

# **A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA A PARTIR DE JOSEPH SCHUMPETER E SUA EVOLUÇÃO ENQUANTO VARIÁVEL NO PROCESSO DE GESTÃO.**

Prof. Dr. Reynaldo Campanatti Pereira

Engenheiro. Doutor na Área econômica pela USP. Professor no IMESA / FEMA. Orientador

*campanatti@femanet.com.br*

Aluno: Samuel Rodrigues Soares

Bacharelado em Administração no IMESA / FEMA. Bolsista PIBIC/CNPq/FEMA

*samuka.soares@hotmail.com*

**1. RESUMO:** O referido trabalho trata-se de uma pesquisa que tem como tema a inovação tecnológica, descrevendo a evolução do conceito de inovação sobre a ótica de vários autores, em especial Joseph Alois Schumpeter. Descreve também a importância do processo de inovação para as organizações, buscando identificar ambientes e gestores que possuam características propícias à inserção de processos de inovação. Como um dos resultados do desenvolvimento da pesquisa, criou-se uma ferramenta de diagnóstico composta por questionário objetivo com questões que permitam chegar a uma conclusão sobre a possibilidade ou não de uma organização avaliada, possuir uma cultura e características, adequadas para implementação do processo de inovação.

**PALAVRA-CHAVE:** Inovação; Schumpeter; Ambiente organizacional; Gestão.

**2. ABSTRACT:** This project is concerned with research whose subject is technological innovation. The research describes the evolution of innovation and examines the views of many authors but mainly those of Joseph Schumpeter. It also describes the

importance of the innovation process for organizations, seeking to identify the proper environment and the appropriate characteristics of a manager that will make this process successful. A diagnostic tool was developed for the research by introducing a questionnaire which identifies an organizational culture favourable to the implementation of innovation processes.

**KEYWORDS:** Innovation; Schumpeter; Environment; Diagnostic; Manager.

### **3. Evolução da história econômica da Inovação Tecnológica**

Analisar a evolução da história econômica exige a consideração de fatos que proporcionem um estudo sistemático dos acontecimentos. Tais fatos como, a explicação das alterações do sistema econômico e adaptações para essas alterações, serão discutidos com o intuito de entendermos como o sistema econômico evolui em função da inovação tecnológica.

Para que a ciência econômica atingisse seu atual estado, necessariamente passou por um processo de evolução, ocasionado pelos fatos e pelas consequências do comportamento econômico na sociedade e nas empresas ao longo do tempo.

Os fatos econômicos resultam do comportamento econômico. [...] O campo dos fatos econômicos está assim, antes de tudo, delimitado pelo conceito de comportamento econômico. Todos devem, ao menos em parte, agir economicamente; cada um deve ser um “sujeito econômico” (*Wirtschaftssubjekt*) ou depender de um deles. (SCHUMPETER, 1982, p. 9)

O processo de adaptação de mudanças nas organizações que altera o sistema econômico, levando em consideração a inovação tecnológica é, na maioria das vezes, difícil de ser implementada devido às resistências impostas pelas próprias organizações, que por sua vez, justifica tal ação à questão da avaliação da viabilidade da mudança, pois as mesmas podem gerar fenômenos de transtorno por alterarem os processos produtivos e os padrões de relacionamento internos nas organizações.

Todo o processo de mudança gera insegurança, defesas e resistências. Em organizações empresariais, mudar pode ser causa de transtorno na rotina e pode suscitar resistência. [...] Transformações culturais, tecnológicas e

conjunturais ocorrem constantemente, alterando radicalmente o processo produtivo, a pirâmide organizacional e os padrões de relacionamento dentro das empresas. (Apparenza, Informe. *Como administrar mudanças*. Em: <http://www.apparenza.com.br/informe/rh.pdf>. Acessado em: 25 de fevereiro de 2014)

Essas mudanças passam a ser necessárias quando as organizações de uma forma geral sentem que podem estar perdendo espaço no mercado em que atuam. Nesse período é fundamental e importante aderirem ao processo de mudança, porém toda mudança deve ser estrategicamente planejada com o intuito de gerar o mínimo de dificuldade na sua implementação. Todavia, a fase de desenvolver estratégias de mudanças é por si só mais difícil que desenvolver a mudança propriamente dita.

De forma geral, estes processos respondem à necessidade ou desejo de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica. Em realidade, a dificuldade é tanto ou mais implementar as estratégias de mudança que desenvolvê-las. (WOOD JR, 2000, p.27)

Porém, as mudanças devem ser justificadas em função de algo que seja o único fator possível de atender necessidades requeridas pelos possíveis beneficiários, entre eles o consumidor. Entende-se que, quando a satisfação de uma necessidade é concluída, abre-se caminho para inovação tecnológica, então um inovador produto ou um inovador processo será criado na intenção de satisfazer uma nova necessidade. A satisfação das necessidades é um elemento de desafio das organizações, considerando o fato de que, as inovações devem ser constantes. Porém tais necessidades são provocadas e esperadas, em parte, pelos consumidores, fazendo então com que eles tenham uma participação importante e grande no processo de evolução do sistema econômico em função da inovação tecnológica.

As pessoas que dirigem as empresas de negócios apenas executam o que lhes é prescrito pelas necessidades ou pela demanda e pelos meios e métodos de produção dados. Os indivíduos só têm influência na medida em que são consumidores, na medida em que expressam uma demanda. Nesse sentido, de fato todo indivíduo participa na direção da produção, não apenas aquele que coube o papel de diretor de um negócio, mas todos, especialmente o trabalhador em sentido mais estrito. (SCHUMPETER, 1982, p.20)

Quando dizemos que os consumidores, em parte, contribuem para o processo de inovação, estamos nos referindo a questão da satisfação das necessidades como um fator essencial, mas não é o único motivador. Podemos afirmar que o processo de evolução econômica em função da inovação se dá, em grande parte de sua totalidade, pela oferta e não pela demanda, ou seja, são os produtores que iniciam o processo de inovação, favorecendo então a evolução do sistema econômico.

No entanto as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença dessenexo. Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. (SCHUMPETER, 1982 p. 48)

O empreendedor é o principal responsável pelo processo de inovação no contexto organizacional, atribuindo sua responsabilidade em função dos riscos e do sucesso que tal processo poderá possibilitar. A inovação, no entanto deve ser estudada, podendo partir de ideias simplesmente adquiridas ou de uma busca intencional de oportunidades.

A inovação é função específica do espírito empreendedor, [...] Ele é o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos produtores de riqueza ou investe recursos existentes com maior potencial para a criação de riqueza. [...] Existem, é claro, inovações que brotam de um lampejo de genialidade. Entretanto, a maior parte delas, em especial as bem – sucedidas, resultam de uma busca intencional e consciente de oportunidades de inovação, as quais são encontradas somente em poucas situações. (DRUCKER, 2002, p. 49 – 50)

O sucesso de tal inovação está relacionado com a aceitação imposta pelos consumidores. São eles que decidirão sobre a condução de tal ideia para a produção, visto que, se rejeitada, fica difícil sua permanência no sistema econômico.

Somente alguns poucos homens são dotados da capacidade de conceber novas ideias. Porém, dado que as ideias podem funcionar apenas se forem aceitas pela sociedade, tudo vai depender, em última instância, exatamente da aceitação ou da rejeição dessas ideias pela sociedade. É a população — ela própria incapaz de desenvolver novas maneiras de pensar — quem vai aprovar ou desaprovar as inovações dos pioneiros. (MISES, Ludwig. *A inovação e a evolução requerem liberdade*. Em: <http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1734>. Acessado em: 23 de fevereiro de 2014)

Esses casos mostram como o sistema econômico se desenvolve em função da introdução de uma inovação.

A evolução econômica em função da inovação é a reunião de todos os fatos tratados. É a consequência dos acontecimentos pelos quais tais fatos são responsáveis. Porém inovar não é algo simples, necessita ter perseverança e força de vontade, de acreditar na possibilidade de tal evento proporcionar algo satisfatório, necessita tempo para adaptação, acreditando nas novas combinações como algo possivelmente real, não como simples sonhos.

Não apenas é objetivamente mais difícil fazer algo novo do que fazer algo que é conhecido e testado pela experiência, mas o indivíduo se sente relutante em fazê-lo e assim seria mesmo que as dificuldades objetivas não existissem. [...] Assim é também no mundo econômico. No peito de quem deseja fazer algo novo, as forças do hábito se levantam e testemunham contra o projeto em embrião. É portanto necessário uma força de vontade nova e de outra espécie para arrancar, dentre o trabalho e a lida com as ocupações diárias, oportunidade e tempo para conceber e elaborar a combinação nova e resolver olhá-la como uma possibilidade real e não meramente como um sonho. (SCHUMPETER, 1982 p. 61)

#### **4. O papel do gestor.**

Dentro da organização se faz necessário a existência de uma cadeia hierárquica, ainda que mínima, que determina o esquema organizacional, definindo funções e delimitando competências, de modo a estabelecer o andamento correto e a busca dos principais objetivos, dentre eles, o sucesso da empresa.

O uso de recursos humanos no esquema organizacional das empresas é de fundamental importância e essencial para o funcionamento da mesma. Cada função é descrita e delimitada dentro de suas obrigações, considerando as condições propostas pelas organizações e as habilidades do executor da função.

Por exemplo, podemos definir como função de um gestor dos recursos humanos, a correção das falhas individuais de cada colaborador.

Todas as pessoas conseguem reconhecer suas tarefas diárias, e estão aptas a fazê-las do modo costumeiro e de ordinário as executam por si próprias, o “diretor” tem sua rotina como elas têm a delas, e sua função diretiva serve

meramente para corrigir aberrações individuais. [...] Isso é assim porque todo conhecimento e todo hábito, uma vez adquirido, incorporam-se tão firmemente em nós como um terrapleno ferroviário na terra. [...] São transmitidos normalmente, quase sem conflitos, pela herança, pelo ensino, pela educação, pela pressão do ambiente. (SCHUMPETER, 1982 p. 59-60)

O gestor é fundamental para a criação de táticas e orçamentos, controle do desempenho de indivíduos e tomadas de decisões consistentes. Cabe ao gestor interpretar a realidade da organização, focalizando os recursos existentes de uma forma eficiente, desenvolvendo e promovendo capacidades de respostas às mudanças, ajudando assim, na criação, captação e disseminação do conhecimento.

Analisando a evolução do conceito de gestão, o gestor é definido como a pessoa com conhecimentos técnicos e administrativos adquiridos e com a capacidade de reproduzir esses conhecimentos em prol da obtenção de resultados almejados pela organização.

Nas organizações modernas, qualquer trabalhador com conhecimentos é um gestor se, em virtude de sua posição ou deste conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta materialmente a performance da organização em obter resultados. (DRUCKER, 2011, p.20)

Tais conhecimentos, o gestor pode adquirir de várias maneiras, através de experiências vivenciadas na organização em que atua ou que já atuou, de treinamentos disponibilizados pela própria organização, entre outros. As competências também podem ser adquiridas da mesma forma, no entanto, são desenvolvidas de forma individual, sendo característico do gestor em questão e estará atrelada, de forma direta, aos objetivos e metas da organização.

Competências individuais deverão ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que as organizações tenham sucesso em seus objetivos organizacionais. A competência organizacional esta diretamente relacionada à competência individual dos colaboradores da empresa, que pelo seu desempenho e desenvolvimento profissional contribui para os resultados organizacionais. (PRATES; CALVETTI; NETO, 2012, p. 341)

No contexto de inovação, é crucial a gestão do processo de inovação dentro da organização, pois partirá do gestor a análise das oportunidades, dos riscos e benefícios que poderá ser atribuído à inovação em questão. Sendo assim está relacionado às funções do gestor liderar o processo de inovação nas organizações.

A inovação deliberada e sistemática começa com a análise das oportunidades. [...] As inovações eficazes começam pequenas. Não são grandiosas. [...] Mas, e este é o último “faça”, uma inovação bem sucedida visa a liderança. Não visa necessariamente a se tornar eventualmente um “grande negócio”; de fato, ninguém pode prever se uma inovação terminará como uma grande empresa ou uma realização modesta. Porém, se uma inovação não visar a liderança desde o início, dificilmente ela será suficientemente inovadora e portanto, dificilmente terá condições de se estabelecer. (DRUCKER, 1987, p.191)

As atividades do gestor são caracterizadas por cinco funções específicas, dentre as quais é possível perceber outras funções ramificadas provenientes das específicas.

Henri Fayol definiu as funções específicas como: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

O planejamento, tal como as demais funções, está totalmente trelado a questão da inovação, pois tem como objetivo, por exemplo, prever com antecedência possíveis reações e acontecimentos resultantes do processo de inovação na organização.

Planejar pode oferecer ao gestor, estratégias determinantes no processo de inovação, uma vez que, inovar exige potencial diferenciado e um acompanhamento em grande escalão das mudanças contínuas no atual mundo globalizado.

Planejar – Função que consiste em prever eventos futuros e determinar as atividades mais eficazes para a empresa. Ou seja, planejar significa pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e, desta forma, determinar os meios e quais os recursos necessários para que se possa chegar ao objetivo. (SCHMIDT, 2013, p. 48)

Organizar é entendido como uma função que identifica a estrutura organizacional da empresa, identificando como os processos, tanto operacionais quanto administrativos são desenvolvidos, visando sempre buscar a melhor forma de relacionamento entre os colaboradores para a obtenção dos resultados almejados.

Organizar – É a função de como a estrutura organizacional está estabelecida e como são os processos de identificação, alocação e divisão dos processos de trabalho a serem desenvolvidos. Definir responsabilidades, autoridades e estabelecer as relações entre os grupos de trabalho de modo em que haja uma sintonia entre eles para que, assim, todos consigam chegar ao mesmo objetivo estabelecido. (SCHMIDT, 2013, p. 49)

O comando muitas vezes depende de persuasão, ou seja, depende de argumentos que convençam ou conduzam os liderados a buscarem os propósitos estipulados pelas organizações, atingindo seus objetivos. Comandar, ou simplesmente liderar, é um desafio constante para o gestor, pois o mesmo deve distinguir comportamentos diversos e variados de seus comandados com o propósito de constituir formas ideais para execução das funções nas organizações.

Liderar – É influenciar e conduzir uma equipe determinando metas de interesse em comum ao grupo. Para isso, suas habilidades desenvolvidas, ora devem ser aplicadas como comando, ordem, persuasão, ora devem ser aplicadas como delegação, motivação, cobrando metas e resultados. (SCHMIDT, 2013, p. 49)

A coordenação de ações é uma das funções do gestor que mais exige competência, principalmente se considerarmos a coordenação no contexto inovador ou que favoreça algum processo inovador, pois deverá ser executada de forma a eliminar o maior número de erros possíveis atendendo assim, a perspectiva correta em função do processo.

Coordenar – É uma função que em sua raiz deve ser entendida como um processo sistêmico dentro da organização, em que todas as unidades envolvidas no processo de administração devem entender e desenvolver as atividades de forma coesa, sincronizada e integrada. (SCHMIDT, 2013, p. 49)

A função de controlar remetida ao gestor dentro de uma organização tem como definição garantir que os processos, as inovações, tais como suas atividades e os objetivos determinados pela organização sejam direcionados de forma correta com o intuito de alcançá-los.

Controle – O termo “controle”, aplicado a esta função, é a forma de assegurar que as atividades da organização sejam levadas na direção dos objetivos da organização. O controle consiste, na sua forma mais básica, em assegurar que todo o processo seja atingido pela sua plenitude. (SCHMIDT, 2013, p. 49)

Para que a introdução da inovação em uma organização possa acontecer de forma natural é necessário que haja uma combinação perfeita das características citadas, entendendo que, o gestor deve olhar a organização como um todo, buscando visualizar

formas inovadoras, viáveis, possíveis e competentes à melhoria de tal organização. No entanto, o gestor não irá mudar formas operacionais ou administrativas da empresa a seu querer, mas sim, o que determinará a inserção da inovação ou a busca pela mesma serão as necessidades que se apresentam ao longo dos acontecimentos no ambiente interno e externo da organização.

## **5. Estrutura Organizacional**

O funcionamento de uma organização não depende apenas dos recursos humanos, mas é necessário também que haja na empresa, a definição dos departamentos, das áreas operacionais ou administrativas, que junto com a mão- de- obra, formará toda a estrutura da organização.

Dentre as diversas definições de estrutura organizacional Schmidt (2013) diz que: “Estruturas organizacionais são as formas como as empresas se articulam para desenvolver as suas atividades”.

O atual mundo globalizado e competitivo exige das empresas a propriedade de se estruturarem organizacionalmente de modo coerente que vise atender as necessidades dos seus clientes, fornecedores, bem como as exigências nas certificações competentes ao ramo de atividade e mercado em nível nacional e internacional que a empresa atue.

Para que a empresa se equipare com outras do ramo no que se diz respeito à implementação da inovação nos diversificados segmentos, tecnológico, operacional, marketing, entre outros, é necessário que a mesma forneça ambientes estruturais propícios à inserção das inovações. As áreas, ou melhor, os departamentos / setores devem buscar trabalhar em prol dos objetivos em comum da empresa, possuindo profissionais capacitados e uma equipe operacional capacitada a atender diferentes necessidades visando garantir a sobrevivência da organização dentro do mercado.

O ambiente organizacional não se trata apenas das áreas distribuídas no espaço geográfico compreendido pela organização, pois isso pode ser entendido como o espaço físico, que também é importante e deve ser planejado antes de ser construído. A junção do espaço físico (construção dos departamentos, disponibilização de equipamentos e outros), com competências atribuídas aos colaboradores, levando em consideração o organograma de hierarquias, forma o ambiente organizacional e esse sim deve disponibilizar possibilidades e condições de se introduzir uma inovação.

Na estrutura de um ambiente organizacional é preciso que haja a delegação das tarefas que cada área irá executar. Essa ferramenta permitirá averiguar quais são os pontos fortes e fracos de cada área, incluindo a observação de profissionais talentosos, o que favorecerá o alcance dos bons resultados bem como a adequação de possíveis processos de inovação.

O processo de delegação faz com que os níveis gerenciais da organização desenvolvam processos envolvendo os colaboradores da organização de acordo com as competências exigidas e promovem o envolvimento de todo o grupo alocado para as tarefas exigidas. [...] A delegação é necessária dentro das organizações, ora exigida pelo volume de tarefas ora pelo aproveitamento de talentos que estão alocados na organização, pois é sabido que, mesmo com o melhor preparo, nem sempre os níveis gerenciais têm todas as habilidades e competências desenvolvidas para a amplitude de atuação da organização. (SCHMIDT, 2013, p. 110)

No processo de inovação cada vez mais as organizações investem em criar departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D inovação 2.0). Todavia é importante considerar que não é somente responsabilidade dessa área o desenvolvimento de inovações, pois as junções das ideias no geral, relevando todas as áreas, favorece um melhor desempenho na criação de novas possibilidades de inovação.

Buscar o ambiente organizacional ideal dependerá de qual objetivo a empresa deseja alcançar. Nesse contexto Schumpeter (1988) afirma que: “As inovações, partem das organizações entrantes que passam a competir no mercado”.

Um dos requisitos existentes nas organizações que desejam inovar é a questão da eliminação de barreiras contra a inovação. Muitas dessas barreiras são normalmente encontradas no aspecto cultural das empresas. É preciso que na criação do ambiente ideal, parte da cultura existente na organização seja eliminada, entendendo que na prática, não é correto que haja mudanças radicais, mas sim que haja mudanças gradativas a fim de contribuírem com a evolução da organização.

Um ambiente propício à inserção da inovação deve ser constantemente trabalhado, não ficando refém apenas de momentos que exijam inovações, mas devem estar sempre preparados no intuito de acompanhar as rápidas e constantes mudanças sofridas no mercado. Devem-se considerar aspectos internos favoráveis ao estímulo criativo dos profissionais que favoreça esse processo. Aspecto material como já discutido e também aspecto psicológico.

Ambientes criativos e voltados à inovação exigem algumas premissas que não são comuns nas organizações de forma geral. No aspecto material, eles devem:

- Oferecer conforto, boa iluminação e ventilação (muitos processos criativos podem demorar horas para serem concluídos);
- Ter pouco ou nenhum estímulo que desvie a atenção das pessoas. Locais sujos, com música ambiente inadequada e local de passagem de pessoas estranhas ao grupo são prejudiciais ao processo seletivo.

No aspecto psicológico devem:

- Fazer com que as pessoas sintam-se desafiadas;
- Permitir a liberdade para expressar-se sem críticas ou qualquer tipo de discriminação;
- Dar suporte às ideias. Nenhuma ideia, em princípio, pode ser descartada;
- Estimular a confiança. As pessoas devem se sentir confiantes e confiarem umas nas outras;
- Estimular o bom humor. Dificilmente haverá criatividade com mau humor;
- Permitir o uso de tempo para ideias. Poder pensar cada um no seu tempo e velocidade;
- Estimular o confronto de ideias e debates;
- Estimular trabalhos em equipe.

(CORAL; OGLIARI; ABREU, 2008, p. 68)

A existência de ambientes que se adequem a esses requisitos, tende a favorecer o processo criativo dos profissionais, não ficando somente restrito aos do departamento de pesquisa e desenvolvimento a responsabilidade de gerar ideias. No entanto o gerenciamento de tais ideias deve ser trabalhado de forma eficaz, identificando as reais possibilidades de sucesso que a inovação pode oferecer como também as possibilidades de fracasso, o que irá influenciar com grande vigor na estrutura organizacional da empresa. Em algumas oportunidades a ideia pode surgir num momento inadequado tendo que ser trabalhada, contudo nunca deve ser descartada, podendo ser útil em outro momento e, o que irá determinar sua adequação, será o ambiente em que ela estará inserida.

## **6. Ferramenta para análise e diagnóstico**

Para a identificação de ambientes propícios a inserção da inovação, consideramos a criação de uma ferramenta na forma de questionário que possibilitará a análise e o diagnóstico da cultura da organização.

A aplicação do questionário permitirá ao gestor coletar informações essenciais que serão fundamentais para a avaliação da cultura organizacional de uma empresa na qual se deseja implantar processos de inovação. A ideia é a de que com a aplicação do

questionário, sua análise e interpretação, possa ser observado se na mesma há ou não ambiente característico e propício para a implementação de um processo de inovação. Existem questionários com vários formatos e características. Os questionários podem ser padronizados ou assistemáticos e serão desenvolvidos de acordo com a pesquisa que se deseja realizar.

A forma de entrevistas e questionários pode variar muito. As entrevistas podem ser rigidamente padronizadas, nas quais as perguntas e as respostas alternativas permitidas são preestabelecidas, ou podem ser completamente assistemáticas nas quais as perguntas propostas e as respostas permitidas não são estabelecidas antes da entrevista. (SELLTIZ, Claire. *Tipos de Entrevistas e Questionários*. Em: <http://www.neidefiori.cfh.prof.ufsc.br/metodo/selt286.html>. Acessado em: 12 de maio de 2014)

Para a realização de um questionário é necessário visualizar qual opção é a mais adequada à pesquisa que se deseja fazer, levantando as possibilidades de respostas, para tornar possível a avaliação do pesquisador em relação ao instrumento.

Portanto, é essencial que o questionário seja desenvolvido de forma correta, com questões que realmente possibilite ao pesquisador analisar o que lhe é requerido, pois a má elaboração do questionário não surtirá efeito em relação ao objetivo da coleta de respostas.

O objetivo principal da elaboração desse questionário é possibilitar ao gestor uma análise dinâmica para a aplicação de tomadas de decisões, cumprindo assim, seu papel principal que é a eficácia de uma ferramenta de diagnóstico organizacional. Sua análise possibilitará também aferir se o ambiente organizacional está propício ou não à inovação tecnológica, oferecendo ao gestor possíveis observações de soluções caso as respostas sejam em maioria, negativas.

O diagnóstico será aferido pelos gestores das áreas que se deseja inserir inovação podendo assim abranger num contexto maior e mais completo, a organização.

Considerando-se que a inovação pressupõe a integração entre áreas da empresa, o diagnóstico da inovação nas empresas deve ser realizado preferencialmente com a participação de representantes das áreas de pesquisa e desenvolvimento, industrial, comercial, financeiro, recursos humanos, processos, qualidade e marketing. (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2008, p. 49)

Chegou-se a um questionário composto por vinte e cinco questões que apresentam cinco alternativas de respostas sendo elas: CT – concordo totalmente, CP – concordo parcialmente, N – não tenho opinião a respeito, DP – discordo parcialmente, DT – discordo totalmente. Cada alternativa corresponde a um valor: CT = 5; CP = 4; N = 3; DP = 2 e DT = 1.

O questionário será formulado no formato de afirmações onde os entrevistados deverão escolher apenas uma alternativa que julgar mais adequada.

As questões são as seguintes:

1. [ ] A empresa possui um setor direcionado ao planejamento.
2. [ ] A missão e os valores da organização estão claramente formulados e são do conhecimento de todos os colaboradores.
3. [ ] Existe comunicação interna entre os setores da empresa (intranet, jornais, murais, e-mail).
4. [ ] As lideranças da organização reconhecem a importância da geração de ideias para os processos de inovação.
5. [ ] As inovações visando melhorias nos processos propiciadas por funcionários são divulgadas e valorizadas.
6. [ ] Há “espaço” na organização para discutir ideias aparentemente “bobas”.
7. [ ] Iniciativas que propiciam reduções de custos são bem aceitas por parte da gestão.
8. [ ] A empresa acompanha as mudanças e as novidades do mundo globalizado.
9. [ ] No processo de seleção para contratação de gestores, é possível notar a busca de profissionais com características inovadoras e flexíveis a mudanças.
10. [ ] Existe um plano de carreira que incentiva os colaboradores a adotarem uma posição pró-ativa na organização.
11. [ ] As informações das metas alcançadas e almejadas são divulgadas e divididas com as equipes operacionais.
12. [ ] São disponibilizados treinamentos e integrações para atualizar conceitos bem como melhorar a capacidade visionária dos gestores.
13. [ ] O relacionamento entre as pessoas é de colaboração, participação, confiança e respeito.
14. [ ] Equipamentos dos processos que se encontram sucateados são na maioria das vezes concertados ou substituídos por novos e aperfeiçoados.
15. [ ] Para implantação de uma ideia é necessário aprovações de diferentes setores e de diferentes pessoas.

16. [ ] O estilo de hierarquia da empresa é horizontal (abertos a ideias e menos burocráticas nas aprovações das mesmas)
17. [ ] Existe tolerância para humor e/ou piadas.
18. [ ] Analisando o histórico da empresa é possível notar melhorias significativas no que se diz respeito aos processos, a segurança dos colaboradores, ao desenvolvimento de benefícios e a visão e missão da empresa.
19. [ ] A organização promove técnicas para prospecção de ideias e/ou sugestões.
20. [ ] A empresa não mede esforços para investir nas áreas de inovações, marketing e sustentabilidade.
21. [ ] A organização investe em treinamentos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.
22. [ ] Existem programas de recompensas para ideias inovadoras que beneficiem e elevam os padrões de qualidade da empresa.
23. [ ] Os canais internos de comunicação favorecem a interação entre os colaboradores.
24. [ ] No Programa de Participação dos Resultados (PPR, PL, Bônus) há uma parcela em porcentagem de meta a ser atingido pela empresa na criação de inovações.
25. [ ] Estimula-se a experimentação, ou seja, existe liberdade para tentativas e erros na busca de novas soluções.

Na apuração dos resultados a pontuação máxima possível é de 125 pontos e a mínima possível é de 25 pontos, sendo que a pontuação que define um ambiente favorável à inovação deve ser entre 125 e 100 pontos. Quanto maior a pontuação, mais favorável é o ambiente da organização para a implantação de inovação.

Referente à aplicação do questionário, os respondentes não podem ter conhecimento das pontuações.

Através desse questionário é possível definirmos e identificarmos ambientes favoráveis à implantação da inovação e ambientes que não possuem essas características.

Os ambientes não favoráveis deverão ser trabalhados dentro das possibilidades de melhorias da organização e tendo como referencia o questionário proposto.

Os gestores avaliados juntamente com toda equipe operacional deverão buscar se adequarem dentro das características indicadas através de treinamentos e mudanças de comportamentos de forma a facilitarem a melhoria do ambiente analisado.

A organização que possuir as características necessárias para o processo de inovação terá um diferencial dentre as demais organizações em relação ao mercado em que atuar

e conseqüentemente tenderá avançar de forma mais consistente em busca de novas metas e objetivos garantindo em menor espaço de tempo, o sucesso da organização.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPARENZA, Informe. Como administrar mudanças. Em: <http://www.apparenza.com.br/informe/rh.pdf>. Acessado em: 25 de fevereiro de 2014

CORAL; Eliza, OGLIARI; André, DE ABREU; Aline França. *Gestão Integrada da Inovação*. São Paulo: Editora Atlas, 2008)

DRUCKER, Peter. *A profissão de Administrador*. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2002.

DRUCKER, Peter. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2000, 6ª Edição.

DRUCKER, Peter. *O Gestor Eficaz*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2011.

GIOVELLI; Grazielly Rita Marques, CALVETTI; Prislá Ucker. *Manual de gestão de pessoas e RH*. São Paulo: Editora Difusão Cultural do Livro, 2013.

MISES, Ludwig. **A inovação e a evolução requerem liberdade**. Em: <http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1734>. Acessado em: 23 de fevereiro de 2014.

PLOTKIN, Hal. Harvard Business School. *Implementando a Inovação*. Editora Campus, 2007.

SCHMIDT, Andrea Cristina Marin. *Administração Financeira*. São Paulo: Editora Difusão Cultural do Livro, 2013.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Editora Abril S.A. Cultural e Industrial, 1982.

SELLTIZ, Claire. **Tipos de Entrevistas e Questionários**. Em: <http://www.neidefiori.cfh.prof.ufsc.br/metodo/selt286.html>. Acessado em: 12 de maio de 2014

WOOD JR, Thomaz. *Mudança Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas S.A - 2000, 2ª Edição.