o Manual de Oslo (OCDE, 1990)

Gonzalez Alvarez (apud Melo e Agostinho, 1997) define que a forma mais efetiva de se alcançar a inovação é através da participação de arranjos de colaboração da organização, tal fator é de grande relevância na efetividade das implantações de inovação, de modo que promova um meio mais eficiente para a capacitação tecnológica dos colaboradores internos da organização.

É considerada inovação organizacional, também, a reorganização total de uma empresa, uma reviravolta em todos ou alguns setores e departamentos da organização, remanejamento de pessoal como demissões, mudança de funções, realocação de pessoal e etc. Porém qualquer mudança na instalação de produção, no arranjo físico dos itens produtivos é considerada como inovação tecnológica de produto ou processo, afirma o Manual de Oslo (OCDE, 1990). Combinações de produtos, combinações de processos, mudanças no modo de produzir, e etc, são considerados inovação tecnológica de produtos e processos, diferentemente de inovação organizacional.

Chandler (apud Lopes, D. P., e Barbosa, A. C., 1997) considera que as inovações tecnológicas estão intimamente relacionadas com a prática e desenvolvimento de novos métodos e maneiras de coordenar, avaliar, e planejar a maneira mais correta e efetiva de utilização de uma ampla variedade de recursos humanos, financeiros e materiais de uma organização.

Hamel (apud Lopes, D. P., e Barbosa, A. C., 2007) ressalta que a velocidade na criação de novas inovações tecnológicas e a dependencia da proteção de patentes faz com que as mudanças realizadas na organização não garantam total liderança no mercado à longo prazo. Na perspectiva do autor, as inovações em processos ou operações não seriam fatores de vantagem competitiva sustentável, pois estão intimamente dependentes e ligadas à qualidade da infra-estrutura de TI,

de vantagens prioritárias oriundas dos fornecedores de processos terceirizados e da passagem de conhecimento e aptidão dos colaboradores por melhores práticas, advindas dos consultores.

Inovação é um termo abrangente, mas percebe-se que os autores entram em um consenso ao defini-la. Podemos notar também que, na prática, segundo Hamel (apud Lopes, D. P., e Barbosa, A. C., 2007) a inovação pode ter uma abrangência que envolva todos os processos padrões de gestão de uma organização, como: planejamento estratégico, orçamento de capital, gestão de projetos, contratação e promoção, treinamento e desenvolvimento, comunicação interna, gestão de conhecimento, revisões periódicas do negócio e avaliação da remuneração de empregados.

2.6 Treinamento

Com a implantação de novas tecnologias, novos métodos de processamento, novos processos, novos modelos, é necessário que haja um treinamento de pessoal. Para que estejam habilitados a usar tal tecnologia e contribuir para a efetividade da implantação da inovação, fazendo com que não exista riscos de fracasso. Treinamentos podem ser confundidos entre inovação organizacional e inovação de processos, pode-se inferir que qualquer treinamento realizado com funcionários a fim de melhorar o clima organizacional, treinamentos de liderança e afins são considerados inovações organizacionais. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1990) treinamento é toda e qualquer atividade de inovação voltada para a implantação de um produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado.

O Manual de Oslo (OCDE, 1990) complementa afirmando que um treinamento não é considerado inovação tecnológica em produtos ou processos quando está exclusivamente visando relações organizacionais ou buscando uma melhoria criativa de algum produto, ou quando não está relacionado diretamente com a melhora da produtividade de um produto específico da empresa. O treinamento é considerado inovação tecnológica organizacional quando está orientado ser implantado ou executado com a finalidade de aprimorar o todo, para

que haja melhorias gerais na empresa, tanto nos resultados, como nas relações. Contemplando todas as áreas e produtos existentes na organização.

A inovação organizacional pode ser tida para desenvolvimento e incentivo do trabalho criativo de alguns funcionários com potencial não explorado. O Manual de Oslo (OCDE, 1990) faz menção ao Manual Frascati interagindo com os conceitos, interpretando de modo expor que a Pesquisa e o Desenvolvimento experimental (P&D) traduz que o trabalho criativo de pessoas quando acompanhada corretamente e executada de forma sistemática pode trazer um desenvolvimento e aumento do capital intelectual da organização, aumentando o estoque de conhecimento, inclusive o estoque de conhecimento sobre o homem, a cultura, a sociedade e o uso desse estoque de conhecimento para formular novos meios de aplicação.

2.7 Gestão da Inovação

A constante evolução da tecnologia força as empresas a desenvolverem novos meios de gestão. Por uma questão de sobrevivência, grande parte das pessoas reconhecem a importância e a necessidade de adaptação às inovações em suas vidas. Tid e Bessant (2009) centralizam a inovação como tendo três fatores principais:

- Geração de novas ideias
- Seleção das melhores
- Implementação

Toda inovação começa da geração de ideias, diversas ideias geradas após análise do objetivo da empresa em conjunto com suas necessidades. Após geradas, há uma segunda análise e posterior seleção das melhores ideias. Então, a empresa aplica a(s) ideia(s) selecionada(s) visando atingir os resultados desejados.

Todas essas tarefas não podem ser subestimadas, todos os processos devem estar em conformidade com as metas e objetivos da empresa a fim de garantir que o processo seja bem sucedido, por exemplo:

A Geração de novas ideias – surge por meio da inspiração, da transferência de outro contexto, da análise e pontuação referente às necessidades dos clientes e colaboradores, do desenvolvimento de uma pesquisa específica ou a aplicação de ideias já existentes em algo novo. Podem surgir através da elaboração de métodos alternativos para o futuro e também da exploração de novas opções nesses métodos alternativos. Porém, para que tudo ocorra de forma correta, é necessário que sejam estruturadas formas completas e variadas de captação de sinais iniciais, que auxiliem na identificação de oportunidades variadas.

A seleção de melhores ideias – o pensamento inicial que toma a interpretação é que tal processo parece ser bastante simples. Porém há de se lembrar que não há um meio seguro de saber quais são as melhores ideias até que elas sejam experimentadas e tenham seus resultados analisados. A incerteza e a conjectura estão intimamente ligadas à inovação, portanto para descobrir se uma idéia vale a pena ou não, é necessário começar a desenvolvê-la, tornando essa tarefa um grande desafio. Deve-se levar em consideração que os recursos da empresa são limitados, pois ao escolher uma opção errada, há grandes chances de causar grandes danos à empresa, às vezes até irreparáveis.

A implementação da nova ideia – é a parte de colocar em ação a parte teórica desenvolvida. Transformando as ideias em produtos ou serviços. Envolve não apenas a gestão de projetos, equilibrando recursos x investimento x tempo, como também desenvolver a idéia e projeto em condições de grande incerteza, onde não há garantias do seu sucesso. (Tid e Bessant, 2009).

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo realizar a descrição da metodologia utilizada nesta pesquisa, abordando de forma conceitual o tipo de pesquisa, o método que foi utilizado e os procedimentos adotados para coleta de dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa, quanto ao objetivo, exploratória, pois além do seu objetivo central, aproveita-se para proporcionar um maior conhecimento referente ao tema e criar uma maior compreensão quanto ao problema ao pesquisador, a fim de torná-lo mais claro, possibilitando a construção de questões mais objetivas e específicas e a construção de hipóteses ou estudos posteriores (GIL, 2010).

Esta pesquisa tem caráter exploratório e natureza/abordagem qualitativa, pois visa realizar um levantamento de informações sobre a percepção das empresas em Ubatuba sobre a inovação organizacional, possibilitando que sejam desenvolvidas outras pesquisas e estudos referentes ao tema analisado.

Foi adotado o sistema de Amostragem não probabilística, no qual não houve dependência quanto à escolha das empresas, e sim, foram todas escolhidas de forma arbitrária conforme julgamento realizado pelo pesquisador (MALHOTRA, 2005).

Trata-se esta pesquisa da verificação, análise e pontuação da forma como as empresas veem a inovação organizacional em seu ramo de atuação, e a identificação de quantas delas têm plena consciência de que as áreas internas que não estão envolvidas diretamente com a produção são passíveis de alterações, consideradas como inovações organizacionais.

Foram escolhidas como unidade de análise as dez maiores empresas situadas em Ubatuba, sendo considerado a quantidade de funcionários fixos como método de comparação e escolha.

Quase todas as empresas escolhidas são de ramos de atividades iguais, apenas uma se difere das outras. As que atuam em ramos iguais exercem atividades diferentes, não sendo isso levado em consideração para a realização da pesquisa e aplicação do questionário.

3.2 Objeto da Pesquisa

A pesquisa busca a identificação da percepção das empresas quanto à inovação organizacional, de forma a pontuar e quantificar quais delas tem noção do que se trata e quais tipos de alterações que podem ser consideradas como inovações organizacionais, afim de se obter uma visão de quantas empresas têm contato com o tema e a prática da inovação.

O método utilizado na coleta de dados é a entrevista, aplicada as dez maiores empresas situadas em Ubatuba, sendo filiais ou não.

O método utilizado para seleção foi com base na quantidade de funcionários contratados cada empresa tem. Segundo Associação Comercial de Ubatuba (ACIU), as empresas de Ubatuba apresentam uma média de 35 funcionários contratados conforme leis do CTL – Consolidação das Leis de Trabalho. Foram escolhidas as que apresentassem maior número dentre todas.

O nome das empresas não é divulgado, portanto segue abaixo a classificação de cada empresa, seu respectivo ramo de atuação, conforme classificação do Sebrae Nacional (2014), seguido da quantidade de funcionários registrados.

- Participante 1 – Comercial – 72
- Participante 2 – Comercial – 65
- Participante 3 – Comercial – 107
- Participante 4 – Comercial – 93
- Participante 5 – Prestação de Serviços – 76
- Participante 6 – Comercial – 75
- Participante 7 – Comercial – 64
- Participante 8 – Comercial – 80
- Participante 9 – Prestação de Serviços – 57
- Participante 10 – Comercial – 51

O método utilizado para seleção foi com base na quantidade de funcionários contratados cada empresa tem. Segundo Associação Comercial de Ubatuba (ACIU), as empresas de Ubatuba apresentam uma média de 25 funcionários contratados conforme leis do CTL – Consolidação das Leis de Trabalho.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Quanto ao instrumento, são adotadas duas formas de coleta de dados, a coleta de dados bibliográficos e a segunda por questionário.

A primeira, dados bibliográficos, é realizada através da abordagem da temática trabalhada por meio de livros e artigos que conceituam a definição de inovação, os tipos e a gestão da inovação, objetivando contribuir com dados atuais e relevantes relacionados ao tema abordado (Marconi e Lakatos, 2010)

A segunda é através do questionário, tido como principal meio de obtenção de informações, fazendo o uso de questões abertas, fechadas e a combinação de perguntas de múltipla escolha com perguntas abertas. Com o objetivo de conhecer a opinião e o conhecimento dos pesquisados sobre o tema estudado. Utilizando-se de questões objetivas acerca do problema pesquisado, à fim de obter respostas objetivas, evitando ao máximo provocar dúvidas ou ambiguidades (SEVERINO, 2007, p. 125).

No âmbito das questões, as abertas abordam temas mais generalizados, como o que a empresa entende por inovação, de forma deixar o informante responder livremente com sua linguagem própria, possibilitando investigações e análises mais profundas e precisas (Marconi e Lakatos, 2010, p. 187).

As questões fechadas ou dicotômicas apresentam opções limitadas para o informante escolher, em sua maioria sendo as expressas apenas pelas opções “Sim” ou “Não”, assim como aborda Marconi e Lakatos (2010).

As perguntas de múltipla escolha combinadas com as abertas apresentam uma estrutura de perguntas fechadas, limitando ao informante escolher uma das opções pré-definidas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto, porém em casos onde o informante sinta que a empresa não se encaixa em nenhuma das opções, há uma última opção, um espaço para uma resposta aberta (Outro:_) onde ele responde da melhor forma possível, sendo aplicado o conceito de perguntas abertas possibilitando maiores informações sobre o assunto, sem que isso prejudique a tabulação dos dados (Marconi e Lakatos, 2010, p.189).

O procedimento adotado nesta pesquisa se enquadra na definição de pesquisa bibliográfica, pois abrange a bibliografia pública acerca do tema de estudo, através do uso de livros artigos e etc. como fonte e base para a realização desta pesquisa. (Severino, 2007, p.122).

Em seguida enquadra-se no âmbito de pesquisa de campo, pois consiste na busca por informações pela coleta de dados nas condições naturais do objeto/fonte. Sendo ele abordado em seu ambiente próprio, sem qualquer influência, intervenção ou manuseio do pesquisador. Abrange desde a coleta geral de dados, sendo expressamente descritivos, até análises mais profundas acerca do tema e do objeto estudado (Severino, 2007, p.123).

Na figura a seguir está delimitado de forma mais expositiva o objeto da pesquisa, os instrumentos de pesquisa e os meios de abordagem adotados.

Figura 2: Fluxograma da Metodologia do Estudo



FONTE: Elaborado pelo autor (2016)

3.4 Questionário

O questionário foi desenvolvido com perguntas, em sua grande maioria, baseadas no Manual de Oslo (OCDE, 1990). Ele se encontra no apêndice deste trabalho. As perguntas aplicadas são as seguintes:

PERGUNTAS

1. O que é inovação?
2. Você considera sua empresa inovadora?
3. Realizou alguma inovação nos últimos seis meses? Se sim, o que foi feito? *(Alternativas: Sim; Não; Não sei; O que:___)*
4. Entre inovar seu produto/serviço e alterar/redistribuir as funções de seus funcionários para obter um maior aproveitamento, qual das duas opções escolheria? *(Alternativas: Inovar produto ou serviço; Alterar ou redistribuir funções)*
5. Você considera o remanejamento de funcionários como uma inovação?
6. Acredita que o ambiente desta empresa é propício a inovações, onde as sugestões de funcionários e colaboradores são ouvidas? O que tem a dizer sobre isso?
7. Qual foi a última vez, aproximadamente, em que houve uma redistribuição de funções ou mudança no quadro hierárquico para melhorar algum setor específico da empresa? *(Alternativas: 1 mês; 3 meses; 6 meses; 1 ano; mais que 1 ano)*
8. Dentre os tipos de inovação abaixo, qual acredita ser o menos eficaz para os resultados da empresa? *(Alternativas: Inovação em produtos; processos; organizacionais)*
9. A empresa realiza ou já realizou treinamentos de seus funcionários? Se sim, com que frequência?
10. Dentre as opções abaixo, assinale a que menos se encaixa no conceito de inovação. *(Quadro 1 Elster (1997) adaptado + opção: treinamento)*
11. Apenas em caso de “SIM” na questão 9 - Foi identificada alguma mudança após aplicada inovação? Ex: Houve melhora financeira, melhora no pessoal, etc.
(Alternativas: Sim, a inovação teve um efeito positivo; Sim, surtiu um efeito negativo com a mudança; Não houve nenhum efeito com a inovação.)

No quadro 3, segue uma tabela apresentando, especificamente, os números, os quesitos analisados, o objetivo, e os tipos de cada questão aplicada às empresas pelo questionário:

Quadro 3: Planejamento do questionário

Questão	Quesito	Objetivo	Tipo	Autores
1.	Percepção da Inovação	Identificar qual sua percepção sobre inovação.	Aberta	Rogers e Shoemaker (1971).
2.		Identificar a percepção da inovação dentro da empresa.	Dicotômica	Manual de Oslo (OCDE, 1990).
3.		Identificar se houve inovações na empresa em um curto período de tempo.	Múltipla Escolha/Aberta	Manual de Oslo (OCDE, 1990).
4.	Identificação da melhor inovação	Identificar a percepção do entrevistado quanto às opções de inovação.	Múltipla Escolha	Manual de Oslo (OCDE, 1990).
5.	Conhecimento específico sobre inovação	Identificar a percepção do entrevistado quanto às opções de inovação.	Dicotômica	Manual de Oslo (OCDE, 1990).
6.	Inovação no Ambiente de trabalho	Descobrir quão aberta à inovações a empresa é.	Aberta	Mcintyre, Sá, Silva, e Silveira (2006).
7.		Descobrir quando ocorreu a última inovação organizacional na empresa.	Múltipla Escolha	Elster (1997).
8.	Identificação da melhor	Identificar o grau de importância dada aos diferentes tipos de inovação	Múltipla Escolha	Manual de Oslo (OCDE, 1990).

	inovação			
9.	Inovação no Ambiente de trabalho	Identificar a frequência da realização de treinamentos como inovação	Aberta	Manual de Oslo (OCDE, 1990).
10.	Identificaç ão da melhor inovação	Identificar a percepção quanto aos tipos de inovação.	Múltipla Escolha	Elster (1997).
11.	Percepção quanto ao resultado	Identificar a percepção do questionado quanto aos efeitos da implementação da inovação na empresa.	Múltipla Escolha	Manual de Oslo (OCDE, 1990).

FONTE: Elaborado pelo autor (2016)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo tem como finalidade pontuar de forma objetiva os resultados obtidos com a aplicação do questionário às empresas já citadas. Os dados foram resumidos e inseridos em diversas formas de gráfico para melhor o entendimento e a análise.

Para a obtenção de dados relevantes, foi proposta a aplicação do questionário às 10 (dez) maiores empresas de Ubatuba, conforme citado na Metodologia. Porém, apenas 8 (oito) se propuseram a responder o questionário de forma voluntária. E devido ao fato de que 7 (sete) dos questionários foram respondidos pelos gerentes em exercício no momento de cada organização, pode se considerar como uma amostra considerável com dados que se encaixam para esta pesquisa.

Um dos questionários foi respondido pelo subgerente da empresa, pois o gerente não se prontificou a respondê-lo, delegando ao subgerente a ordem de responder em seu lugar, pois, segundo ele, ambos partilham da mesma visão da empresa.

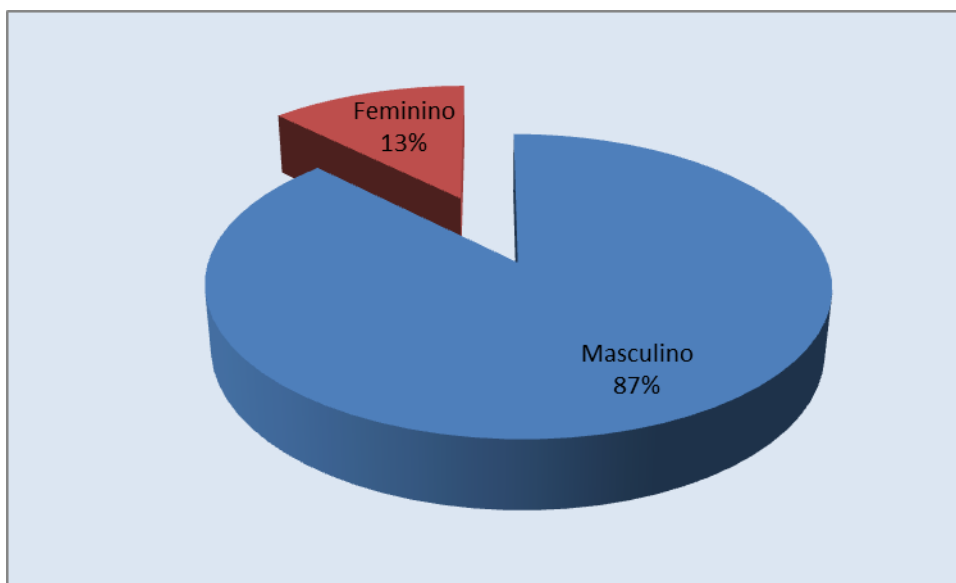
Sendo assim, as análises feitas pelo autor são ordenadas e sequenciadas conforme os quesitos propostos em cada questão contida no questionário, conforme apresentado no Quadro 3 da metodologia.

Vale ressaltar que as empresas questionadas são de atividades diferentes em cada ramo, como a venda de produtos perecíveis, produtos importados, etc., portanto, as respostas diferem conforme a realidade da empresa e sua área de atuação.

A seguir é apresentado o resultado obtido na pesquisa aplicada quanto ao gênero dos participantes, masculino ou feminino.

Primeiramente, um dado adicional ao objetivo do trabalho, sem qualquer relação com o tema, sendo apresentado apenas para fins de pesquisas posteriores que se iniciem pela análise do presente trabalho.

Gráfico 1: Classificação dos participantes quanto ao gênero



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

É interessante a pontuação quanto ao gênero dos entrevistados, pois mostra qual a predominância no cargo de gerente nas organizações. Uma vez que os gêneros masculino e feminino apresentam habilidades distintas um do outro.

O gráfico 1 mostra que o gênero predominante na função de gerente é masculino, sendo 87% dos participantes que responderam ao questionário do sexo masculino e apenas 13% do sexo feminino.

No questionário aplicado não havia questão para delimitação do gênero, foram avaliados e quantificados conforme conversa pessoal com o participante, nome que o participante colocou no questionário e a posterior conferência com o nome auferido em seus crachás.

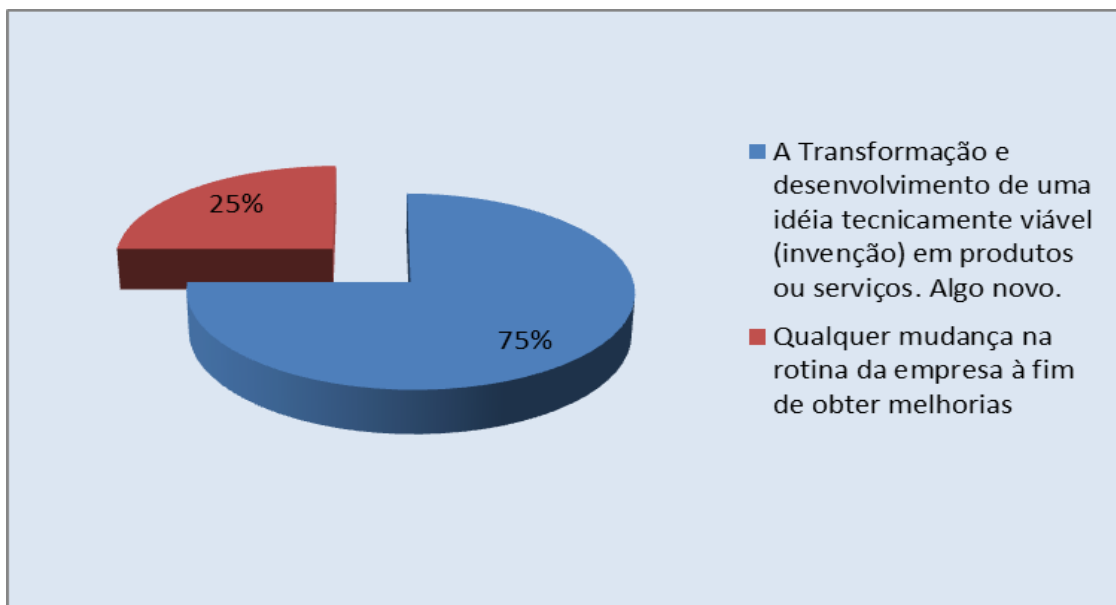
Vale destacar que o subgerente entrevistado também está inserido nos 87% do sexo masculino, inclusive o gerente que não estava disponível no momento também era do sexo masculino. Para fins de quantificação dos dados, apenas o subgerente foi inserido no resultado do gênero.

4.1 Percepção da Inovação

4.1.1 Percepção geral sobre inovação

O questionário aplicado trouxe esta questão aberta aos participantes, afim de descobrir a concepção deles quanto ao termo “Inovação”, de forma a identificar como cada um deles define a inovação, de acordo com seus respectivos pontos de vista, realidade da empresa e opiniões próprias, advindas ou não de estudos específicos sobre tal tema.

Gráfico 2: Definição de Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Conforme o gráfico 2, nota-se que 75% dos participantes atribuíram definições ao termo inovação, da mesma maneira que Rogers e Shoemaker (1971), conceituam o termo como transformação e desenvolvimento de uma idéia tecnicamente viável (invenção) em produtos ou serviços. Algo novo.

O Participante 3 complementa dizendo que *“a inovação também se dá através da visão do gestor, onde antes de algo acontecer, ele já conseguiu prever e se antecipar, de forma criar formas de lidar e sair na frente de seus concorrentes.”* (sic)

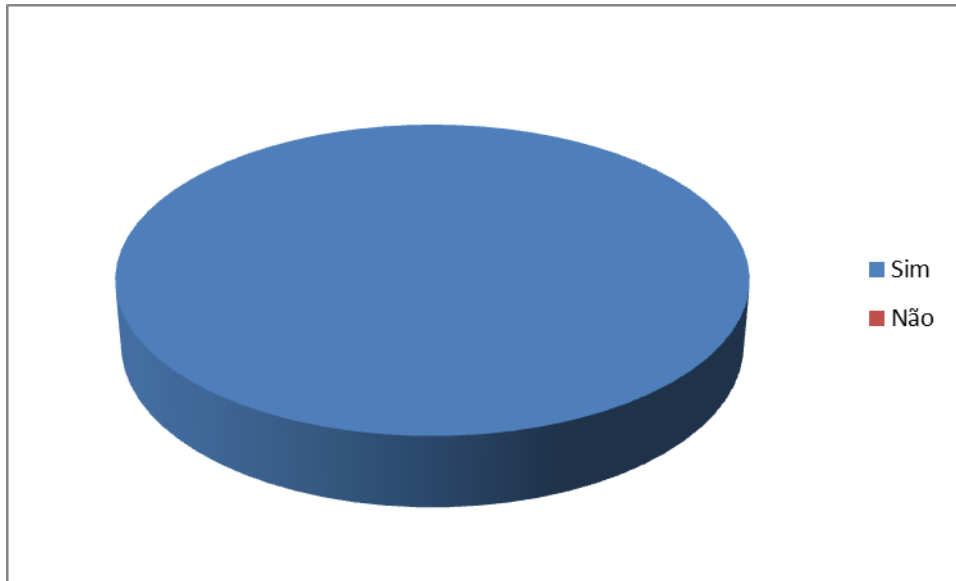
Enquanto 25% acreditam que a inovação é caracterizada por qualquer tipo de mudança na rotina da empresa a fim de obter melhorias, mesmo que a mudança seja a implantação de métodos antigos já utilizados pela empresa e abandonados, podendo ser algo novo ou algo velho.

Vale destacar que, mesmo sendo uma questão aberta, as definições feitas foram todas, de certa forma, similares. Diferindo os participantes apenas no modo de escrever e se expressar, porém todas as definições se encaixavam no mesmo conceito definido por Barbieri (1990), no qual diz que a inovação age como a transformação e desenvolvimento de uma ideia tecnicamente viável (invenção) em produtos ou serviços.

4.1.2 Percepção da inovação dentro da empresa

Para obter um posicionamento do gerente quanto à empresa, foi feita esta pergunta aos participantes de modo identificar se o mesmo considera a empresa em que trabalha como inovadora ou se acredita serem muito conservadora e tradicional.

Gráfico 3: Identificação de Empresa Inovadora



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

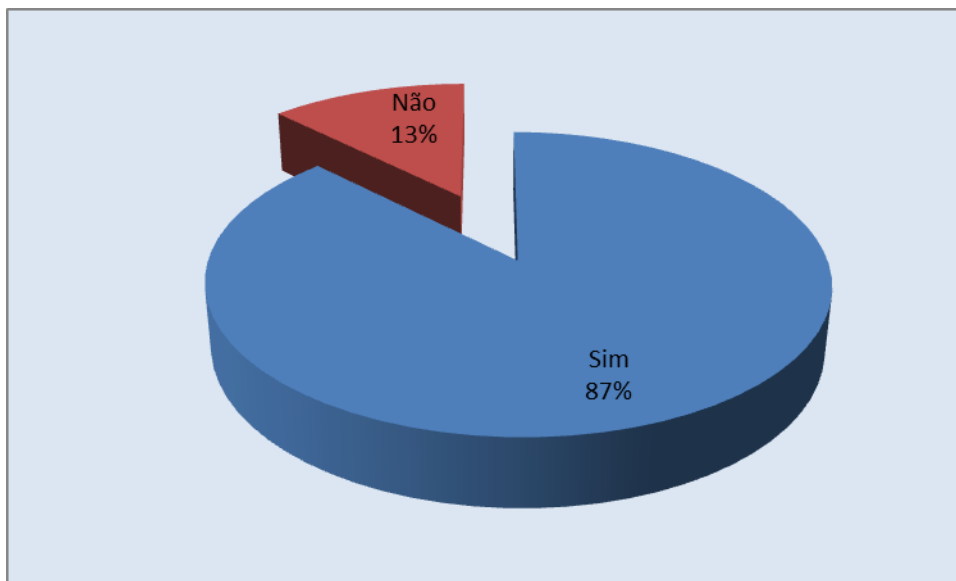
Como expressado no gráfico 3, a resposta foi unânime. Todos os entrevistados consideram a empresa em que trabalham como inovadora. Mesmo que realizem inovações com pouca frequência.

Por meio da caracterização de Oslo (1990) para que uma empresa seja considerada inovadora, pode-se afirmar que qualquer empresa que efetue mudanças em sua estrutura, realize melhorias em métodos já existentes, podem ser consideradas inovadoras.

4.1.3 Identificar se houve inovações na empresa em um curto período de tempo.

Como todos os participantes acreditam que as empresas em que trabalham são inovadoras, essa pergunta foi desenvolvida para identificar quantas empresas realizaram inovações em um curto período de tempo, nos últimos 6 (seis) meses e o que foi feito.

Gráfico 4: Inovação nos últimos 6 meses



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Conforme o gráfico 4, maior parte dos participantes declararam que a empresa em que trabalham realizou alguma inovação nos últimos 6 meses, totalizando 87% dos participantes. Apenas 13% declarou que não houve nenhuma inovação nesse período.

Quando questionados acerca do que foi feito de inovação, as respostas foram as seguintes:

Participante 1 – *“Foi desenvolvido novos meios de controlar a parte financeira, novos sistemas internos para os serviços e novos processos administrativos.”* (sic)

Participante 2 – *“Foi implantado um sistema de sorteio e promoções que antes não tinha. Como o sorteio de um carro que estamos fazendo.”* (sic)

Participante 3 – *“Treinamentos e desenvolvimento de novos meios de atendimento ao cliente, pois temos que nos ajustar constantemente.”*

Participante 4 – *“Treinamentos com os colaboradores da empresa.”*

Participante 5 – *“Houve uma reforma na estrutura interna do local, deixando-a mais moderna e digital. E melhorias no setor de atendimento online.”*

Participante 7 – *“Fizemos treinamento com os funcionários para melhorar o desempenho deles. Melhoramos a forma como os produtos são expostos, para aumentarmos as vendas.”*

Participante 8 – *“Houve um treinamento dos funcionários.”*

O participante 6 marcou que não houve nenhuma inovação nos últimos 6 meses. Portanto não há nenhuma declaração quanto a isso.

Após analisadas as respostas, nota-se que boa parte das empresas investem em treinamentos de seus funcionários. O motivo de tantos treinamentos é devido à entrada da temporada (período de verão e férias no litoral), na qual muitos turistas visitam a cidade e ela fica cheia, tornando necessário maior mão de obra e quantidade de funcionários adequados à demanda.

Logo, destaca-se que a maioria das empresas participantes deste estudo encontram-se em processo de admissão de funcionários e posterior treinamento dos mesmos.

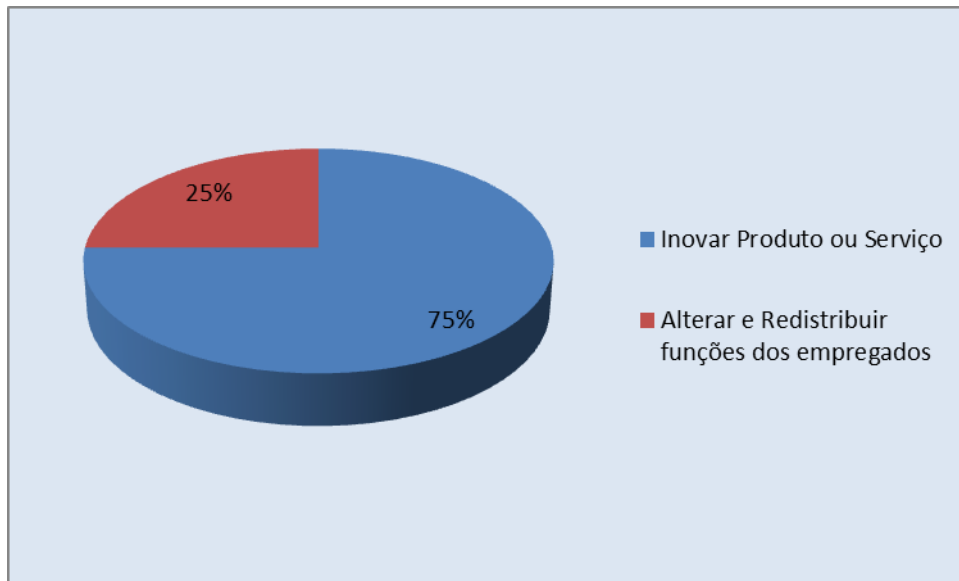
4.2 Identificação da Melhor Inovação

4.2.1 Percepção quanto às opções de inovação

Nesta pergunta foram oferecidas ao participante duas opções. Sendo uma que representava a inovação em produtos e serviços da empresa, e outra que representava inovação organizacional com a finalidade de obter um melhor aproveitamento geral da empresa, tanto nos lucros como nos relacionamentos internos.

O objetivo central é identificar a preferência dos participantes, de forma a pontuar quantos escolhem e enxergam a inovação organizacional como uma vertente da inovação válida, e que pode trazer bons resultados, fazendo com que a empresa tenha um melhor aproveitamento e rendimento em tudo.

Gráfico 5: Inovação em Produtos e Serviços x Inovação Organizacional



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

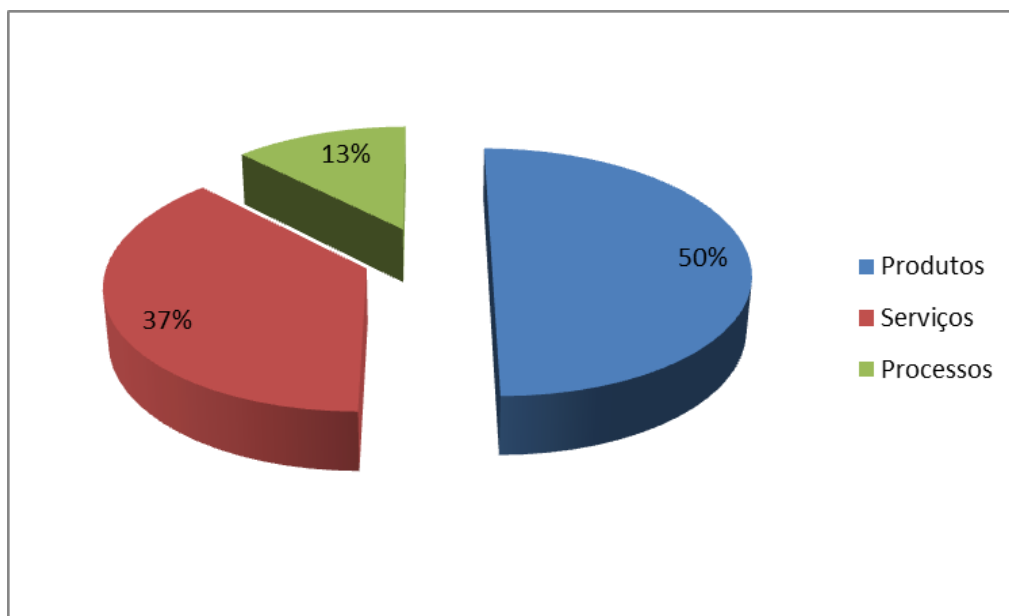
Conforme dados contidos no gráfico 5, a grande maioria demonstrou preferência em inovar um produto ou serviço oferecido, totalizando 75% do total de entrevistados. No restante, 25% dos participantes demonstraram preferência pela inovação organizacional, sendo ela a alteração e redistribuição dos empregados.

Vale acentuar que os 25% representam apenas 2 empresas. Essa parcela tem a visão que a empresa pode apresentar um melhor aproveitamento através da inovação organizacional.

4.2.2 Identificar a importância dada aos diferentes tipos de inovação

Neste quesito, foram apresentados aos participantes três subdivisões da inovação, sendo eles: Inovação de produtos; Inovação de Serviços; e Inovação de processos. E proposto que escolhessem a que acreditavam ser menos eficaz para bons resultados da empresa. Conforme ilustrado no gráfico abaixo:

Gráfico 6: Inovação menos eficaz segundo os gerentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Conforme o gráfico 10, metade das empresas questionadas, sendo 50%, acreditam que a inovação em produtos é a menos eficaz para a empresa obter bons resultados. Acreditam que inovando os serviços prestados e os processos no geral, conseguem obter um melhor resultado empresarial.

37% dos participantes acreditam que a inovação nos serviços prestados não surte tanto efeito na empresa, preferindo então, inovar os produtos ou processos.

E 13% das empresas questionadas sinalizam que as inovações nos processos da empresa são menos eficazes que as inovações em produtos e serviços.

Vale frisar que as empresas selecionadas para a aplicação deste questionário, são de atividades diferentes, ou seja, possuem realidades e necessidades diferentes frente às inovações necessárias no dia a dia.

Por exemplo, algumas empresas que assinalaram as inovações em serviços como menos eficazes, podem trabalhar apenas com a venda de produtos, sem oferecer qualquer tipo de serviço senão o atendimento.

Levando-a escolher a inovação em serviços como menos eficaz para bons resultados da empresa, pois inovar seus produtos é muito mais vantajoso.

Contrastando com as subdivisões de Inovação segundo Oslo (1990), as inovações em produtos, inovações de processos e mudanças organizacionais, porém este último sendo substituído pela opção inovação em serviços.

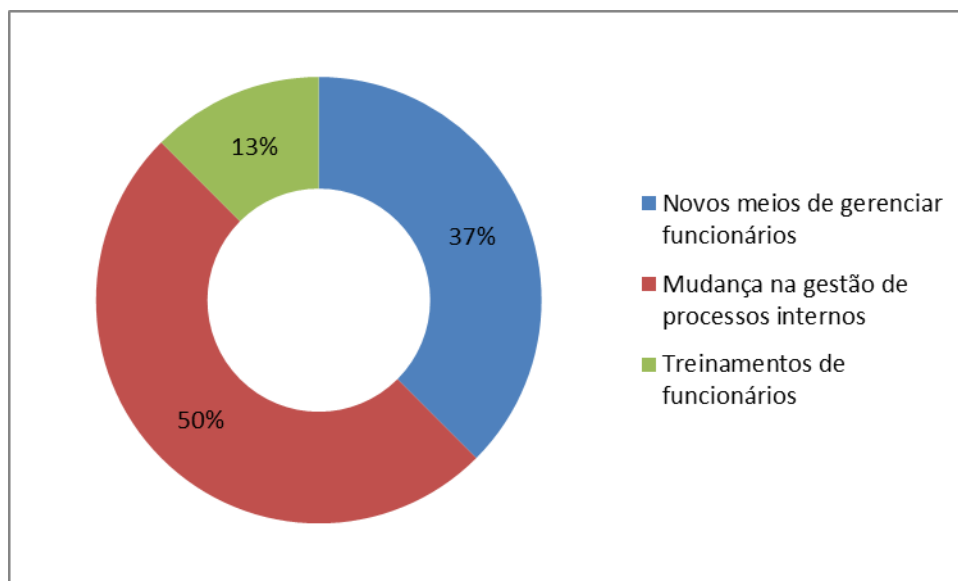
4.2.3 Percepção quanto aos tipos de inovação

Foram apresentadas aos participantes, três opções de inovação para que eles escolhessem a que menos se encaixava como uma inovação, segundo seu próprio conceito.

Vale destacar que as três opções oferecidas aos participantes, são entendidas como inovação organizacional, segundo Elster (1997). Portanto não há alternativa errada.

O objetivo é identificar a percepção do questionado quanto às opções de inovação organizacional que lhe são oferecidas.

Gráfico 7: Meios de Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Metade dos pesquisados, 50%, acreditam que dentre as opções acima, a mudança na gestão de processos internos é a que menos se encaixa no conceito de inovação.

37% acreditam que os novos meios de gerenciar funcionários é o que menos se encaixa no conceito de inovação. E 13% acreditam que treinamentos é a opção que menos se encaixa no proposto.

Portanto, nota-se a mentalidade dos questionados quanto à inovação organizacional, em que quase todos acreditam que os treinamentos são a maior caracterização da inovação dentro de uma empresa, seguido dos novos meios de gerenciar os funcionários, e deixando por último a mudança na gestão dos processos internos.

4.3 Conhecimento Específico Sobre Inovação

4.3.1 Identificar a percepção do entrevistado quanto às opções de inovação

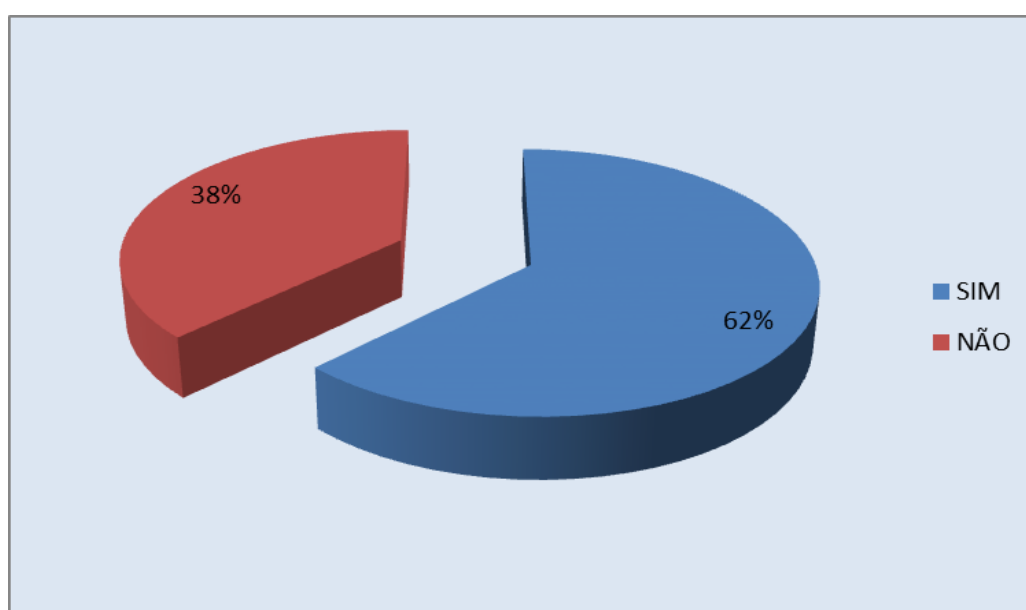
Nesta questão, o objetivo principal é identificar quantos dos questionados têm a visão e o entendimento de que a inovação organizacional existe e pode ser considerada como Inovação.

Pois, conforme afirma Oslo (OCDE, 1990), o remanejamento (realocação) de funcionários é tido como uma inovação organizacional.

Foi elaborada uma pergunta em que as opções eram SIM ou NÃO, de forma que uma vez que o participante respondesse “SIM”, significaria que o mesmo tem entendimento e/ou conhecimento sobre inovação organizacional.

E caso respondesse “NÃO”, isso caracterizaria que ele não vê a inovação organizacional como uma inovação e/ou não possui nenhum conhecimento ou entendimento acerca do tema. Pois o remanejamento de funcionários se encaixa no conceito de inovação organizacional.

Gráfico 8: Percepção do Remanejamento como Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Os dados obtidos, mostram que 62% dos participantes acreditam que o remanejamento de funcionários é um meio de inovar na empresa. Portanto, pode-se dizer que dos 8 participantes, 5 demonstraram opiniões ou conhecimentos que condizem com o conceito principal de Inovação Organizacional.

A outra parcela, correspondente à 38% dos entrevistados, posicionou-se de forma negativa, afirmando que o remanejamento de funcionários não se encaixa como inovação em nenhum aspecto, expondo suas opiniões, conhecimento ou entendimento sobre o assunto, que não condizem com o conceito principal estudado neste trabalho.

Ou seja, a maioria dos entrevistados demonstrou ter opiniões ou algum tipo de conhecimento correto sobre o assunto, mesmo que indiretamente.

4.4 Inovação no Ambiente de trabalho

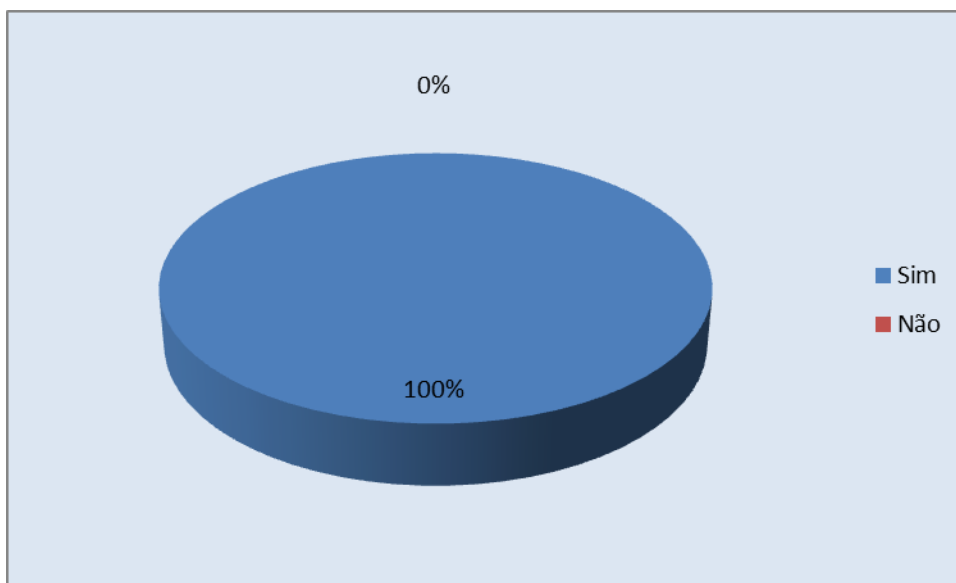
4.4.1 Descobrir quão aberta à inovação a empresa é

A fim de determinar quantas empresas apresentam em sua estrutura, um ambiente em que as sugestões de funcionários e colaboradores são ouvidas, foi desenvolvida essa pergunta para quantificar isso.

Um ambiente em que as sugestões e reclamações são ouvidas propicia para um melhor desenvolvimento para a empresa.

Esta pergunta não julga nem define qual método usado por cada empresa. Apenas tem como finalidade identificar quantas empresas ouvem as sugestões de seus colaboradores em seu dia a dia, sendo elas feitas formal ou informalmente.

Gráfico 9: Empresas que ouvem sugestões dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

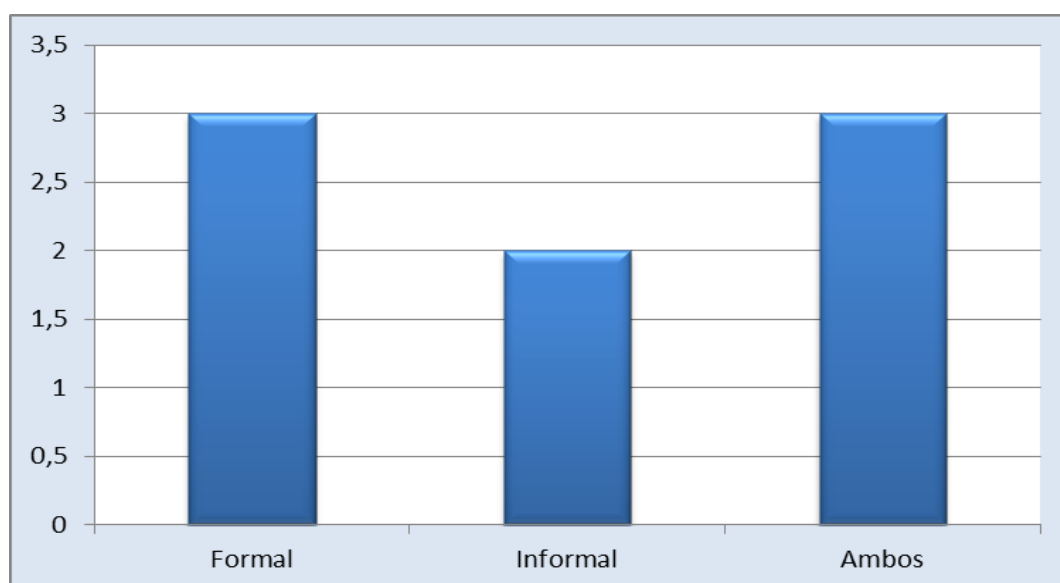
O gráfico 7 demonstra de forma ilustrativa, as respostas obtidas quando perguntado aos participantes se consideram a empresa em que trabalham como um local no qual as sugestões de funcionários e colaboradores são ouvidas.

O resultado coletivo foi único, 100% responderam que a empresa em que trabalham demonstra interesse pelas sugestões de todos.

Vale salientar que, por se tratar de uma questão aberta, com espaço para o participante dissertar sua resposta. Houve algumas diferenças nas respostas.

Uma delas foi o modo como as sugestões são ouvidas pela empresa. A seguir está um gráfico para melhor análise.

Gráfico 10: Sugestões ouvidas de forma Informal x Formal



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

As empresas, por mais que tenham respondido de forma igualitária essa questão, apresentaram divergências na forma como são acolhidas as sugestões de seus funcionários e colaboradores.

Dentre todos os oito participantes, três deles responderam que as sugestões são obtidas apenas de modo formal, através de processos internos específicos a fim de obter um feedback mais contundente.

Duas empresas questionadas responderam que não possuem nenhum sistema de ouvidoria ou de feedback para que as sugestões sejam recebidas e avaliadas. Tudo é feito de modo informal, através de uma conversa com os funcionários durante o turno de trabalho ou, às vezes, no horário de almoço. Não há

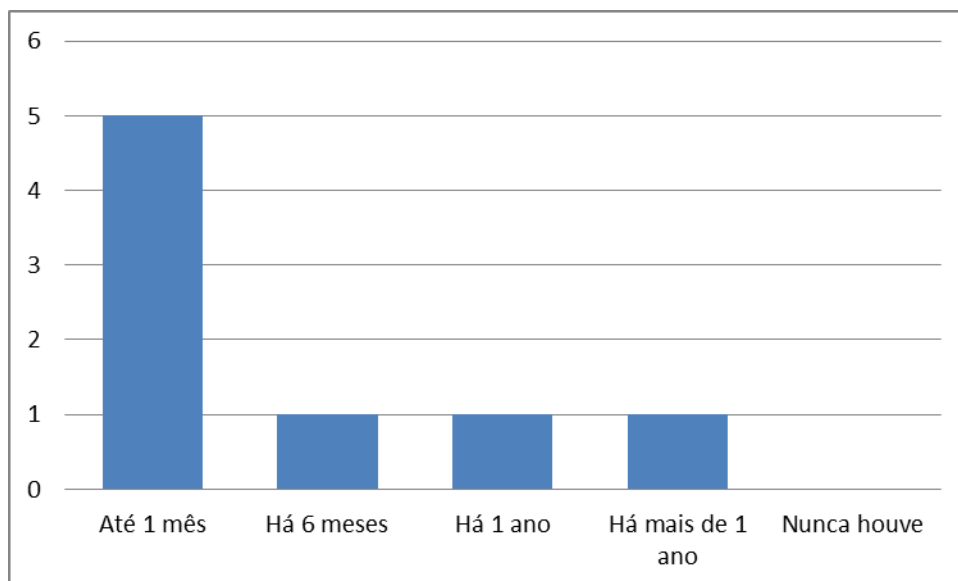
registro, apenas o consentimento do gerente sobre as sugestões e a posterior análise da situação.

Outras três empresas responderam que ouvem as sugestões de seus colaboradores adotando as duas formas, formal e informal. Possuem processos de feedback e também não descartam as conversas informais com seus funcionários e colaboradores.

4.4.2 Descobrir quando ocorreu a última inovação organizacional dentro da empresa

Esta pergunta teve como finalidade identificar quando houve a última inovação organizacional da empresa. Foram delimitadas duas vertentes que caracterizam inovação organizacional e perguntado aos participantes quando foi a última vez que ocorreu alguma dessas duas opções na empresa em que ele trabalha.

Gráfico 11: Última inovação organizacional



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Conforme o Gráfico 9, fica evidente que a maior parte das empresas questionadas, realizaram uma redistribuição de funções de funcionários ou mudança no quadro hierárquico para melhorar algum setor específico da empresa. Totalizando cinco das oito empresas questionadas.

Apenas uma empresa realizou uma inovação organizacional nos últimos seis meses. Uma realizou há cerca de um ano. E uma realizou há mais de 1 ano.

Nenhum dos questionados indicou que nunca houve nenhuma inovação organizacional na empresa em que trabalham.

4.4.3 Identificar a frequência da realização de treinamentos como inovação

Os treinamentos de funcionários são entendidos como uma inovação, uma vez que há uma mudança ou aprimoramento dos conhecimentos de cada um. Esta foi uma pergunta aberta, com o objetivo de deixar o questionado livre para discorrer sobre esse tema.

A questão foi dividida em duas partes, a primeira solicita ao questionado que diga se a empresa realiza ou já realizou treinamentos de seus funcionários.

TODOS os participantes revelaram que sim. A empresa em que cada um trabalha realiza ou já realizou treinamentos de funcionários.

Na segunda parte da questão, foi perguntado com que frequência é realizado o treinamento.

As respostas obtidas foram:

Participante 1 – *“Realizamos poucas vezes, mas realizamos. Ocorre principalmente na entrada da temporada, quando há mais movimento de turistas na cidade. E também fazemos um treinamento tipo sombra (quando uma pessoa aprende vendo outra fazer) para novos funcionários”.*

Participante 2 – *“Bastante”.*

Participante 3 – *“Semanalmente, para melhorar a forma de atendimento ao cliente, buscando nos adaptar cada vez mais às demandas, inclusive temos uma plataforma online que possui treinamentos diários disponíveis”.*

Participante 4 – *“Os treinamentos são realizados quase que todo mês”.*

Participante 5 – *“O último foi há um mês”.*

Participante 6 – *“Mensalmente ou a cada dois meses. Fazemos vários treinamentos para melhorar os funcionários da empresa”.*

Participante 7 – *“No verão contratamos pessoas novas e treinamos eles. Para que todos saibam operar todas as máquinas.”*

Participante 8 – *“Treinamentos, para melhorar a recepção dos clientes na loja são feitos mensalmente”.*

Portanto, boa parte dos treinamentos são movidos pela entrada do verão e consequente entrada da temporada em Ubatuba, pois é nessa época que a cidade recebe turistas e a necessidade por novos funcionários se torna maior, e com novas contratações, treinamentos são essenciais.

4.5 Percepção Quanto ao Resultado

Nesta última questão, foi perguntado ao participante se ele identificou alguma melhora na empresa após a aplicação da inovação organizacional, como treinamentos e etc., podendo ser uma melhora financeira, estrutural, melhora no relacionamento do pessoal, etc. Para obter sua percepção do resultado.

Com o intuito de identificar a percepção do entrevistado quanto o acontecimento de, segundo Oslo (1990), qualquer mudança na organização a favor dos resultados, uma busca da sua melhoria, de modo que essa melhoria possa ser mensurada e contabilizada, como aumento de produtividade, vendas, melhora na qualidade dos serviços, e etc.

Essa pergunta teve como base a resposta da questão 9, em que foi relatado se realizam ou já realizaram treinamentos em seus funcionários. Como nenhum questionado respondeu de forma negativa à questão 9, todos estavam aptos a responder a última questão.

Todos os participantes responderam que **“SIM, A INOVAÇÃO TEVE UM EFEITO POSITIVO.”**

A questão era de múltipla escolha, portanto não houve espaço para que o

participante expressasse ou citasse onde foi identificada a melhora e, especificamente, o que foi feito com os funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas empresas não enxergam o potencial de uma inovação organizacional em sua estrutura. Algumas nem sequer sabem do que se trata tal assunto. Às vezes, inovar a parte organizacional da empresa pode trazer resultados maiores e melhores do que inovar produtos ou serviços da empresa.

O objetivo deste trabalho é identificar a percepção das empresas quanto à realização de inovações organizacionais em sua estrutura. Portanto, após as devidas análises e respondendo a pergunta chave deste estudo, notou-se que os entrevistados demonstraram possuir conhecimento básico do tema inovação organizacional.

Os questionados apresentaram respostas diversificadas, porém a visão e o conceito de inovação apresentados pelos gerentes e subgerente das maiores empresas de Ubatuba se encaixaram nas principais definições de grandes autores.

Quando questionados mais a fundo, especificamente sobre inovação organizacional, nem todos demonstraram dominar o assunto. Mostrando certa incoerência nas respostas, pontuando que preferem inovar em seus produtos ou serviços do que redistribuir ou alterar funções de seus empregados.

Em contrapartida, pontuaram que a inovação em produtos é a menos eficaz, deixando maior espaço para atuação das outras inovações, como a organizacional.

Completaram dizendo que veem treinamentos como o maior meio de inovação da empresa.

Todos os entrevistados consideram as empresas que trabalham inovadoras, e adicionam que todas solicitam aos funcionários sugestões de melhorias e inovações.

Conclui-se com este trabalho que as empresas entrevistadas em Ubatuba estão sendo gerenciadas por profissionais que possuem conhecimento seja básico ou avançado sobre as formas de inovação existentes. Apresentando uma percepção, superficial ou profunda, sobre o que é ou não é inovação para sua empresa.

Por mais que algumas das empresas entrevistadas desconheçam as opções de inovação caracterizadas como organizacionais, elas têm consciência de que essas inovações podem trazer benefícios para a organização.

É recomendado que os gerentes e todos os funcionários das empresas

realizem treinamentos de capacitação para adquirirem maiores conhecimentos sobre inovação e diversos outros temas de interesse das empresas em que trabalham, pois o tema inovação está em alta no mercado e é cada vez mais necessário para o dia a dia das organizações.

Para as novas pesquisas realizadas acerca deste tema, sugere-se que sejam aplicados questionários a uma quantidade maior de respondentes e analisadas questões como: quão abertos à inovação os gerentes e responsáveis estão. A fim de identificar até que ponto iriam para inovar seus produtos, serviços ou processos.

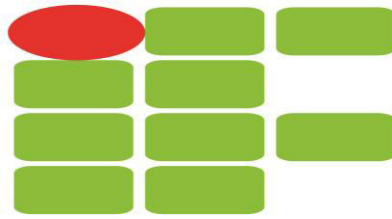
Também sugere-se uma análise quanto ao gênero dos líderes gerentes das empresas, a fim de analisar a participação feminina na gestão das empresas e sua ocupação nos cargos de gerência nos dias de hoje.

Bibliografia

- Bastos, A. V., Souza, J. A., Menezes, I. G., Neris, J. S., Melo, L. C., & Brandão, L. A. (2007). *Teoria implícita de organização e padrões de inovação nos processos de gestão*.
- Cabral, P. R., & Horta, R. (2008). Cultura Organizacional e Gestão da Inovação Tecnológica. *Radar Inovação*.
- Cardoso, C. C., & Cajazeira, J. E. (2016). Comunicação e inovação: correlações e dependências. *EAESP - Fórum de inovação*.
- Filho, J. L. (2007). Kaizen Uma Filosofia Para a Melhoria Contínua.
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5º Ed.: Atlas.
- Lopes, D. P., & Barbosa, A. C. (2008). *Inovação Gerencial e Organizacional no Brasil: Uma Análise a partir da Pesquisa de Inovação Tecnológica*. Acesso em 07 de Novembro de 2016, disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simposio_2008/2008_SIMPOSIO404.pdf
- Malhotra, N. K. (2005). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7 Ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, J. H. (2008). *Inovação e eficiência no controle do crime: uma análise estrutural de sistemas de segurança pública*.
- Melo, M. A., & Agostinho, M. C. (2007). 'Gestão Adaptativa': Uma Proposta Para o Gerenciamento de Redes de Inovação. *Revista de Administração Contemporânea*.
- Mcintyre, J. P., Sá, R. F., & Silva, E. S., Silveira, M. C. (2006). *Fatores favoráveis à inovação organizacional no empreendimento cooperativo: o. Unircoop*, 103 - 127.
- Manual de Oslo. (1990). *Manual de Oslo*. FINEP.
- Parente, H. T. (2002). *Inovação Organizacional Estrutura Organizacional: O Caso do Centro de Tratamento de Cartas/Recife da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)*. Acesso em 30 de Outubro de 2016, disponível em IBICT: <http://www.liber.ufpe.br/teses/arquivo/20050224133534.pdf>

- Rogers, E., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations: a cross cultural approach*. New York: Free Press.
- Sebrae. (2010). *Ramos de Atividades*. Acesso em 29 de Outubro de 2016, disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia de Trabalho Científico*. 21º Ed. Cortez.
- Silveira, L. A., & Cabral, A. S. (2007). *Evolução dos Modelos de Inovação: O Caso da Embraer*.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
SÃO PAULO
Campus Caraguatatuba

Representante: _____ Data: ____ / ____ / ____

As informações aqui respondidas não serão divulgadas à terceiros nem expostas em meios de comunicação social . Este questionário tem caráter apenas acadêmico.

QUESTIONÁRIO

1. O que é Inovação?

2. Você considera esta empresa em que trabalha como inovadora?

SIM () - NÃO ()

3. Realizou alguma inovação nos últimos 6 (seis) meses? Caso sim, o que foi feito?

SIM () - NÃO ()

O que:

4. Entre inovar seu produto/serviço e alterar/redistribuir as funções de seus funcionários para obter um maior aproveitamento, qual das duas opções escolheria?

() Inovar Produto ou Serviço

() Alterar e redistribuir funções dos empregados.

5. Você considera o remanejamento de funcionários como uma inovação?

SIM () - NÃO ()

6. Acredita que o ambiente desta empresa é propício à inovações, onde as sugestões de funcionários e colaboradores são ouvidas? O que tem a dizer sobre isso?

7. Qual foi a ultima vez, aproximadamente, em que houve uma redistribuição de funções ou mudança no quadro hierárquico para melhorar algum setor em específico da empresa?

- (A) Há 1 mês
- (B) Há 6 meses
- (C) Há 1 ano
- (D) Há mais que 1 ano
- (E) Nunca houve

8. Dentre as inovações abaixo, qual acredita ser a menos eficaz para bons resultados da empresa?

- (A) Inovação de Produtos
- (B) Inovação nos Serviços
- (C) Inovação dos Processos

9. A empresa realiza ou já realizou treinamentos em seus funcionários? Se sim, com que frequência?

10. Dentre as opções abaixo, assinale a que menos se encaixa no conceito de inovação:

- (A) Novos meios de gerenciais funcionários;
- (B) Mudança na de gestão de processos internos;
- (C) Treinamento de funcionário(s);

11. [Apenas em caso de “SIM” na questão 3] - Foi identificada alguma mudança após aplicada a inovação? Ex: Houve melhora financeira, melhora no pessoal, etc.)

- (A) Sim, a inovação teve um efeito positivo;
- (B) Sim, teve um efeito negativo;
- (C) Não houve nenhum efeito

