

FACCAMP
Faculdade Campo Limpo Paulista

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JUCELAINE LOPES DE OLIVEIRA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO
COM A INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DO INDIVÍDUO EM EMPRESAS DE
JUNDIAÍ**

**Campo limpo Paulista
2011**

JUCELAINE LOPES DE OLIVEIRA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO
COM A INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A
PERCEPÇÃO DO INDIVÍDUO EM EMPRESAS DE
JUNDIAÍ**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Faculdade Campo Limpo Paulista, sob a orientação do Prof. Dr. Orlando Roque Silva.

Linha de pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas.

**Campo limpo Paulista
2011**

Dedico esse trabalho a todos aqueles que permanecem esperançosos, com os corações cheios de fé e que buscam incansavelmente realizar seus sonhos.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que mais que conhecer meu coração, tem me guiado e protegido em todos os momentos, por mais que fossem tempestuosos os acontecimentos, sempre me carregou nos braços.

Minha gratidão à minha querida família, meu alicerce; pessoas de grande amor e que fazem o meu coração arder, em especial à minha mãe por seu exemplo e dedicação, por ser exatamente como uma mulher deve ser, sábia e incomparável, minha admiração às mulheres da minha família, pessoas que detém em si, uma esperança fortificadora, uma fé no impossível e a capacidade de unir todas as coisas.

Agradeço aos meus amados amigos, cuja amizade é imprescindível em minha vida, pessoas que embora reclamem minha ausência, não me permitem considerar desistir, pessoas que desde tão longa data, me incentivam, o meu sentimento de amor fraterno. Especialmente ao meu querido amigo João Patrício, toda a minha gratidão será pouco perto da crença que tem em mim.

Ao meu orientador, cuja escolha eu acredito ter se fomentado antes de realmente nos encontrarmos, a gratidão por me “enveredar” no que eu acreditava e muitas vezes não soube expressar, obrigada pela dedicação, pela paciência, pela disponibilidade e principalmente por não desistir de mim.

OLIVEIRA, Jucelaine Lopes; **Aprendizagem organizacional e a relação com a inovação: um estudo sobre a percepção do indivíduo em empresas de Jundiaí.** Dissertação (mestrado), Faccamp. Campo Limpo Paulista, 2011.

RESUMO

As contínuas transformações do mercado exigem das empresas evolução constantes, tanto para estabelecer bons resultados financeiros quanto para alcançar a excelência de seus produtos, gerando condições para garantir a longevidade da organização; metodologias como a aprendizagem organizacional podem ser usadas como propulsoras deste desenvolvimento e da otimização de recursos disponíveis e, por conseguinte gerador de condições para a inovação. Assim a união de conceitos acerca da inovação relacionados à aprendizagem organizacional são fundamentais para gerar evoluções significativas nas formas de atuação da organização. Este estudo se ocupa de realizar uma abordagem das relações da dinâmica organizacional, sob a consideração da aprendizagem organizacional, analisando-o como motivador de inovação, para tal, utiliza a obra de Peter Senge e o “Manual de Oslo” como base de construção de conceitos e análises, isso se deve ao fato destas obras estruturarem suas observações de forma integrada e multifacetária. Logo, o problema norteador desta pesquisa é: *Qual a percepção sobre a relação “aprendizagem organizacional e inovação” existente em micro e pequenas empresas e, essa percepção possui diferença significativa das grandes empresas?*, tendo como objetivo, analisar a percepção dos profissionais que possuem cargos de liderança nas organizações, dos processos de aprendizagem organizacional e a sua relação com a inovação. Utilizando no processo de construção deste estudo o levantamento bibliográfico e a coleta de dados em empresas situadas na cidade de Jundiaí, tendo o estudo o caráter descritivo, isto para analisar o comportamento das MPE's e compará-lo com o comportamento das MGE's, as proposições contidas no questionário têm por objetivo, avaliar as dimensões da aprendizagem organizacional relacionando-as as dimensões da inovação, logo, oferecendo condições para responder o problema apresentado e atender o objetivo proposto.

Palavras-chave: Inovação. Aprendizagem organizacional. Percepção do indivíduo.

OLIVEIRA, Jucelaine Lopes; **Aprendizagem organizacional e a relação com a inovação: um estudo sobre a percepção do indivíduo em empresas de Jundiaí.** Dissertação (mestrado), Faccamp. Campo Limpo Paulista, 2011.

ABSTRACT

The continuous market changes require constant development of enterprises, both to establish good financial results and to achieve excellence in their products, creating conditions to ensure the longevity of the organization, methodologies and organizational learning can be used as propelling this development and optimization available resources and thus generating conditions for innovation. Thus, the unions of concepts relating to innovation related to organizational learning are key to generating significant changes in the forms of organization performance. This study is concerned to make an approach to the relationship of organizational dynamics, under consideration of organizational learning, analyzing it as a motivator for innovation, for such uses the work of Peter Senge and the "Oslo Manual" based on the construction of concepts and analysis, it is because these works structure their observations in an integrated and multifaceted. So the problem guiding this research is: What is the perception about the "organizational learning and innovation" in existing micro and small enterprises, this perception has significant difference of big business?, Aiming to analyze the perceptions of professionals who have leadership positions in organizations, organizational learning processes and their relationship to innovation. Using the construction process of this study the literature and data collection companies located in Jundiaí, the study has a descriptive character, ie to analyze the behavior of the MSE and compare it with the behavior of MGE's, the proposals contained in questionnaire are intended to assess the dimensions of organizational learning and relating these dimensions of innovation thus providing conditions to meet the presenting problem and meet the proposed objectives.

Key words: Innovation. Organizational Learning. Individual Perception.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação da Tensão Criativa	44
Figura 2: Conflito Estrutural.....	45
Figura 3: Campo das Políticas de Inovação.....	63
Figura 4: Jundiaí – Localização Geografica.....	78

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Classificação de Porte empresarial	76
Quadro 2: Domínio pessoal x Inovação em Geral.....	81
Quadro 3: Domínio Pessoal x Inovação em processos.....	82
Quadro 4: Domínio Pessoal x Inovação em Produto.....	83
Quadro 5: Modelos Mentais x Inovação em Geral	85
Quadro 6: Modelos Mentais x Inovação em Processo	87
Quadro 7: Modelos Mentais x Inovação em Produto.....	88
Quadro 8: Visão Compartilhada x Inovação em Geral	90
Quadro 9: Visão Compartilhada x Inovação em Processo	91
Quadro 10: Visão Compartilhada x Inovação em Produto.....	92
Quadro 11: Aprendizagem em Equipe x Inovação Geral	94
Quadro 12: Aprendizagem Organizacional x Inovação em Processo	95
Quadro 13: Aprendizagem Organizacional x Inovação em Processo	96
Quadro 14: Pensamento Sistêmico x Inovação em Geral	98
Quadro 15: Pensamento Sistêmico x Inovação em Processo.....	99
Quadro 16: Pensamento Sistêmico x Inovação em Produto	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Empresas cadastradas no Ministério do Trabalho em 2008	78
Tabela 2: Comparativo entre pontos fortes e Fracos da relação Domínio Pessoal x Inovação Geral	111
Tabela 3: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Domínio Pessoal x Inovação em Processo	116
Tabela 4: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Domínio Pessoal x Inovação em Produto	120
Tabela 5: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Modelos Mentais x Inovação Geral	124
Tabela 6: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Modelos Mentais x Inovação em Processo	127
Tabela 7: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Modelos Mentais x Inovação em Produto	130
Tabela 8: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Visão Compartilhada x Inovação Geral	135
Tabela 9: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Visão Compartilhada x Inovação em Processo	138
Tabela 10: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Visão Compartilhada x Inovação em Produto	141
Tabela 11: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Aprendizagem em equipe x Inovação Geral	146
Tabela 12: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Aprendizagem em equipe x Inovação em Processo	149
Tabela 13: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Aprendizagem em equipe x Inovação em produto	152
Tabela 14: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Pensamento Sistêmico x Inovação Geral	156

Tabela 15: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Pensamento Sistêmico x Inovação em Processo.....	159
Tabela 16: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Pensamento Sistêmico x Inovação em Processo.....	162

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estado cívil dos gestores	103
Gráfico 2: Faixa etária dos respondentes	103
Gráfico 3: Gênero dos respondentes	104
Gráfico 4: Escolaridade dos respondentes.....	104
Gráfico 5: Renda mensal dos profissionais.....	106
Gráfico 6: Tempo de existencia das organizações.....	107
Gráfico 7: Panorama MPE's Produção x Inovação Geral x Domínio Pessoal.....	109
Gráfico 8: Panorama MGE's Produção x Inovação Geral x Domínio Pessoal	109
Gráfico 9: Panorama MPE's - Serviço x Inovação Geral x Domínio Pessoal.....	110
Gráfico 10: Panorama MGE's - Serviço x Inovação Geral x Domínio Pessoal	110
Gráfico 11: Panorama MPE's - Produção x Inovação em Processo x Domínio Pessoal	113
Gráfico 12: Panorama MGE's - Produção x Inovação em Processo x Domínio Pessoal	114
Gráfico 13: Panorama MPE's – Serviço x Inovação em Processo x Domínio Pessoal	114
Gráfico 14: Panorama MGE's – Serviço x Inovação em Processo x Domínio Pessoal	114
Gráfico 15: Panorama MPE's Produção x Inovação em Produto x Domínio Pessoal	118
Gráfico 16: Panorama MGE's Produção x Inovação em Produto x Domínio Pessoal	118
Gráfico 17: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Domínio Pessoal	118

Gráfico 18: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Domínio Pessoal	119
Gráfico 19: Panorama MPE's Produtivas x Inovação Geral x Modelos Mentais	122
Gráfico 20: Panorama MGE's Produtivas x Inovação Geral x Modelos Mentais....	122
Gráfico 21: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Modelos Mentais.....	122
Gráfico 22: Panorama MGE's Prestadoras de serviço x Inovação Geral x Modelos Mentais.....	123
Gráfico 23: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Processo x Modelos Mentais.....	125
Gráfico 24: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Processo x Modelos Mentais.....	125
Gráfico 25: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Modelos Mentais	126
Gráfico 26: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Modelos Mentais	126
Gráfico 27: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Produto x Modelos Mentais	128
Gráfico 28: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Produto x Modelos Mentais	129
Gráfico 29: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Modelos Mentais	129
Gráfico 30: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Modelos Mentais	129
Gráfico 31: Panorama MPE's Produtivas x Inovação Geral x Visão Compartilhada	133
Gráfico 32: Panorama MGE's Produtivas x Inovação Geral x Visão Compartilhada	133

Gráfico 33: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Visão Compartilhada.....	133
Gráfico 34: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Visão Compartilhada.....	134
Gráfico 35: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Processo x Visão Compartilhada.....	136
Gráfico 36: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Processo x Visão Compartilhada.....	137
Gráfico 37: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Visão Compartilhada.....	137
Gráfico 38: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Visão Compartilhada.....	137
Gráfico 39: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Produto x Visão Compartilhada.....	140
Gráfico 40: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Produto x Visão Compartilhada.....	140
Gráfico 41: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Visão Compartilhada.....	140
Gráfico 42: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Visão Compartilhada.....	141
Gráfico 43: Panorama MPE's Produtivas x Inovação Geral x Aprendizagem em Equipe.....	144
Gráfico 44: Panorama MGE's Produtivas x Inovação Geral x Aprendizagem em Equipe.....	144
Gráfico 45: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Aprendizagem em Equipe.....	144
Gráfico 46: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Aprendizagem em Equipe.....	145

Gráfico 47: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Processo x Aprendizagem em Equipe	147
Gráfico 48: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Processo x Aprendizagem em Equipe	147
Gráfico 49: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Aprendizagem em Equipe	147
Gráfico 50: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Aprendizagem em Equipe	148
Gráfico 51: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Produto x Aprendizagem em Equipe	150
Gráfico 52: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Produto x Aprendizagem em Equipe	150
Gráfico 53: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Aprendizagem em Equipe	150
Gráfico 54: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Aprendizagem em Equipe	151
Gráfico 55: Panorama MPE's Produtivas x Inovação Geral x Pensamento Sistêmico	154
Gráfico 56: Panorama MGE's Produtivas x Inovação Geral x Pensamento Sistêmico	154
Gráfico 57: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Pensamento Sistêmico.....	154
Gráfico 58: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Pensamento Sistêmico.....	155
Gráfico 59: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Processo x Pensamento Sistêmico.....	157
Gráfico 60: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Processo x Pensamento Sistêmico.....	158

Gráfico 61: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Pensamento Sistêmico.....	158
Gráfico 62: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Pensamento Sistêmico.....	158
Gráfico 63: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Produto x Pensamento Sistêmico.....	160
Gráfico 64: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Produto x Pensamento Sistêmico.....	161
Gráfico 65: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Pensamento Sistêmico.....	161
Gráfico 66: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Pensamento Sistêmico.....	161

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.2 Tema.....	20
1.3 Problema da pesquisa	21
1.4 Objetivos.....	22
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i>	22
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	23
1.5 Justificativa	24
1.6 Organização da Pesquisa	27
2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	29
2.1 Aprendizagem organizacional como processo	33
2.2 Barreiras à aprendizagem.....	35
2.3 O Ambiente de inserção das Organizações.....	36
2.4 Aprendizagem <i>versus</i> Competências	38
2.5 As disciplinas de Senge.....	39
2.5.1 <i>Domínio pessoal</i>	42
2.5.1.1 Domínio pessoal e a Quinta Disciplina	46
2.5.2 <i>Modelos mentais</i>	47
2.5.2.1 Modelos mentais e a quinta disciplina	51
2.5.3 <i>Visão compartilhada</i>	52
2.5.3.1 Visão compartilhada e a quinta disciplina	54
2.5.4 <i>Aprendizagem em Equipe</i>	55

2.5.4.1 A Aprendizagem em equipe e a Quinta disciplina.....	58
2.5.5 <i>Pensamento Sistêmico</i>	59
3 INOVAÇÃO	63
3.1 Tipos de inovação.....	66
3.2 Classificações de inovação.....	69
3.3 Capital de inovação	71
4. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	73
4.1 Objeto de Estudo	75
4.2 A População	77
4.3 Amostra	79
4.4 Método.....	80
5. ANÁLISE DE RESULTADOS	102
5.1 Domínio Pessoal e Inovação	108
5.1.1 <i>Domínio Pessoal e Inovação Geral</i>	108
5.1.2 <i>Domínio Pessoal e Inovação de Processo</i>	113
5.1.3 <i>Domínio Pessoal e Inovação em Produto</i>	117
5.2 Modelos Mentais e Inovação	120
5.2.1 <i>Modelos Mentais e Inovação Geral</i>	121
5.2.2. <i>Modelos Mentais e Inovação em Processo</i>	124
5.2.3 <i>Modelos Mentais e Inovação em Produto</i>	128
5.3 Visão Compartilhada e Inovação	131
5.3.1 <i>Visão Compartilhada e Inovação Geral</i>	132
5.3.2. <i>Visão Compartilhada e Inovação de Processo</i>	136

5.3.3 <i>Visão Compartilhada e Inovação em Produto</i>	139
5.4 <i>Aprendizagem em Equipe e Inovação</i>	142
5.4.1 <i>Aprendizagem em equipe e Inovação Geral</i>	143
5.4.2. <i>Aprendizagem em equipe e Inovação de Processo</i>	146
5.4.3 <i>Aprendizagem em equipe e Inovação em Produto</i>	149
5.5 <i>Pensamento Sistêmico e Inovação</i>	152
5.5.1 <i>Pensamento Sistêmico e Inovação Geral</i>	153
5.5.2. <i>Pensamento Sistêmico e Inovação de Processo</i>	157
5.5.3 <i>Pensamento Sistêmico e Inovação em Produto</i>	160
CONSIDERAÇÕES FINAIS	164
<i>Inovação Geral e as Disciplinas de Senge</i>	164
<i>Inovação em Processo e as Disciplinas de Senge</i>	167
<i>Inovação em Produto e as Disciplinas de Senge</i>	169
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	172

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no mercado mundial são fatores geradores de transformação organizacional, pois, devido a estas continuas alterações de cenário, as empresas devem estar evoluindo para estabelecer bons resultados e a excelência de seus produtos.

Sendo assim, uma instituição deve analisar sua participação no contexto ao qual está inserida e, tendo a compreensão de seus pontos fortes e fracos, posicionar-se para o aperfeiçoamento, e, por meio de processos e recursos disponíveis, realizar correção de falhas e desenvolver a melhoria contínua. Logo, estratégias que visem redução de custos e o aumento da lucratividade significam em termos reais, a aplicação de conceitos que condicionem as organizações para, tornar suas estruturas capazes de adaptação cíclica.

Um modelo de desenvolvimento e otimização de recursos disponíveis e, por conseguinte, gerador de condições para a inovação pode ser encontrado na utilização da aprendizagem organizacional, já que, para que as organizações alcancem evolução sistemática é obrigatório que, a empresa possua um quadro de profissionais qualificados e com percepção apurada da importância de seis papéis, somando isto a processos cuja constituição aceite interferências e aprimoramento.

O pensamento de que a aprendizagem organizacional é voltada para uma característica humanística da organização tem fundamento, mas não é o único ponto essencial para discussão; é necessário perceber que, estrategicamente é possível às instituições utilizar a aprendizagem organizacional para criar competências inovativas, integrando recursos estruturais e humanos no intuito de, desenvolver potencialidades de transformação interna e, conseqüentemente isso se reflete em resultados positivos e longevidade para a organização.

Assim, o desenvolvimento de metodologias que estabeleçam condições à aprendizagem organizacional, visa oferecer aos gestores possibilidades reais para o desenvolvimento de todo seu potencial profissional, contribuindo para tornar as

diferentes etapas do processo melhor integradas, reduzindo perdas e *lead times*¹ e melhorando as condições competitivas de uma organização.

E uma vez unidos os conceitos acerca da inovação e sua relação com a aprendizagem organizacional, podem ser estabelecidas formas de provocar a evolução das filosofias de atuação das empresas, novas perspectivas estratégicas não são restritas a determinados departamentos, segmentos ou portes empresariais, portando, é válido vislumbrar a gestão de uma organização por meio de fundamentos generalistas e assim condicionar o mercado a oferecer oportunidades equitativas de atuação para todos.

Desta forma, a busca constante pela excelência se torna regra para as organizações, tratando a gestão como um processo complexo, inter-relacionado e congruente, considerando as redes de relacionamento tanto interna e externas.

1.2 Tema

O estudo se propõe a realizar a observação dos condicionantes da aprendizagem organizacional propostos por Peter Senge, tanto em MPE's (Micro e Pequenas Empresas)² quanto em MGE's (Médias e Grandes Empresas)³ e analisar se o presente comportamento tem características positivas ou negativas, no sentido de promover a inovação geral, a inovação em processo e a inovação em produto.

A dinâmica de análise se dá por meio de comparativo entre as organizações e a verificação das singularidades existentes, numa abordagem de relações da dinâmica organizacional, tomando por base o papel da aprendizagem organizacional como motivador da inovação.

Por esta razão, o estudo toma por base as dialéticas apresentadas por Peter Senge em sua obra: "A Quinta Disciplina - Caderno de Campo - Estratégias e

¹ é o período entre o início de uma atividade, produtiva ou não, e o seu término.

² Definição completa no capítulo 4

³ Definição completa no capítulo 4

Ferramentas para Construir uma Organização que Aprende” e também o “Manual de Oslo” na versão 2005.

1.3 Problema da pesquisa

O senso comum afirma que MPE's brasileiras não possuem estruturas capazes de favorecer a geração do conhecimento e conseqüentemente da inovação, mas informações do SEBRAE (2010) mostram que essa mesma MPE tem participação significativa no PIB brasileiro, somente em janeiro de 2010, as MPE's paulistas foram capazes de gerar uma receita total na ordem de 21,2 bilhões de reais, cifra considerável, mas o impressionante é que essas empresas aumentaram em 6,5% seu faturamento real em relação a 2009, impressiona justamente porque a previsão de crescimento para o Brasil apresentada pelo Banco Central para o ano de 2010 era de 5,8%, mostrando o quanto a MPE tem se destacado.

De acordo com os índices apresentados pelo SEBRAE/SP (2011), no ano de 2010 as MPE Paulistas foram responsáveis por gerar uma receita total de: R\$ 305,8 bilhões, um aumento de R\$ 26,8 bilhões em relação ao ano de 2009, sendo este o 15º mês consecutivo, com aumento de receita real, na comparação com o mesmo mês do ano anterior, estes números representam a maior taxa de crescimento anual no faturamento real, desde 1998.

Por estas razões, a compreensão do papel desempenhado pela MPE no Brasil remete ao fato de que, há muito à ser incorporado às discussões sobre o mercado econômico nacional, a contribuições feitas pelas MPE's e, primordialmente gerar melhores condições de atuação para as empresas brasileiras, por meio de estratégias político-econômicas realistas e principalmente desenvolvidas a partir da ótica de funcionamento do mercado brasileiro.

A obra de Senge é um dos alicerces para este estudo, por ter sido o autor responsável por estruturar a aprendizagem organizacional como processo. As cinco disciplinas possibilitam a avaliação dos estágios de conhecimento, nos quais as organizações estão inseridas e a análise de departamentos, pessoas e elementos possuidores de caráter inter relacionais e independentes, resumindo é a avaliação

de uma organização de forma: *Prática, Ideológica e Contínua*, ou seja, uma compreensão que estabelece a análise da realização efetiva de processos, a definição da “personalidade” da organização, suas crenças e valores e a avaliação da sua capacidade de interpretação e participação do universo onde está inserida.

O segundo constructo que alicerça este estudo é o “Manual de Oslo”, cujo conteúdo, demonstra as diferentes possibilidades referentes à *inovação* podem ser desenvolvido nas organizações, o manual é responsável por avaliar a *inovação* como um processo de múltiplas facetas tanto operacionais quanto burocráticas, inerentes aos cenários interno e externo organizacional.

Logo, o problema norteador desta pesquisa foi:

Qual a percepção sobre a relação “aprendizagem organizacional e inovação” existente em micro e pequenas empresas e, essa percepção possui diferença significativa das grandes empresas?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos profissionais que possuem cargos de liderança nas organizações, dos processos de aprendizagem organizacional e a sua relação com a inovação.

Observando como as diferentes proposições referentes às dimensões de processos da inovação geral, inovação em processo e inovação em produtos, amplamente conceitualizada no “Manual de Oslo”, se relaciona às dimensões da aprendizagem organizacional e posteriormente analisando as diferenças de percepções existentes entre gestores de MPE’s e os gestores das MPE’s verificando as diferenças comportamentais existentes.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para compreender o papel das visões de futuro para as estratégias organizacionais, é necessário entender as dinâmicas tanto da empresa quanto do mercado; suas diferentes variáveis e as nuances que permeiam as interfaces de negócio. Logo, por meio da construção textual e do levantamento de dados é pretendido sob a consideração da obra de Senge e do Manual de Oslo realizar o seguinte:

- Verificar como os gestores, tanto das MPE's quanto das MGE's percebem as inovações tecnológicas e organizacionais, nas dimensões produto, processo e mercado;
- Compreender a dinâmica da inserção de inovações nos processos das empresas e as suas múltiplas facetas;
- Observar quais, dentre as proposições analisadas tem maior impacto na realidade das organizações.
- Analisar quais os pontos fortes e os pontos fracos das organizações de MPE em relação a MGE.

Analisar as percepções que se baseiam nos comportamentos sociais, econômicos e políticos, observando situacionais determinantes de mudanças organizacionais e produtivas, representa estabelecer condições para que os alinhamentos estratégicos sejam sinérgicos aos cenários interno e externo.

Também representa mensurar as ações das empresas estão convergindo para gerar maior estabilidade no mercado, considerando para tal, implantar melhorias capazes de atender as novas demandas, envolvendo neste processo, primeiramente o parâmetro analítico e posteriormente o operacional, tanto no campo da produção quanto no campo da prestação de serviços.

1.5 Justificativa

A força econômica de uma nação precisa operar com novos padrões também nas relações de trabalho, pois, os maiores desafios das organizações dizem respeito, sobretudo, a construção de competências humanas, profissionais e organizacionais, elucidando o fato de que a formação e o constante aprendizado são os principais agentes para a “sobrevivência” e longevidade.

Considerar as vantagens de se colocar as instituições empresariais em níveis estratégicos por meio do conhecimento poderá evidenciar que inovação em todos os seus aspectos se inicia no aprendizado organizacional, e, talvez por meio deste, proporcionar às empresas, possibilidades para ganhar competitividade e conquista de maior *market share*, utilizando da qualidade de atendimento e agilidade na prestação de serviços.

Embora a MPE seja fundamental para a economia brasileira, ainda não existem ferramentas e estruturas capazes de compreender sua atuação no mercado, assim como definir quais dinâmicas devem ser aplicadas para seu desenvolvimento, ações administrativas e operacionais que visem acompanhar as aceleradas mudanças do ambiente macro econômico. É feito um alerta sobre esse aspecto, por Senge (2008, p.52) onde analisa e compara a importância da aprendizagem, considerando que “se as deficiências de aprendizagem são trágicas em crianças, especialmente quando não detectadas, mais alarmante ainda se mostram nas organizações, onde em geral são amplamente ignoradas”.

Transformar a organização de modo a constituir condições para a aprendizagem será a constituição de uma atuação gerencial capaz de oferecer condições para a sustentabilidade, esta consideração demonstra que os ambientes estáticos não oferecem segurança, já que as empresas devem ter constante verificação dos papéis que desempenha e realizar este tipo de atuação de modo a atender as necessidades dos consumidores.

Estratégias como a implantação de processos de melhoria contínua, trazem condições para reestruturação permanente, cuja função é aperfeiçoar processos e

agregar diferenciais, são defendidas por Senge *et al* (2000, p.417) observando que, “quando as organizações partem da melhoria de processos para metodologias mais fundamentais em Qualidade, elas parecem desenvolver uma ânsia de aprendizagem. Seus modos de pensar e interagir mudam”. Logo, o desenvolvimento de processos que visem atingir melhores resultados possui aspectos inter-relacionados.

As dinâmicas organizacionais existentes têm o poder de garantir a fluidez ou mesmo barrar o aprendizado; se, o alinhamento de interesses for baseado na fluidez, a transformação das empresas deve comportar todos aqueles que estão envolvidas no processo, tanto direta quanto indiretamente; a observação do papel do indivíduo como agente, deve estar em paralelo à observação da dinâmica empresarial. Para Kanaane (2001) é analisando o ser humano como ser repleto de diversidades e potencialidades, que as novas organizações serão beneficiadas, e é por meio da conscientização que podemos fazer uso desse potencial criativo, tornando o ambiente de trabalho um local que se disponibiliza ao desenvolvimento do aprendizado.

Nessa linha, o conhecimento humano tornou-se recurso imprescindível nas organizações, pois, através dele as informações são transformadas em oportunidades de novos produtos e serviços. Portanto, os gestores devem estar atentos a uma nova maneira de fazer negócios, baseada na crescente velocidade da informação, nas mudanças, e na forma de gerenciar e justamente para compreender as transformações sob a nova ordem mercadológica Senge *et al* (2000), afirmam que os ambiente organizacionais devem ser enveredados para a conversação e difusão de informações e geração do conhecimento, é por meio deste ambiente que haverá condições propícias para a produtividade.

Assim, a transformação do conhecimento pode ser direcionada, o que para Perin (2008) significa compreender que é a orientação para a aprendizagem, que afeta diretamente a habilidade de desafiar as asserções ou as "verdades" antigas sobre o mercado e de como a empresa deve ser organizada para tratá-las.

Conforme as propostas de Perin *ibid.* a promoção de inovação impulsiona as organizações para além da postura reativa às mudanças do ambiente, as inovações

agregam o valor que a organização dá as asserções que modelam o seu relacionamento com o ambiente.

E para definir estratégias para trabalhar com a aprendizagem organizacional visando o desempenho organizacional é preciso ter pleno conhecimento de quais são as deficiências da empresa que necessitam ser extirpadas do processo e quais necessitam de melhoria, na observação de Kanaane (2001, p.144) significa que, “a busca de resultados está associada a fatores extraídos do ambiente de trabalho e que servem de parâmetros para o alcance de produtividade e qualidade”. Ser atuante no mercado desafia as organizações e perante as atuais demandas é essencial preparar as pessoas, educando-as, treinando-as, desenvolvendo-as, enfim, investindo em quem, de fato realiza transformações.

As colocações de Senge *et al* (2000) se complementam as de Kanaane (2001) e as de Perin (2008), pois, defendem que as instituições possuem a obrigação de acompanhar as transformações macro e microeconômicas, devem ter por princípio elementar a competência de aprender por meio de suas próprias experiências, utilizando a interação com o ambiente e a mensuração de atuação; recorrendo à própria capacidade para geração da inovação, isto está intrínseco tanto a atuação e percepção dos gestores e da estruturação física organizacional, quanto à aquisição de projetos realizados por outrem e mesmo a formação de alianças com outras organizações que detenham o conhecimento.

Portanto, muitas das chances de uma organização atingir o sucesso dependem da capacidade que os gestores possuem para o aprendizado de novas competências e liberdade de aplicar essas novas competências no contexto das organizações. Esta capacidade de ativar a inteligência e a energia dos gestores nunca foi tão importante quanto é agora, e passa a cada dia a ter maior influência na competitividade. É um processo contínuo que se dá pela sinergia de dados e informações e a capacidade das pessoas em elaborar o melhor uso para tal.

Este estudo se justifica com a ciência de quão importante a aprendizagem é para a sustentabilidade de uma organização, se justifica também na consideração da inovação como fator de competitividade, logo, a relação existente entre aprendizagem organizacional e a inovação, conforme exposto nas informações

anteriores, apresenta um cenário mercadológico de constantes transformações comportamentais mostrando que a sobrevivência de uma empresa só será possível se, esta for capaz de realizar transformações internas, pautadas no pleno atendimento dos novos comportamentos de consumo e negócio. É natural tomar a aprendizagem organizacional como base estratégica para a inovação, uma vez que, esta relação é capaz de estabelecer condições sistemáticas para a realização de mudanças, mudanças presentes nas dinâmicas organizacionais, cuja tendência demonstra pontuações sistêmicas.

A escolha da análise da percepção dos gestores organizacionais se justifica por se tratar daqueles que já na descrição de cargo, são responsáveis por gerar condições para as organizações atingir metas. Realizar o comparativo das percepções destes líderes, segundo o porte das organizações, oferece condições, não somente para atingir os objetivos expostos neste estudo, mas também quesitos para avaliar o comportamento dessas organizações diante dos cenários de mudança.

Realizar a comparação entre as percepções considerando as MPE's e as MGE's são necessárias pelo fato de estas organizações atuarem no mesmo cenário externo, portando, sua sobrevivência está condicionada ao mesmo conjunto de fatores, mesmo sendo absolutamente diferentes em sua capacidade interna⁴, as competências exigidas são equivalentes.

1.6 Organização da Pesquisa

A estruturação dessa pesquisa se dará da seguinte forma:

O *primeiro capítulo* traz as informações pertinentes ao tema abordado, aos objetivos, a justificativa e também a metodologia para levantamento de dados considerando sob quais aspectos estes são tratados.

⁴ Capacidade neste texto tem a conotação de: capital monetário; poder de barganha com fornecedores; quantidade produzida; entre outros elementos inerentes a capital estrutural.

No *segundo capítulo* é realizada uma explanação acerca da aprendizagem organizacional, sua importância e as definições de desenvolvimento nas organizações, considerando a obra de Senge como o principal articulador desse estudo.

O *terceiro capítulo* tem por objetivo fazer observações sobre a inovação em toda sua dimensão e tipologia, observando quais as principais considerações das influências que sofre e que também exerce nas *organizações* e no mercado.

O *quarto capítulo* apresenta a metodologia utilizada para a elaboração deste estudo, realizando uma ampla explanação dos processos de coleta de dados e justificando as escolhas de cenário, respondentes, organizações e localidade de aplicação do estudo.

O *quinto capítulo* está imbuído de fazer a análise dos dados coletados, visualizando a relação entre aprendizagem organizacional e inovação pelo aspecto da percepção do indivíduo e sua participação na estrutura que a organização possui.

Nas *Considerações Finais* são feitas as avaliações dos conceitos abordados no estudo, assim como as colocações acerca do cumprimento dos objetivos propostos no estudo e resposta efetiva a questão abordada.

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

As organizações possuem “personalidade”, isso significa a existência de fatores que as distinguem das demais, esses fatores são resultado da conjunção de inúmeros condicionantes, dentre eles os conhecimentos e as experiências daqueles que a compõem e o seu ambiente de inserção. Para compreender a personalidade organizacional deve ser realizada uma análise sistemática de fatores como: valores, crenças, filosofia interna e política de atuação.

Muitos desses fatores são de ordem abstrata e são relacionados aos indivíduos que em situações cotidianas interagem, assim, o compartilhamento de diferentes situacionais dão origem a conhecimentos coletivos, conhecimentos estes que acabam influenciando as organizações. Na visão de Nonaka e Takeushi (2008) esse fenômeno se dá pela socialização, que nada mais é, do que a vivência de uma experiência tácita pelos indivíduos e mesmo que eles não compartilhem a vivência através do signo da fala, estarão transformados cada um a seu modo por situações comuns.

Isso remete ao fato de que a organização não é estática, mas sim um organismo que passa por contínuos processos de transformação, adaptando-se ao meio continuamente. Esses processos de aprendizagem organizacional na concepção de Fleury (1997) podem ser definidos por três perspectivas relacionadas e hierárquicas:

- **Individual:** considerado o primeiro estágio da aprendizagem organizacional, está fomentado sob as características humanas.
- **Grupal:** Constituído sob a percepção do grupo, a capacidade que o grupo possui de interação e construção de conceitos e conhecimentos.
- **Organizacional:** último estágio da aprendizagem pode ser compreendido como a somatória das realizações do indivíduo e do grupo, trabalhando sob a premissa de que esse resultado se torna institucional se expressando como processos, ações e novos produtos.

Seguindo a linha de Fleury *ibid* e considerando que os cenários estão em constante mutação, se percebe o quão importante é para a organização oferecer condições para o aprendizado constante estabelecendo meios para que o capital humano possa realizar a interpretação de ambientes internos e externos, dessa forma realizando a adoção de novos comportamentos e parâmetros de atuação.

O movimento natural de evolução do aprendizado organizacional, que tem sua base no indivíduo capaz de adquirir novos conhecimentos e competências, pode, direcionando as aquisições de saber e a interação do grupo, proporcionar resultados positivos das ações adotadas nas empresas, isso se complementa as colocações feita por Senge (2008) onde se afirma que a disseminação e memorização do grupo são responsáveis pela efetividade do novo comportamento, que se tornará parte efetiva dos processos internos, estabelecendo a necessidade da aprendizagem como atividade contínua, refletindo em sistemas produtivos e administrativos.

Ainda sob a ótica de Senge (2008) não devemos permitir que os conceitos de aprendizado se confundam com conceitos de treinamento, uma vez que o aprendizado é resultado da disponibilidade em aprender e transformar o comportamento, estabelecendo uma cultura de adaptação constante, enquanto que o treinamento está relacionado com a execução.

Para dimensionar a transição da aprendizagem individual para a aprendizagem do grupo, Senge (2008) realiza a separação dos níveis de aprendizagem em:

- **Operacional:** Chamado de *know – how*, baseado na adquirir e desenvolvimento de habilidades para produção de ações;
- **Conceitual:** Chamado de *Know – why*, que consiste em adquirir e desenvolver competências para gerar e utilizar o conhecimento.

O desenvolvimento de novas competências, se consideradas interessantes à estratégia organizacional, pode ser um processo incorporado formalmente às ações da empresa, podendo ser responsável por modificar os modelos existentes, trazendo inúmeras novas possibilidades.

Este mecanismo gera um ciclo de continuidade, se as organizações não são sistemas estáticos, deve haver o estímulo para a mudança permanente, utilizando a geração de sistemas contínuos e inter-relacionados aos atores da rede de relacionamentos que a empresa possui.

E para haver mudança de comportamento, se somam processos empíricos e teóricos vivenciados por um indivíduo, mudanças causadas pelas transformações do ambiente de inserção e atuação das empresas, somados as esferas da cognição. Mudar o comportamento de uma empresa pode ser um processo de ordem formal ou mesmo informal.

Num cenário macro, aspectos como a economia se posicionam como elos de conexão, cuja interferência não pode ser bloqueada, Lastres *et al* (2002) defende que com a passagem do tempo, aspectos de ordem econômica, política e social possuem poder de impactar de forma abrangente os paradigmas organizacionais, causando interferências ao conhecimento e também aos processos de agregação de valor.

A posição de Lastres *et al* (2002) encontra eco nas afirmações feitas por Figueiredo (2004) quando este faz uma abordagem sobre as mudanças comportamentais em empresas brasileiras, avaliando estas mudanças sob a perspectiva econômica, estimando que após a década de 90 houveram inúmeras pesquisas onde as considerações apontam para os conceitos estratégicos que envolvem análises e propostas relativas à implementação de políticas tecnológicas orientadas para a inovação; estes estudos consideram os impactos exercidos pela inovação no mercado brasileiro e internacional.

Logo, o processo de aprendizagem organizacional equivale a um processo econômico, sociológico e tecnológico, capaz de alterar as construções econômicas de um país e o seu posicionamento frente outras nações.

É possível entender que o papel social está intrínseco ao indivíduo, uma vez que são as pessoas as responsáveis por agregar a significância das suas experiências empíricas transformando-as em racionalização sistemática capaz de influenciar outros indivíduos, também é válido constatar que as mudanças advindas

disso fazem com que as expectativas das empresas em relação às competências profissionais, sofrerão mudanças significativas, cabendo a sociedade um novo posicionamento na relação “oferta-demanda” do mercado de trabalho.

Para complementar, Nonaka & Takeushi (2008, p.25) observam:

[...] o conhecimento organizacional é criado apenas pelos indivíduos. [...] A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que *organizacionalmente* amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, discussão, compartilhar de experiências, fazer sentido ou comunidade de prática.

Demonstra-se que uma administração participativa somada a processos de gestão de pessoas, fomenta condições para a aprendizagem organizacional, pois a partir dos indivíduos que aprendem se solidificam processos estruturais.

A aprendizagem e a inovação delimitam as novas perspectivas tecnológicas, então vão agir por meio da construção de novos “modos” para “realizar”, terão na criação de técnicas, ferramentas, modelos gerenciais e produtivos, sua ação mais proeminente e estes surgem do processo que torna experiência empírica um fenômeno passível de mensuração e alteração.

Segundo a análise de Figueiredo (2004), a criação de novas tecnologias poderá inclusive construir um país que possua equidade, evolução dinâmica e socialmente estável. Essa visão é perfeitamente complementar ao dimensionamento operacional e conceitual do aprendizado, uma vez que a construção tecnológica também assume caráter equitativo, dinâmico e estável.

O que significa nas observações de Ponchirolli (2002) o surgimento de uma nova estrutura econômico-social pautada na sociedade do conhecimento. Sendo assim, economicamente analisando, a competitividade das organizações está cada vez mais atrelada a sua competência em agir por meio do conhecimento.

2.1 Aprendizagem organizacional como processo

A aprendizagem pode ser considerada processo capaz de provocar a mudança, este processo age por meio de um conjunto de diferentes estímulos organizacionais e também por meio das percepções humanas, desde que, visando à mudança no comportamento dos indivíduos e da corporação.

Este comportamento constitui um sistema estabelecido entre vários fatores, uns intrínsecos ao indivíduo, outros relativos ao grupo de trabalho e a organização, ainda há os que concernem ao ambiente onde indivíduo e a organização se inserem. A constatação desse fenômeno é feita por Senge (2008) quando este avalia a tratativa desses condicionantes por meio do pensamento sistêmico, sendo sensível ao relacionamento existente entre os sistemas vivos o seu caráter único. Logo, a reafirmação de que a aprendizagem é inter-relacional e que os indivíduos são os agentes mais poderosos.

Knowles, Holton III & Swanson (2009) consideram que as teorias sobre aprendizagem estão classificadas dentro de duas famílias responsáveis por dar sustentabilidade aos modelos de aprendizagem:

- **Cognitivo/da Gestalt:** Considera o aprendizado um processo completo, pois engloba as mais diferentes influências, considera aspectos práticos, comportamentais e emocionais; de forma ampla, o processo cognitivo compreende que o indivíduo é formado por vivências, crenças e conhecimentos, avaliando que estes não se distinguem ou são conflitantes, ao contrário, se somam para que o indivíduo assuma consciência integral;
- **Behaviorista/conexionista:** Este princípio é fortemente estudado por Skinner; tem no comportamento todo seu foco de compreensão e estudo, aplicando a categorização e mensuração desse comportamento, isto para que possa ser desenvolvido um que o processo comportamental planejado e estruturado como um fenômeno distinto.

Percebe-se que a ótica da cognição é aquela que possui maior aderência ao que o ser humano é, uma vez que ela não se limita a técnicas pré-determinadas ou

se além a fatores únicos, mas sim, observa que os indivíduos são influenciados por *todos os aspectos* que lhe forem apresentados, a ótica cognitiva complementa que o indivíduo não apenas reage ao ambiente, mas também atua sobre ele, em resumo, o modelo cognitivo usa a interação como base de sua ação.

Já no modelo behaviorista, há delimitação das ações, o direcionamento do que deve ser realizado e o sendo processo delimitado possui constância que permite ampla incidência de mensuração, outra característica marcante é que no modelo behaviorista a interação também é delimitada, ou seja, a criatividade não é um ponto marcante deste modelo.

Nas organizações os dois modelos podem ser utilizados, um apoiando o outro, o cognitivo contribui para haja percepção ampla de fatores inerentes ao comportamento do indivíduo e da organização, permitindo interação e o modelo behaviorista contribui oferecendo condições para que sejam delimitadas as ações de promoção do aprendizado e desenvolvimento, situação vantajosa para a atuação da empresa no mercado.

Para que a aprendizagem organizacional possa ser estruturada de forma técnica e social, são utilizados elementos geradores de mudança; Senge *et al* (2000) sugere a determinação de processos formais para haja a aprendizagem organizacional:

- Resolução sistemática de problemas;
- Experimentação;
- Experiências;
- Circulação de conhecimento; e
- Experiências realizadas por outros.

É importante estar claro que é primordial a existência do desejo de aprender, a criatividade advinda do ser humano (ser social) deve ser motivada e as ações realizadas pela empresa promover esse comportamento.

Complementa-se com a observação de que para ocorrer à aprendizagem deve haver a aquisição de informações e conhecimentos, sendo este processo uma construção gradativa que envolve adoção de uma cultura organizacional facilitadora da aprendizagem. Senge *et al* (2000) defende que a única vantagem competitiva permanente numa organização e a sua capacidade de aprender rapidamente e esta capacidade de transformação será geradora de sustentabilidade

Por esta razão a necessidade em se criar processos dinâmicos de aprendizagem, de gerar a elaboração de condicionantes voltados ao desenvolvimento e estruturação de ambientes propícios para que o conhecimento seja complementar ao processo gerador de inovação, realizando aproveitamento de influência externa e interna e das vivências tácitas e empíricas.

2.2 Barreiras à aprendizagem

A dinâmica da inter-relação existente entre os atores envolvidos no processo de aprendizagem organizacional sofre interferências que quando negativas têm o poder de comprometer o resultado da aprendizagem organizacional.

As influências sobre o ciclo de aprendizagem organizacional têm origem na “personalidade” empresarial, o conjunto formado por missão, visão, valores e cultura organizacional pode atuar como barreira ao processo de aprendizagem, impedindo a formação de competências, lembrando que esta influência pode ocorrer por meio de diferentes aspectos.

Howard *et al* (2000) demonstram que muitos dos problemas das organizações são gerados por não se considerar como as transformações existentes no ambiente externo, são capazes de afetar a organização internamente; logo, o papel dos gestores é realizar a interpretação deste ambiente e desenvolver métodos que tenham por foco, oferecer à organização condições para acompanhar as mudanças externas.

Nas observações realizadas por Knowles, Holton III & Swanson (2009) se percebe a aprendizagem como processo absolutamente individual e dependente do

comprometimento e habilidade inerente a cada indivíduo, sendo assim, os aspectos da difusão são fundamentais para que o indivíduo compreenda a essência daquilo que realiza e seja capaz de avaliar e criticar a própria atuação.

E a disposição para a transformação de uma organização deve ser algo natural. Na visão de Nonaka & Takeushi (2008) esta disposição para a evolução se dá por meio da difusão de informações e conhecimento, esta ação fomenta a base para a geração de unicidade de interesses. Este contexto é reafirmado por Howard *et al* (2000) quando estes defendem que a transformação organizacional é a aplicação do novo, mas de modo que a estrutura organizacional dê condições para o novo, estas situacionais são alicerçadas em *coordenação, comprometimento e competências*.

Logo, para que haja mudanças positivas numa empresa, deve haver ciência da necessidade de ambientes motivadores e propícios para o desenvolvimento do indivíduo e posteriormente das equipes.

2.3 O Ambiente de inserção das Organizações

A grande preocupação das organizações é desenvolver condições para a geração de vantagens competitivas, para tal, as organizações realizam a implantação de sistemas complexos de aquisição, transformação e aperfeiçoamento de processos, criando alternativas para atender demandas do mercado. Uma postura que exige aprendizagem contínua.

Isto se reafirma por meio das considerações da OCDE⁵ (2004, p.15) que analisa o fato de que, “[...] estamos claramente vivendo uma importante revolução tecnológica, com a economia mundial sendo reconfigurada pelas novas tecnologias da informação e por mudanças fundamentais”.

A percepção sistêmica proposta por Senge *et al* (2000) torna a aprendizagem e a inovação pontos decisivos e vitais para atender as demandas mercadológicas.

⁵ Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

Estes são geradores de vantagens organizacionais e considerando que em mercados de competitividade acirrada não existe margem para os erros, aprender significa garantir agilidade e fluidez de ações, quando essa dinâmica assume caráter constante, pode ser a melhor ferramenta disponível.

Logo, as empresas devem investir recursos para *criar* sistematização a fim de que a aprendizagem organizacional seja integrada às competências organizacionais, formando gestores aptos a gerar inovação, melhoria e desenvolvimento.

Essa premissa de sistematização se soma as análises de Senge (2008) quando este afirma que é imprescindível desenvolver inter-relacionamento entre os atores do processo empresarial, considerando aspectos como a visão compartilhada que traz à tona a importância dos indivíduos que compõe a organização trabalhando em prol do mesmo objetivo, estes profissionais devem estar sinérgicos, conscientes do seu papel na estruturação do todo.

Numa empresa não há espaço para ações individualistas na *Era do Conhecimento*, compartilhar informações, conceitos e conhecimentos são a melhor e mais eficaz forma de agregar valor aos serviços e produtos. E para que processos sinérgicos sejam constantes, é necessário que haja estratégias geradoras de ambientes que propiciem sinergia, ambiente onde exista adequação, não somente dos processos organizacionais, mas principalmente da “personalidade da empresa”.

Existir num mercado dinâmico, inconstante e cujas inovações são imediatistas, exige postura evolutiva e a aprendizagem tem o poder de garantir esta agilidade, desde que comprometida e direcionada para esta realidade, reconhecendo que capital humano e capital estrutural devem estar alinhados em capacidades e habilidades.

Edvinsson & Malone (1998) propõem a separação do conhecimento em perspectivas com base no critério da possibilidade da sua posse, sendo o capital humano um estoque potencial, ativo e individual; o capital estrutural com um resultado explícito transacionável, respeitando subdivisões de grande importância como o capital de clientes e relacionamentos e o capital de inovação.

As organizações devem agir de forma a integrar os processos empresariais com o meio externo, devem possuir a percepção de que a inovação é um caminho para a sustentabilidade e ser estático é incoerente e contrário ao anseio de qualquer organização.

2.4 Aprendizagem *versus* Competências

O motivo de tratar o tema competências em aprendizagem organizacional se deve ao fato de que a competência pode ser compreendida como a capacidade de realização que um indivíduo ou uma organização possui.

A competência se pauta na aptidão, no conhecimento e no aperfeiçoamento para que haja o "poder" de realização. Defendem Leite & Porsse (2003) que a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior para identificar, construir e alavancar novas competências. Desse modo, a aprendizagem se torna a variável estratégica crítica para o sucesso competitivo.

E para articular estratégias que permitam homogeneização das competências e da dinâmica interna, podem ser utilizados processos geradores de aprendizagem tanto baseados em metodologia formal quanto informal, permitindo a mensuração das ações geradas pelas competências organizacionais, avaliando seus pontos positivos e negativos, posteriormente agindo para a sua melhora. Ao ver de Brandão e Guimarães (2001) isso somente demonstra que deve haver compreensão de que o capital humano é determinante para sucesso de uma empresa, devendo ser tratado como aspecto gerador de melhores desempenhos, portanto, é responsabilidade de uma organização formar um quadro de funcionários, cuja relevância de competências possibilite a fazer frente às oportunidades e ameaças do mercado.

Essa pontuação vai ao encontro dos preceitos defendidos por Leite & Porsse (2003), que afirmam que o construtivismo dá ênfase ao aprendizado constante de indivíduos e organizações e este só ocorre quanto às organizações realizam processos que estimulam a pró-atividade.

Logo, a construção de uma organização que aprende passa pela construção de competências que vão interferir diretamente com o desenvolvimento da organização. Gerir as competências humanas pode trazer a diferenciação capaz de gerar inúmeras oportunidades de mercado.

Essas oportunidades podem se traduzir como fonte de geração de empregos e desenvolvimento de tecnologias específicas, dando ao cenário geral, competitividade e sustentabilidade. Existe um reforço substancial dessa proposição por Geus (1998, p.7) quando afirma que “o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento do capital se reforçam mutuamente”.

Além disso, interpretar as informações referentes às necessidades específicas do cliente, seja ele pessoa física ou jurídica, está dentre as aptidões humanas, sendo uma reafirmação da importância em se realizar uma gestão cuja orientação seja feita buscando aprendizagem e sua aplicação na busca de diferenciais, possibilitando implantar diferentes estágios de desenvolvimento das práticas gerenciais.

Fleury & Fleury (2001) visualizam a competência sobre dois pontos primários:

- **Processo:** Passível de mensuração;
- **Conceito:** Conectado ao indivíduo.

Isto porque a tanto a aprendizagem e a competência podem ser desenvolvidos a partir da criação de seqüências, cuja responsabilidade é atingir objetivos direcionados para o benefício da organização.

2.5 As disciplinas de Senge

Para que exista aprendizagem organizacional é necessário que existam inicialmente processos de aprendizagem individual, uma busca para capacitar, qualificar e desenvolver os indivíduos, esse processo de geração da transformação do comportamento, geração de conhecimento e geração de inovação envolve

sistemas que podem tomar características pré-determinadas. Senge (2008) delimita isso em cinco dimensões específicas, são elas:

- Domínio Pessoal;
- Modelos Mentais;
- Visão Compartilhada;
- Aprendizagem em Equipe; e,
- Pensamento Sistêmico

Os processos de *domínio pessoal* são traduzidos pelo autoconhecimento de forças, fraquezas e então, aplicação de pontos de melhoria que contemplam o domínio da personalidade da instituição, para que o domínio pessoal atinja seu objetivo se une ao preceito dos *modelos mentais*, responsáveis por definir a coerência de ações e a visão empresarial existente.

Atingir objetivos deve ser um compromisso de todos os que compõem a empresa e para que isso ocorra, todos devem ter domínio sobre os pormenores que compõe os processos, as metas e a possibilidades da empresa, por isso, a *Visão compartilhada* é um item que merece destaque, já que é responsável por fazer a instituição caminhar como “corpo integral”, por meio da visão compartilhada indivíduos e departamentos podem estar engajados para a realização de fundamentos comuns.

E ser uma organização capaz de gerar visão compartilhada é um desafio para as empresas de qualquer porte. Para Lustri *et al* (2007) existe uma compreensão limitada por parte dos gestores acerca da influência da visão compartilhada no desempenho da organização, ou seja, ainda é falha a percepção de como objetivos comuns podem ser motivadores de congruência e sinergia entre funcionários, por esta razão, percebe-se a ineficiência com que muitas empresas realizam a difusão das informações, impossibilitando que o capital humano atinja sua capacidade máxima.

É necessário avaliar que, aquilo que é comum e compartilhado numa organização permite a *Aprendizagem em Equipe*, sendo este responsável por estabelecer nivelamento das competências organizacionais. É interessante observar a ótica do coletivo como a melhor maneira para uma organização ser competitiva e dinâmica em ações. E na dita “Era do Conhecimento”, onde o especialista deve ser generalista, a estabilidade está intrínseca a dominar as ferramentas disponíveis e fazer uso de estratégia. Na concepção de Figueiredo (2004) a aprendizagem em equipe diz respeito aos processos pelos quais os conhecimentos técnicos dos indivíduos podem ser transformados em sistemas físicos, processos de produção, sistemas onde as rotinas inerentes à criação e desenvolvimento de produtos e serviços da organização possam ser melhoradas continuamente.

O saber comum permite que exista a formação de profissionais possuidores de maior número de competências, estes profissionais são capazes de agregar valor à instituição e este é um alicerce capaz de transformar processos em *pensamento sistêmico*; um contexto não estático e de constância baseada em diretrizes de mercado e de melhoria contínua, criando assim a inter-relação entre premissas de mercado e de organização atuando de forma equitativa.

Na definição de Ferrari Filho *et al* (2002, p.57) o pensamento sistêmico corresponde à:

[...] propriedades do todo, que as partes não possuem e que emergem das "relações de organização" entre as partes. Além disso, haveria o reconhecimento da existência de diferentes níveis sistêmicos, de sistemas aninhados no interior de outros sistemas, cada qual com um grau determinado de complexidade e com propriedades específicas do seu nível. Assim, estariam condenadas ao fracasso todas as tentativas de limitar a ciência a procedimentos analíticos (reducionismo), pois "as propriedades das partes não são propriedades intrínsecas, mas só podem ser entendidas dentro do contexto do todo maior.

Observar essa contextualização de inter-relacionamento remete a gestão da qualidade, pois essa trata do processo como base para o resultado positivo; logo, toda ação deve ser estabelecida e direcionada para o processo. Senge *et al* (2000, p. 9) aborda o fato de que “organizações que aprendem se encaixam justamente no

movimento de *qualidade total*", pois, esta trata da percepção de que nunca se atinge a perfeição, a excelência é um movimento de busca.

2.5.1 Domínio pessoal

A organização aprenderá por meio do capital humano que possui, sendo este o preceito para que a organização desenvolva suas capacidades e estruturas. As novas estratégias organizacionais pensam no indivíduo em sua concepção de integralidade humana e sendo assim, estas estratégias buscam desenvolver pressupostos para que o indivíduo seja capaz de atingir toda a sua capacidade, logo, gerando competência.

Pessoas são o ativo organizacional capaz de gerar a transformação, o novo e inusitado, mas, se deve ser salientado que não é possível gerir "pessoas", seus pensamentos e emoções são absolutamente de propriedade do ser único que o indivíduo é, o estar e ser do indivíduo pertence apenas ao indivíduo, a competência da empresa está em ser capaz de gerir atividades e gerar meios para que a energia humana seja colocada na realização das tarefas, isso só ocorre quando existe congruência de interesses, tanto que a liderança na Era do Conhecimento tem o papel de integrar, motivar e enveredar opiniões e desejos para a realização.

A eficiência da produção numa organização somente será possível quando houver entendimento de que a organização é responsável por interferir na qualidade de vida do indivíduo, o que somente ocorre quando há manutenção da sua integralidade humana. Para Senge (2008, p.168-169)

As pessoas com altos níveis de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram. Da sua busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende.

Uma percepção realista a respeito de suas forças e fraquezas, o conhecimento de si, é inerente a capacidade de esclarecimento e desenvolvimento contínuo; por meio do domínio pessoal as pessoas têm a capacidade de estabelecer condições de vivência e atuação intrínsecas aos seus objetivos.

Para isso, são usados os dois movimentos de integração estabelecidos pela disciplina de Domínio Pessoal:

1º movimento – Estabelecendo o processo de compreensão daquilo que é essencial ao indivíduo e como isso afeta sua renovação contínua.

2º movimento – Aprendizado sistemático é o processo de adaptação, qualificação e análise de tudo que é pensado, se constitui no conhecimento e sua utilização.

A observação reflexiva sobre os universos do *domínio pessoal* cria o que Senge chama de “tensão criativa”. A sobreposição da visão, o que se quer é uma imagem nítida da realidade atual, se analisa onde se está no presente momento e a relação desta posição ao que se almeja como objetivo final; a tensão criativa é uma força que objetiva unir os dois (presente e futuro), causando uma tendência natural de tensão na busca da solução. A essência do domínio pessoal está em gerar e sustentar a tensão criativa que faz com que pessoas e empresas atinjam os resultados almejados.

É interessante que pessoas que possuem *domínio pessoal* são conscientes de que sua motivação à realização do propósito esta consciência não é estática, esta se modifica conforme o cenário; sob esse aspecto, pessoas capazes de compreender essa estrutura possuem visão ampla e forte crítica ao que lhes é proposto, não oferecendo barreiras ao que é novo. Senge *et al* (2000, p.223) avalia que pessoas cujo modelo mental de exposição seja retrogrado vão apresentar um comportamento onde “ouvem o que esperam que os outros digam. Eles têm pouca tolerância para interpretações múltiplas dos acontecimentos, por muitas vezes eles “vêem” apenas sua própria interpretação”. Estas situacionais serão limitadoras para a organização.

Pessoas propensas a mudança são para as organizações, um tesouro, pois existe um compromisso desses indivíduos com a auto-realização e o trabalho é uma dimensão fundamental disso.

A resistência que o *domínio pessoal* exerce é motivada por sua condição abstrata, sua difícil mensuração, uma vez que a avaliação dos condicionantes e

perspectivas são formas complexas para análise. É feito por Senge *et al* (2000, p.225) um alerta mencionando que a disciplina *domínio pessoal*, dizendo que esta

[...] constitui o ponto de *partida* mais difícil para uma organização que aprende. É necessária muita perseverança para dominar esta disciplina, talvez porque pouquíssimos de nós aprendemos a embutir as habilidades de inquirição e reflexão nos nossos pensamentos, emoções e no nosso comportamento cotidiano.

A 'disciplina do domínio pessoal' pode ser obtida por estruturação sistemática, da aplicação de uma série de práticas que modelem a condição de existência numa organização. Para tanto compreendamos que são necessários:

Visão Pessoal – uma concepção do que você é enquanto indivíduo, seus desejos, suas crenças, valores, as percepções reais do ser enquanto “ser”, fugindo dos estereótipos de desejo que o indivíduo *deve ter*. A real visão do que ser humano é, muitas vezes não está visível a si, então, como pode ser desenvolvida? Como se pode gerar motivação?. Na visão de Senge (2008) essas questões são respondidas por meio da habilidade em focar nos desejos intrínsecos mais intensos, estes devem ser constantemente avaliados, observados e finalmente modificados.

Manutenção da tensão criativa – integrar elementos intangíveis e estabelecer maneiras de execução onde estes possam se tornar realidade. O ponto crucial é a criação de um ponto de equilíbrio, entre o que é desejado e o que é possível.

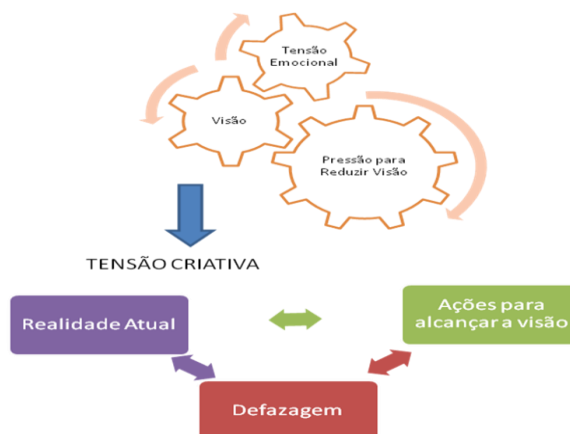


Figura 1: Representação da Tensão Criativa
Fonte: Senge (2008, p. 179) adaptado pela autora

A *tensão criativa* estabelece a mudança como algo possível e fundamental, principalmente possível, porque envolve precisão da visão.

Conflito estrutural – Este se entende com a contradição entre a capacidade que o indivíduo possui e a que ele aplica no seu dia a dia; é primordial que os indivíduos possuam senso autocrítico de valoração que os permitirá dar vazão a utilização de suas competências.



Figura 2: Conflito Estrutural
Fonte: Senge (2008) adaptado pela autora

O conflito se administrado com perfeição pode se tornar um aliado, o conflito convoca a mudança, a saída do lugar comum.

Comprometimento com a verdade – busca desenvolver o indivíduo para viver sob prismas de verdade, despertar a consciência para a avaliação crítica e imparcial acerca daquilo que o rodeia.

Na definição de Senge *et al* (2000, p.238) isso é valido já que,

Equilibrar inquirição e argumentação às vezes é penoso para as opiniões arraigadas das pessoas, o que explica a grande dificuldade para se dominar essa habilidade. Mas a compensação vem nas realizações mais criativas e inteligentes que ocorrem quando as pessoas combinam múltiplas perspectivas.

Esse princípio trabalha a clareza das resoluções tomadas, avaliando situacionais de forma completa e ética, sendo facilitadora da inter-relação de ações e conhecimentos dos indivíduos.

Usando o subconsciente - A capacidade do indivíduo para o pensamento analítico e lógico, reflete o nível de evolução subconsciente do indivíduo. Na avaliação de Senge *et al* (2000) a percepção humana é algo fantástico, pois o indivíduo possui base autodidata, mas para tanto, deve estar consciente dos próprios *modelos mentais*, consciente da sua capacidade de progredir, o indivíduo consciente tem condições para evitar ser minado por defesas internas.

É possível desenvolver a capacidade de avaliar situações complexas de forma rápida e eficiente, normalmente quem consegue fazer isso não sofre interferências de delimitações prévias, estes indivíduos possuem capacidade subconsciente que se soma a razão e estas juntas conseguem estabelecer o melhor meio para resoluções diversas.

2.5.1.1 Domínio pessoal e a Quinta Disciplina

O *domínio pessoal* se dá pela conjunção de três fatores específicos:

- Tensão criativa;
- Tensão emocional; e
- Conflito estrutural.

A condição sistêmica desenvolve a integração entre esses fatores dosando-os de modo que o comprometimento com suas responsabilidades sejam superiores.

Pessoas cujo domínio pessoal atinge maturidade, gradualmente vão se adaptando às novas necessidades, possuem em si uma contextualização natural de acompanhamento do ambiente onde estão inseridas, sendo para estas pessoas muito mais simples passar por processos de aprendizagem.

Na delimitação proposta por Senge (2008) a disciplina *domínio pessoal* será efetivamente ponto estratégico para as organizações desde que, estas consigam estabelecer as seguintes diretrizes:

- Integrar razão e intuição;
- Enxergar a conectividade com o mundo;

- Compaixão;
- Comprometimento com o todo;
- Estimular o domínio pessoal na organização;

Esses elementos permitirão movimento para que modelos mentais se modifiquem por meio da interação existente entre indivíduos, posteriormente, entre os indivíduos e os processos e, entre a organização e o mercado.

2.5.2 Modelos mentais

Que o indivíduo sofra influência por suas experiências, crenças, valores, as observações que este ser faz acerca do que ele vivência, é sabido, modelos mentais são responsáveis por entender como essa interpretação que é peculiar ao indivíduo influencia suas decisões empresarias.

Pode-se perceber amplamente essa conceitualização se expormos dois indivíduos com similaridades de conhecimento, faixa etária, concepções éticas, gênero a uma situação equivalente, estes vão apresentar comportamentos diferentes, isso porque as *interpretações* que estes fazem acerca do universo são muito diferente, essas diferenças na interpretação podem ser explicadas se considerarmos “aquilo que é dito” e “aquilo que é realizado”, ou seja, as ações são reflexo das percepções. Para Teixeira e Teixeira (1998) é primordial possuir compreensão apurada das peculiaridades de uma equipe durante uma avaliação multicriterial, pois, existem influências de ordem interna e externa que definem o campo de ação de uma organização, assim como sua longevidade.

Se colocarmos preceitos administrativos em análise, serão observadas diferenças gritantes nas estratégias que as empresas do mesmo seguimento usam, por exemplo, em 2009 o mundo sofreu uma forte crise econômica, vários empresários decidiram, após analisar o cenário, fazer retração de suas atividades, fazer corte significativo de custos, reestruturar a produção para suportar a crise, no entanto, também houveram empresários que diante do mesmo cenário se propuseram a investir na reestruturação de suas atividades, realizar melhorias em

seus produtos e ser mais agressiva comercialmente para não perder o consumidor. Essas diferentes decisões são fruto dos modelos mentais do empresário e também da organização.

Os problemas dos modelos mentais não estão no fato de eles estarem certos ou errados – por definição, todos os modelos mentais são simplificações. Os problemas com os modelos mentais surgem quando os modelos são tácitos – quando eles existem abaixo de nosso nível de consciência. (SENGE 2008, p.203)

O fato de observarmos que o problema do modelo mental está na exclusividade da sua percepção tácita, demonstra que o indivíduo apenas realiza, não está empenhado naquilo que deveria ser propósito, o que a grosso modo significa dizer: “fazer por fazer”, se for esse o ponto em que o indivíduo e/ou a organização estiver, há formação de um círculo vicioso de erros de interpretação sobre a realidade.

Encubando uma nova visão de mundo dos negócios – o modelo mental pode ser uma vantagem desde que seja capaz de alicerçar boas condições de atuação, *modelos mentais* são pontos fundamentais para a realização de algo, tendo seu princípio no planejamento corporativo.

O planejamento corporativo torna possível desenvolver novos cenários considerando o *modelo mental* existente, isso pode ser equivalente a pensar que nunca se parte de um marco zero para a ação empresarial, se usa o que é realidade no presente e assim se desenvolve o futuro.

Para Teixeira & Teixeira (1998) a percepção dos gestores quanto a administração de uma organização é influenciada por sua visão de mundo e, a análise de cada um dos conceitos existentes em múltiplos cenários será responsável por definir as premissas de estratégia e evolução de uma empresa.

Superando “as doenças básicas da hierarquia” – Quando se está sujeito à pré-determinações, um *modelo mental* por ter oferecido bons resultados em um determinado momento, não pode se tornar uma premissa de atuação permanente.

Na organização que aprende, o novo “dogma” será visão, valores e modelos mentais. As empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente. (SENGE 2008, p.208)

Senge faz refletir sobre o fato de que *Modelos mentais* deverão constantemente ser modificados, se modelos mentais são a simplificação do que existe e, se aquilo que existe se transforma, deverão os modelos mentais também se transformar e tomar novas considerações para si.

A disciplina de modelos mentais

Traçar novos perfis de modelos mentais está condicionado ao aprendizado, uma vez que haverá reflexo no desenvolvimento das competências de uma organização, logo, a integração de novos conhecimentos, novas habilidades e também inovações institucionais capazes de usar o aprendizado para colocar o intangível na forma tangível.

“Planejamento como aprendizagem” e “conselhos internos”:
Gerenciando os modelos mentais por toda a organização - tornar essas práticas inevitáveis exige a institucionalização da reflexão e da exposição de modelos mentais. Trabalhar de forma a considerar múltiplos cenários, trazer a condição de realizar a reflexão quando não existem “verdades absolutas”. Assim, novos modelos mentais poderão ser formados e o aprendizado será fundamental para elaborar o planejamento, para tal é necessários que não haja coesão excessiva sobre os rumos a serem tomados, isso ajuda porque o “debate” forçará a consideração de múltiplos fatores, perspectivas diversas e finalmente a melhor avaliação do “grupo” quanto ao que é melhor.

Este planejamento para Howard *et al* (2000) significa a elaboração de uma arquitetura social onde tudo que acontece é considerado, a intensidade, a substância das ações, as interações e o caráter das ações. Assim como, a construção de processos para a resolução de conflitos, cujo fundamento está em utilizar soluções criativas e efetivas.

O processo de reflexão oferece para a organização e para os profissionais, maior visão sobre o que realmente representa a interação entre setores e o gerenciamento de modelos mentais, de modo que haja clareza sobre o que são as metas e os objetivos de uma empresa e a plena consciência de suas limitações e possibilidades, na visão de Heringer (2005) são insuficientes os investimentos em tecnologia se, estes não tiverem alinhamento estratégico com um planejamento efetivo, planejamento que se ocupe da criação de um processo capaz de considerar diretrizes a longo-prazo e a condução de atividades, além do desenvolvimento do capital humano

Unificar princípios de planejamento organizacional considerando modelos mentais permite a geração de estratégias corporativas que se atenham às condições empresariais, assim haverá construção de competências motrizes para o que, na avaliação de Teixeira & Teixeira (1998) e o papel da *Estratégia Empresarial*, pois esta representa o modelo mental que rege a organização e fundamenta objetivos e missões.

Habilidades de reflexão e indagação: Gerenciando modelos mentais nos níveis pessoal e interpessoal - A aprendizagem como ponto de estruturação de novos modelos mentais passa por duas etapas distintas e complementares:

- Indagação; e
- Reflexão.

Conforme as observações de Teixeira e Teixeira (1998) se faz imprescindível o aprendizado de uma estratégia educacional que tenha por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações. A reflexão terá atuação na desaceleração dos processos de pensamento, o intuito é formar o aprofundamento da consciência, isso possibilitará a avaliação dos detalhes, das interferências dos detalhes, seus condicionantes, papéis e ligações, uma vez que, quando não pensamos de forma reflexiva, não existe aprofundamento. Talvez o papel mais importante da reflexão seja justamente não se deixar viciar pelas pressuposições, já que exige *afastamento* daquele que realiza a reflexão, tudo para que haja visão ampla e clara daquilo que é fato.

A indagação é a arte de questionar, atualmente sobra pouco tempo para que sejam feitas questões, mais prejudicial ainda é que muitas vezes a capacidade de fazer perguntas vai definhando nos indivíduos, pois, vivenciamos um mundo de certezas, as empresas precisam de respostas sempre imediatas a tudo e isso pode ser revelar um grande perigo, isto porque, ter visões sobre tudo e defender exaustivamente essas visões ou posições, pode impedir a evolução de uma organização, respostas realmente coerentes e que sirvam como soluções e estratégias para as organizações são fruto de boas indagações.

Nunca será invalidada a capacidade do indivíduo de realizar argumentação, pelo contrário, a habilidade de argumentação é fundamental para o indivíduo e também para a organização, o que é defendido é a integração entre a indagação e argumentação. O aprendizado será possível e enriquecedor se estes caminharem juntos.

Senge (2008) recomenda algumas diretrizes para que exista a integração entre estes, assim propiciando a transformação do meio pela aprendizagem:

- Tornar o raciocínio explícito;
- Estimular as discussões sobre um ponto de vista;
- Estimular pessoas a somar colocações sobre um ponto de vista;
- Indagar continuamente aquilo que é proposto;

Já Uribe (2001) defende que os modelos mentais são premissas profundas, responsáveis por criar a capacidade de articulação que uma empresa possui diante dos problemas.

2.5.2.1 Modelos mentais e a quinta disciplina

O pensamento sistêmico necessita de modelos mentais para ocorrer, uma vez que o modelo mental integra habilidades e sistematiza seus condicionantes de forma simplista, quando bem estruturado e não enraizado é capaz de gerar aprendizagem consistente, definir pontos comuns e díspares numa mesma situacional. É relatado por Uribe (2001) que a formação cultural brasileira racionaliza o planejamento

estratégico-situacional sob uma ótica criativa, flexível e simplificada, assim suprindo algumas das exigências implícitas ao pensamento sistêmico.

2.5.3 Visão compartilhada

O poder de uma visão compartilhada é muito superior a capacidade dos pensamentos, a visão compartilhada pode ser considerada a força emocional latente no indivíduo, é aquilo que o movimenta diante da crença que é comum a todos àqueles que estão com ele no mesmo princípio.

Para haver visão compartilhada é necessário comprometimento mútuo à manutenção de uma determinada proposta, para isso as pessoas precisam estar conectadas e inspiradas por algo que lhes é comum. Para Senge (2008, p. 234) “uma das razões pelas quais as pessoas buscam visões compartilhadas é seu desejo de se sentir conectada a um empreendimento importante”.

A geração da aprendizagem organizacional é dependente da visão compartilhada, já que está consegue estabelecer foco e empenho para o aprendizado comum, é quando o grupo acredita no fundamento daquilo que é realizado, que é possível inserir novos contextos e percepções.

Uma das grandes responsabilidades da liderança é estabelecer condições para que os indivíduos se reconheçam enquanto agentes de mudança, se reconheçam como *essenciais* para a empresa, o líder deve ser capaz de manter a força emocional do grupo por meio da motivação e do comprometimento.

Porque as visões compartilhadas são importantes – uma empresa pode ser comparada a um indivíduo no sentido de, possuir personalidade e perspectivas únicas. Fazer com que uma organização estabeleça suas bases nas visões de outras organizações, somente reflete a incapacidade das organizações em se conhecer e se transformar de maneira que tenha condições para assumir todas as vantagens e desvantagens da posição daquele que construir seu próprio caminho.

A *visão compartilhada* consegue unir pessoas, consegue estabelecer o papel do “eu” enquanto “nós” uma vez que somos inter-relacionados e co-dependentes.

Essa concepção de identidade comum, cujo estímulo desenvolve o pensamento sistêmico e desenvolve conceitos para longo prazo, significa para Senge *et al* (2000, p.281) uma “*visão compartilhada* que focaliza essencialmente a *construção do sentido compartilhado*”

A disciplina de criação de uma visão compartilhada – a visão pessoal é base para a visão compartilhada; logo, as organizações que manifestarem interesse em desenvolver uma empresa cuja visão não seja imposta, mas sim, uma percepção coletiva, deve incentivar o indivíduo para que este seja capaz de ter uma visão. A definição deste processo feita por Senge *et al* (2000, p.280) diz que:

[...] a disciplina de construir uma visão compartilhada centra-se em torno de um processo sem fim, pelo qual as pessoas de uma organização articulam suas histórias comuns – em torno de visão, propósito, valores, por que seu trabalho importa, e como ele se encaixa num mundo maior.

Dá a compreender que, para haver visão compartilhada deve primeiramente haver dentre os profissionais a ampla consciência de sua capacidade em gerar contribuições, a visão compartilhada se baseia na compreensão de que uma organização é um conjunto.

Das visões pessoais às visões compartilhadas - uma visão pessoal pode se tornar uma visão compartilhada desde que exposta à reflexão e também à indagação. Quando expomos nossas concepções e permitimos que o outro compartilhe conosco suas posições, estaremos mudando a concepção de visão pessoal para visão compartilhada, a visão somente se torna compartilhada quando ela tem algo de todos ou que todos sintam empatia por ela, para Senge *et al* (2000, p.283) “redes informais são especialmente vitais para ocasionar mudanças profundas na cultura e nas operações”, as pessoas devem estar coesas em suas ações, isso é fruto de equipes mobilizadas por interesses comuns.

Disseminando as visões: Participação, comprometimento e aceitação – Trabalhar a disseminação das visões está atrelado com a crença nas proposições colocadas, não pode ser comparado com convencer alguém como numa transação comercial, mas sim estabelecer uma relação real com o que acontece por meio da observação crítica e do conhecimento, está no fato de haver comprometimento por

livre e espontânea vontade à hegemonia. Ao contrário do que se possa pensar, não se trata de eliminar conflitos, os conflitos são fundamentais para o crescimento e a evolução, tampouco esta na aceitação de quaisquer propostas, a visão compartilhada somente poderá ser construída pelos preceitos da participação de todos.

2.5.3.1 Visão compartilhada e a quinta disciplina

O ciclo de vida de uma visão é relativamente curto, muitas nunca atingem a maturidade do compartilhamento. Para que uma visão possa ser plenamente desenvolvida é necessário um processo de reforço na formação da visão, uma estruturação onde haja comunicação e compromisso.

A visão compartilhada possui extrema força, no entanto, pode ser destruída por aquilo que é seu fator gerador, a visão pessoal. Visões díspares e desconexas no mesmo grupo poluem o caminho do compartilhamento e inibem o crescimento de uma visão, por isso, no processo de reforço da formação de visão, deve haver equilíbrio de percepções e saberes, dessa forma não surgirão discrepâncias, a visão compartilhada incide a meritocracia como posição de ação, onde todos são responsáveis pela excelência de uma organização.

Para Senge *et al* (2000, p.290)

Viver com um valor de *mérito* significa tomar toda decisão na empresa com base naquilo que proporcionaria os melhores resultados, não na influência política dos defensores de qualquer posição. Qualquer pessoa pode intelectualmente compreender o mérito e concordar com o seu valor. O segredo é internalizá-lo no modo como a organização se comporta

Isso não significa de forma alguma estabelecer limitações à visão pessoal, significa apenas dar direcionamento para a energia individual, dar liberdade para seu exercício constante e crescimento, trabalhando a canalização dessa energia para o que é fundamental.

2.5.4 Aprendizagem em Equipe

A sabedoria do trabalho em equipe está na realização de algo de maneira sinérgica; é um momento onde o trabalho conjunto não é uma sistemática de conversações e estabelecimento de papéis a serem cumpridos, a aprendizagem em equipe estará presente na visão do outro como possuidor de papel complementar ao seu papel, uma ligação que consolida o uso da energia vital para algo específico.

Uma equipe integrada consegue estabelecer condicionantes para que o alinhamento da equipe se transforme em crescimento da equipe. Esse fenômeno é descrito por Senge (2008, p. 262) como “o alinhamento é a condição necessária para que o *empowerment* do indivíduo gere o *empowerment* de toda equipe”

Para conseguir esse resultado é necessário o uso pleno da *visão compartilhada* resultante do *domínio pessoal*. Uma vez visto que equipes são formadas por pessoas peculiares, que deverão encontrar um ponto de atuação e crescimento comum. Senge (2008) observa que a aprendizagem em equipe nunca foi tão importante quanto na Era do Conhecimento, Os processos decisórios e estratégicos da nova “Era” não são individuais, tem fundamentações coletivas cuja avaliação e reflexão são conjuntas.

A subjetividade dos indivíduos serve como contribuição para a geração de explicações acerca das avaliações críticas e também para as propostas de uma determinada estratégia ou mesmo a solução de um problema. Nesse processo não existem “certos e errados”, existe a interação e a busca pelo objetivo comum.

Por esta razão Uribe (2001) defende que não existem conhecimentos absolutos, independentemente da área observada, isto porque a aprendizagem é fruto da capacidade crítica dos indivíduos e de constante interação entre conhecimentos tácitos e explícitos.

Riche & Alto (2001) avaliam que a aprendizagem em equipe pode ser comparada às organizações que aprendem, uma vez que ambas são formadas por indivíduos que aprimoram constantemente sua capacidade de criar. A verdadeira aprendizagem é intrínseca ao que significa “ser” humano.

Também é defendido por Uribe (2001) que a aprendizagem, assim como a cognição, está orientada para “fazer”. Aprender é mudar para fazer. Aprender é fazer. Essa colocação nos remete ao que é mencionado a respeito da estruturação do aprendizado em equipe feito por Senge (2008) cuja observação destaca a existência de três fases distintas para o aprendizado em equipe:

- Pensar reflexivamente;
- Ação inovadora; e,
- Papel de membros da equipe em outras equipes.

As habilidades individuais serão integradas por meio do diálogo e da discussão, trabalhando de forma criativa o processo de conexão e assertividade; o sucesso disso estará na efetivação da prática, prática esta que se delimita na criação de um ambiente de liberdade e aplicação de melhorias.

A disciplina da aprendizagem em equipe – diálogo e discussão - unir pontos de vista, experiências e conhecimentos diferentes, pode ser de vital importância se, os indivíduos estiverem preparados para ouvir e refletir, essa união significará uma agregação de valores ao que inicialmente existia. O diálogo toma vida própria, pois, realiza a exploração de um ponto.

Senge (2008) defende três condições para estabelecer o diálogo:

- Suspensão de pressupostos individuais e particulares;
- A visualização daqueles que participam do diálogo como iguais;
- A existência de um indivíduo responsável por direcionar o diálogo.

A discussão então entra como contraparte necessária para a aprendizagem, já que ela representa não somente a explanação de idéias e conceitos, mas também a defesas destes, a discussão é responsável pela materialização do que o diálogo é capaz de criar. Vale compreender que ambos, embora possam ser convergentes não são necessariamente integrados, já que o diálogo tende a criar uma melhor forma comum para algo e a discussão busca defender e estabelecer uma situacional.

Lidando com a “realidade atual”: conflito e rotinas defensivas – O conflito é algo natural quanto tratamos o dia a dia, é possível perceber o conflito não como parte negativa do processo, mas como efetivo responsável pela inexistência de um ponto de estagnação. A rotina defensiva serve como barreira de proteção contra aquilo que é negativo, mas estas barreiras também funcionam como bloqueio às possibilidades de gerar aprendizado.

Possuir uma característica de rotina defensiva é muito comum quando não se está pronto para ouvir e dialogar sobre uma idéia, então, esta é “despachada”, isto cria uma barreira que impede o aprendizado. Senge (2008, p.278) “os problemas causados pelas rotinas defensivas pioram nas organizações nas quais ter uma compreensão incompleta ou incorreta é sinal de fraqueza ou, pior, de incompetência”.

Essa colocação estabelece que um modelo mental de argumentação e análise são sinais claros da incapacidade de realização de algo que possua valor substancial. Uma afetação de valores e conceitos pela incoerência.

O Elo perdido: Prática – A fortificação da eficiência do aprendizado se dá por meio do exercício constante de características coletivas, a prática permite que a equipe desenvolva a unicidade na realização de algo. Resumindo, a prática é a experimentação do que é explícito, a realização do que é aprendido e se permite associar a coerência da ação, portanto, mesmo quando esta equipe esteja em cenários diferentes será capaz de reconhecer as oportunidades de ação e de tomada de decisão de forma coletiva, não necessariamente discutindo o que é necessário realizar, mas vivenciando a situacional do aprendizado e da prática.

Uma falha muito grande que ocorre com equipes gerenciais é justamente a falta da prática do que é aprendido enquanto equipe, é quando o foco toma forma individual respondendo aos cenários, enquanto na verdade, o que permitiria maiores vantagens seria o foco na ação do coletivo. O pensamento avaliativo é muito importante sim, mas sem uma ação, sem controle e sem avaliação, não se pode verificar sua eficácia, interferindo no quanto realmente uma decisão representa na dimensão custo – benefício longo prazo para a empresa.

Aprendendo a praticar - Como desenvolver a prática também é uma questão de inovação, não existirão receitas pré-disponíveis para as equipes, estas terão que desenvolver o diálogo e a avaliação crítica de si para desenvolver o melhor contexto de prática contínua, esse contexto deve avaliar as habilidades individuais disponíveis e como estas poderão se transformar em ações e conhecimentos coletivos.

Senge (2008) elenca condições para que isso possa ocorrer:

- A participação do conjunto;
- Explicação e definição do que é abordado permitindo que todos estejam cientes da situacional existente;
- Reforço para que a linguagem seja sempre a da meta coletiva e jamais individual;
- Encorajar a avaliação de todos os pontos que estejam relacionados com a equipe.

Essas condições deverão evitar o que Senge chama de “abismo” na participação de todos; uma visão contraditória não deve ser encarada como uma visão inimiga, mas complementar ao “todo”. A aprendizagem em equipe ocorre quando a equipe se reconhece “equipe” e juntamente por meio do seu reconhecimento enquanto conjunto, assim, reconhece ser um organismo complexo e cheio de nuances, nuances essas que devem ser conhecidas por todos.

2.5.4.1 A Aprendizagem em equipe e a Quinta disciplina

Gerar condições para o pensamento sistêmico está relacionado com a aprendizagem em equipe, são dependentes na sua definição de causa e efeito e também na de *feedback constante*, as equipes precisam atuar de forma compartilhada, a aprendizagem em equipe vai reunir conhecimento e habilidades que fortificados pela visão compartilhada darão ao pensamento sistêmico a base para atuação numa organização.

A definição dos papéis organizacionais é, segundo Senge (2008, p. 296) “Sem uma linguagem compartilhada para tratar a complexidade, a aprendizagem em equipe é limitada. [...] Aprender uma nova linguagem, por definição, significa aprender a conversar com outras pessoas usando essa linguagem”.

É importante percebermos que para aprender é necessário desenvolver abertura para a mudança de comportamento, assim como abertura para a quebra de paradigmas coletivos, assim, são possíveis que as transformações organizacionais envolvam todos aqueles que participam da organização, gerando ambientes de interação e sinergia.

2.5.5 Pensamento Sistêmico

A competência para perceber, formalizar e mensurar aquilo que é multidisciplinar pode ser visto como *pensamento sistêmico*. Sendo a consolidação daquilo que contemple “o todo” e a possibilidade de contínua transformação deste pensamento é influenciado por uma estrutura onde todos participam, influenciam e também aprendem.

Para Senge *et al* (2000, p. 83)

No sentido amplo, pensamento sistêmico compreende um corpo grande e razoavelmente amorfo de métodos, ferramentas e princípios, todos orientados para examinar a inter-relação de forças, e vê-las como parte de um processo comum. [...] Todas essas metodologias diversas tem uma idéia norteadora em comum: que o comportamento de todos os sistemas segue certos princípios comuns, cuja natureza está sendo descoberta e articulada.

A observação feita por Senge *et al ibid.*, faz refletir sobre a relação do contexto organizacional com aspectos biológicos de transição e adaptação entre os ambientes, existe inter-relacionamento e co-dependência entre os comportamentos e as ações, a dinâmica da organização vai ter condicionantes do meio onde está inserida e dos atores que agem sobre a estrutura existente.

É um desafio para os estudos organizacionais estabelecer uma matriz de condicionantes para cada dimensão que influencia o pensamento sistêmico, as

disciplinas de Senge conseguem dar articulação simplista para relacionar as dimensões de forma individual e coletiva, a construção do que seriam os papéis a ser desempenhados pelos indivíduos e pelo coletivo organizacional, já que todas as dimensões propostas por Senge estão relacionadas à compreensão da mudança e, como planejar e desenvolver a mudança num sistema benéfico tanto para indivíduo, quanto para organização.

Ainda existem lacunas entre a teoria e o que é transformado em realidade, por isso, novos conceitos são agregados e colocados em prática, buscando alinhamento dos interesses. O pensamento sistêmico gera artifícios para o *pensamento em rede*, logo, se o universo é concebido como uma teia de acontecimentos inter-relacionados, os feitos humanos e organizacionais também devem se articular numa rede de conceitos e modelos.

O pensamento sistêmico visa responder a ânsia dos indivíduos no ambiente de trabalho, onde haja desenvolvimento das capacidades e renovação, considerando a integralidade do ser humano, essa nova perspectiva de organização sugere um trabalho participativo e realizador, com características de criação e mudança que acompanham as necessidades do mercado.

Incorporar novas formas de ver e atuar no mundo será um processo gradual. Um conjunto de novos conceitos e ideologias aparecerá como modelos mentais. E, considerando a proposta abordada de Senge (2008) a compreensão de um conjunto de métodos é a forma simplista de compreender ferramentas e princípios que, poderão ser usados como base para a criação do pensamento sistêmico, estabelecendo uma linguagem para que todos compreendam e realizem.

A visão da inovação em nível sistêmico enfatiza a importância da transferência e difusão de idéias, habilidades, conhecimentos, informações e sinais de vários tipos. Os canais e as redes por meio dos quais as informações circulam, estão inseridos em um contexto social, político e cultural.

Contextualizar situacionais que englobem visão global estabelece permitir que as organizações realizem transformações significativas, para a OCDE (2004, p.35) o pensamento sistêmico é a base para a inovação:

A visão dos processos será responsável por substituir o foco no objeto, e assim às características do que é “todo” poderá ser compreendido como relação dando crescente importância ao que se reconhece como estrutura. Estabelecer uma tipologia de ações e comunicação para influenciar o pensamento pode postular as mudanças formando uma construção contínua na organização.

A integração de diferentes contextos é justamente o que Senge (2008) defende a respeito da aprendizagem organizacional, analisando que o pensamento sistêmico integra as disciplinas. O *Domínio Pessoal* está inter-relacionado como os sistemas ditos maiores, pois, serve como alavanca para transformação da realidade, sendo o indivíduo a parte capaz de criar, isto porque as pessoas têm condições de perceber e mudar de forma inovadora o futuro.

Pensar de forma sistêmica como as relações existem, nos coloca em reflexão a respeito de como os *modelos mentais* criam essas relações, é fundamental realizar ações para dimensionar com exatidão os modelos mentais, reduzindo as barreiras existentes na integração com outras disciplinas, os modelos mentais devem ser vistos como parte dos benefícios.

O pensamento sistêmico acerca da *Visão Compartilhada* compreende que, quanto mais se conhece as estruturas sistêmicas da realidade, maior é o fator de interferência do comprometimento das pessoas. E a *Aprendizagem em equipe* dá o suporte para a construção do pensamento sistêmico, somente quando o grupo evolui enquanto conjunto é que um sistema tem condições de ser efetivo.

“A abordagem sistêmica da inovação desloca o foco das políticas, levando-as a enfatizar a interação entre as instituições, observando os processos interativos na criação de conhecimento e na difusão e aplicação do conhecimento”. (OCDE, 2004, p.35)

Ser eficiente numa estrutura de *Pensamento Sistêmico* depende da visão coletiva, da capacidade de estruturar-se, influenciando empresas, sociedade, economia e indivíduos. Senge (2008) observa que alguns atores, mesmo possuindo a necessidade de transformações possuem barreiras, mas estas devem ser superadas com base no indivíduo, as empresas são fruto dos que as pessoas são,

de como agem, do que acreditam e o que praticam; estabelecer novos patamares para essas condições depende da junção das competências organizacionais.

3 INOVAÇÃO

O comportamento do mercado é norteado pelo comportamento do consumidor; é ele, pessoa jurídica ou física que justifica a existência de uma organização. Seguindo esse raciocínio, percebe-se que, somente atendendo as necessidades e expectativas do consumidor é que uma empresa possui condições para estabelecer boas posições de *market share* e, conseqüentemente atingir lucratividade; por este motivo, a inovação não se posiciona unicamente como desafio às organizações, mas também como necessidade constante, já que esse é um dos fatores de atendimento dos novos comportamentos do consumidor, isto implica no fato de que a organização deve existir de forma integrada em suas atividades internas e externas.

Criar inovação é um processo de estruturação de condições, as organizações devem se preparar de forma estratégica para a geração de mudança. A figura 3 representa as condições de estrutura necessárias para que a inovação seja uma constante.

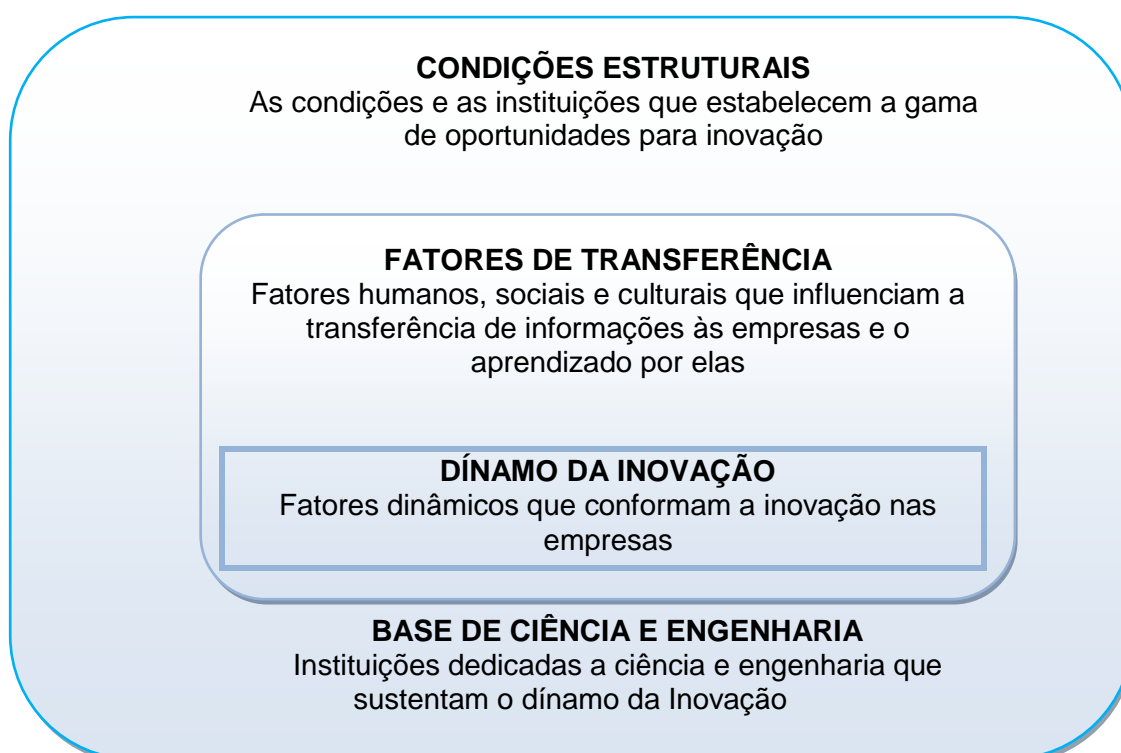


Figura 3: Campo das Políticas de Inovação
Fonte: OCDE (2004, p.37)

Estes *domínios* tratados pela OCDE (2004) representam as dimensões internas e externas da organização, cada uma delas é responsável por delinear comportamentos assertivos, em relação às leituras mercadológicas e a realização de projetos, sendo que estas dimensões podem ser entendidas da seguinte forma:

- **Condições estruturais:** Formada pelas articulações ambientais capazes de estabelecer regras e gerar oportunidades para a inovação, tais como, infra-estrutura, alicerce financeiro, legislação, entrância no mercado e a estrutura interna da organização.
- **Base de ciência e engenharia:** É a sustentação da inovação; suas características residem na capacidade de unir análises comportamentais, conhecimento humano, conhecimento tecnológico e planejamento, trata do aprimoramento por meio do treinamento, redes de relacionamento interna e externa, pesquisa e operacionalização.
- **Fatores de Transferência:** Trata da capacidade organizacional para estabelecer comunicação eficiente, para tanto considera aspectos humanos, sociais e culturais como responsáveis por realizar a difusão de conhecimentos na organização.
- **Dínamo de Inovação:** Fator motivador da inovação; age por meio de condições sistêmicas, pois, exerce e sofre influência das demais dimensões, o dínamo de inovação é formado pelo conjunto abstrato e tangível de uma organização.

Logo, a OCDE (2004) defende uma visão abrangente que sirva como ferramenta de alinhamento entre os interesses da organização, seu planejamento e suas realizações; fato que vai ao encontro das propostas de Prahalad & Krishnan (2008) ao analisarem que a construção da inovação é feita por idéias e a operacionalização destas, o que culmina com a concordância do conceito de Senge (2008) que avalia a organização, considerando-a como um cenário situacional, conceitual e operacional. Fato que comprova que, a gestão sistêmica e suas amplas

facetas constituem processo fundamental na evolução da organização e geração de novas competências.

E se a inovação é considerada como elemento estratégico para a organização, esta representa um meio para que as MPE's brasileiras sejam competitivas e sustentáveis, atuando de forma a gerar equivalência de eficiência tal qual as MGE's, isto inclui competência gerencial e estratégica eficiente, capaz de condicionar crescimento e credibilidade suficientes para fazer interferência real no contexto de consumo e produção. "O desenvolvimento de novos atributos e funções, de novos canais, de novos níveis de facilidade de uso, de novas empresas e de novos modelos de precificação é tão fundamental quanto à busca de grandes saltos quânticos" (PRAHALAD & KRISHNAN, 2008, p.2)

Numa avaliação complementar feita por Bessant & Tidd (2009, p.20)

A inovação realmente faz uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos. A explicação é bastante simples: se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam.

É preciso compreender que, a inovação é resultado da alteração do que é convencional, é a aplicação de habilidades e informações capazes de alterar o que existe, possibilitando com isso a abertura de novos mercados; por meio da inovação são derrubadas as limitações do crescimento e desenvolvimento da economia.

Os estudos realizados por Prahalad & Krishnan (2008, p.2) defendem que "as inovações bem sucedidas integram sem discontinuidades os conceitos e idéias, de um lado, e suas manifestações operacionais de outro". Para que a integração efetiva ocorra, ela é dependente dos indivíduos presentes numa organização, potencializando a característica estratégica da atuação de uma empresa em meio ao mercado e assim correspondendo aos interesses do consumidor.

Para Bessant & Tidd (2009) a realidade das organizações é instável, mesmo as grandes empresas vivenciam um ciclo de atuação vulnerável, e se para estas que possuem melhores condições de atuação, o mercado é complexo e difícil, para as pequenas a realidade é avassaladora. Muitas empresas não conseguem se

estabelecer exclusivamente por não perceberem a essencialidade de adequação à realidade mercantil em que estão inseridas.

Ser atuante enquanto empresa cujas atividades demandam uma carga de processos, profissionais e serviços e mesmo assim criar, não é tarefa fácil para as organizações. Contudo, sob a ótica de Bessant & Tidd (2009, p.26) é possível desde que considere a inovação como sendo “essencialmente centrada em três fatores principais: *geração da inovação, seleção das melhores, implementação*”. Esses fatores tornam possível integrar a inovação ao processo da organização, tornando a inovação algo “comum” no cotidiano.

Existe uma relação profunda da inovação com a habilidade de visualizar e aproveitar oportunidades. Selecionar as melhores idéias parece bastante simples, exceto pelo fato de que, não sabemos quais são as idéias que realmente trarão contribuição. A inovação está repleta de incertezas e conjecturas, logo, um desafio para estabelecer como a implementação de uma nova idéia, advinda de um *insight criativo* pode se tornar um produto, serviço ou processo acabado.

Assim, como a geração de novas idéias pode surgir por meio da inspiração, da transferência de conhecimento de outro contexto, de questionamentos sobre necessidades de clientes, da pesquisa ou da combinação de idéias já existentes, o *start* para o novo pode ocorrer de inúmeras formas, na visão da OCDE (2004, p.20) “Uma empresa pode introduzir muitos tipos de mudança em seus métodos de trabalho, no uso dos fatores de produção e nos tipos de *outputs* que melhoram sua produtividade e/ou seu desempenho comercial”. É necessário somente que se compreenda como a construção de modelos alternativos para o futuro pode impactar de forma positiva ou negativa a atuação de uma organização.

3.1 Tipos de inovação

É possível fazer classificação acerca das tipologias da inovação. Assim, se pode compreender melhor cada uma das nuances que incide sobre sua ocorrência nas organizações, a partir do momento que uma organização tem condições de realizar essa compreensão, também será capaz de realizar mensuração das suas

mudanças e partir para a definição de processos que constituam melhores conjuntos de atividades e ações gerais.

A OCDE (2004), assim como os autores Bessant & Tidd (2009) relacionam a inovação em quatro diferentes contextos, os dois primeiros cenários são equivalentes, pois tratam de *Inovação em Produto* e *inovação em processo* já os outros embora diferentes, podem ser considerados complementares já que tratam da atuação mercadológica da instituição e das estratégias adotadas com base nas características internas da instituição.

Na definição da OCDE (2004) as organizações podem estabelecer seu foco de atuação em inovações que correspondam à:

- **Inovação de Produto:** Introdução de um produto ou serviço inédito ou significativamente melhorado;
- **Inovação de Processo:** Melhora na forma de se gerir a cadeia de suprimentos, sistema produtivo e de distribuição ou, implementar novos procedimentos;
- **Inovação Organizacional:** trata da implantação de novos métodos organizacionais em práticas de negócios, considera a ação de cenários interno e externo e, também a rede de relacionamentos qual está inserido;
- **Inovação de Marketing:** Processos de avaliação de demanda que interferem com projeto, apresentação, forma e disposição de produtos.

Já Bessant & Tidd (2009) resumem a inovação nas quatro dimensões descritas a seguir:

- **Inovação de produto:** introdução no mercado de itens novos, ou significativamente melhorados, trata tanto de produtos quanto de serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, *software* incorporado, interface com o utilizador ou características funcionais;

- **Inovação do processo:** implementação de novos processos ou significativamente melhorados, processos de produção ou logística de bens ou serviços. Inclui alterações significativas de técnicas, equipamentos ou *software*;
- **Inovação de posição:** Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- **Inovação de Paradigma:** Mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

As dimensões de pesquisa desse estudo seguem os parâmetros destas publicações relacionando as dimensões com os conceitos de Senge para a estrutura de aprendizagem organizacional, onde a dimensão *produto*, é visto como resultado das ações inovadoras na empresa, ou seja, o objeto final do esforço realizado para atender ao que é desejado no mercado, numa definição completa feita pela OCDE (2004, p.21) “uma inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados”.

Na dimensão *Processo*, a OCDE (2004, p.21) considera que “uma inovação em processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados”. O processo é a capacidade de agregação de valor que uma organização possui, podendo ser estabelecida como dimensões gerais da cadeia produtiva integrada. Sob a avaliação da OCDE (2004, p.21) “ela pode envolver mudanças de equipamentos, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação deles”

E quando se observa a dimensão *inovação em geral* estamos tratando da relação existente entre o que a OCDE dá às dimensões em *inovação organizacional* e também *inovação em marketing*, aliadas as percepções de Bessant & Tidd acerca das vertentes *posição* e *paradigma*, estes contextos podem ser considerados cognitivos e suas tratativas podem assumir pressupostos de estratégia e tática de atuação de uma empresa.

3.2 Classificações de inovação

A ocorrência da inovação pode advir do planejamento ou simplesmente ocorrer mesmo pelo acaso, obviamente que, as inovações adivindas do acaso são raras. Quando se trata daquilo que apresenta significância para uma instituição, se percebe que estas são ações resultantes de uma estrutura previamente estabelecida para atender necessidades, são buscas realizadas para que a transformação organizacional ocorra. Inclusive podendo ser classificadas como resultado das seguintes situações:

- Produtos tecnologicamente novos
- Produtos tecnologicamente aprimorados

Segundo a definição da OCDE (2004, p. 54),

Inovação Tecnológicas em Produtos e processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação em TPP é considerada **implantada** se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo).

A criação de um ambiente que promova a inovação é justamente promover sinergia interna, sendo a participação de todos os indivíduos como componentes essenciais para a inovação é colocada em prática. Esse alinhamento de interesses tem poder para influenciar o capital de relacionamentos que a empresa possui, logo, por meio de sinergia é possível que, clientes, fornecedores e parceiros também reestruturem vantagens utilizando a cooperação.

O trabalho de integração é fruto de estratégias comportamentais e empresariais. É importante delinear que a inovação não é somente fazer coisas diferenciadas, ou inserir o inédito ao processo, a verdadeira inovação é feita por rupturas que trazem melhorias significativas de forma efetiva, podendo ser classificadas como:

a) Produtos Tecnologicamente Novos

Preza pelo rompimento definitivo com um determinado produto ou serviço, trazendo aquilo que é único e inédito. O novo é conducente ao aumento de competitividade, pois exige esforços iniciais para criar, desenvolver e comercializar uma nova tecnologia, a ruptura apesar de representar alto risco para as organizações, é responsável por efetivar a aprendizagem e a garantia que essa aprendizagem seja assimilada pela base de conhecimento da empresa.

Para a OCDE (2004, p. 55) esta definição pode ser entendida observando que:

Um produto tecnologicamente novo é um produto cujas características tecnológicas ou usos pretendidos diferem daqueles dos produtos produzidos anteriormente. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas, podem basear-se na combinação de tecnologias existentes em novos usos, ou podem ser derivados do uso de novo conhecimento.

O que demonstra a amplidão de possibilidades para que as organizações possam desenvolver a inovação, produtos ou serviços podem ser transformados por meio de inúmeras interfaces, interfaces estas que podem estar situadas em qualquer etapa da cadeia de suprimentos integrada, ou seja, *input*, processo, *output*; uma vez compreendido que essas etapas são responsáveis pelo pleno funcionamento de uma organização, é possível entender que, para se estabelecer o novo, os contextos de produtos, processos e atividades burocráticas também serão modificada completamente.

b) Produtos tecnologicamente aprimorados

O produto tecnologicamente aprimorado também pode ser reconhecido por meio da expressão "*Inovação Incremental*" e caracteriza-se por uma busca de aperfeiçoamento constante e gradual. As empresas cuja gestão é eficiente buscam de forma permanente o desenvolvimento das tecnologias incrementais, pois estas melhoram o desempenho dos seus junto dos seus clientes.

O produto tecnologicamente aprimorado ou Inovação incremental é responsável por incorporar alguns novos elementos e/ou melhorias em relação ao anterior, sem que, no entanto, sejam alteradas as funções básicas do produto. Na definição realizada pela OCDE (2004, p.56)

É um produto existente cujo desempenho tenha sido significativamente aprimorado ou elevado. Um produto simples pode ser aprimorado [...] através de componentes ou materiais de desempenho melhor, ou um produto complexo que consista em vários subsistemas técnicos integrados pode ser aprimorado através de modificações parciais em um dos subsistemas.

O tipo de estratégia empresarial que utiliza a inovação tecnológica, permite às empresas, estar constantemente renovando, desenvolvendo melhorias em seu processo e desenvolvendo sua capacidade analítica. O aprimoramento de um produto pode tomar variadas tipologias de ação, envolvendo condições burocráticas e operacionais.

3.3 Capital de inovação

O capital de inovação está relacionado a tudo o que propicie e garanta a capacidade de criação e renovação nas empresas. Conforme afirmam Edvinsson & Malone (1998, p.32) o capital de inovação refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação obtidos. Estes são reconhecidos sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços.

Em complemento a isso Chowdhury (2000) coloca a inovação como ponto crucial no desenvolvimento das organizações, analisando que toda inovação se deve à imaginação que se integra ao conhecimento, algo exclusivo do capital intelectual e propõe a seguinte equação: **Imaginação + Conhecimento = Inovação**

Isso pode ser visto sob a perspectiva criada por Drucker (1987, p.149) “a inovação baseada no conhecimento é a super estrela do espírito empreendedor [...] ela ganha dinheiro”. [sem grifo no original]

Essa visão é reforçada Chowdhory (2002) quando este afirma que a única vantagem competitiva sustentável é inovar e mudar mais rapidamente do que os concorrentes, principalmente os que detêm mais força comercial.

Uma empresa competitiva é uma empresa que busca eficiência efetiva, para tal, empenha esforços para a realização de processos capazes de atingir objetivos e resultados positivos. Isto significa considerar a relevância do conhecimento e suas influências; uma vez que, o conhecimento é responsável por criar cenários equitativos, gerando aproveitamento dos recursos disponíveis, desenvolvimento e melhoria do desempenho organizacional.

4. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para a realização deste estudo, bem como responder à questão proposta:

Qual a percepção sobre a relação “aprendizagem organizacional e inovação” existente em micro e pequenas empresas e, essa percepção possui diferença significativa das grandes empresas?

É adotado como método de pesquisa, o levantamento bibliográfico cuja finalidade é realizar a delimitação de informações pertinentes, posteriormente é realizada coleta de dados por meio de questionário impresso.

Uma vez que a pesquisa se concentra em empresas situadas na cidade de Jundiaí, os questionários foram entregues aos gestores em data previamente agendada com o entrevistado, os questionários foram respondidos na presença do pesquisador, isso com o intuito de colaborar com esclarecimentos em caso de dúvidas ou dificuldades pertinentes as questões.

A premissa deste estudo segue o contexto descritivo, uma vez que o intuito é realizar análise acerca dos comportamentos existentes nas MPE's comparando este comportamento ao das MGE's. Assim, se compreende que o estudo descritivo oferece condições para traçar os perfis do objeto de forma que, sejam elucidadas suas características.

Marconi & Lakatos (2009, p.189) compreendem que o método descritivo consiste na investigação, “cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos”. Boaventura (2007) concorda com importância deste tipo de estudo uma vez que é um estímulo à compreensão sobre o objeto de estudo, tratando da geração de familiaridade, identificando características do mesmo.

Nesse sentido, a pesquisa se ocupa de analisar a percepção dos gestores quanto às dinâmicas das empresas e, a partir disto verificar quais os pontos fortes e fracos das MPE's da região, observando as possibilidades em criar a partir do uso de sistemas da aprendizagem organizacional, processos geradores de melhoria de

atividades e inovação, dando margem para que esta seja capaz de agir estrategicamente participando dos processos de mudanças.

A coleta de dados deste estudo se realiza por meio de questionário *likert*, avaliando múltiplas proposições responsáveis por compor aspectos fundamentais das dimensões da inovação. Para Marconi & Lakatos (2009) esse tipo de questionário permite que as diferentes escalas quantifiquem as informações.

Para esta construção, a obra de Peter Senge é primordial, pois, consegue estabelecer o ponto de definição das essencialidades da aprendizagem e naturalmente, evidenciar a influência do indivíduo como ativo gerador de inovação de processos.

Outro aspecto importante do estudo é o fato de que, o levantamento de dados é realizado pela “abordagem pelo sujeito”, isto deve ao fato de que esta abordagem se destina a compreender como os sujeitos interferem na realização de inovação numa organização em sua forma sistemática. A OCDE (2004) define a abordagem pelo sujeito como sendo a exploração dos fatores de influência do comportamento inovador, usando a avaliação das estratégias, dos incentivos existentes e também as barreiras existentes como pontos destinados à avaliação.

Diferentemente da “abordagem pelo objeto” que trabalha com o *específico*, a abordagem do sujeito trata do *abstrato* e cognitivo. Na avaliação da OCDE (2004, p. 51) “A abordagem sugerida consiste em coligir alguns dados descritivos, quantitativos e qualitativos sobre a inovação particular ao mesmo tempo em que se buscam dados sobre a empresa”.

No entendimento geral, para avaliar sob a ótica econômica, “abordagem pelo sujeito” contempla compreender as empresas e sua participação no mercado (OCDE, 2004). Este considera que avaliação de “abordagem pelo sujeito” permite que as concepções deste estudo sejam aplicadas sob outras condições para desenhar uma avaliação de panorama de outros cenários, assim dando margem a possibilidade de uma nova visão geral do que é existente nas micro e pequenas empresas brasileiras.

4.1 Objeto de Estudo

As Micro e Pequenas empresas brasileiras representam um montante significativo na economia nacional, de acordo com dados do SEBRAE-SP (2010), no Brasil existem 5,1 milhões de empresas, desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPE's) e estes pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado, somente no estado de São Paulo, 67% dos empregos existentes estão concentrados nesta categoria de empresa.

Estes dados dão a entender a representatividade da MPE no Brasil, este estudo busca realizar uma observação mais ampla, visualizando como a economia nacional pode sofrer com as inadequações existentes nas tratativas dadas a estas organizações, pois estas carecem de incentivos fiscais, investimento, facilitação de crédito entre outros, a análise comparativa de MPE's e MGE's visa avaliar as diferenças existentes entre elas. Logo, o objeto de estudo será composto por empresas das categorias micro, pequenas, média e grandes empresas, dividido-as em dois grupos distintos:

- As MPE's - Micro e Pequenas Empresas; e
- As MGE's - Medias e Grandes Empresas.

Embora o foco seja o comportamento dos gestores das MPE's, a inserção das MGE's como objeto de estudo se deve ao caráter comparativo da análise final, para tanto é necessário que ambas sejam observadas sob os mesmos critérios.

Para a classificação de uma organização como Micro, pequena, média ou grande, existem alguns critérios que podem ser usados, critérios compostos pelo Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, onde o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a Receita Bruta Anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, responsável por regulamentar o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que realiza a classificação das MPE's, considerando o aferimento de receitas, sendo esta receita especificada da seguinte forma:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

O Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE) e o Sebrae também foram utilizados para realizar a classificação do porte das empresas, no quadro 1 constam as classificações que definem o porte de inserção das organizações.

Quadro 1: Classificação de Porte empresarial

PORTE DAS EMPRESAS						
Ordenamentos Jurídicos	CLASSIFICAÇÃO		Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
	Receita Bruta anual	Estatuto das MPE's		R\$ 433.000,00	R\$ 2.133.000,00.	-----
SIMPLES		R\$ 240.000,00	R\$ 2.400.000,00	-----	-----	
Nº de Empregados	MTE/RAIS		0 – 19	20 - 99	100 – 499	Superior a 500
	SEBRAE Indústria		0 – 19	20 – 99	100 – 499	Superior a 500
	SEBRAE Comércio e Serviços		0 – 9	10 – 49	50 – 99	Superior a 100

Fonte: Estatuto das Micro e Pequenas Empresas (2006)
Sebrae (2010)

A compreensão do conceito de MPE's e MGE's é primordial para responder a questão abordada nesse estudo, pois analisa as diferenças existentes entre as empresas e atendendo as expectativas demonstradas nos objetivos.

4.2 A População

A população desta pesquisa está concentrada no município de Jundiaí, interior do estado de São Paulo; A cidade inclusive apresenta similaridades com grande parte de cidades brasileiras, isto racionalizando aspectos como a demografia, espaço geográfico ocupado, mudanças econômicas, características políticas e desenvolvimento urbano, portanto, este estudo pode ser reproduzido e realizar análises gerenciais de empresas de outras regiões.

Para a avaliação da representatividade econômica da cidade, a Prefeitura de Jundiaí (2011) elenca alguns dados que refletem o a sua identidade econômica, a cidade está classificada como o 23º PIB municipal do Brasil, sendo o 15º da Região Sudeste e o 9º do estado de SP, embora a prefeitura não divulgue o quanto deste PIB é gerado especificamente por MPE's ou MGE's, informa que aproximadamente 72% das empresas situadas na cidade podem ser classificadas como MPE.

A análise das empresas situadas no município também se justifica pelo fato de no *ranking* nacional de PIB municipal geral o setor de serviços e comércio está em 21ª lugar e no setorial de indústrias ocupa a 18ª posição.



Figura 4: Jundiaí – Localização Geográfica
Fonte: Prefeitura (2011)

A figura 1 apresenta a posição privilegiada do município, pois este se localiza próximo ao maior pólo econômico da América Latina – Área metropolitana de São Paulo, além de possuir acesso estratégico para algumas das mais importantes rodovias do país, possui acesso aos modais, ferroviário, aéreo e rodoviário, estes atuando de forma plena, para pessoas e cargas. Tornando a posição do município excelente para fixação de empresas, pois favorece o abastecimento e também a distribuição de itens e produtos de forma eficiente, tanto que a tabela 1 mostra panorama da quantidade e setores das empresas que atuam na cidade.

SETOR	Nº. ESTABELECEMENTOS	Nº. EMPREGOS FORMAIS	% DOS EMPREGOS FORMAIS
Serviços	3.268	60.159	41,41%
Indústria	918	42.892	29,52%
Comércio	3.687	35.180	24,21%
Construção Civil	308	6.508	04,48%
Agropecuária	174	546	00,38%
Total	8.355	145.285	100,00

Tabela 1: Empresas cadastradas no Ministério do Trabalho em 2008
Fonte: Prefeitura de Jundiaí (2011)

Essa rica diversidade existente no município reforça seu potencial gerador de riqueza, mostrando inclusive uma cidade que oferece parâmetros de atratividade e eficiência em diferentes segmentos.

4.3 Amostra

Inicialmente a pesquisa tinha como propósito, uma amostra total de 100 gestores de empresas diferentes, compreendendo que este contingente representa uma quantidade significativa de organizações, no entanto, das 100 solicitações realizadas, 88 gestores se disponibilizaram a estar respondendo os questionários impressos.

Para que a análise comparativa oferecesse maior equidade avaliativa, 12 questionários foram descartados, dessa forma foi possível que o número de empresas fosse equivalente cada qual em seu segmento, não oferecendo prejuízos à avaliação, uma vez que a amostra de 76 gestores de empresas devidamente regulamentadas, situadas no município de Jundiaí, corresponde à significância necessária para a análise proposta.

Para realizar a análise da amostra, realizando o comparativo das diferenças existentes entre os setores e o porte das organizações, o estudo separa a amostra da seguinte forma:

- **MPE's** = São 38 (trinta e oito) organizações classificadas por meio das informações expostas no quadro 1, estas subdividindo este total em:
 - 22 (vinte e duas) empresas prestadoras de serviços e
 - 16 (dezesesseis) empresas produtivas.
- **MGE's** = São 38 (trinta e oito) organizações classificadas por meio das informações expostas no quadro 1, estas subdividindo este total em:
 - 22 (vinte e duas) empresas prestadoras de serviços e
 - 16 (dezesesseis) empresas produtivas.

Uma vez que o estudo se propõe avaliar estas organizações sob a ótica da percepção dos indivíduos, também os indivíduos selecionados devem possuir perfis profissionais e cargos similares, neste caso específico, os respondentes são gestores de diferentes empresas.

4.4 Método

Para coletar os dados, foi desenvolvido um questionário com escala tipo *likert*, cujo principal aspecto é mensurar características de gradação; para este estudo significa: observar a percepção dos respondentes quanto à relevância das atividades desempenhadas tanto pelos profissionais quanto pela organização, outro fato relevante é que este tipo de questionário atende as premissas de uma pesquisa descritiva.

A construção do questionário utiliza as cinco disciplinas propostas por Senge e as dimensões da inovação propostas pelo manual de Oslo. Sendo cada uma das disciplinas de Senge é norteada por meio de questões relacionadas às proposições referentes à inovação.

Para a abordagem sobre *domínio pessoal*, a questão colocada aos respondentes é:

- ✓ *Qual a minha participação nas ações inovadoras que acontecem na empresa?*

Esta questão possui o intuito de analisar como o gestor observa suas ações frente aos processos e situações existentes na empresa, independente do departamento qual esteja inserido.

O primeiro cruzamento de informações trata da *inovação geral*, sendo esta compreendida como um conjunto de proposições concentradoras de aspectos da *inovação organizacional* e da *inovação em Marketing*, o intuito é gerar condições para avaliar os preceitos organizacionais em macro e microambientes.

Quadro 2: Domínio pessoal x Inovação em Geral

DOMÍNIO PESSOAL - Qual a minha participação nas ações inovadoras que acontecem na empresa?						
		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM GERAL	1) A empresa mantém alianças com fornecedores					
	2) A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias					
	3) A empresa participa de feiras e exposições					
	4) A empresa mantém convênio com instituições de ensino para abertura de oportunidades de estágio					
	5) A empresa proporciona cursos de idiomas para seus gestores					
	6) Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas idéias vindas de qualquer setor					
	7) A empresa desenvolve projetos em parceria com o poder público e terceiro setor					

Fonte: Autora (2010)

As questões 1, 4 e 7, objetivam a observação das percepções dos gestores quanto às alianças e redes de relacionamento da organização, uma vez que estas redes podem continuamente fornecer informações acerca do comportamento do mercado, são responsáveis por gerar informações acerca dos pontos críticos das organizações, estabelecendo condições de melhoria e mudanças estratégicas na empresa.

Nas questões 2 e 3, o princípio é avaliar como os gestores avaliam a capacidade de comunicação com o meio externo à organização, realizando a leitura tanto de concorrentes quanto parceiros; por meio destas, é possível avaliar qual a visão da organização quanto a estar consolidando imagem e posição no mercado, analisando condições para ampliação da exposição de seu portfólio.

A questão 5 observa a análise feita pelos gestores quanto aos interesses da empresa referentes a desenvolver e qualificar seus gestores. Já questão 6 analisa a abertura existente nas organizações para a discussão de novas metodologias,

cenários organizacionais diferenciados e mesmo a capacidade crítica da organização em poder perceber e avaliar o que acontece no cenário externo.

Finalizado o contexto que relaciona o *domínio pessoal* e a *inovação geral*, é feita a abordagem da relação existente entre *domínio pessoal* e a *inovação em processo*. Nessa etapa, a questão proposta acerca do domínio pessoal permanece, mas a dimensão de inovação e suas proposições mudam.

Quadro 3: Domínio Pessoal x Inovação em processos

DOMÍNIO PESSOAL - Qual a minha participação nas ações inovadoras que acontecem na empresa?		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM PROCESSO	1) A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos					
	2) Existem programas formais de melhorias contínuas e aumento de produtividade					
	3) Os gestores da manutenção e operadores de máquinas estão constantemente em contato com as equipes de Assistência Técnica					
	4) Existem programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra					
	5) A empresa tem certificações de qualidade					
	6) Existe um programa formal de sistematização de processo					
	7) Existem softwares específicos para controle de processos					

Fonte: Autora (2010)

As questões 1, 3 e 4, oferecem condições para que seja possível avaliar a percepção do gestor quanto a estrutura produtiva da organização onde está inserido. Sabendo que, tanto as empresas produtivas quanto as empresas prestadoras de serviço possuem processos de agregação de valor, portanto, é natural que ambas se preocupem com uma estrutura física capaz de oferecer condições ao trabalho e funcionamento das empresas. Para o gestor, a estrutura produtiva das empresas é a possibilidade de transformação de suas decisões e construções estratégicas.

As questões 2, 5 e 6, estão focadas em observar como o gestor analisa o posicionamento da empresa quanto a melhorar condições de realização de atividades, integrando metodologias estratégicas para que o processo se torne eficiente e sinérgico. A questão 7, tem por foco analisar a visão do gestor quanto à sistematização das atividades e a integração de informações entre os departamentos.

Na terceira etapa, a avaliação propõe a observação da relação existente entre *domínio pessoal* e *inovação em produto*; sabendo que, a dimensão produto será desmembrada em múltiplas proposições.

Quadro 4: Domínio Pessoal x Inovação em Produto

DOMÍNIO PESSOAL - Qual a minha participação nas ações inovadoras que acontecem na empresa?						
		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM PRODUTO	1) A empresa desenvolve novos produtos					
	2) A empresa utiliza-se de novas matérias-primas para seus produtos					
	3) A empresa terceiriza o desenvolvimento de novos produtos					
	4) A empresa adquire licença para produção de novos produtos					
	5) A empresa transfere tecnologia para produção de produtos a outras empresas					
	6) A empresa tem alianças com Universidades para transferência de tecnologia					
	7) A empresa desenvolve novas aplicações para os produtos já existentes					

Fonte: Autora (2010)

A análise da relação *domínio pessoal* e *inovação em produto* têm por objetivo avaliar as situacionais inerentes a criação e transformação de itens produzidos pelas organizações, de modo que suas características visem atender as necessidades dos clientes.

As questões 1, 2, 4 e 7, se dispõe a observar como o gestor analisa o dimensionamento da transformação das informações coletadas no mercado; analisando prerrogativas inerentes aos itens que já fazem parte do portfólio da empresa e conseqüentemente, possuem *market share* pré-direcionado.

A questão 2 merece destaque por tratar a observação de como o gestor vê a influência que a matéria-prima exerce no processo; uma vez que a matéria-prima pode inclusive ser complementar às proposições realizadas acerca de alianças com fornecedores, das proposições sobre o desenvolvimento de novos processos produtivos, ou mesmo a aquisição de novos equipamentos.

Já a questão 4 é interessante por abordar a compreensão do gestor quanto aos processos de associação de imagens que possuem credibilidade ou atrativos junto ao consumidor ao item à ser produzido.

As questões 3, 5 e 6 buscam avaliar as percepções do gestor quanto a capacidade das empresas em desenvolver parcerias para o desenvolvimento de: produtos, processos produtivos ou mesmo processos criativos, o foco é observar como os gestores analisam o comportamento das empresas perante estratégias corporativas que instituem a rede de relacionamento como uma fonte geradora de vantagens para diferentes organizações.

Concluídas as questões acerca de *domínio pessoal* e os tipos de inovação, se inicia a tratativa da abordagem dos *modelos mentais* existentes na empresa, nesse estágio se vislumbra o “pensar organizacional”, crenças, valores e a cultura existente na empresa, conseqüentemente a relação existente entre o comportamento de uma organização e a inovação.

Para avaliar os *modelos mentais*, a questão é:

- ✓ *Qual é o meu entendimento sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa?*

Esta questão é relacionada com proposições pertinentes as etapas da inovação. Primeiramente se analisa a relação dos *modelos mentais* e a *inovação em geral*, em seqüência a relação *modelos mental* e *inovação em processo* e finalizando

a dimensão modelos mentais, se realiza a avaliação da relação existente entre *modelos mentais* e a *inovação em produto*.

A intenção é fazer uma verificação das influências de cada interface inserida nas dimensões da inovação, traçando comparativos acerca das percepções dos gestores, posteriormente avaliando o grau de maturidade das organizações. Conforme pode ser visto nos quadros 5, 6 e 7 a seguir.

Quadro 5: Modelos Mentais x Inovação em Geral

MODELOS MENTAIS - Qual é o meu entendimento sobre as ações inovadoras que acontecem nas empresas?		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM GERAL	1) A empresa mantém alianças com fornecedores					
	2) A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias					
	3) A empresa participa de feiras e exposições					
	4) A empresa mantém convênio com instituições de ensino para abertura de oportunidades de estágio					
	5) A empresa proporciona cursos de idiomas para seus gestores					
	6) Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas idéias vindas de qualquer setor					
	7) A empresa desenvolve projetos em parceria com o poder público e terceiro setor					

Fonte: Autora (2010)

Nesta etapa é feito o cruzamento de informações referentes aos *Modelos Mentais* e a *Inovação em Geral*. Logo, as proposições acerca da inovação em geral permanecem iguais, o que muda efetivamente é a questão norteadora, portanto, as informações trazidas por essas proposições têm conotações diferentes.

A proposta é observar quais as avaliações feitas pelos gestores acerca da visão da organização.

As questões 1, 4 e 7, verificam se o gestor compreende a relação existente entre a empresa e os seus parceiros, estas proposições avaliam se este gestor é capaz de observar de forma reflexiva as redes de relacionamento da empresa como propulsoras estratégicas das atividades e geradoras de diferenciais e vantagens.

Nas questões 2 e 3, as observações estão pautadas na avaliação da capacidade de comunicação da organização, analisando a leitura que os gestores fazem acerca da assertividade de abordagens realizadas em microambiente; a visão é exclusivamente analítica, considerando as ações da empresa.

Já a questão 5 observa qual a significância percebida pelos gestores acerca dos programas de desenvolvimento e qualificação de profissionais.

A questão 6 observa a posição do gestor quanto ao comportamento da empresa quando o assunto é oferecer abertura para o debate de novas idéias, o principal diferencial desta proposição é analisar o grau de abertura das organizações para que haja avaliação crítica e comparativa de suas estruturas, sistemas e estratégias organizacionais; a abertura para a discussão de idéias também demonstra o quanto uma organização está ciente da necessidade de transformação constante.

Após coletar informações sobre a relação existente entre os *modelos mentais* e a *inovação geral*, a próxima etapa consiste em coletar dados para analisar a relação existente entre *Modelos Mentais* e *inovação em processo*, as múltiplas proposições buscam compreender as diferentes facetas acerca dos processos produtivos e o impacto na estrutura integral da organização.

Nesta etapa a abordagem delimita três pontos fundamentais:

- O alinhamento estrutura física organizacional e a estrutura humana;
- A geração de melhoria contínua; e
- Inserção tecnológica para controle de atividades;

Estes pontos são responsáveis por analisar as competências cíclicas da organização no que compete manter a equidade de estratégias, a capacidade produtiva e as ações.

Quadro 6: Modelos Mentais x Inovação em Processo

MODELOS MENTAIS - Qual é o meu entendimento sobre as ações inovadoras que acontecem nas empresas?		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM PROCESSO	1) A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos					
	2) Existem programas formais de melhorias contínuas e aumento de produtividade					
	3) Os gestores da manutenção e operadores de máquinas estão constantemente em contato com as equipes de Assistência Técnica					
	4) Existem programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra					
	5) A empresa tem certificações de qualidade					
	6) Existe um programa formal de sistematização de processo					
	7) Existem <i>softwares</i> específicos para controle de processos					

Fonte: Autora (2010)

O quadro 6 mostra o seguinte contexto: As questões 1, 3 e 4, analisam a percepção dos gestores quanto às condições oferecidas pela estrutura produtiva, considerando se a organização gera condições para que os sejam capazes de desempenhar adequadamente as suas atividades.

As questões 2, 5 e 6, analisam se os processos produtivos da empresa possuem condicionantes geradores de melhoria continua, além de avaliar se há desenvolvimento de condições para conseguir certificações de qualidade; a questão 7 oferece condições para avaliar se a integração de informações entre departamentos atende as necessidades dos profissionais.

Na avaliação da relação *modelos mentais* e a *inovação em produto*, a tratativa se empenha em observar como os gestores analisam o produto, complementa avaliando se os gestores vêem o produto das organizações onde estão inseridos como item possuidor de condições para atendimento das necessidades do público-alvo da organização, mais importante é avaliar se possuem consciência das transformações do comportamento do consumidor, sendo capazes de dimensionar os ciclos de vida do produto a este comportamento, logo, acompanhando as necessidades da empresa em realizar processos de criação, adaptação e melhoria em seus itens.

O quadro 7 mostra a estrutura de coleta de dados para a análise deste contexto.

Quadro 7: Modelos Mentais x Inovação em Produto

MODELOS MENTAIS - Qual é o meu entendimento sobre as ações inovadoras que acontecem nas empresas?						
		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM PRODUTO	1) A empresa desenvolve novos produtos					
	2) A empresa utiliza-se de novas matérias-primas para seus produtos					
	3) A empresa terceiriza o desenvolvimento de novos produtos					
	4) A empresa adquire licença para produção de novos produtos					
	5) A empresa transfere tecnologia para produção de produtos a outras empresas					
	6) A empresa tem alianças com Universidades para transferência de tecnologia					
	7) A empresa desenvolve novas aplicações para os produtos já existentes					

Fonte: Autora (2010)

As questões 1, 2, 4 e 7 propõe a observação produto possui características de competitividade, valor agregado e inovação incremental, é importante frisar que os serviços também podem ser criados, desenvolvidos e adaptados, e é

fundamental que os gestores e funcionários de uma empresa sejam conscientes deste fato, uma vez que as perspectivas e percepções um único funcionário podem se estender aos demais membros de uma equipe e o resultado disto pode ser tanto positivo quanto negativo.

As questões 3 e 6 buscam verificar se, sob a ótica dos gestores, as parcerias existentes são positivas ao processo produtivo, tendo competência para somar características de melhoria contínua. É válido observar a visão do funcionário, pois, é o funcionário que possui contato cotidiano com parceiros, eles são responsáveis por efetivamente “trabalhar em conjunto” com os participantes da rede de relacionamentos. Já a questão 5 observa se a concepção de transferência de tecnologia produtiva é vista como vantagem organizacional.

Depois de observar a disciplina *Domínio pessoal* e sua relação com os *Modelos mentais*, é possível fazer as verificações pertinentes ao terceiro estágio da *Aprendizagem organizacional* definido por Senge: a *Visão Compartilhada*. Nesta etapa se observa o que a organização é enquanto grupo de indivíduos que trabalham na forma de equipes, também se observa as competências de integração que visam o desenvolvimento de atividades.

Quando se fala em trabalho em grupo, se deve compreender que o “grupo” é a organização, está é composta por indivíduos que realizam interpretações de sistemas burocráticos, produtivos e estratégicos; os indivíduos são responsáveis por fazer a empresa evoluir de forma congruente; a visão compartilhada cria situações para a existência de harmonia entre o capital humano e o capital estrutural.

Esta abordagem será norteadada pela questão:

- ✓ *Minha visão sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa é compartilhada com os demais membros da organização?*

A proposta é analisar a harmonia da organização e observar como está o desenvolvimento da capacidade dos indivíduos em integrar seus conhecimentos e atividades, dando origem a processos eficientes e efetivos nas organizações.

Nos quadros 8, 9 e 10, se pode analisar a relação existente entre a *visão compartilhada* e a inovação, avaliando como os resultados influenciam os modelos existentes nas organizações.

Quadro 8: Visão Compartilhada x Inovação em Geral

VISÃO COMPARTILHADA - Minha visão sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa é compartilhada com os demais membros da organização?		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM GERAL	1) A empresa mantém alianças com fornecedores					
	2) A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias					
	3) A empresa participa de feiras e exposições					
	4) A empresa mantém convênio com instituições de ensino para abertura de oportunidades de estágio					
	5) A empresa proporciona cursos de idiomas para seus gestores					
	6) Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas idéias vindas de qualquer setor					
	7) A empresa desenvolve projetos em parceria com o poder público e terceiro setor					

Fonte: Autora (2010)

Por meio desta etapa é possível avaliar como o gestor vê a interação do grupo às ações referentes à gestão organizacional, observando interferências do processo administrativo e estratégico sobre a sinergia do grupo. Em seqüência, as proposições contidas no quadro 9 têm por obrigação realizar a análise da *visão compartilhada* relacionada com a *inovação em processo*, mensurando as competências organizacionais e as competências humanas, no que tange a atuação dos gestores como atores participativos dos processos empresariais.

Quadro 9: Visão Compartilhada x Inovação em Processo

VISÃO COMPARTILHADA - Minha visão sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa é compartilhada com os demais membros da organização?						
		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM PROCESSO	1) A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos					
	2) Existem programas formais de melhorias contínuas e aumento de produtividade					
	3) Os gestores da manutenção e operadores de máquinas estão constantemente em contato com as equipes de Assistência Técnica					
	4) Existem programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra					
	5) A empresa tem certificações de qualidade					
	6) Existe um programa formal de sistematização de processo					
	7) Existem <i>softwares</i> específicos para controle de processos					

Fonte: Autora (2010)

Compreender as motivações do grupo permite que o processo seja convergente para os objetivos. Proposições que visam mensurar este aspecto vão possibilitar a análise dos impactos gerados por mudanças nas atividades, analisar que tipos de impactos existem na estrutura de produção e também analisar se as condições de compartilhamento de informações são congruentes às necessidades organizacionais existentes.

Assim é possível geral condições para controlar as variáveis que influenciam a sistematização de processos; esta afetação está presente na interação dos profissionais com a gestão de qualidade, assim como está presente na busca de certificações de excelência para suas atividades. Logo, questões propostas dão ênfase à coleta de informações acerca da compreensão dos gestores acerca do movimento coletivo, analisando as ações realizadas e, “como” são realizadas.

Para concluir as observações pertinentes à *visão compartilhada*, ainda permanece a questão: *Minha visão sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa é compartilhada com os demais membros da organização?*. Neste momento com foco nas tratativas relacionadas à *inovação em produto*.

Quadro 10: Visão Compartilhada x Inovação em Produto

VISÃO COMPARTILHADA - Minha visão sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa é compartilhada com os demais membros da organização?		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM PRODUTO	1) A empresa desenvolve novos produtos					
	2) A empresa utiliza-se de novas matérias-primas para seus produtos					
	3) A empresa terceiriza o desenvolvimento de novos produtos					
	4) A empresa adquire licença para produção de novos produtos					
	5) A empresa transfere tecnologia para produção de produtos a outras empresas					
	6) A empresa tem alianças com Universidades para transferência de tecnologia					
	7) A empresa desenvolve novas aplicações para os produtos já existentes					

Fonte: Autora (2010)

O intuito de se realizar a avaliação da relação existente entre a *visão compartilhada* e a *inovação em produto* é fornecer dados capazes de estabelecer a mensuração de condicionantes responsáveis para gerar foco e a sinergia necessários ao aprendizado organizacional; dados acerca do estado da organização podem gerar premissas para a construção de estratégias mercantis, inclusive criando condições para superação de intempéries organizacionais, em resumo, a *visão compartilhada* oferece uma análise do caráter criativo e adaptativo dos gestores e da empresa.

Além do fato de que, a *visão compartilhada* é precursora da *aprendizagem em equipe*, uma vez que nela estão pautadas as competências individuais para o desenvolvimento de percepções e competências coletivas, e estas responsáveis por estabelecer possibilidades para atendimento de objetivos, logo, é por meio da construção coletiva que a organização alcança sustentabilidade.

A sustentabilidade é busca incessantemente das organizações, estas alicerçam ações e projetos voltados para a multidisciplinaridade, para adaptar-se à complexidade dos cenários macro e microeconômicos, o que exige das organizações não somente trabalho em equipe, mas a busca por princípios coletivos; a *visão compartilhada* ultrapassa as limitações do indivíduo, ela implementa condições para que hajam equipes comprometidas com o resultado positivo.

Vale avaliar o questionário da seguinte perspectiva: nas questões 1 e 7 se mensura como o gestor entende o esforço da organização para melhorar os produtos que já estão inseridos no mercado, as questões 3, 4, 5 e 6 direcionam a avaliação da compreensão, da aceitação e aprovação das ações de estruturação de redes produtivas, reforçando a pauta de avaliação da questão 2 que trata justamente da inserção de matérias-primas ou elementos que compõem o produto. O que é obtido como resultado mostra a visão dos gestores sobre a dimensão produto, de posse desses resultados é possível criar metodologias para conduzir o grupo a comprometer-se com a equipe e com a organização.

Depois de observar como o grupo de gestores percebe as ações organizacionais é o momento de analisar como esse mesmo grupo efetivamente “age” na organização e como evolui, então, seqüencialmente são utilizadas proposições que irão realizar a avaliação da *aprendizagem em equipe*.

Para avaliar a relação *Aprendizagem em equipe e Inovação* será usada a questão:

✓ *Realizo as ações inovadoras na empresa sempre em equipe?*

A preocupação principal é verificar se a execução do trabalho possui, não apenas integração sinérgica, ou apoio de uma equipe, mas avalia o

dimensionamento do quanto os indivíduos estão propensos e motivados para unir esforços em torno de uma idéia.

O propósito em se avaliar a aprendizagem em equipe não é gerar atores de maior destaque nas organizações, mas sim, criar condições para que uma idéia seja *abraçada* pelo *todo*, de forma que hajam contribuições feitas pela equipe, criando um ambiente onde idéias simplistas podem ser melhoradas e posteriormente se tornem contribuições ao desenvolvimento dos objetivos e metas da organização. O quadro 11, mostra como será realizada a coleta de dados sobre a relação da aprendizagem organizacional e a Inovação em Geral.

Quadro 11: Aprendizagem em Equipe x Inovação Geral

APRENDIZAGEM EM EQUIPE- Realizo as ações inovadoras na empresa sempre em equipe?		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM GERAL	1) A empresa mantém alianças com fornecedores					
	2) A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias					
	3) A empresa participa de feiras e exposições					
	4) A empresa mantém convênio com instituições de ensino para abertura de oportunidades de estágio					
	5) A empresa proporciona cursos de idiomas para seus gestores					
	6) Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas idéias vindas de qualquer setor					
	7) A empresa desenvolve projetos em parceria com o poder público e terceiro setor					

Fonte: Autora (2010)

Com as informações coletadas no questionário, é possível extrair dados sobre o comportamento da equipe e da organização, analisando como as interferências de um sistema burocrático e estratégico podem colaborar para o desenvolvimento de ações. Ações que assumam caráter estratégico e propicie processos eficazes, deste modo existirá dinâmicas que envolvam a evolução da organização, implantação de novas idéias, consolidação de políticas internas para o desenvolvimento de

profissionais e também a aplicação de meios para a criação e o desenvolvimento do produto.

As proposições acerca da inovação geral e a sua relação com a inovação geral serão complementadas pelas avaliações que buscam compreender como a *aprendizagem em equipe* se relaciona com a *inovação em processo*, observando perspectivas que estão direcionadas à avaliação de percepção de etapas relacionadas à aprendizagem em equipe e à inovação.

O quadro 12 traz as proposições formuladas para realizar essa avaliação.

Quadro 12: Aprendizagem Organizacional x Inovação em Processo

APRENDIZAGEM EM EQUIPE - Realizo as ações inovadoras na empresa sempre em equipe?		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM PROCESSO	1) A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos					
	2) Existem programas formais de melhorias contínuas e aumento de produtividade					
	3) Os gestores da manutenção e operadores de máquinas estão constantemente em contato com as equipes de Assistência Técnica					
	4) Existem programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra					
	5) A empresa tem certificações de qualidade					
	6) Existe um programa formal de sistematização de processo					
	7) Existem <i>softwares</i> específicos para controle de processos					

Fonte: Autora (2010)

A função das proposições é avaliar se o grupo consegue compreender o processo enquanto evento sistemático e conseqüentemente influenciar o processo de forma direta, usando o conhecimento para esse fim.

Quanto à agregação de valor ao produto, uma vez que a equipe possua senso coletivo, esta será capaz de usar sua capacidade reflexiva afim de, avaliar o processo de *inovação em produto*, assim como realizar a avaliação da interferência dos indivíduos, mensurando se estas interferências possuem condicionantes para oferecer à organização a capacidade de criação necessária ao desenvolvimento interno e gerar o *pensamento sistêmico*.

Desta forma se estabelece parâmetros para ação sinérgica sobre os ambientes internos e externos e posteriormente a essa avaliação, se realiza a coleta de dados acerca da relação *aprendizagem em equipe* e a *inovação em produto*, conforme mostra o quadro 13, onde estão as proposições que visam analisar as percepções referentes ao produto.

Quadro 13: Aprendizagem Organizacional x Inovação em Processo

APRENDIZAGEM EM EQUIPE - Realizo as ações inovadoras na empresa sempre em equipe?		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM PRODUTO	1) A empresa desenvolve novos produtos					
	2) A empresa utiliza-se de novas matérias-primas para seus produtos					
	3) A empresa terceiriza o desenvolvimento de novos produtos					
	4) A empresa adquire licença para produção de novos produtos					
	5) A empresa transfere tecnologia para produção de produtos a outras empresas					
	6) A empresa tem alianças com Universidades para transferência de tecnologia					
	7) A empresa desenvolve novas aplicações para os produtos já existentes					

Fonte: Autora (2010)

Estas proposições visam coletar informações sobre as percepções da equipe quanto aos itens produzidos pela organização e pelos quais estes profissionais são responsáveis. É lógico considerar que os gestores possuem pareceres sobre a

eficiência do produto, pois esses são responsáveis pelas decisões e processos de manufatura deste produto. Logo, estes gestores são capazes de estabelecer visão consolidada sobre as condições do produto, sua criação, desenvolvimento ou mesmo extinção.

Para concluir o levantamento de dados, a última etapa consiste na avaliação da relação existente entre o *pensamento sistêmico* e a *inovação*, observando que o pensamento sistêmico, seja talvez a melhor definição para o contexto *custo-benefício*, essencial para qualquer instituição; isso se deve ao fato de que o pensamento sistêmico compreende a interação existente entre os meios internos e externos, a interação entre burocracia, produção e satisfação do consumidor.

Em resumo, cada uma das disciplinas de Senge representa passos de evolução de uma empresa, as disciplinas permitem que haja amadurecimento dos gestores e da organização. Para Senge *et al* (2000, p.82) “Quando institucionalizamos a prática do pensamento sistêmico, [...] o entendimento coletivo da organização muda, e suas operações acompanham”.

E para realizar a coleta de informações sobre a relação *Pensamento Sistêmico e inovação* e posteriormente avaliar o comportamento desta relação, a questão proposta contexto é:

- *Levo em consideração múltiplos focos, aspectos, variáveis e relações nas ações inovadoras realizadas na empresa?*
(*Buscar várias soluções combinadas para resolver um problema e aprender algo com a situação*)

Esta questão analisa a condição existente para um processo participativo, dinâmico e contínuo, dando a organização características de gestão onde a inovação seja uma dialética natural, isso é defendido por Senge *et al* (2000) quando avaliam o pensamento sistêmico como a real estrutura da organização, fugindo da concepção de que a “estrutura” se caracteriza como o “organograma da empresa” ou o “fluxo de processos”, mas compreende que é o pensamento sistêmico, o responsável pela construção de uma organização capaz de interagir com o meio.

Os quadros 14, 15 e 16 trazem o questionário proposto aos respondentes para avaliar o pensamento sistêmico e a *inovação em geral*, a *inovação em processo* e a *inovação em produto*.

Quadro 14: Pensamento Sistêmico x Inovação em Geral

PENSAMENTO SISTÊMICO - Levo em consideração múltiplos focos, aspectos, variáveis e relações nas ações inovadoras realizadas na empresa?		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM GERAL	1) A empresa mantém alianças com fornecedores					
	2) A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias					
	3) A empresa participa de feiras e exposições					
	4) A empresa mantém convênio com instituições de ensino para abertura de oportunidades de estágio					
	5) A empresa proporciona cursos de idiomas para seus gestores					
	6) Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas idéias vindas de qualquer setor					
	7) A empresa desenvolve projetos em parceria com o poder público e terceiro setor					

Fonte: Autora (2010)

A proposta de coleta de dados se detém em: avaliar como o movimento cíclico de atividades da organização se altera e traz dinâmicas diferentes para as redes quais, a organização faz parte, nessa etapa se foge da análise situacional interna e da interação entre pares; agora é importante dimensionar as condições “longo prazo”, realizando também observações de caráter macroambientais e suas interferências na evolução administrativa e estratégica da organização.

Depois de finalizada a coleta de dados a respeito da condição administrativa da empresa é hora de avaliar a situação *inovação em processo*, a questão acerca do

pensamento sistêmico permanece, mas agora combinada com as proposições referentes à *inovação em processo*, conforme mostra o quadro 15.

Quadro 15: Pensamento Sistêmico x Inovação em Processo

PENSAMENTO SISTÊMICO - Levo em consideração múltiplos focos, aspectos, variáveis e relações nas ações inovadoras realizadas na empresa?						
		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM PROCESSO	1) A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos					
	2) Existem programas formais de melhorias contínuas e aumento de produtividade					
	3) Os gestores da manutenção e operadores de máquinas estão constantemente em contato com as equipes de Assistência Técnica					
	4) Existem programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra					
	5) A empresa tem certificações de qualidade					
	6) Existe um programa formal de sistematização de processo					
	7) Existem softwares específicos para controle de processos					

Fonte: Autora (2010)

Em etapas anteriores (inovação geral e inovação em processo) é possível analisar o processo organizacional como condicionantes estruturais responsáveis pela transformação de materiais, estas estruturas se utilizam de equipamentos, metodologias de gestão de atividades, gestão de profissionais e gestão de qualidade que, culminam num produto capaz de atender as expectativas do mercado consumidor.

Mas, quando avaliamos as perspectivas do pensamento sistêmico, as questões na verdade avaliam o comportamento do processo enquanto conjunto de etapas que esta sujeita a interferências diretas e indiretas, logo, deve se adaptar

constantemente; o mais interessante nesse momento é fazer uma observação do quanto à “personalidade da empresa” é capaz de afetar as atividades e respectivamente, capaz de se reconstruir frente às novas características de micro e macro mercado.

Para concluir, se buscar traçar condições de avaliação para as perspectivas da inovação em produto, mas não o produto em si, independente da sua tangibilidade ou intangibilidade, mas a significância deste produto para a organização; esta etapa se detém em observar o produto como condicionante da integração de processos e estratégia na organização.

Quadro 16: Pensamento Sistêmico x Inovação em Produto

PENSAMENTO SISTÊMICO - Levo em consideração múltiplos focos, aspectos, variáveis e relações nas ações inovadoras realizadas na empresa?		• Buscar várias soluções combinadas para resolver um problema e aprender algo com a situação;				
		Inexistente	Baixo	Razoável	Bom	Excelente
INOVAÇÃO EM PRODUTO	1) A empresa desenvolve novos produtos					
	2) A empresa utiliza-se de novas matérias-primas para seus produtos					
	3) A empresa terceiriza o desenvolvimento de novos produtos					
	4) A empresa adquire licença para produção de novos produtos					
	5) A empresa transfere tecnologia para produção de produtos a outras empresas					
	6) A empresa tem alianças com Universidades para transferência de tecnologia					
	7) A empresa desenvolve novas aplicações para os produtos já existentes					

Fonte: Autora (2010)

As proposições que buscam acerca da relação *pensamento sistêmico x inovação em produto* expostas no quadro 16, permitem que sejam coletados dados acerca do comportamento da organização como geradora de atendimento de mercado.

E quando se menciona que o produto não deve ser visto como item, na verdade se diz que, o produto de uma organização é a leitura que ela faz informações sobre as demandas existentes no mercado e como esta mesma organização estabelece planejamento estratégico e operacionalização que vise atender as expectativas dos consumidores.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os gestores participantes deste estudo são indivíduos com perfis similares, tudo para que o contexto analisado apresente as mesmas condições, portanto, o questionário foi responsável por gerar dados que possibilitam avaliar exclusivamente a percepção dos gestores quanto às dimensões da aprendizagem relacionadas às dimensões da inovação. As análises dos dados obtidos com a pesquisa também estão condicionadas a correlação das disciplinas propostas por Senge e as dimensões da Inovação propostas pelo Manual de Oslo.

Efetivamente as informações obtidas demonstram como cada um dos estágios da aprendizagem organizacional está sendo percebida pelos gestores e como essa percepção pode influenciar na capacidade de inovar das empresas, possibilitando a geração de ferramentas e metodologias para correção e melhoria das atividades organizacionais onde especificamente forem necessárias.

A reunião do grupo de respondentes se ateve a seguinte condição: Profissionais que ocupassem cargos de liderança na organização, isto porque faz parte das atribuições de um líder conhecer o contexto da empresa qual pertence além de que, o líder possuir melhor visão de como sua atuação impacta no funcionamento da organização.

Uma vez que o questionário possui ao todo 105 (cento e cinco) proposições, para a realização da pesquisa houve acompanhamento destes respondentes durante o processo de leitura e resposta deste questionário.

Para traçar o perfil dos respondentes, foram coletadas informações sobre Estado civil, faixa etária, gênero, escolaridade e renda. Para traçar o perfil das empresas foram coletadas informações sobre ramo de atuação (atividade prestadora de serviços ou atividade produtiva), porte e tempo de existência da organização.

A pesquisa demonstra que os gestores possuem perfis equivalentes, fato positivo para a pesquisa, uma vez que as informações obtidas são baseadas exclusivamente em percepções reflexivas sobre as atividades organizacionais.

Os gráficos 1, 2, 3, 4 e 5 se ocupam em apresentar os detalhes sobre os perfis dos gestores que participaram da pesquisa.

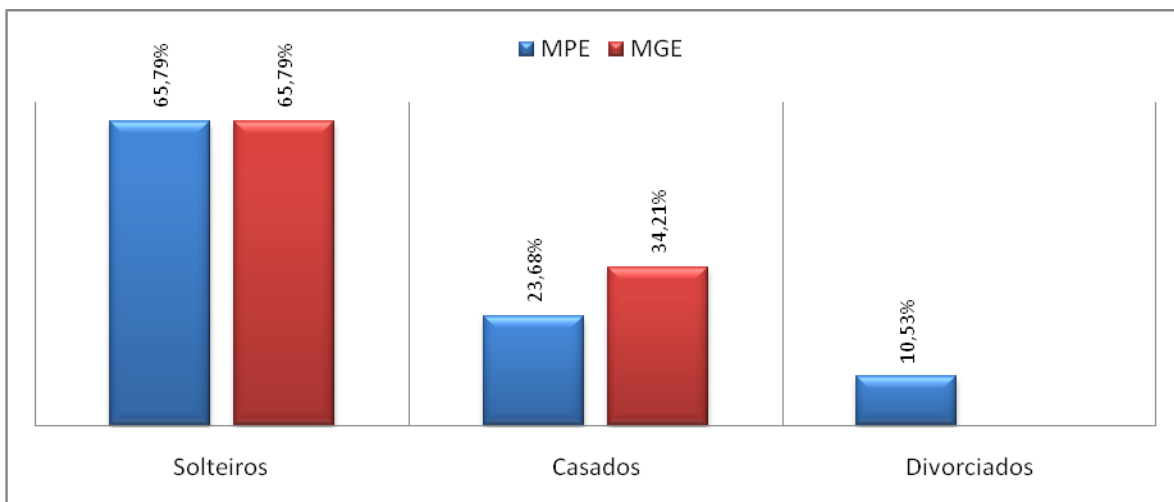


Gráfico 1: Estado civil dos gestores
Fonte: Pesquisa (2010)

A comparação sobre o estado civil dos respondentes apresenta quão equivalente são os respondentes neste aspecto, apresentando diferença apenas quanto à quantidade de gestores casados e a quantidade de divorciados.

Em seqüência, a análise das faixas etárias dos gestores respondentes fica determinada da seguinte forma:

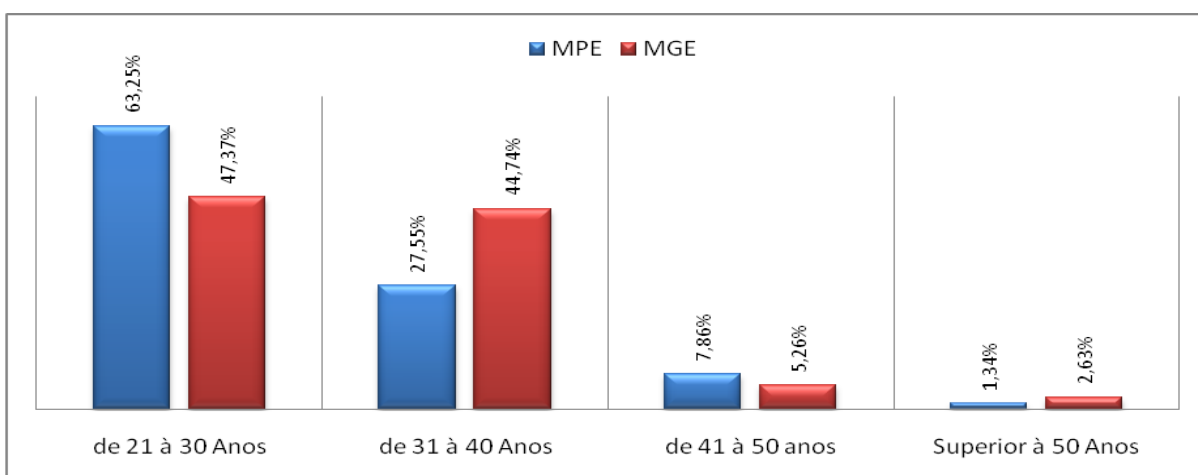


Gráfico 2: Faixa etária dos respondentes
Fonte: Pesquisa (2010)

Por meio do gráfico 2 é visto que os profissionais mais jovens estão concentrados nas MPE's, estes profissionais possuem menor maturidade profissional no sentido de experimentação, mas tem a vantagem de ser considerados mais arrojados em relação aos profissionais com maior maturidade.

Quanto aos dados referentes ao gênero se percebe que, as empresas ainda atuam com significância de gestores formada por homens, principalmente nas MPE's onde a diferença entre os gêneros que exercem o comando é de 26,32%, nas MGE's embora o cenário seja equivalente, a margem superior de gestores é de 15,79% em relação quantidade de executivas.

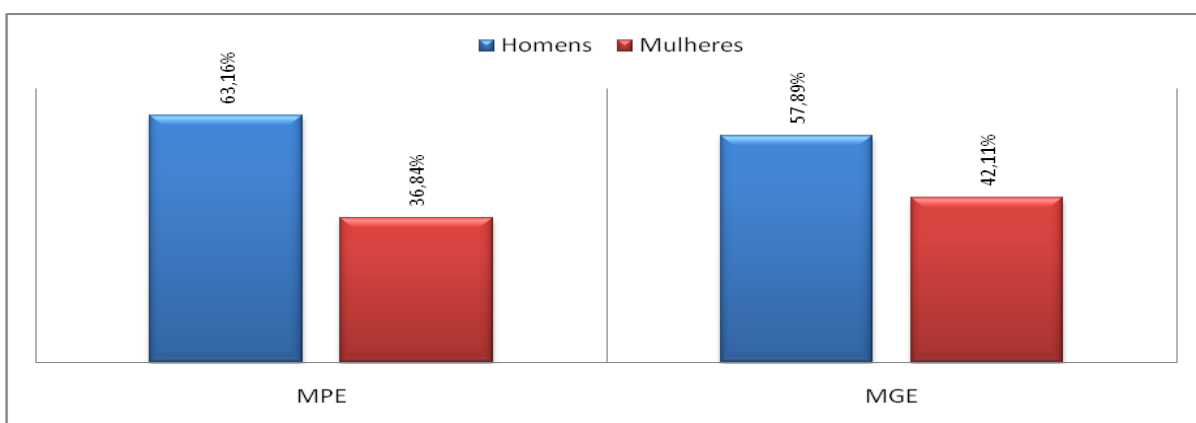


Gráfico 3: Gênero dos respondentes
Fonte: Pesquisa (2010)

De modo geral tanto as MPE's quanto as MGE's possuem concentração maior de homens ocupando os cargos de liderança.

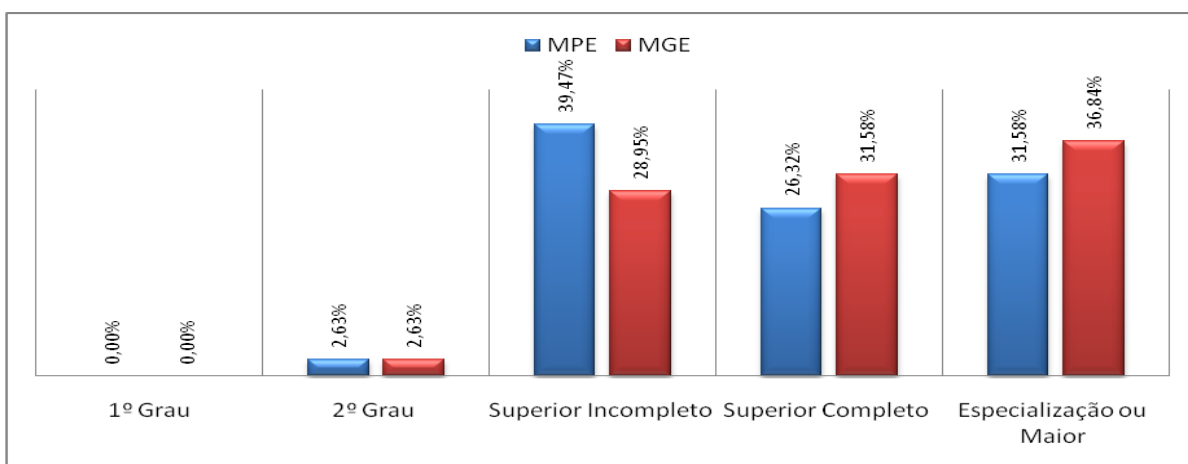


Gráfico 4: Escolaridade dos respondentes
Fonte: Pesquisa (2010)

O gráfico 4 mostra que o nível de escolaridade dos respondentes é similar, sendo que a pesquisa demonstra índices significativamente positivos. Os gestores que estão inseridos na condição de “ensino superior incompleto”, na maioria, estão em processo de finalização de seus estudos e é praticamente unanime a posição destes profissionais quanto ao interesse em dar continuidade ao aprendizado. Interessante é que tanto nas MPE's quanto nas MGE's são pouquíssimas as instituições que possuem programas de auxílio para a formação dos seus gestores, mesmo assim os entrevistados alegam que num mercado de trabalho tão competitivo, não é possível cogitar a possibilidade de não realizar investimento no próprio desenvolvimento.

Uma avaliação interessante acerca da renda dos profissionais está condicionada a relação das informações sobre o perfil dos gestores; os profissionais mais jovens estão consolidando conhecimento e experiência, assim como também estão em processo de formação acadêmica, logo, este profissional tem maior tendência a estar exercendo as suas atividades com menores salários e com programas de remuneração mais flexíveis.

E o gráfico 5 analisa a renda dos profissionais, por meio do gráfico conseguimos visualizar que não são apresentadas disparidades absurdas, apesar da MPE ter 31,58% de seus profissionais inseridos na faixa inferior aos R\$ 1.000,00 e outros 31,58% que se posicionam dentro da faixa de R\$ 1.001,00 à R\$ 2.000,00, questionados pessoalmente durante a entrevista, sobre o fato de estas faixas salariais não serem significativas aos gestores afirmam que as organizações possuem programas internos de bonificação, cujo procedimento de cálculo acompanha o desempenho da organização, então, isso eleva os ganhos salariais, mas formalmente (base CLT ou Contrato) a renda apresenta o seguinte cenário.

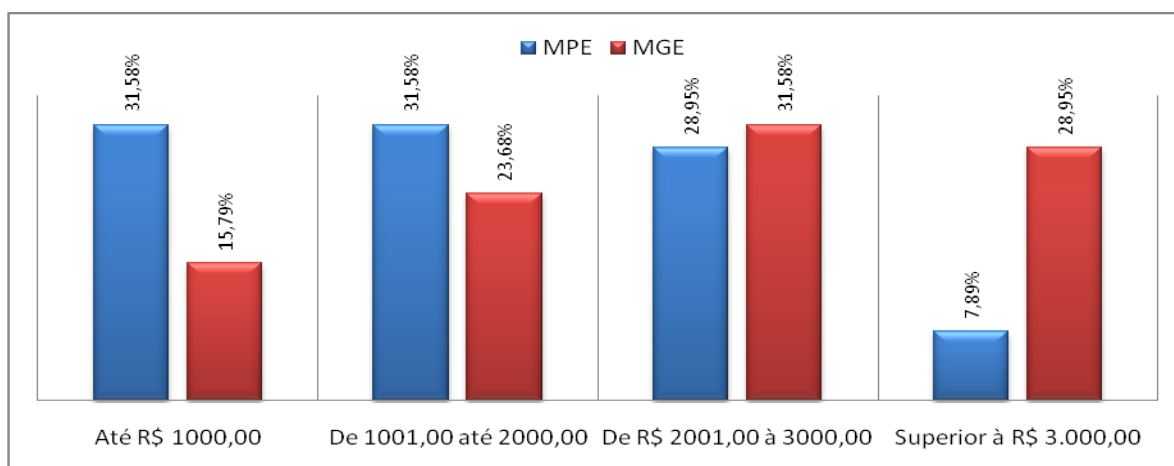


Gráfico 5: Renda mensal dos profissionais
Fonte: Pesquisa (2010)

Complementando as informações acerca dos seus ganhos reais, comissões e premiações monetárias, é possível encontrar MPE's que remuneram melhor seus gestores que as MGE's. São efetivamente os benefícios (remuneração indireta) que tomam caráter diferencial entre as organizações. Nas MGE's, a gama de benefícios é superior ao que é oferecido pelas MPE's, são exemplos disso: seguros de vida, convênios médicos, odontológicos, auxílios quanto às finanças e investimentos, planos de carreira entre outros, estes podem ser considerados reais atrativos que a MGE oferece e a torna superior as MPE's.

Para finalizar o perfil dos respondentes e das organizações, se observa o tempo de existência das organizações no mercado, o intuito é analisar se a maturidade das organizações exerce influência nas observações feitas pelos gestores. Isto deve à compreensão de que, para a consolidação de uma marca, processo e também a atividade burocrática se demanda aspectos temporais significativos, uma organização com uma "vida" inferior a dez anos está ainda descobrindo quais são as melhores formas de atuar interna e externamente.

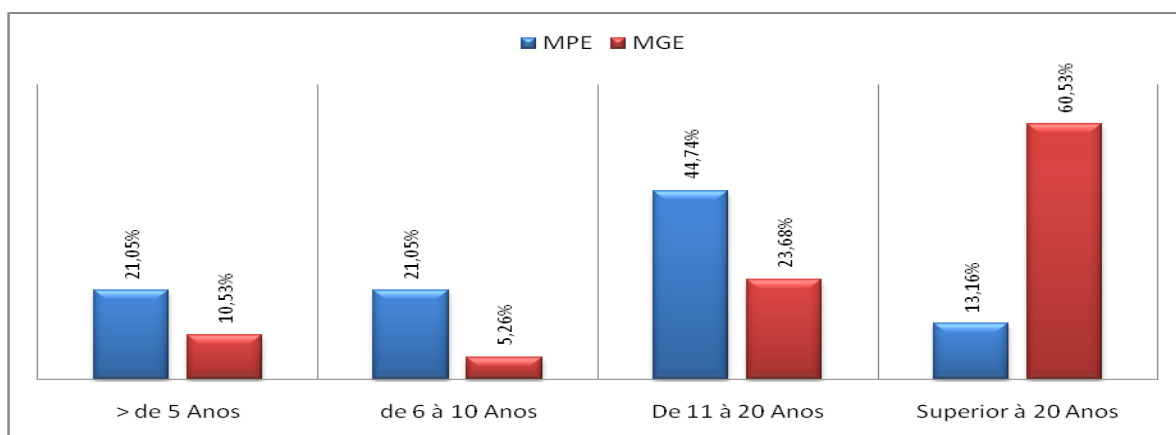


Gráfico 6: Tempo de existência das organizações
 Fonte: Pesquisa (2010)

O tempo de existência que uma empresa é capaz de alicerçar condições para maturidade de uma organização, o tempo gera alicerces para que haja a construção e a formalização de processos, construção de modelos mentais e consolidação de uma visão que alcance todas as dimensões da organização.

Portanto, possibilita melhor capacidade interna para responder às mudanças mercadológicas, mudanças comportamentais dos clientes, novas regulamentações, produtos substitutos, entre outros, ou seja, a “maturidade” de uma empresa demonstra capacidade para adaptação e integração de novos conceitos a sua estrutura.

As informações obtidas por meio da pesquisa são responsáveis por apresentar MPE's com um tempo de existência substancialmente inferior as MPE's. Logo, as MGE's têm condições de gerar estratégias que possuam condicionantes melhor definidos quanto à suas políticas e filosofias internas, seus modelos mentais e sua visão compartilhada, fato que em empresas com tempo de atuação inferior a 10 anos, não é possível por ainda estarem consolidando valores, pensamentos e cultura organizacional.

O tempo de atuação de uma organização também permite consolidar sua imagem enquanto empresa e enquanto produto, o tempo de existência de uma empresa também permite a efetiva manutenção alianças com fornecedores, maior capacidade de negociação com parceiros, oferece melhores condições de acesso

aos intermediários no processo de distribuição e melhores condições de crédito, todas estas características representam vantagens competitivas.

5.1 Domínio Pessoal e Inovação

Senge *et al* (2000) afirma que os modelos mentais são compostos por imagens, pressupostos e histórias, esses modelos se formam a partir de contextos cognitivos e influenciados pelo universo externo, logo, o indivíduo usará todas as suas competências para desenhar os mapas mentais e neste processo vai considerar vivências e conhecimentos.

É quanto a vivências e cenários externos a empresa poderá estar direcionando os indivíduos para mudança de seus modelos mentais, essa condução deverá ser racionalizada considerando as condições existentes para a transformação organizacional e os objetivos da organização.

5.1.1 Domínio Pessoal e Inovação Geral

As informações obtidas a partir da coleta de dados sobre *Domínio Pessoal* e a relação com a *Inovação Geral* foram responsáveis por verificar como os gestores, sendo responsáveis por tomar decisões e desenvolver perspectivas para o desenvolvimento das empresas, compreendem o papel que desempenham quanto as ações inovadoras que ocorrem na empresa em que atuam.

Neste estudo, as proposições acerca da inovação observam o contexto da construção organizacional, incluindo a observação e a interação existente entre os preceitos estratégicos e alinhamento operacional.

A disciplina de *Domínio Pessoal* é composta por interfaces de construção organizacional em suas múltiplas dimensões e a consolidação de uma organização está atrelada aos esforços realizados pelo capital humano que a compõe e a relação que este mantém com o capital estrutural, logo, o *domínio pessoal* ser compreendido

e alinhado às perspectivas de atuação representa uma ferramenta para conexão com o mercado.

Os gráficos 7, 8, 9 e 10 mostram o panorama existente nas empresas jundiaienses participantes deste estudo, os dados tornam possível o comparativo entre as perspectivas dos gestores das MPE's e MGE's tanto da área produtiva quanto da área de prestação de serviços.

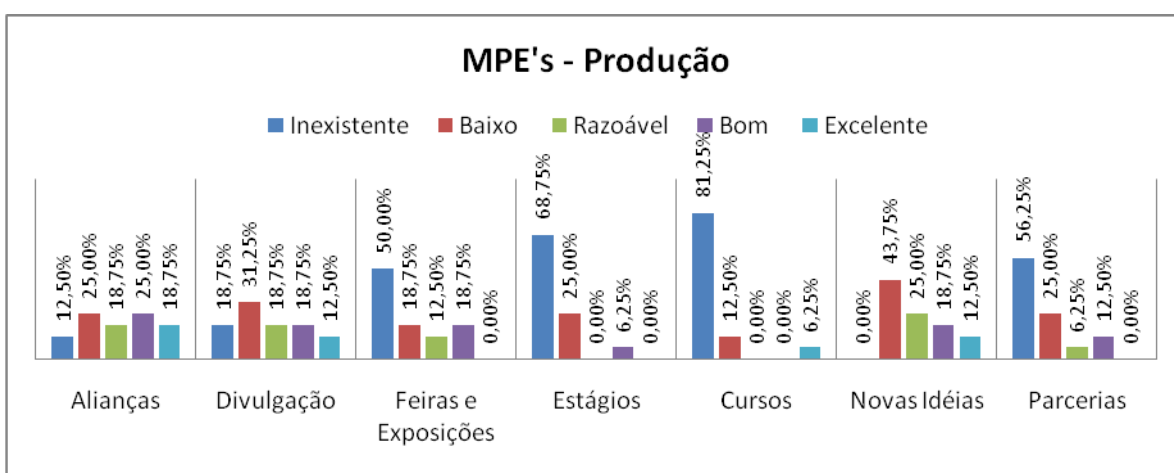


Gráfico 7: Panorama MPE's Produção x Inovação Geral x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

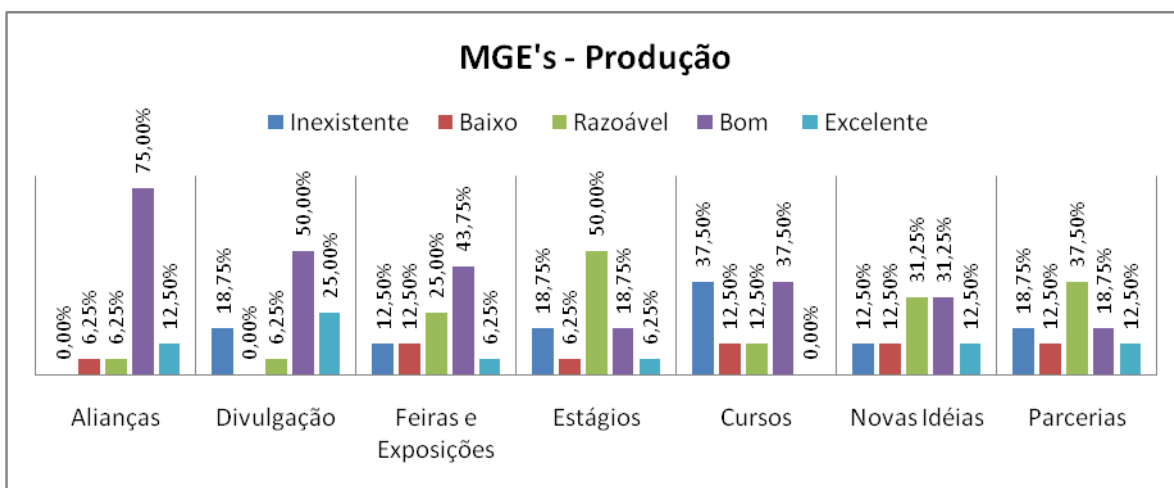


Gráfico 8: Panorama MGE's Produção x Inovação Geral x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

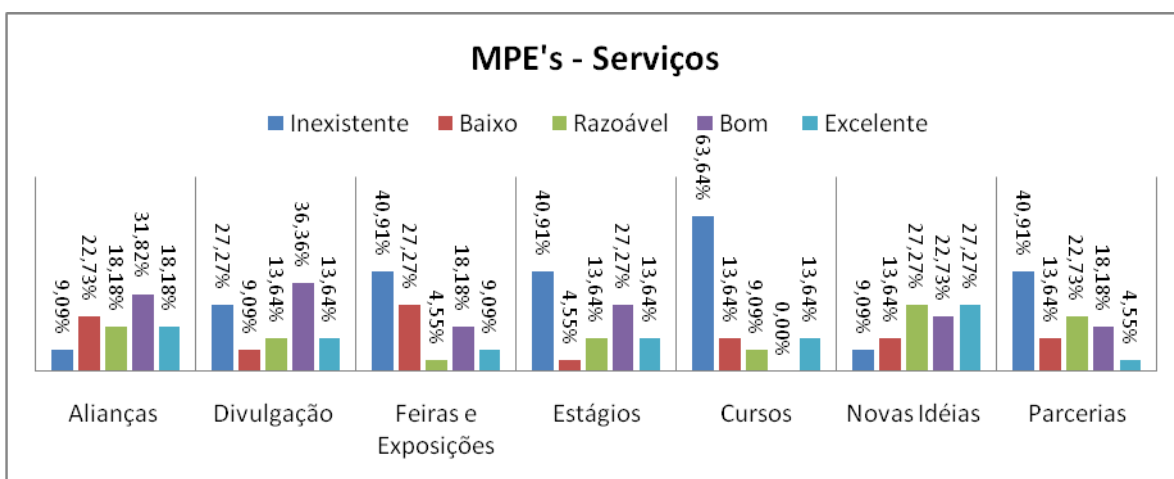


Gráfico 9: Panorama MPE's - Serviço x Inovação Geral x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

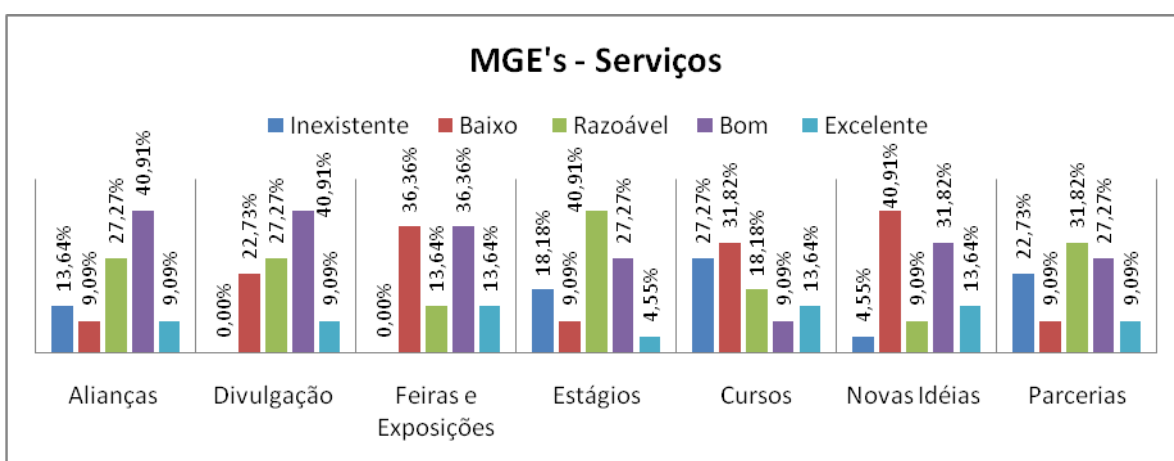


Gráfico 10: Panorama MGE's - Serviço x Inovação Geral x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

Na relação *domínio pessoal* e *inovação geral* se observa a interação dos gestores com as perspectivas da organização que representam maior fluidez de negociações e construção de processos burocráticos ou operacionais.

Os resultados demonstram que as MGE's são substancialmente superiores as MPE's. A MGE produtiva tem como único ponto fraco a percepção dos seus gestores quanto à influência que exercem em tomadas de decisão relacionadas a *proporcionar cursos de idiomas para os funcionários da empresa*, já as MGE's prestadores de serviço possuem como ponto negativo o fato de seus gestores *não possuírem percepções positivas quanto à influência que exercem referente à participação das organizações em feiras e exposições*.

Nas MPE's, o conjunto de pontos negativos contempla alguns aspectos similares, como a percepção dos gestores quanto à *manutenção de convênio com instituições de ensino para abertura de oportunidades de estágio*; a influência que exercem em *proporcionar cursos de idiomas para seus funcionários* e a liberdade para *desenvolver projetos em parceria com o poder público e o terceiro setor*, de forma geral, a relação *domínio pessoal e inovação geral*, tem nestes aspectos o seu ponto fraco, devendo haver revisão de conceitos.

DOMÍNIO PESSOAL		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
Qual a minha participação nas ações inovadoras que acontecem na empresa?		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
	1) A empresa mantém alianças com fornecedores	X		X		X		X	
Inovação Geral	2) A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias	X			X	X		X	
	3) A empresa participa de feiras e exposições	X			X		X		X
	4) A empresa mantém convênio com instituições de ensino para abertura de oportunidades de estágio	X			X	X			X
	5) A empresa proporciona cursos de idiomas para seus funcionários		X		X		X		X
	6) Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas idéias vindas de qualquer setor	X		X		X		X	
	7) A empresa desenvolve projetos em parceria com o poder público e terceiro setor	X			X	X			X

Tabela 2: Comparativo entre pontos fortes e Fracos da relação Domínio Pessoal x Inovação Geral
Fonte: Pesquisa (2010)

Observando os resultados se vê que a MGE produtiva é superior às demais organizações na relação entre *Domínio Pessoal e Inovação Geral*, tendo na proposição: *A empresa mantém alianças com fornecedores* seu ponto de maior representatividade positiva, a representatividade deste item está no fato de ser a base para a sinergia entre os participantes da rede de relacionamentos da organização.

De acordo com as informações contidas no gráfico 7 e na tabela 2 apresentam pontos que merecem atenção por estarem abaixo das expectativas,

devendo ser melhor observados para que se tornem aspectos congruentes com a atuação dos gestores na MPE produtiva.

As perspectivas acerca da influência que os gestores exercem sobre as realizações quanto a *Feiras e Exposições*, a promoção de alianças com universidades para a inserção de *estágios*, o desenvolvimento de profissionais por meio de Cursos de Idiomas e a realização de parcerias com o terceiro setor e as entidades públicas, são tomadas como pontos fracos do contexto empresarial.

Em contrapartida esses mesmos gestores afirmam que sua participação no desenvolvimento de alianças com fornecedores, na promoção da divulgação e a promoção de um ambiente onde haja o debate de novas idéias é algo considerado positivo, cabendo às organizações tanto a manutenção quanto melhoria destes contextos.

É necessário considerar que há uma quantidade de organizações situadas em níveis apenas medianos, portanto, estas devem receber maior atenção para elevar as possibilidades de aproveitamento das oportunidades mercadológicas existentes.

Para as empresas prestadoras de serviço, a dinâmica de inovação em geral tem suas atividades dimensionadas por meio de contextos diferentes, uma vez que o seu produto final é intangível, na dimensão *Domínio Pessoal e Inovação Geral* para as MPE's prestadoras de serviço é visto o mesmo cenário apresentado pelas MPE's Produtivas onde figuram a necessidade de estabelecer melhorias quanto à *feiras e Exposições, Estágios, os Cursos de Idiomas e as Parcerias*.

Embora estes estejam abaixo do ideal, apresentam dinâmica mediana nos índices, demonstrando que as MPE's prestadoras de serviço estão migrando para um modelo gerencial que contemple condições melhor estruturadas em suas ações. Já quando são avaliados os pontos positivos, os resultados encontrados demonstram que a atuação das MPE's prestadoras de serviços possui situação substancialmente melhor que a apresentada pelas MPE's produtivas.

Já as MGE's prestadoras de serviço apresentam um conjunto superior de aspectos positivos no cenário geral, são vistas deficiências quanto à influência em relação aos cursos de idiomas e a participação em feiras e exposições, sendo

necessário observar que embora *Divulgação*, *Estágios* e *Parcerias* sejam pontos fortes, a grande maioria dos gestores entende que estas proposições estão desenvolvidas dentro de parâmetros medianos, devendo ser potencializadas.

5.1.2 Domínio Pessoal e Inovação de Processo

Tendo alinhado as perspectivas sobre a Inovação Geral e a relação que esta possui com o domínio pessoal, é hora de observar a relação com a inovação em processo. Processos eficientes são dependentes de ferramentas disponibilizadas para execução e conceitos estratégicos, estas necessitam não somente ser aceitas e debatidas entre profissionais, mas também de integração e equilíbrio entre a realidade operacional de um sistema formal de ações da organização.

E o que podemos notar é que existe significativa positividade nesse contexto; o suporte dado aos profissionais atende as necessidades e atende as necessidades dos processos produtivos, lembrando que esse pode ser considerado o primeiro ponto para atender outros critérios como uma política de qualidade efetiva.

E para simetria dos processos é complementar que além de bons equipamentos e programas formalizados para a execução, haja procedimentos de manutenção alinhados aos *lead times* de processo, pois conectando a equipe de manutenção com as equipes de assistência técnica são criadas potencialidades de análise geral para aquilo que interfere com atividades de “transformação” na organização.

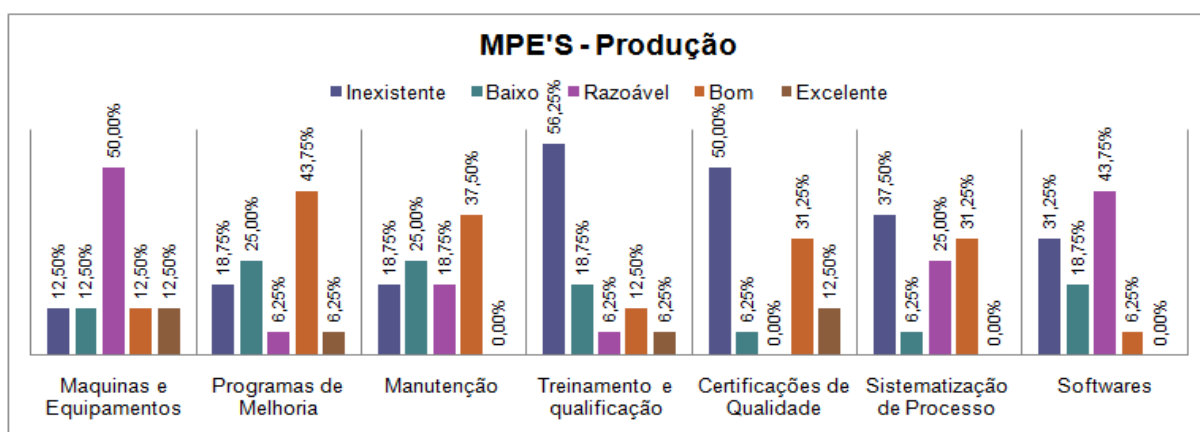


Gráfico 11: Panorama MPE's - Produção x Inovação em Processo x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

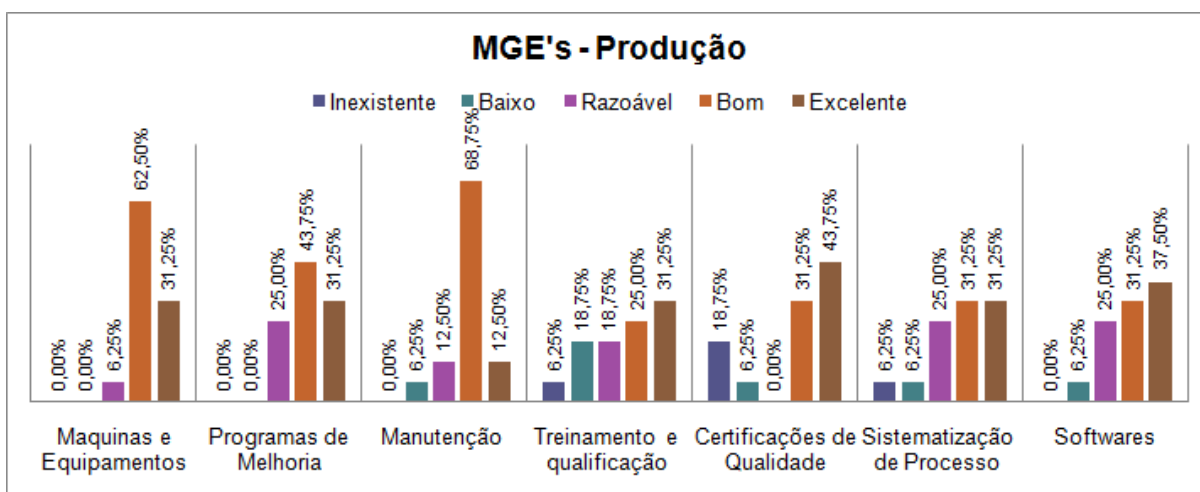


Gráfico 12: Panorama MGE's - Produção x Inovação em Processo x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

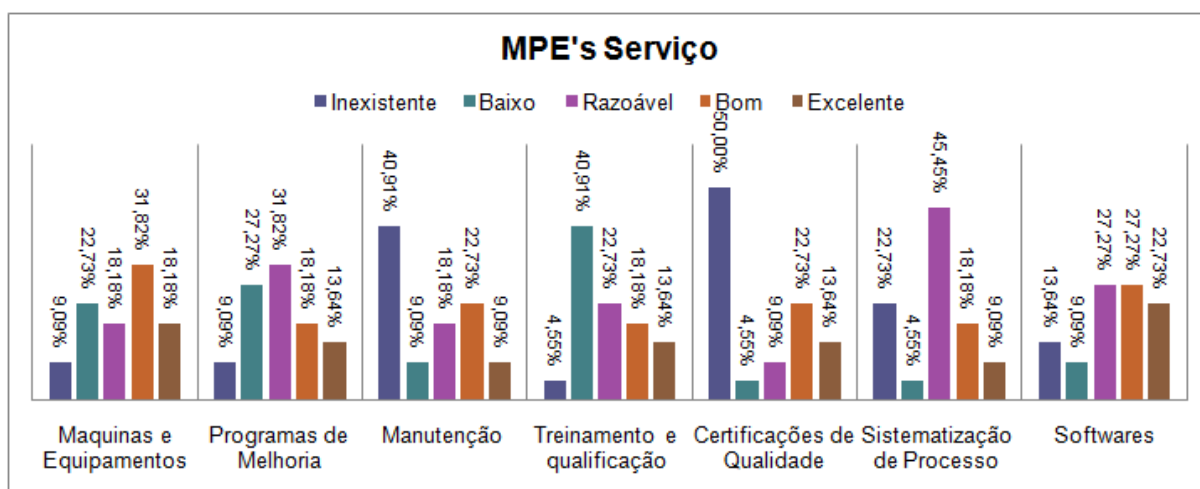


Gráfico 13: Panorama MPE's – Serviço x Inovação em Processo x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

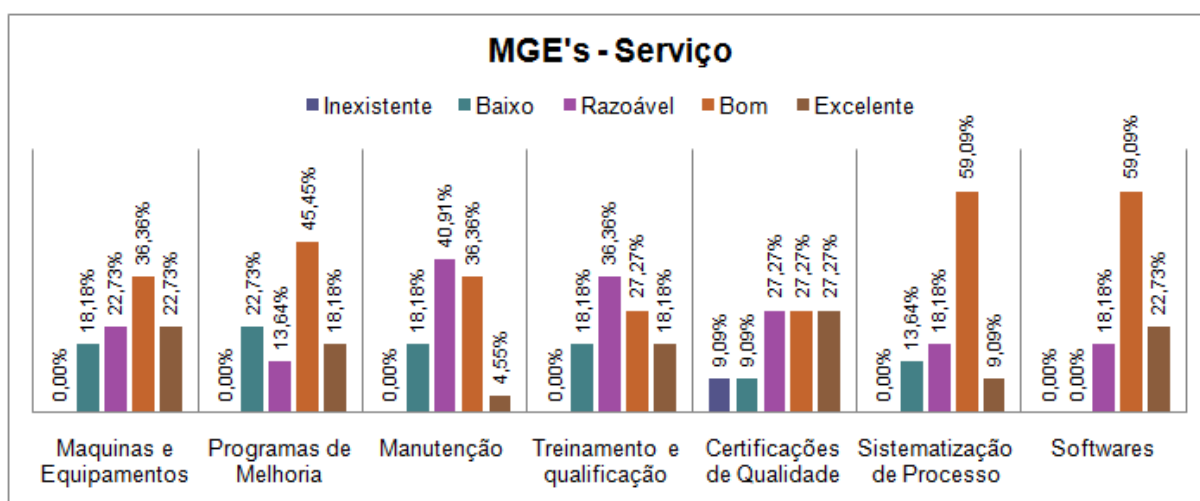


Gráfico 14: Panorama MGE's – Serviço x Inovação em Processo x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

O processo é um conjunto de etapas formalizadas responsável por transformar os projetos estratégicos em produto, as proposições deste estudo analisam a dinâmica que envolve a composição física de uma organização.

As informações fornecidas pela pesquisa mostram que as MGE's produtivas e prestadoras de serviço como detentoras de posições consolidadas quanto aos aspectos abordados, demonstrando alto grau de maturidade referente suas ações à *Inovação em Processo*.

Os resultados apresentam como particularidades em diferentes portes e classe de atuação. As MGE's produtivas apresentam Comportamento altamente voltado para o reconhecimento de sua excelência em qualidade, os investimentos em maquinário e equipamentos assim como a evolução de programas de manutenção têm amplo envolvimento por parte dos gestores, que afirmam que sua participação é significativa nas organizações onde estão inseridos.

A única proposição que merece atenção trata dos programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra, embora as organizações estejam apresentando índices positivos, não se pode afirmar que esta posição esteja consolidada, observando o fato de que são os funcionários os responsáveis pela execução dos processos, não dar atenção a esta característica pode enfraquecer a potencialidade advinda das demais proposições.

Quanto aos resultados apresentados pelas MPE's produtivas, são vistos vários pontos fracos na estruturação de processos feita pelas empresas; como é o caso da participação dos gestores na formalização de programas de treinamento e qualificação de mão-de-obra, as ações dos gestores quanto à implantação de sistemas de gestão de qualidade e sua certificação e a influência de suas ações quanto à adoção de softwares específicos para controle de processos.

A ineficiência apresentada pelas MPE's produtivas representa alto risco quanto aos resultados que almejados pelas organizações, uma vez que estes afetam diretamente a execução, controle e gerenciamento das etapas que envolvem os processos organizacionais.

DOMINIO PESSOAL		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
Qual a minha participação nas ações inovadoras que acontecem na empresa?		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
INOVAÇÃO EM PROCESSO	1) A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos	X		X		X		X	
	2) Existem programas formais de melhorias contínuas e aumento de produtividade	X		X		X		X	
	3) Os funcionários da manutenção e operadores de máquinas estão constantemente em contato com as equipes de Assistência Técnica	X		X		X		X	
	4) Existem programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra	X			X	X			X
	5) A empresa tem certificações de qualidade	X			X	X			X
	6) Existe um programa formal de sistematização de processo	X		X		X		X	
	7) Existem softwares específicos para controle de processos	X			X	X		X	

Tabela 3: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Domínio Pessoal x Inovação em Processo

Fonte: Pesquisa (2010)

Complementando as informações acerca da percepção dos gestores quanto à participação que exercem nas organizações, a tabela 3 mostra claramente que as MGE's prestadoras de serviços têm em todas as proposições analisadas se apresentado com comportamento favorável à constituição de processos convergentes com as metas estabelecidas. Sendo as proposições acerca da influência que os gestores exercem sobre os programas formais de sistematização de processos e as tratativas quanto à utilização de softwares específicos são as que apresentam maior destaque.

No cenário apresentado pelas MPE's prestadoras de serviço, existem duas proposições com características negativas, a que envolve os programas formalizados para o treinamento e a qualificação de mão-de-obra e a proposição que trata da implantação de programas que propiciem certificações de qualidade. Os demais aspectos analisados possuem significância positivas, demonstrando que a

MPE's prestadoras de serviços estão se enveredando para estabelecer uma atuação sinérgica entre os diferentes contextos internos existentes na organização.

5.1.3 Domínio Pessoal e Inovação em Produto

O produto é o objeto de comercialização de uma organização, seus processos produtivos e burocráticos são base para que este se torne um ativo de comercialização. Basicamente, todos os processos da organização são realizados para que o consumidor fique satisfeito com o produto final de uma empresa. As organizações devem compreender que as considerações de *Inovação em Geral* e *Inovação em processo* se complementam as observações acerca do produto.

Além de ser o objeto de comercialização das empresas o produto é também o resultado de todas as ações da organização, já que este é concebido pela avaliação das necessidades do consumidor e operacionalizado, mas apenas a avaliação inicial do que o consumidor necessita não é um indício de longevidade de atuação das organizações ou manutenção do *market share* adquirido, são necessárias releituras cotidianas tanto do comportamento do consumidor quanto do próprio produto para que haja contínua adequação.

Para avaliar a *inovação em produto*, as proposições estabelecidas pela pesquisa se atêm ao que são as condições de criação e também de melhoria dos produtos. Portanto, complementando as observações realizadas em *Inovação Geral* e a *Inovação em Processo* como quando se avalia as tratativas acerca da adoção de novos tipos de matéria-prima, transferência de tecnologias e o estabelecimento de parcerias.

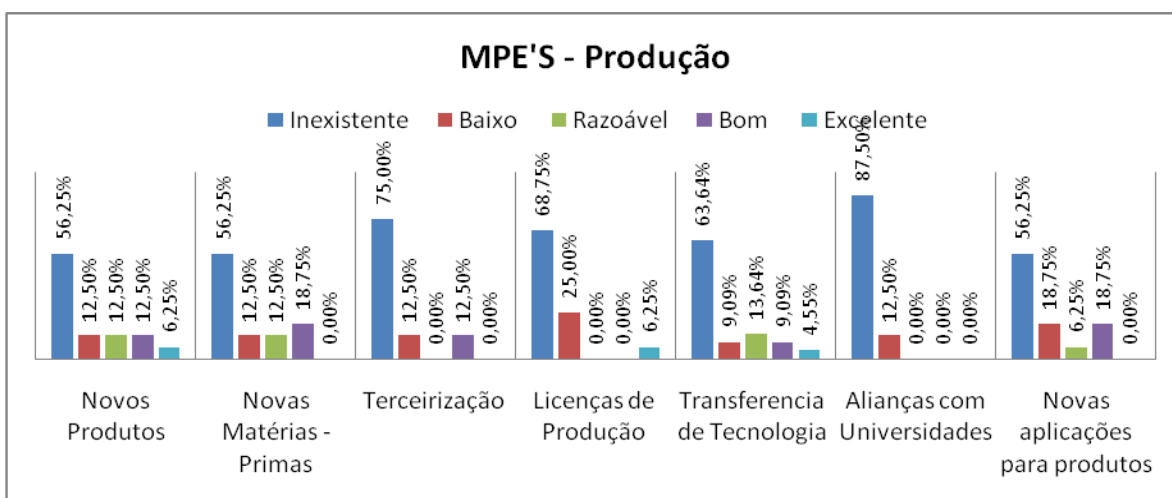


Gráfico 15: Panorama MPE's Produção x Inovação em Produto x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

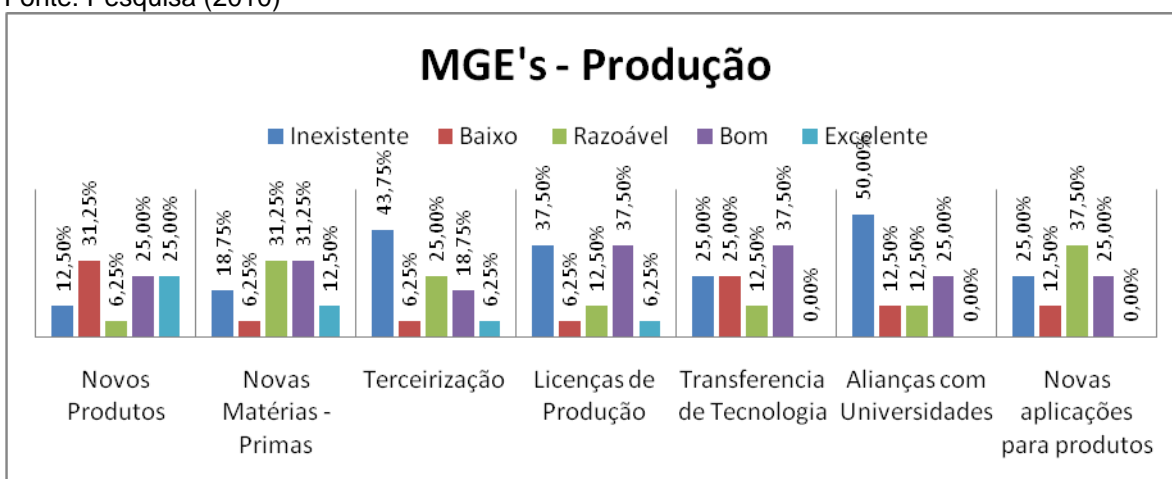


Gráfico 16: Panorama MGE's Produção x Inovação em Produto x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

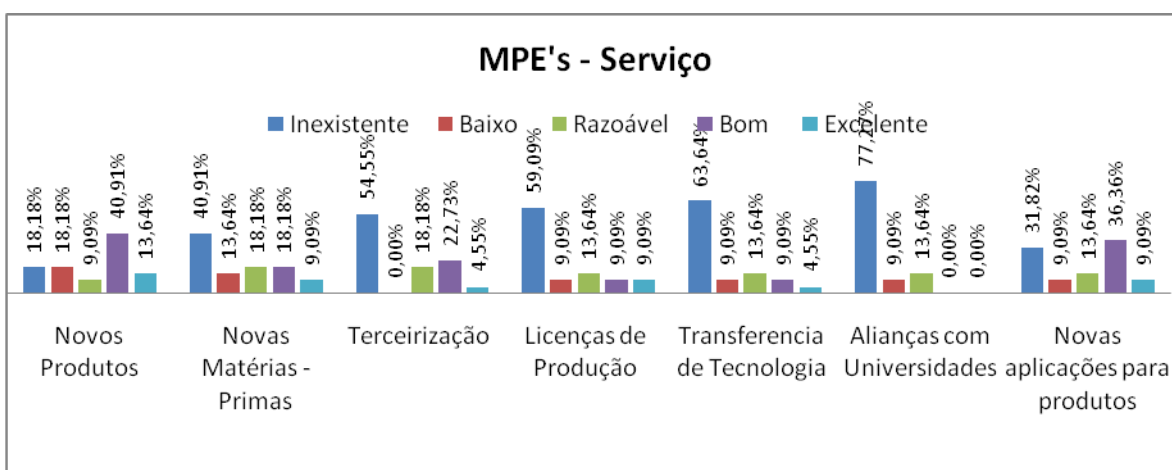


Gráfico 17: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

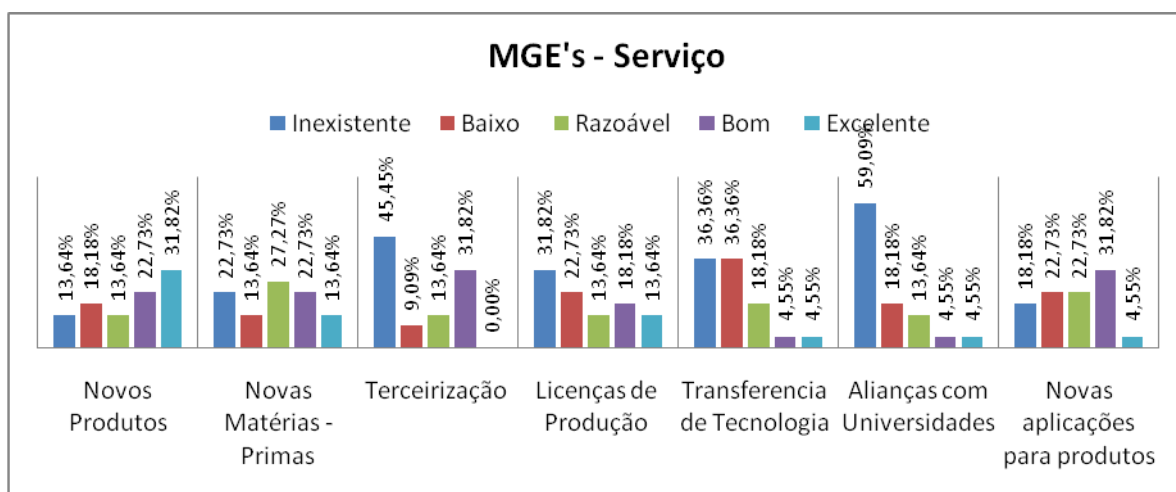


Gráfico 18: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Domínio Pessoal
Fonte: Pesquisa (2010)

Encerrando o ciclo de avaliação da relação *Domínio Pessoal e Inovação* se compreende como os gestores observam suas ações sobre o contexto organizacional de forma interdependente nos diferentes contextos vivenciados pela empresa.

Chamam a atenção alguns pontos comuns apresentados pelos gestores participantes do estudo. Existe um consenso sobre a inabilidade das organizações em desenvolver a *terceirização do desenvolvimento de novos produtos*, sendo que quando ocorre, fato raro nas organizações, não tem a inserção dos gestores, o que em longo prazo pode trazer problemas referentes principalmente ao desenvolvimento de processos produtivos alinhados aos processos estratégicos.

O mesmo se aplica as percepções apresentadas pelos gestores quanto à transferência de tecnologias para a produção de itens para outras empresas e a formação de alianças com universidades para a transferência de tecnologias. Quando analisado as posições acerca de aquisição de licenças para a produção de novos produtos, somente as MGE's produtivas demonstram resultados positivos, mesmo assim não significativos.

DOMINIO PESSOAL		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Qual a minha participação nas ações inovadoras que acontecem na empresa?									
INOVAÇÃO EM PRODUTO	1) A empresa desenvolve novos produtos	x			x	x		x	
	2) A empresa utiliza-se de novas matérias-primas para seus produtos	x			x	x			x
	3) A empresa terceiriza o desenvolvimento de novos produtos		x		x		x		x
	4) A empresa adquire licença para produção de novos produtos	x			x		x		x
	5) A empresa transfere tecnologia para produção de produtos a outras empresas		x		x		x		x
	6) A empresa tem alianças com Universidades para transferência de tecnologia		x		x		x		x
	7) A empresa desenvolve novas aplicações para os produtos já existentes	x			x	x		x	

Tabela 4: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Domínio Pessoal x Inovação em Produto

Fonte: Pesquisa (2010)

É possível verificar que apenas as proposições acerca do desenvolvimento de novos produtos, a busca por utilizar novas matérias primas e o desenvolvimento de novas aplicações para os produtos já existentes possuem participação efetiva por parte dos gestores.

Se analisado individualmente é visto que, as organizações necessitam realizar significativas melhoras conceituais a fim de estabelecer um conjunto eficiente de ações. Embora exista certo destaque para as MGE's, este destaque é limitado, muitos dos resultados apresentados demonstram que as empresas têm visões unilaterais e em alguns casos com características extremas, como é o caso da utilização de licenças para produção, parte dos gestores avalia a situacional como excelente e índice equivalente considera como inexistente.

5.2 Modelos Mentais e Inovação

Na abordagem feita por Senge *et al* (2000) os modelos mentais são a representação do cognitivo, esses modelos representam a forma como enxergamos

cada uma das situações cotidianas e suas *interfaces*, sendo estes modelos capazes de interferir na forma como agimos diante das diversas situações cotidianas.

Logo, os modelos mentais existentes numa organização vão gerar pressupostos para funcionamento pertinente das áreas burocráticas e operacionais, isto porque os modelos mentais são os responsáveis por determinar como as pessoas que atuam na organização realizem tomadas de decisão e ações, isto também inclui a abertura para a difusão de informações e para mudanças. Menciona a OCDE (2004, p.22) “sem difusão, uma inovação TPP⁶ não terá qualquer impacto econômico”

Compreender as dimensões dos “mapas cognitivos” organizacionais permite avaliar as competências das organizações e suas potencialidades. Logo, esse estudo, observa alguns pontos inerentes à atuação da organização relacionando-os com as posições dos gestores, tomando por base a seguinte questão:

Qual é o meu entendimento sobre as ações inovadoras que acontecem nas empresas?

Nortear a coleta de dados sob essa questão representa avaliar quais as reais considerações dos profissionais que compõe a organização, acerca das ações empresariais criando condições para que as posições negativas sejam revertidas de modo a propiciar melhorias.

5.2.1 Modelos Mentais e Inovação Geral

Na relação *inovação geral e Modelos mentais*, a preocupação é alicerçar parâmetros para compreender como a cultura, os valores e a imagem interna da organização, interferem com a inovação de sistemas burocráticos e administrativos.

As proposições mensuram primeiramente o papel dos trabalhadores, em qualquer categoria, relacionado suas competências sendo aplicadas no

⁶ Tecnológicas em Produtos e Processos

desenvolvimento das atividades, ou seja, como é a visão da minha liberdade e capacidade de ação, no segundo momento é a observação do cenário onde esse funcionário está inserido, então a análise crítica daquilo que a organização realiza.

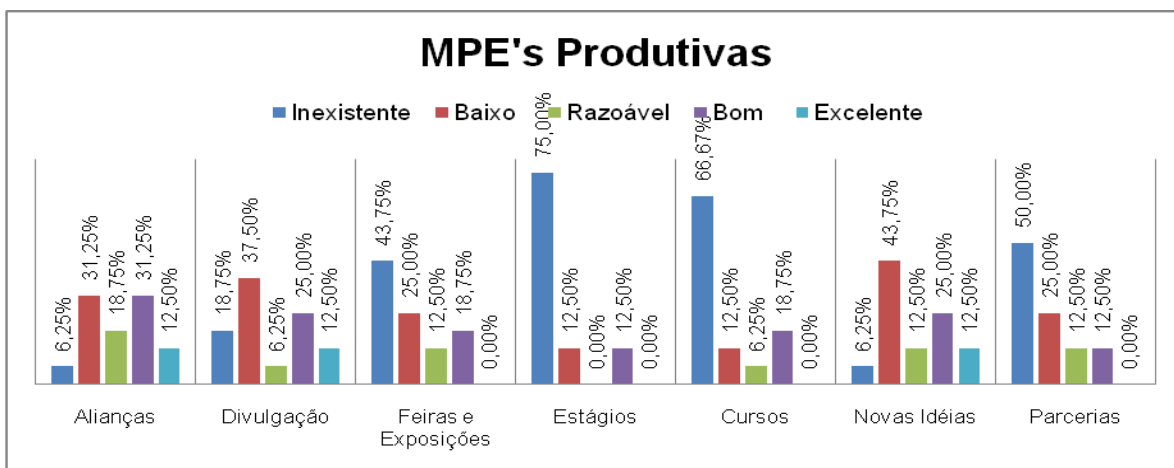


Gráfico 19: Panorama MPE's Produtivas x Inovação Geral x Modelos Mentais
Fonte: Pesquisa (2010)

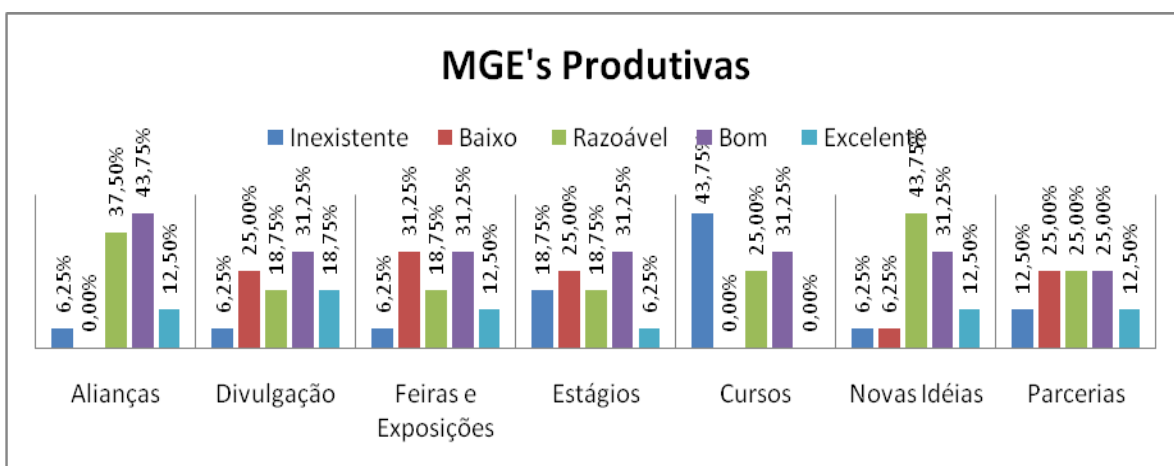


Gráfico 20: Panorama MGE's Produtivas x Inovação Geral x Modelos Mentais
Fonte: Pesquisa (2010)

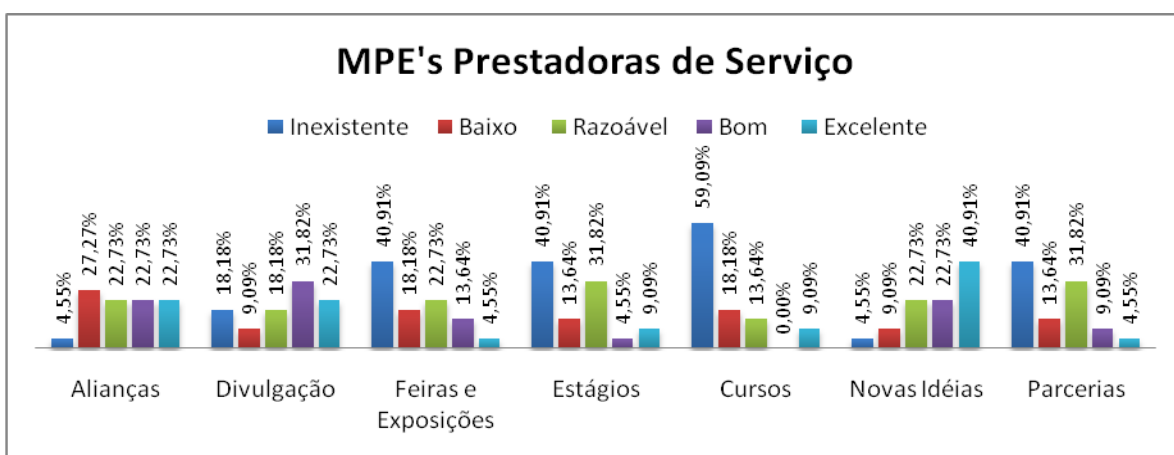


Gráfico 21: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Modelos Mentais
Fonte: Pesquisa (2010)

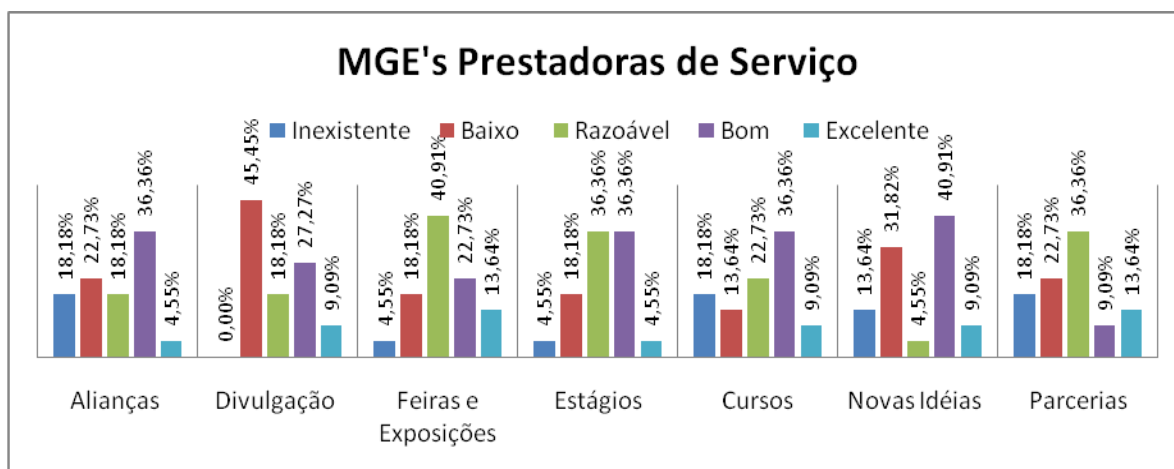


Gráfico 22: Panorama MGE's Prestadoras de serviço x Inovação Geral x Modelos Mentais
 Fonte: Pesquisa (2010)

Os pontos comuns entre os gestores está na avaliação sobre o entendimento que estes possuem acerca das ações que as empresas realizam quanto às alianças com fornecedores e quanto à discussão e implantação de novas idéias, estes percebem como positivas as ações que as organizações realizam nestes contextos.

Já a avaliação geral dá a compreender que na percepção dos gestores as MGE's são detentoras de um conjunto mais harmonioso do que as MPE's, neste universo são as prestadoras de serviço àquelas consideradas pelos gestores como as que apresentam os melhores índices em todas as proposições, devendo apenas estar considerando melhorias referentes aos processos de divulgação de seus produtos e processos internos.

As MGE's produtivas têm muito a melhorar no que se refere aos convênios estruturados para abertura de oportunidades de estágio e a disponibilidade quanto à oferta de cursos de idiomas para os colaboradores; nestas proposições existem relações antagônicas entre o conjunto que apresenta índices extremos quanto às características de atuação das empresas.

Os resultados que foram apresentados pelas MPE's demonstram que as prestadoras de serviço, embora tenham vários pontos negativos, se mantêm melhor equilibradas quanto ao contexto geral, demonstrando que as empresas estão

caminhando par um processo de alinhamento estrutural que contemple diferentes cenários.

MODELOS MENTAIS		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
Qual é o meu entendimento sobre as ações inovadoras que acontecem na empresas?		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Inovação Geral	1) A empresa mantém alianças com fornecedores	X		X		X		X	
	2) A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias	X			X	X		X	
	3) A empresa participa de feiras e exposições	X			X	X			X
	4) A empresa mantém convênio com instituições de ensino para abertura de oportunidades de estágio	X			X	X			X
	5) A empresa proporciona cursos de idiomas para seus funcionários	X			X	X			X
	6) Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas idéias vindas de qualquer setor	X		X		X		X	
	7) A empresa desenvolve projetos em parceria com o poder público e terceiro setor	X			X	X			X

Tabela 5: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Modelos Mentais x Inovação Geral
Fonte: Pesquisa (2010)

O mesmo não pode ser afirmado sobre as MPE's produtivas, cuja avaliação dos gestores é negativa quanto aos modelos mentais existentes na organização onde estão inseridos, sendo os programas que envolvam as relações com as universidades para que haja inserção de estagiários na organização e o investimento em cursos de idiomas para os funcionários as proposições que figuram com maior criticidade.

5.2.2. Modelos Mentais e Inovação em Processo

O olhar sobre a relação dos *modelos mentais* e a *inovação em processo* possui como foco não só o processo produtivo ou de execução, mas como a construção de etapas para a transformação é influenciada pela personalidade da organização e como as visões acerca da eficiência do processo podem sofrer influencia dos executores.

Senge *et al* (2000) chama essa situação de “escada da inferência”, pois, indivíduos constroem por meio de diversas considerações o que devem fazer, como reagir e em que momento, logo, o processo formalizado será o ponto de *start* do indivíduo, a partir disto haverá uma seleção entre os dados que foram observados e aí esses dados serão processados por meio dos sentidos culturais e dos saberes diversos, finalizando com conclusões e então a ação. Logo, as proposições de avaliação deste estudo, estarão avaliando como a personalidade da organização interfere com a sua atuação.

As informações se ocupam em avaliar as relações de interferência dos modelos mentais existentes na empresa sobre os processos, mensurando como isso impacta na *inovação em processo*.

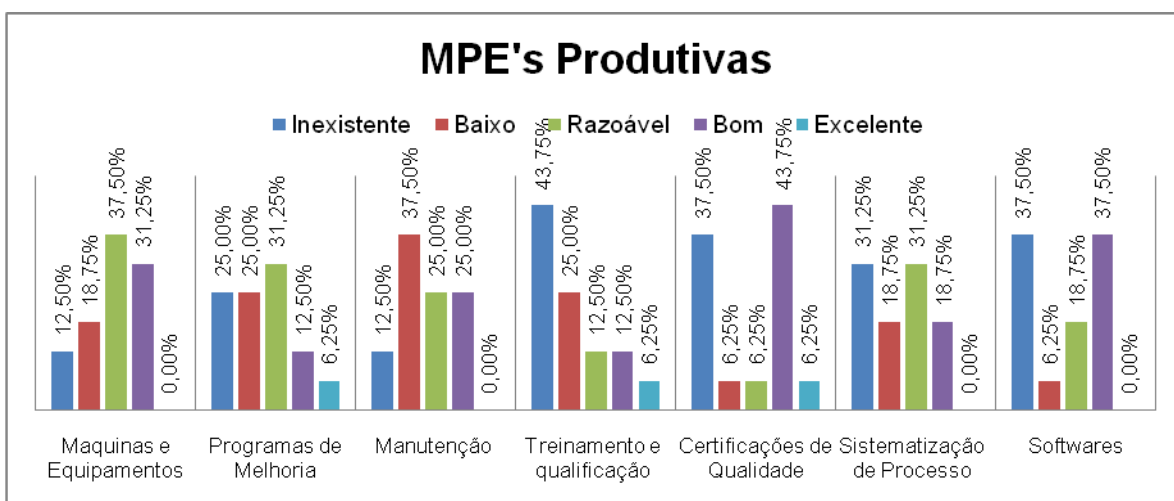


Gráfico 23: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Processo x Modelos Mentais
Fonte: Pesquisa (2010)

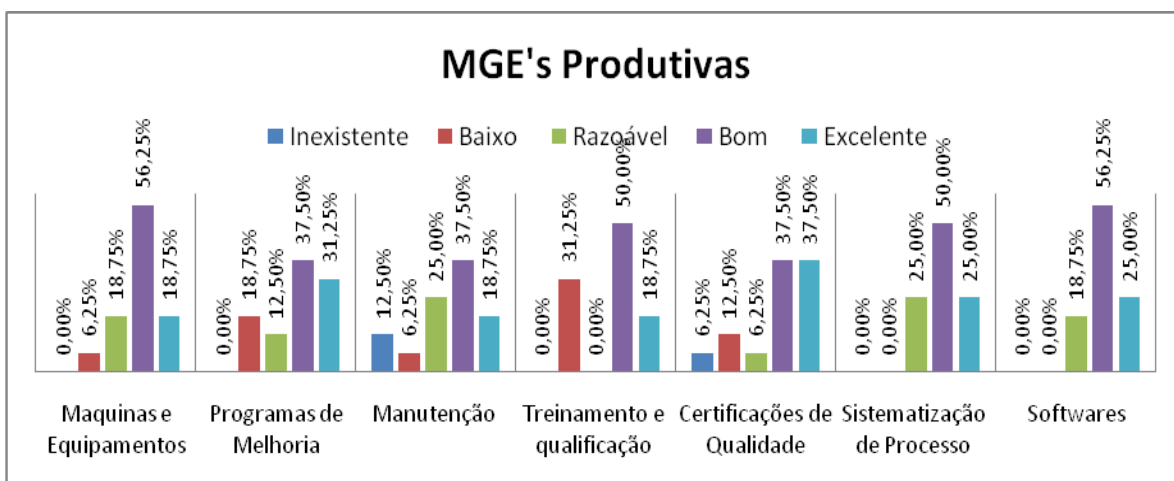


Gráfico 24: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Processo x Modelos Mentais
Fonte: Pesquisa (2010)

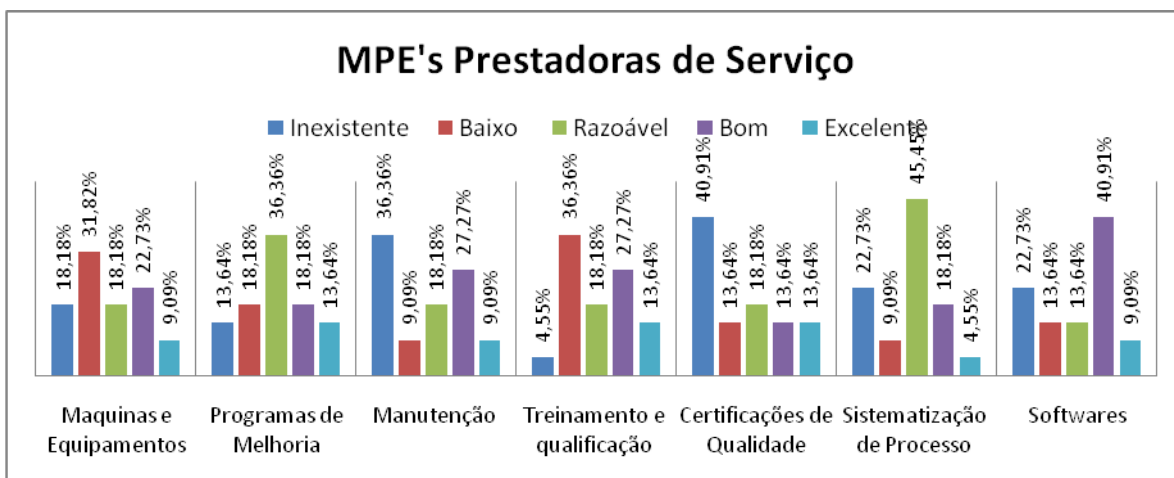


Gráfico 25: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Modelos Mentais
Fonte: Pesquisa (2010)

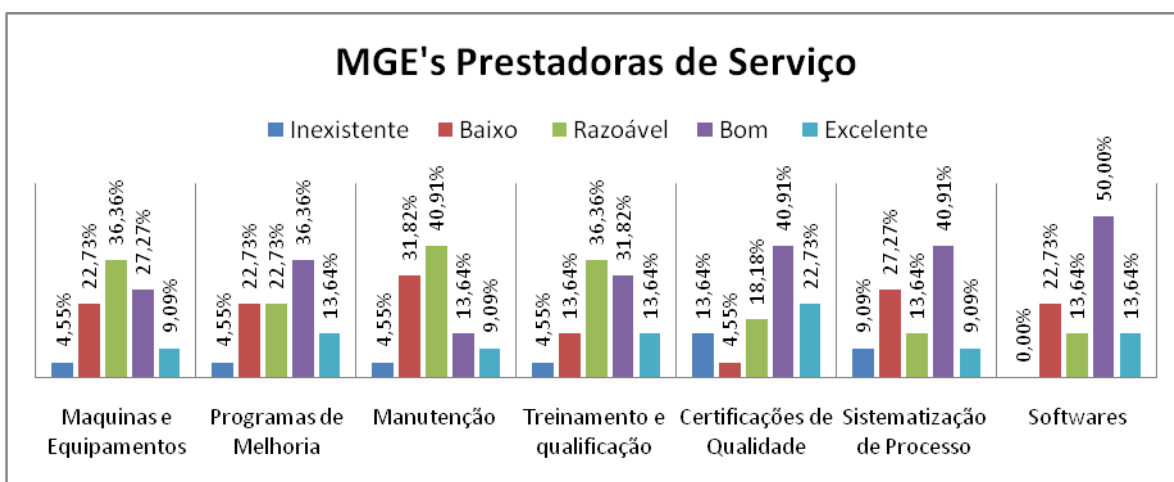


Gráfico 26: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Modelos Mentais
Fonte: Pesquisa (2010)

As observações feitas pelos gestores acerca do entendimento que possuem sobre a relação inovação em processo e os modelos mentais apresentam a MPE produtiva melhor estabelecida, necessitando desenvolver urgentemente os programas que visem treinar e qualificar os profissionais inseridos na organização.

Os processos que envolvem a implantação de processos que culminem em certificações de qualidade e também os que realizam a sistematização de processos dividem os gestores, existe extremismo entre as coisas que o conjunto de MPE's produtivas realiza, informando que no âmbito geral são encontradas organizações que valorizam essas proposições e as incorporam com o cotidiano da empresa e

outras que ignoram a possibilidade dessas condicionantes serem positivas para o que a organização pode realizar em longo prazo.

Esse contexto é muito diferente nas MPE's prestadoras de serviço, nestas organizações a avaliação dos gestores aponta para alto grau de entendimento acerca das ações realizadas pela organização, estes apontam como negativas apenas as ações ligadas à sinergia existente entre os funcionários da manutenção e as equipes de assistência técnica e as tratativas acerca de processos para a certificação de qualidade, mas embora estejam num contexto negativo, apresentam tendência imediata para melhorar essa condição.

MODELOS MENTAIS		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Qual é o meu entendimento sobre as ações inovadoras que acontecem na empresas?									
INOVAÇÃO EM PROCESSO	1) A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos	x		x		x		x	
	2) Existem programas formais de melhorias contínuas e aumento de produtividade	x		x		x		x	
	3) Os funcionários da manutenção e operadores de máquinas estão constantemente em contato com as equipes de Assistência Técnica	x		x		x			x
	4) Existem programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra	x			x	x		x	
	5) A empresa tem certificações de qualidade	x		x		x			x
	6) Existe um programa formal de sistematização de processo	x		x		x		x	
	7) Existem softwares específicos para controle de processos	x		x		x		x	

Tabela 6: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Modelos Mentais x Inovação em Processo

Fonte: Pesquisa (2010)

Já as MGE's demonstram que o posicionamento dos gestores é favorável as ações ocorridas na organização, inclusive se destacam nas MGE's produtivas as atividades ligadas aos programas para a sistematização de processos e as ações

referentes à utilização de softwares específicos para o gerenciamento de atividades, um contexto que serve como exemplo para as demais organizações.

Nas MGE's prestadoras de serviço o cenário é equilibrado, não apresentando situacionais de destaque a exemplo das empresas produtivas.

5.2.3 Modelos Mentais e Inovação em Produto

Para analisar e descrever a relação existente entre os *modelos mentais* organizacionais e a *inovação em produto*, as considerações se baseiam nas interferências feitas por meio dos modelos mentais nas construções organizacionais.

Prahalad & Krishnan (2008) descrevem as expectativas dos consumidores como resultado de constante mutação de comportamentos e por isso a arquitetura social da organização deverá evoluir de forma a contribuir para a criação de itens capazes de satisfazer estas expectativas.

Inclusive pode ser vinculado ao papel da inovação, gerar transformações positivas capazes de gerar evolução de valores necessários à sustentabilidade da organização e do pleno atendimento dos desígnios do mercado.

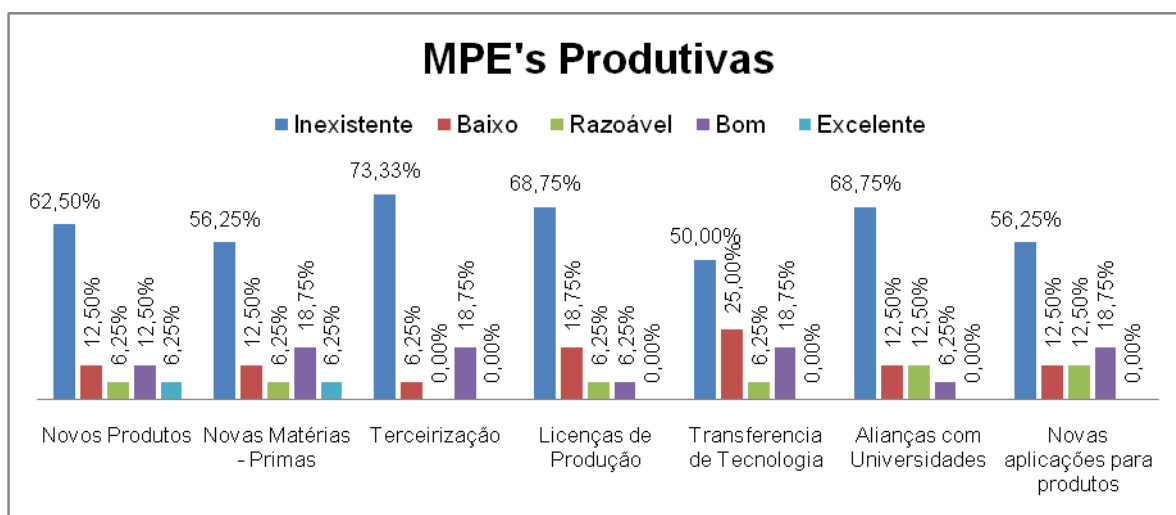


Gráfico 27: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Produto x Modelos Mentais
Fonte: Pesquisa (2010)

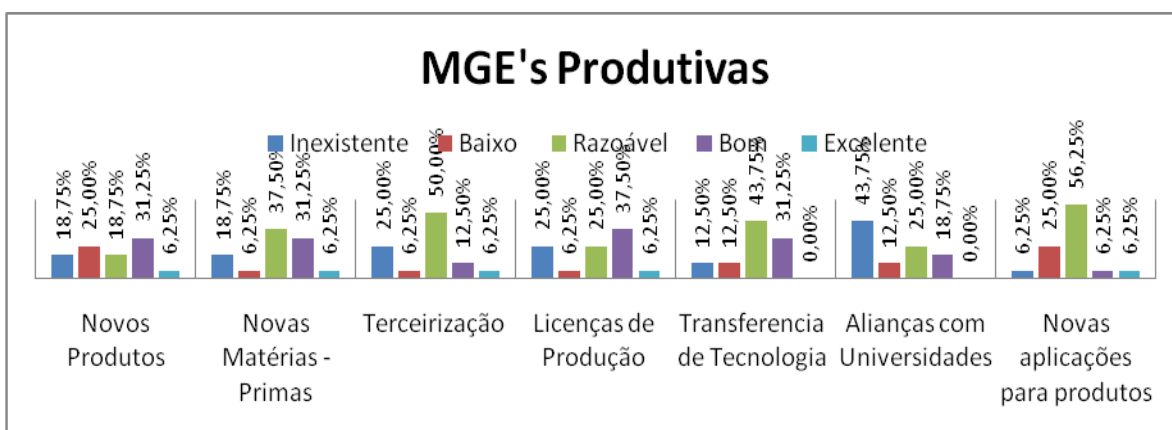


Gráfico 28: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Produto x Modelos Mentais
Fonte: Pesquisa (2010)

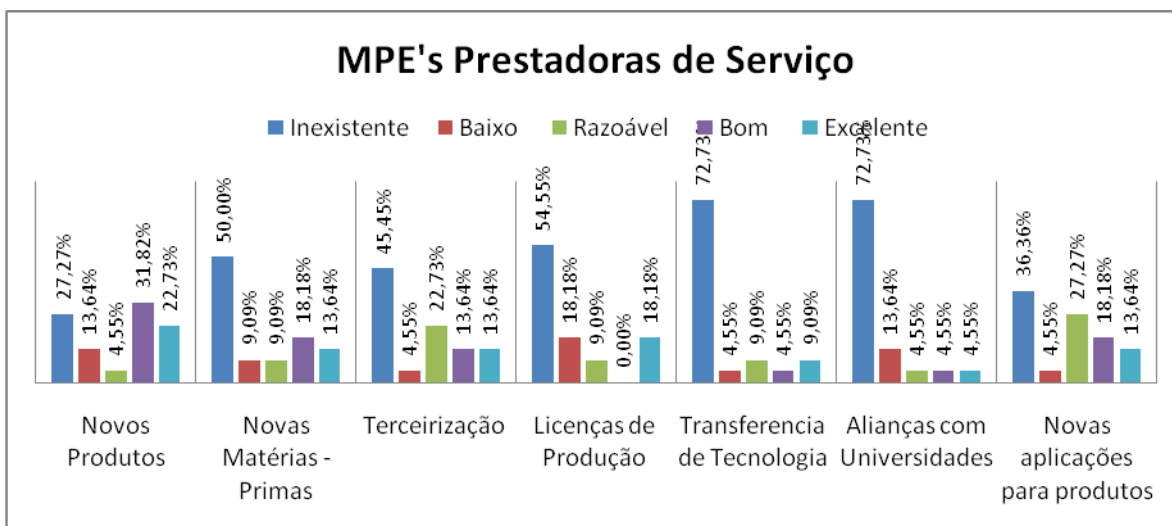


Gráfico 29: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Modelos Mentais
Fonte: Pesquisa (2010)

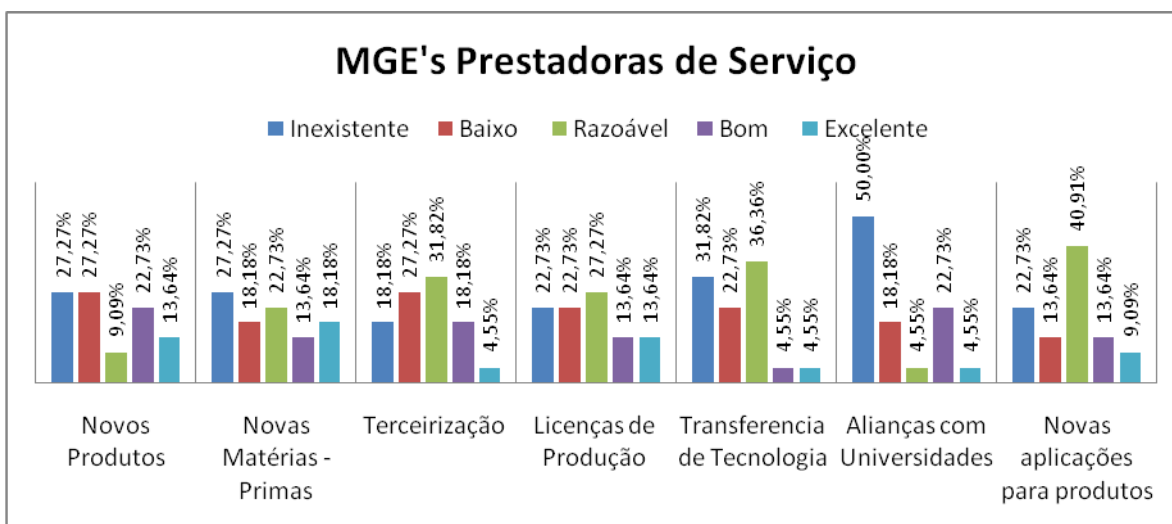


Gráfico 30: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Modelos Mentais
Fonte: Pesquisa (2010)

É observando tendências de mercado que as organizações definem o produto a ser oferecido ao consumidor, as características e funcionalidades de um item estão atreladas a interpretação das necessidades do consumidor, por essa razão é de suma importância que a postura apresentada pelas MPE's produtivas se altere radicalmente, os gestores mostram percepção negativa acerca de todas as proposições observadas, demonstrando um modelo mental de absoluta estagnação.

Embora as MPE's prestadoras de serviço não tenham índices tão negativos quanto os apresentados pelas empresas produtivas, a situação geral demonstra que as organizações precisam de maturidade corporativa e compreensão sobre seu papel enquanto empresa, para que assim possa buscar sustentabilidade.

Das interfaces avaliadas quanto à inovação em produto, apenas as tratativas acerca do desenvolvimento de novos produtos e o desenvolvimento de novas aplicações para os itens já existentes tem parecer positivos dos gestores. No mais a avaliação geral pode considerar o panorama caótico.

MODELOS MENTAIS		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Qual é o meu entendimento sobre as ações inovadoras que acontecem nas empresas?									
INOVAÇÃO EM PRODUTO	1) A empresa desenvolve novos produtos	x			x		x	x	
	2) A empresa utiliza-se de novas matérias-primas para seus produtos	x			x	x			x
	3) A empresa terceiriza o desenvolvimento de novos produtos	x			x	x			x
	4) A empresa adquire licença para produção de novos produtos	x			x	x			x
	5) A empresa transfere tecnologia para produção de produtos a outras empresas	x			x	x			x
	6) A empresa tem alianças com Universidades para transferência de tecnologia		x		x		x		x
	7) A empresa desenvolve novas aplicações para os produtos já existentes	x			x	x		x	

Tabela 7: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Modelos Mentais x Inovação em Produto

Fonte: Pesquisa (2010)

O resultado da avaliação da percepção dos gestores das MGE's demonstra que, as empresas estão agindo de maneira adequada quanto à inovação em produto. Nas MGE's produtivas, o saldo geral mostra apenas uma deficiência quanto à realização de alianças com universidades a fim de desenvolver tecnologias diversas, no mais, os dados demonstram coerência nas ações realizadas pelas empresas.

Essa percepção de coerência na maioria das ações realizadas pelas empresas também acontece nas MGE's prestadoras de serviço, salvo o fato de que na avaliação dos gestores, a positividade demonstrada pode ser considerada de ordem mediana, pois apresenta como ponto fraco, a falta de desenvolvimento de novos produtos e também a insignificância quanto à criação de alianças com universidades para a transferência de tecnologias.

Numa avaliação generalista da relação dos *Modelos Mentais e a Inovação*, se torna evidente que, as empresas precisam amadurecer suas interações internas principalmente quanto ao produto, pois esta é a dimensão onde os níveis de observação dos gestores demonstram maior desaprovação.

Somando-se isso a observação de que todos os pontos que tratam da interação entre diferentes organizações e da interação entre organização e universidade, não participam efetivamente da dinâmica organizacional. Fator que demonstra a inabilidade das organizações em desenvolver efetivamente o conhecimento, a criação de conflitos positivos capazes de alavancar o desenvolvimento das empresas.

5.3 Visão Compartilhada e Inovação

A *visão compartilhada* é a definição do que representa o senso coletivo acerca do que é a organização, sua importância está em propiciar condições para que a empresa estabeleça congruência nos processos de trabalho, mas não só a consciência sobre a visão da organização, podendo ser considerada primazia para a rede de relacionamentos interna de uma empresa.

Por esta razão Senge *et al* (2000, p.280) considera que a visão compartilhada é um processo de construção contínua, onde exista envolvimento de pessoas e da organização e defende que:

Catalisar as aspirações das pessoas não acontece por acaso; demanda tempo, desvelo e estratégia. Assim, a disciplina de construir uma visão compartilhada centra-se em torno de um processo sem fim, pelo qual as pessoas de uma organização articulam suas histórias comuns – em torno de visão, propósito, valores, por que seu trabalho importa, e como ele se encaixa no mundo maior

Seguindo essa observação a questão que norteia a coleta e a análise dos dados é:

- *Minha visão sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa é compartilhada com os demais membros da organização?*

Considerando como esta questão se relaciona com os aspectos de *Inovação geral, Inovação em Processo e Inovação em produto* e como as organizações estão se comportando diante das proposições relacionadas.

5.3.1 Visão Compartilhada e Inovação Geral

A visão compartilhada neste estudo se ocupa em analisar como a inovação sofre influência da construção contínua de percepção coletivas existentes na organização e como isso afeta as posições adotadas pela empresa.

Para a *Inovação Geral*, responsável por abordar as características administrativas da organização, a visão compartilhada oferece parâmetro para realização de ações que visem resultados positivos para a empresa. Essa concepção é reforçada pela análise de Bautzer (2009) que compreende a organização como uma entidade viva, onde os mecanismos propiciadores de inovação estão atrelados não só ao que os indivíduos possuem como competências, ou mesmo a capacidade de mudar seus valores e crenças, mas se traduz na necessidade em revitalizar-se e por meio da clareza da visão de futuro associado ao comprometimento.

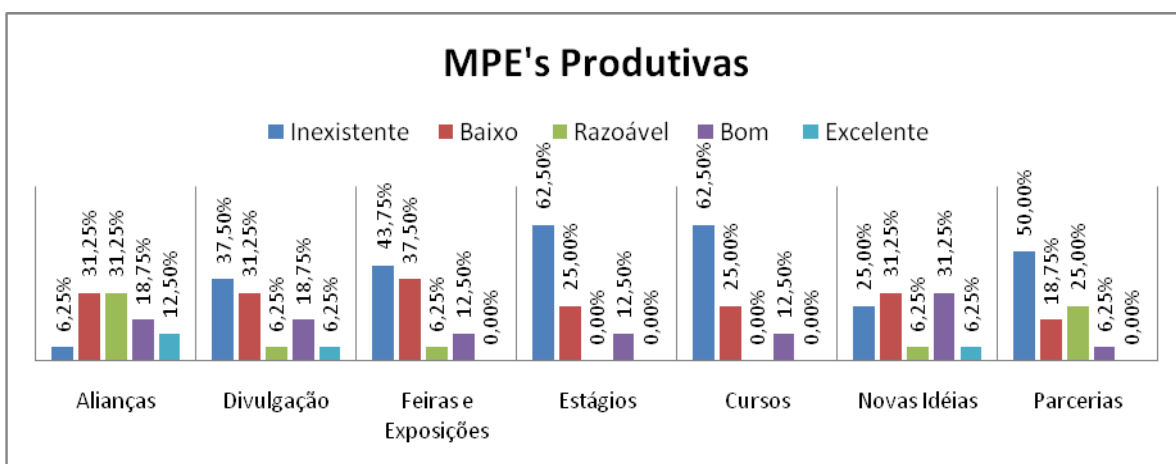


Gráfico 31: Panorama MPE's Produtivas x Inovação Geral x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

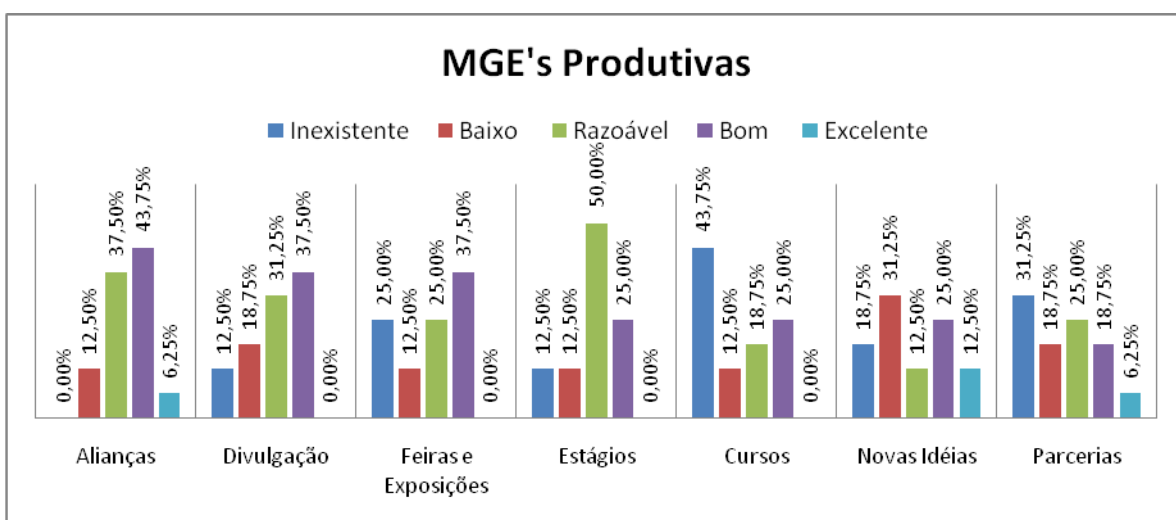


Gráfico 32: Panorama MGE's Produtivas x Inovação Geral x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

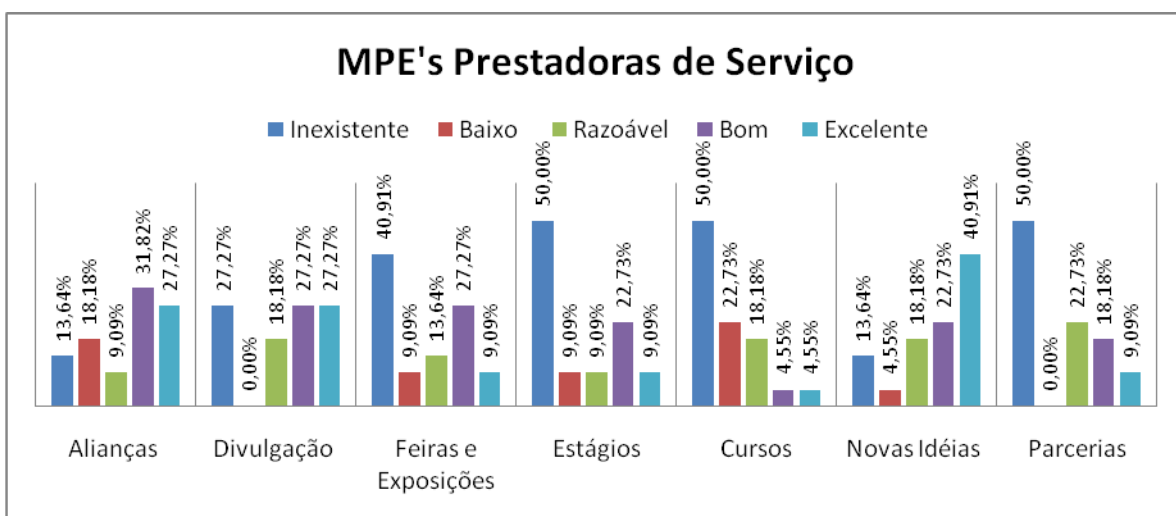


Gráfico 33: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

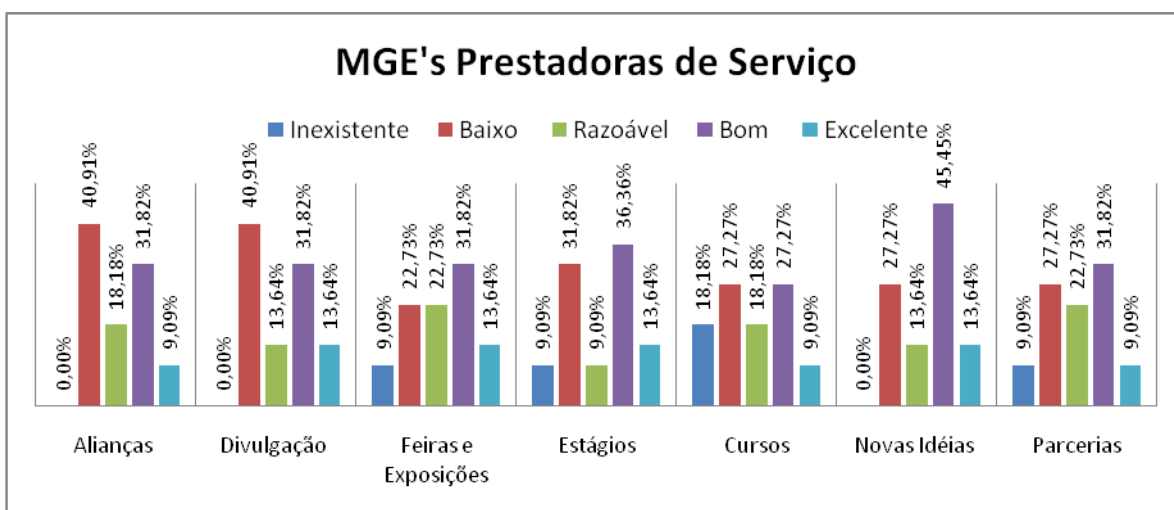


Gráfico 34: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

Os resultados obtidos com a pesquisa demonstram que na percepção dos gestores das MPE's produtivas, apenas a interface acerca da manutenção de alianças com fornecedores possui convergência de visão, os demais resultados apontam para uma discrepância completa de valorações comuns, esse resultado aponta para um comportamento não sinérgico do capital humano, com percepções e visões discrepantes sobre o contexto geral, logo, os processos internos tendem a não atingir as metas estabelecidas.

A situacional das MPE's prestadoras de serviços, embora longe do ideal, é melhor do que nas MPE's produtivas, nestas organizações as dinâmicas comuns se estabelecem nas considerações acerca da manutenção das alianças com fornecedores, na divulgação realizada de produtos e melhorias e também na abertura para a discussão de novas idéias.

O fato de apresentar índices positivos para a proposição que trata da abertura para a discussão de novas idéias demonstra a percepção de funcionários e empresa propensa à implantação de mudanças.

VISÃO COMPARTILHADA		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
Minha visão sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa é compartilhada com os demais membros da organização?		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	fraco	Forte	fraco	Forte	fraco	Forte	fraco
	1) A empresa mantém alianças com fornecedores	x		x		x		X	
Inovação Geral	2) A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias	x			X	x		X	
	3) A empresa participa de feiras e exposições	x			X	x			x
	4) A empresa mantém convênio com instituições de ensino para abertura de oportunidades de estágio	x			X	X			X
	5) A empresa proporciona cursos de idiomas para seus funcionários		x		X	X			X
	6) Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas idéias vindas de qualquer setor	x			X	X		X	
	7) A empresa desenvolve projetos em parceria com o poder público e terceiro setor	x			X	x			x

Tabela 8: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Visão Compartilhada x Inovação Geral

Fonte: Pesquisa (2010)

Nas MGE's a situação geral é positiva, os gestores analisam que há coerência na visão compartilhada existente nas empresas onde estão inseridos, sendo as empresas prestadoras de serviço aquelas que detêm em si o melhor equilíbrio entre as proposições avaliadas. É importante salientar que o nível geral não é de excelência, portanto, muitas das organizações apresentam a necessidade em realizar transformações quanto aos modelos existentes.

As MGE's produtivas encontram discrepância na visão existente quanto às ações que envolvem os programas que proporcionam cursos de idiomas para seus funcionários e a desenvolve projetos em parceria com o poder público e terceiro setor.

Estas inferências negativas que as organizações possuem não permitem que se desenvolva o senso de entidade comum que deve haver numa organização, esta característica é um profundo limitador da promoção de comprometimento com as

ações que a empresa realiza em longo prazo as relações estratégicas sofrerão deterioração.

5.3.2. Visão Compartilhada e Inovação de Processo

Um ponto interessante em se tratar a inovação em processo se constitui na percepção da significância do processo para qualquer organização, o processo é agente de agrupamento de conceitos, etapas, idéias e atividades. É por meio do processo que as idéias se tornam exequíveis.

Na reflexão de Quinelo e Nicoletti (2009) o processo implica na construção de uma base organizacional contínua, cuja funcionalidade depende de combinações produtivas capazes de agregar valor, mais que isso, é também a constituição de agentes internos e externos. E por ser constituída também de interação, a construção de processo toma novas características quando avaliamos o papel da *visão compartilhada*.

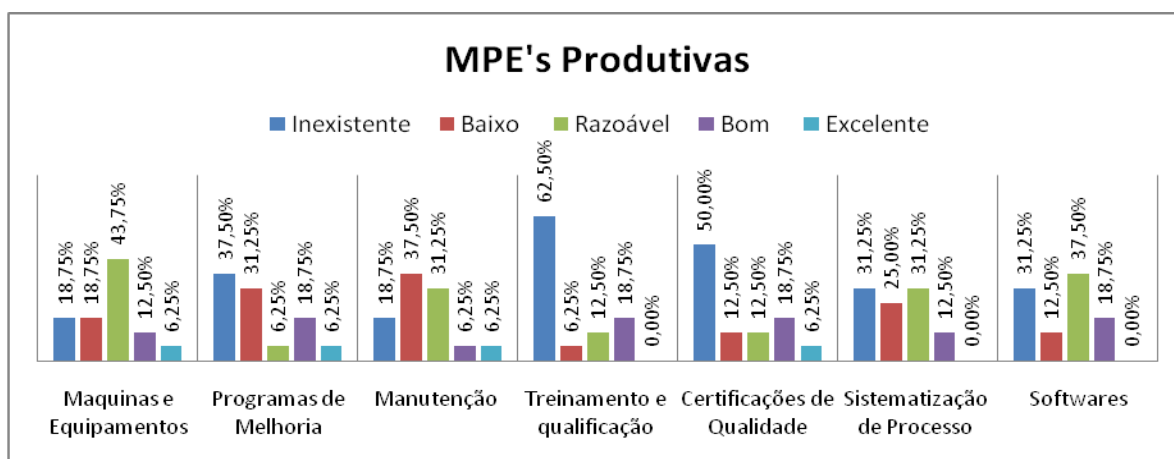


Gráfico 35: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Processo x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

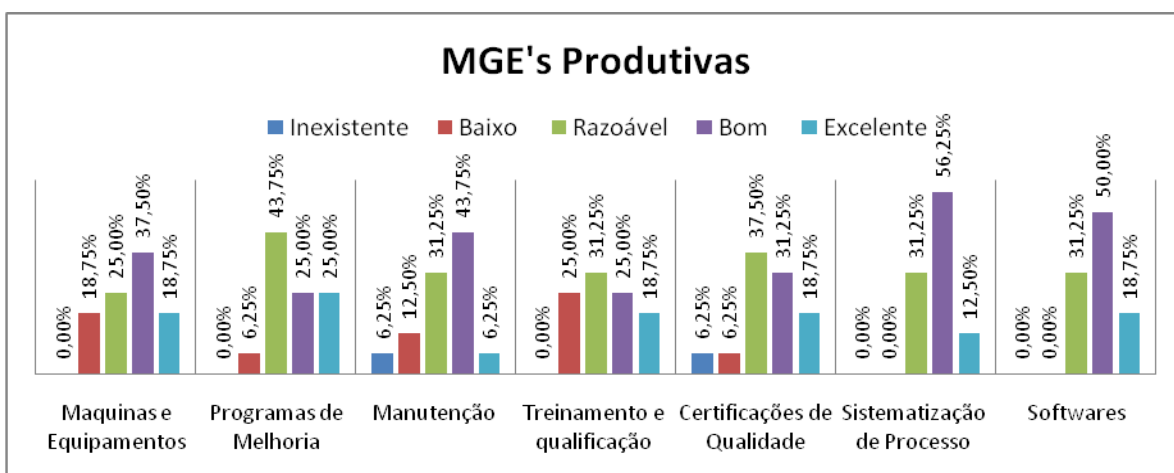


Gráfico 36: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Processo x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

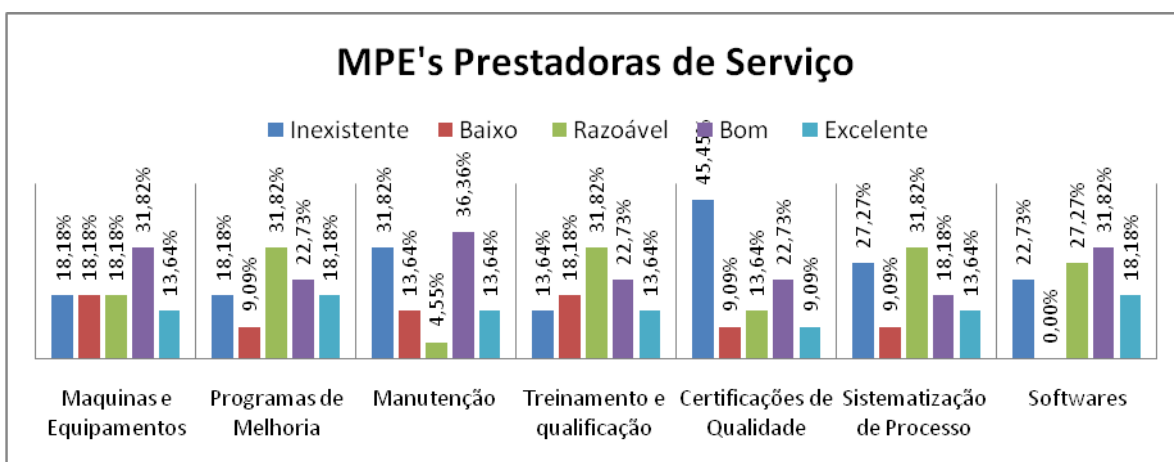


Gráfico 37: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

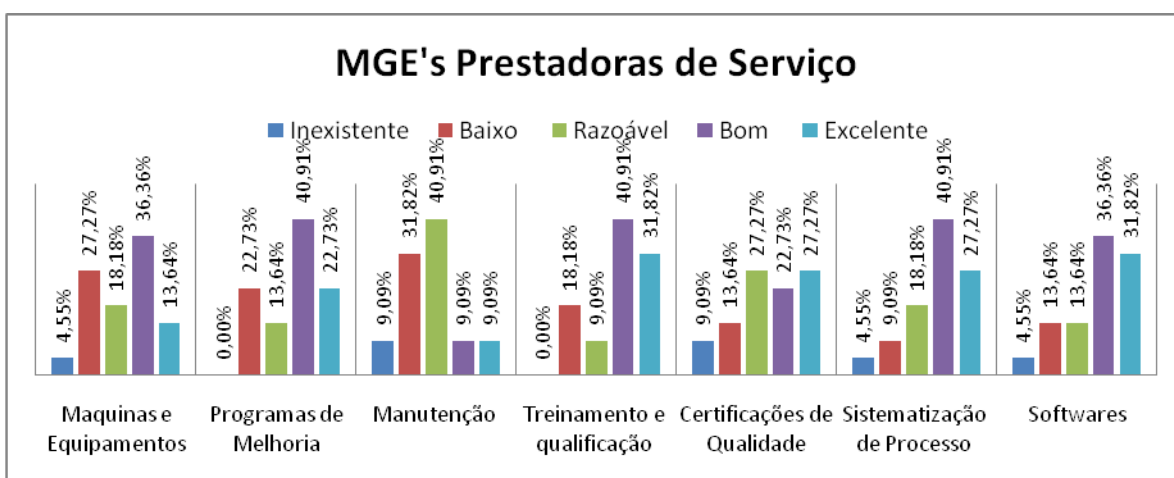


Gráfico 38: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

Os resultados obtidos acerca da relação existente entre a visão compartilhada e a inovação em processo auxiliam a análise do comportamento organizacional em busca da realização de metas; duas interfaces obtêm resultados positivos comuns entre todas as empresas, as posições referentes à aquisição de máquinas e equipamentos para que os processos tenham melhoria e as ações realizadas pela organização para a promoção de utilização de *softwares* específicos.

As MPE's prestadoras de serviço mostram posicionamento equilibrado, podendo ser considerada como detentora dos mesmos condicionantes de visão compartilhada que são apresentados pelas MGE's, o conjunto dos gestores, embora se divida em alguns pontos, mostram que a atuação das MPE's prestadoras de serviço está consolidado internamente, necessitando apenas desenvolver as percepções quanto à implantação de processos que culminem com a certificação de qualidade para as empresas.

VISÃO COMPARTILHADA		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Minha visão sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa é compartilhada com os demais membros da organização?									
INOVAÇÃO EM PROCESSO	1) A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos	X		X		X		X	
	2) Existem programas formais de melhorias contínuas e aumento de produtividade	X			X	X		X	
	3) Os funcionários da manutenção e operadores de máquinas estão constantemente em contato com as equipes de Assistência Técnica	X			X	X		X	
	4) Existem programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra	X			X	X		X	
	5) A empresa tem certificações de qualidade	X			X	X			X
	6) Existe um programa formal de sistematização de processo	X			X	X		X	
	7) Existem softwares específicos para controle de processos	X		X		X		X	

Tabela 9: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Visão Compartilhada x Inovação em Processo

Fonte: Pesquisa (2010)

Infelizmente a posição favorável obtida pelas prestadoras de serviço, não é partilhada pelas MPE's produtivas; nas empresas produtivas, as posições que analisam a convergência de interfaces acerca de melhoria contínua, o alinhamento de manutenção e assistência técnica, os processos de treinamento, certificações de qualidade e a formalização de processos possuem diferentes contextos sob a observação coletiva, existe um consenso sobre um ambiente que não atende perspectivas e contextos de compreensão comuns.

O comparativo mostrado por meio da tabela 9 demonstra as diferenças substanciais entre empresas e também entre as interfaces, complementando essa visão com os dados mostrados nos gráficos 35, 36, 37 e 38, fica evidente que a MGE produtiva tem significativas vantagens de mercado devido à sua estruturação.

O que pelas observações de Senge *et al* (2000, p.281) significa a “Qualidade e o poder dos resultados [...] só pode emergir de um processo coerente de reflexão e conversação”. Logo, a visão compartilhada de um processo, tendo premissas positivas, oferece à organização melhor capacidade interna, motivado pelo comprometimento de todos.

5.3.3 Visão Compartilhada e Inovação em Produto

A avaliação da relação existente entre visão compartilhada e *Inovação em produto*, observa o produto como resultado do esforço conjunto de capital estrutural e capital humano. Assim, os resultados advindos da pesquisa mostram como os indivíduos são responsáveis por interferir na mais variadas dimensões do produto, tanto na criação quanto na agregação de outros valores a este mesmo item.

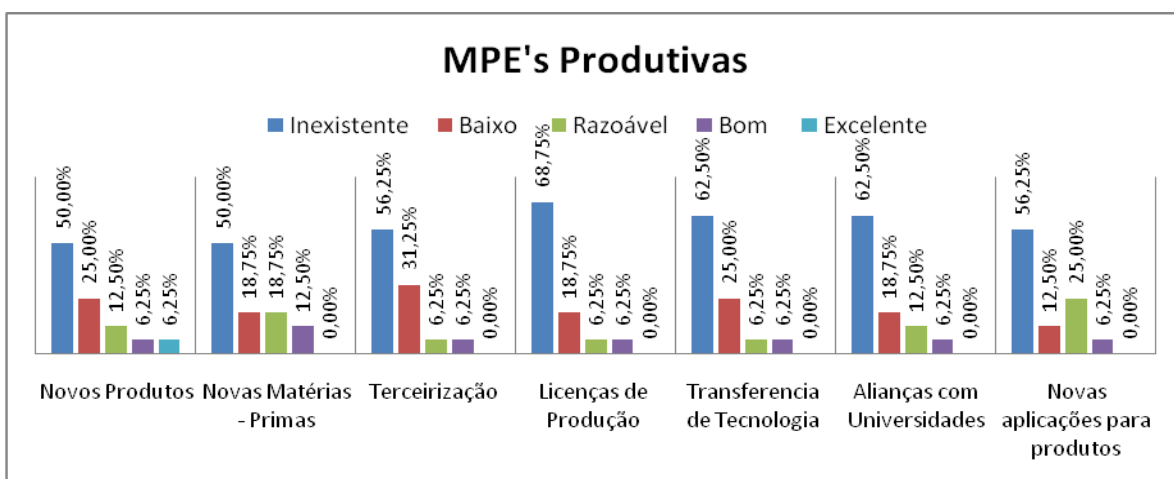


Gráfico 39: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Produto x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

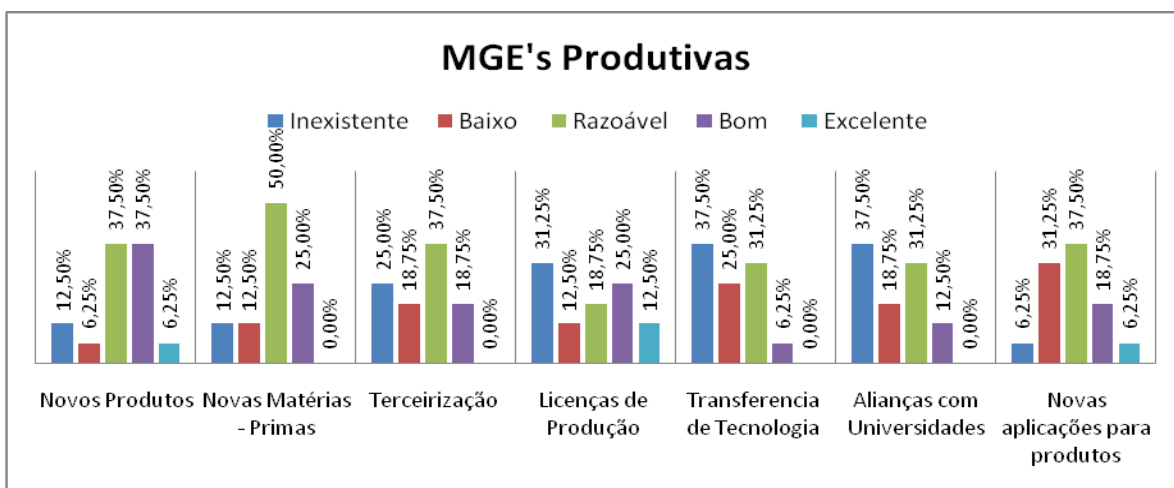


Gráfico 40: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Produto x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

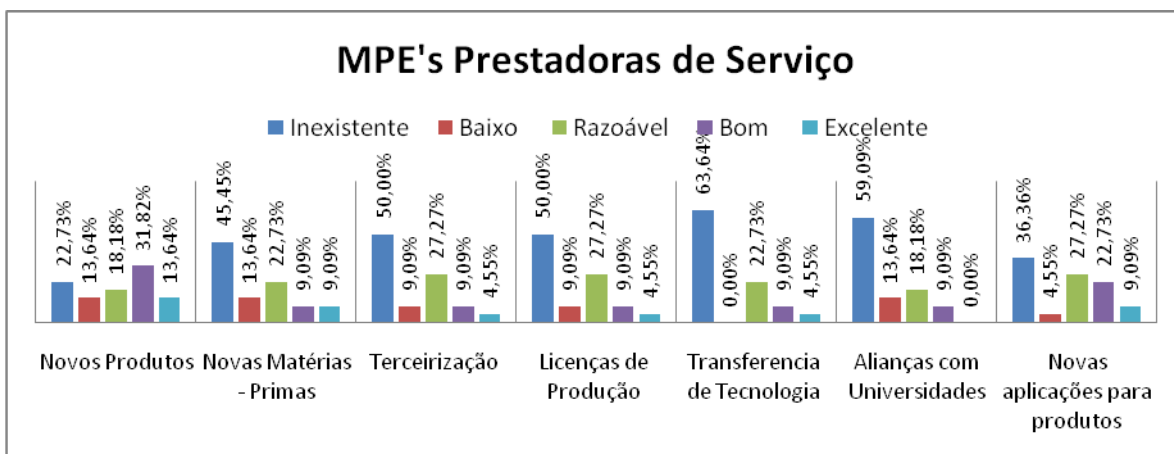


Gráfico 41: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

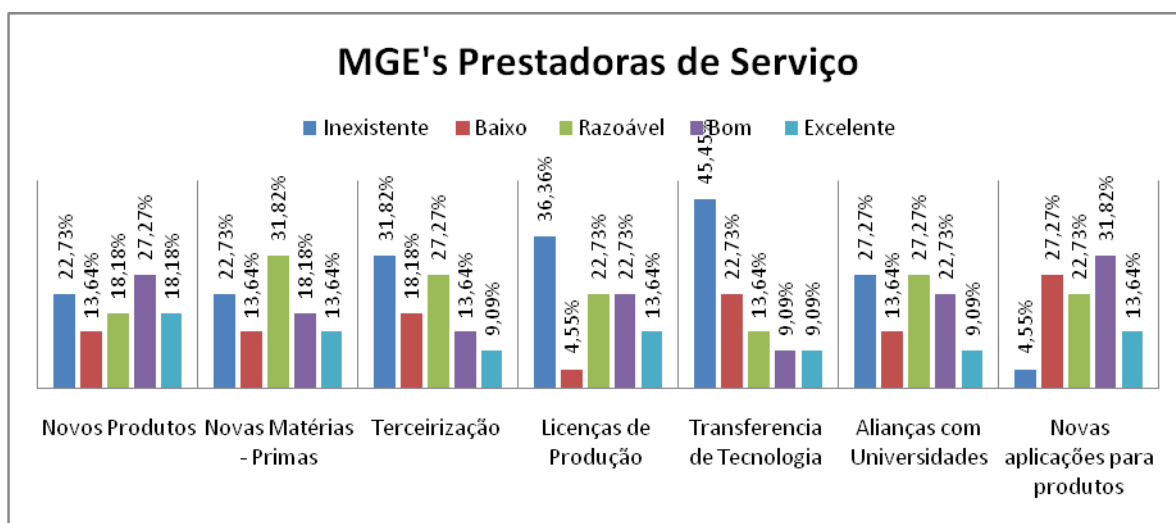


Gráfico 42: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Visão Compartilhada
Fonte: Pesquisa (2010)

Os resultados da pesquisa demonstram que na relação da visão compartilhadas e as dimensões da inovação, os gestores apontam menor convergência de posições quanto às ações existentes referentes ao produto.

VISÃO COMPARTILHADA		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Minha visão sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa é compartilhada com os demais membros da organização?									
INOVAÇÃO EM PRODUTO	1) A empresa desenvolve novos produtos	X			X	X		X	
	2) A empresa utiliza-se de novas matérias-primas para seus produtos	X			X	X			X
	3) A empresa terceiriza o desenvolvimento de novos produtos	X			X		X		X
	4) A empresa adquire licença para produção de novos produtos		X		X	X			X
	5) A empresa transfere tecnologia para produção de produtos a outras empresas		X		X		X		X
	6) A empresa tem alianças com Universidades para transferência de tecnologia		X		X	X			X
	7) A empresa desenvolve novas aplicações para os produtos já existentes		X		X	X			X

Tabela 10: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Visão Compartilhada x Inovação em Produto

Fonte: Pesquisa (2010)

Nem mesmo as MGE's possuem níveis de assertividade e/ou coerência nas interfaces analisadas, o produto mesmo sendo aquilo que é percebido de forma direta pelo consumidor, mesmo sendo gerador de receita para a organização, não possui uma estruturação equitativa com o que causa interferência, se os responsáveis pela existência do produto, não encontram sentido comum para aquilo que torna o item atrativo ao mercado, existe um substancial risco de que a empresa comprometa seus resultados.

A visão que envolve o produto não pode tomar características parciais, como as apresentadas por meio da pesquisa, pois, para o desenvolvimento e consolidação de um produto no mercado é necessário que as tratativas sejam multicriteriais, logo, diferentes áreas de conhecimento especializado poderão contribuir para evolução do produto.

Embora os índices apresentados pela MGE prestadora de serviços possuam melhor equilíbrio que as demais organizações, os números apontam para aspectos medianos, sem níveis de excelência e sem integração completa entre os aspectos.

O fato é que, independente do ramo de atuação, as organizações devem alinhar interesses, envolvendo conteúdo tecnológico e estratégico de forma a atender os consumidores, o comportamento apresentado pelas empresas na relação inovação em produto não comunga dessa condição.

5.4 Aprendizagem em Equipe e Inovação

A aprendizagem em equipe pode ser considerada um processo de transformação, processo esse que envolve conhecimento e competências para a construção de novos comportamentos organizacional.

Senge *et al* (2000, p.333) afirma que há complexidade no desenvolvimento da aprendizagem em equipe, pois, “o processo de aprender a aprender coletivamente não é familiar. [...] Ele começa com a automaestria e a autognose, mas envolve *olhar para fora* para desenvolver o conhecimento e o alinhamento com outros na própria equipe”.

A aprendizagem em equipe une as demais disciplinas por meio da congruência das competências do indivíduo e sua capacidade de aplicação. A aprendizagem utiliza o domínio pessoal para estabelecer estrutura de desenvolvimento, os modelos mentais como metodologia para convergir percepções e a visão compartilhada para que o grupo busque os mesmos objetivos, isto porque a aprendizagem em equipe é algo que envolve “o todo”, ela foge das concepções individuais ou departamentais, mas sim, envolve a organização em suas diferentes dimensões.

5.4.1 Aprendizagem em equipe e Inovação Geral

A aprendizagem em equipe e sua relação com a inovação em geral mobiliza a organização como conjunto evolutivo, onde a busca pela melhoria se atem a processos e a construção de dinâmicas que tornem a empresa competitiva.

Trata das percepções e ações que envolvam as estruturas externas à organização, esta relação envolve a sustentabilidade da organização, a capacidade de realizar mudanças cujos conflitos sejam positivos e proporcionem a melhoria da organização, não a sua ruptura.

Dessa forma, cada uma das características da inovação geral, observa diferentes interfaces da administração burocrática tendo em vista que, as mudanças devem ser compartilhadas por todos os atores inseridos na organização, isto porque a aprendizagem visa mudar o comportamento da organização, logo, é a aprendizagem pode ser compreendida como contexto permanente já que não permite retorno às antigas situacionais

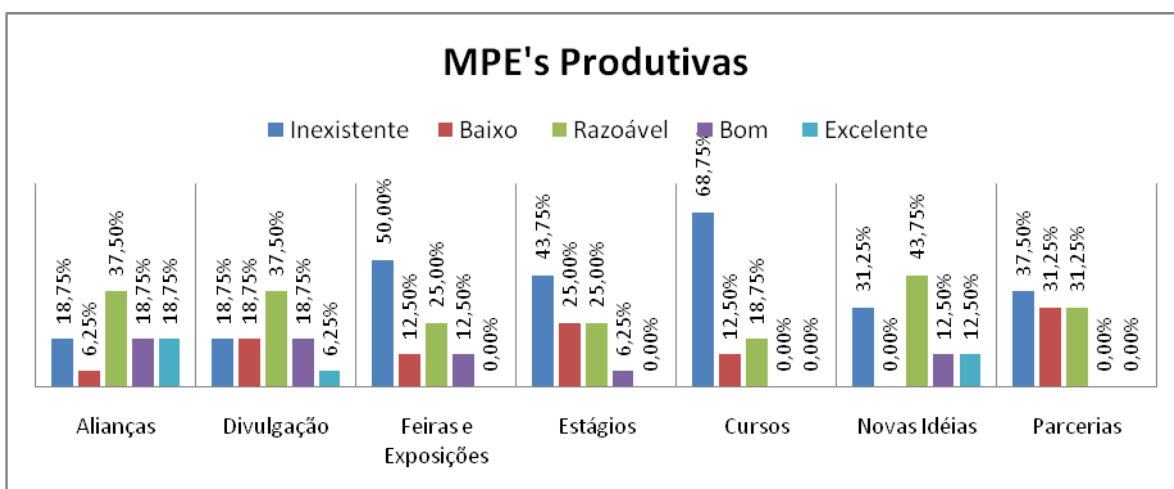


Gráfico 43: Panorama MPE's Produtivas x Inovação Geral x Aprendizagem em Equipe
Fonte: Pesquisa (2010)

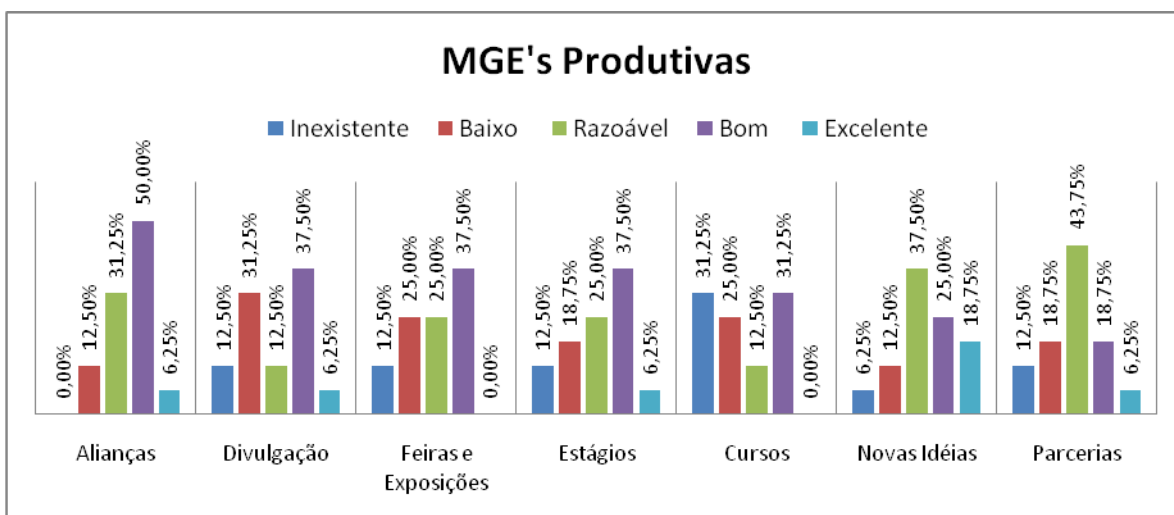


Gráfico 44: Panorama MGE's Produtivas x Inovação Geral x Aprendizagem em Equipe
Fonte: Pesquisa (2010)

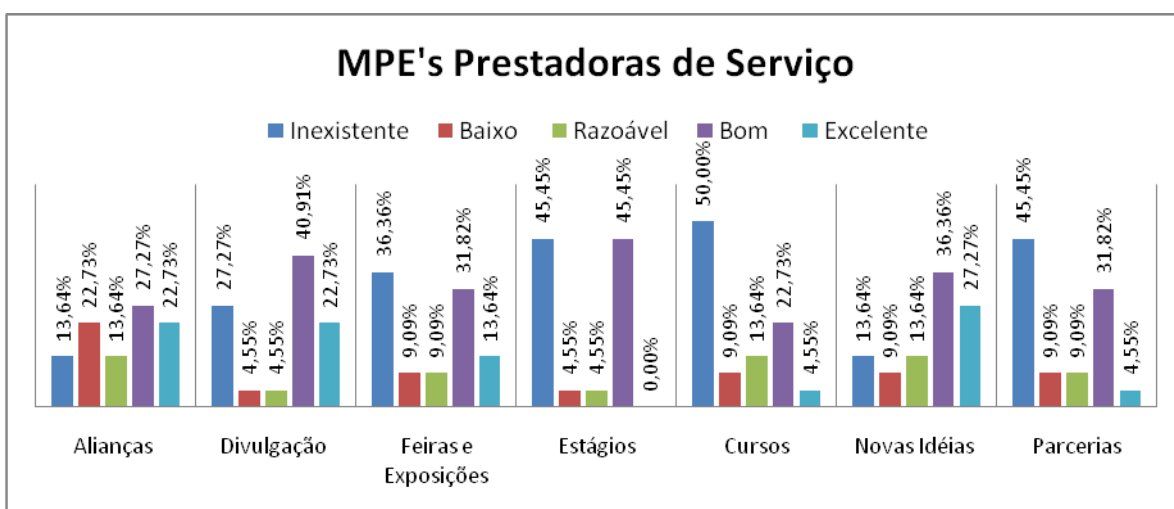


Gráfico 45: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Aprendizagem em Equipe
Fonte: Pesquisa (2010)

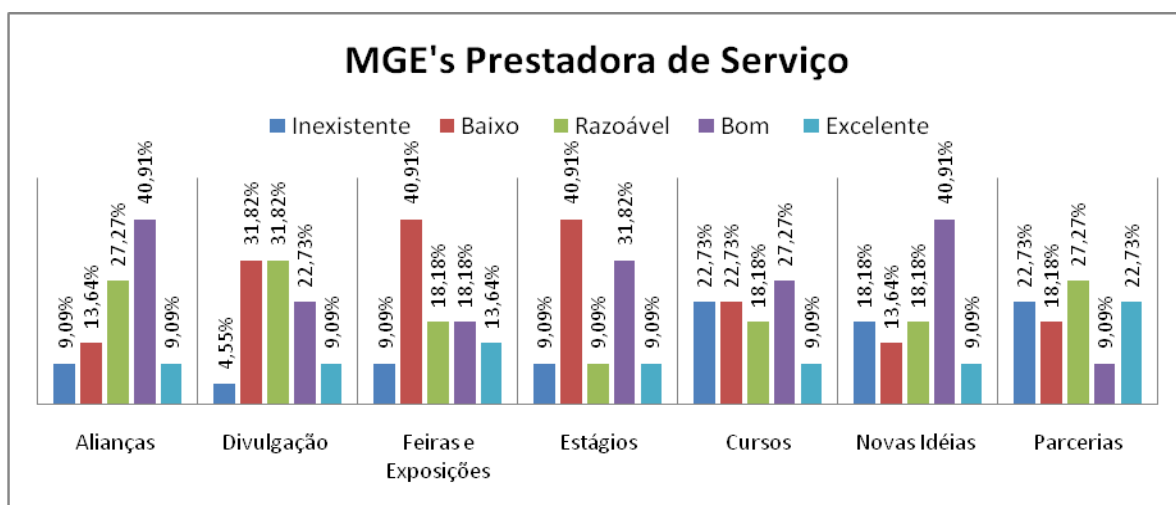


Gráfico 46: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Aprendizagem em Equipe
Fonte: Pesquisa (2010)

O aprendizado em equipe possui o compromisso de realizar alinhamento dos saberes e habilidades dos indivíduos que compõe uma empresa, sendo possível por meio do senso de unidade, realizar ações assertivas na forma coletivas. Na visão de Senge *et al* (2000, p.330) “o aprendizado em equipe transforma habilidades em capacidades; elas tornam-se veículos coletivos para construir o entendimento compartilhado”.

O resultado geral demonstra que as organizações estão empenhadas em fazer com que haja alinhamento funcional real. O mérito fica a cargo das empresas prestadoras de serviço, pois, o número de organizações cujos gestores consideram a ação inovadora como algo que envolve o conjunto de funcionários é significativo.

Esta postura permite que o planejamento seja efetivo na sua função s, envolvendo profissionais e capital estrutural para alcançar objetivos, quando há processo de aprendizagem e discussão coletiva, há comprometimento funcional, assim as empresas assumem um papel de mobilidade tecnológica, pois, cria senso da necessidade de mudança com foco no mercado.

Até mesmo os gestores das MPE's produtivas; que realizaram a classificação das organizações em outras disciplinas sob condições inferiores ao necessário; consideram as MPE's produtivas possuidoras de graus positivos em grande parte das interfaces avaliadas.

APRENDIZAGEM EM EQUIPE Realizo as ações inovadoras na empresa sempre em equipe?		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Inovação Geral	1) A empresa mantém alianças com fornecedores	x		x		x		x	
	2) A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias	x		x		x		x	
	3) A empresa participa de feiras e exposições	x			x		x	x	
	4) A empresa mantém convênio com instituições de ensino para abertura de oportunidades de estágio	x			x		x	x	
	5) A empresa proporciona cursos de idiomas para seus funcionários		x		x	x			x
	6) Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas idéias vindas de qualquer setor	x		x		x		x	
	7) A empresa desenvolve projetos em parceria com o poder público e terceiro setor	x			x	x			x

Tabela 11: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Aprendizagem em equipe x Inovação Geral
Fonte: Pesquisa (2010)

A tabela 11 confirma a situação de equilíbrio geral existente nas organizações, isto porque as posições têm similaridades. Esse resultado demonstra ser muito positivo para as organizações, uma vez que envolve diretamente a dinâmica do trabalho, muito mais do que as tratativas de pensamento e de considerações comuns, a aprendizagem em equipe é o posicionamento expresso de uma equipe que possui as mesmas competências.

5.4.2. Aprendizagem em equipe e Inovação de Processo

Sendo as atividades referentes ao processo planejadas e construídas por pessoas, a aprendizagem em equipe tem completa influência sobre as definições do processo. Serão as pessoas as responsáveis por analisar as capacidades e competências da empresa realizando a adequação destes objetivos frente ao mercado, bem como estabelecer metodologias com visão longo prazo.

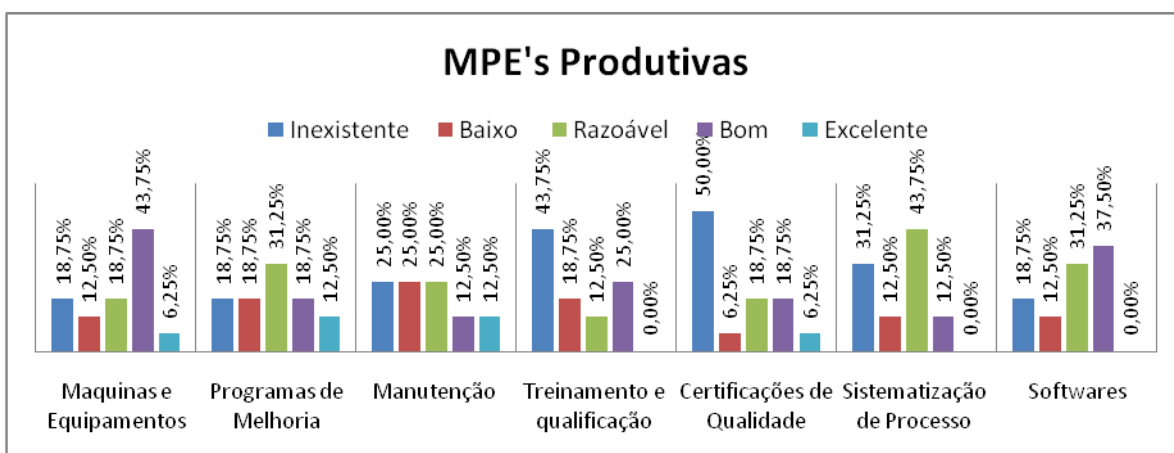


Gráfico 47: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Processo x Aprendizagem em Equipe
Fonte: Pesquisa (2010)

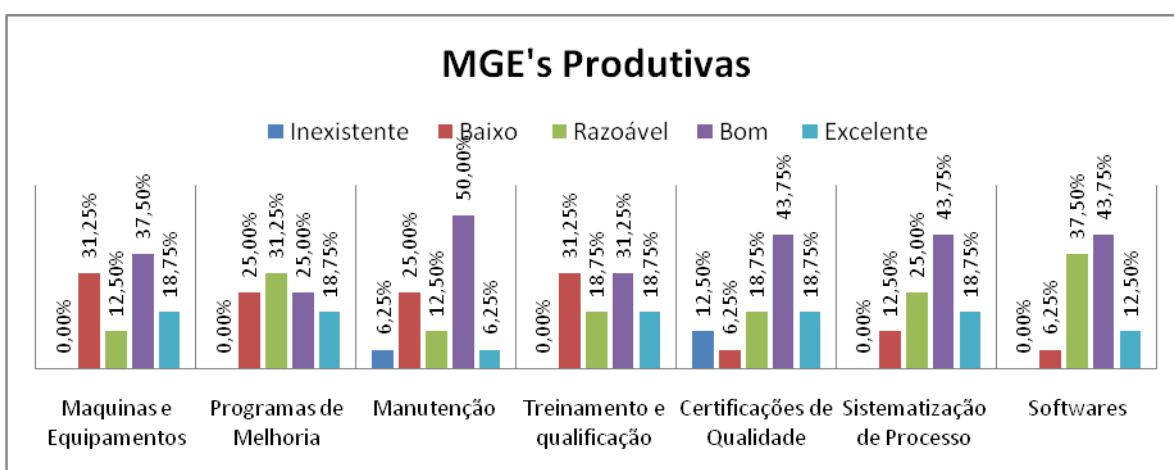


Gráfico 48: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Processo x Aprendizagem em Equipe
Fonte: Pesquisa (2010)

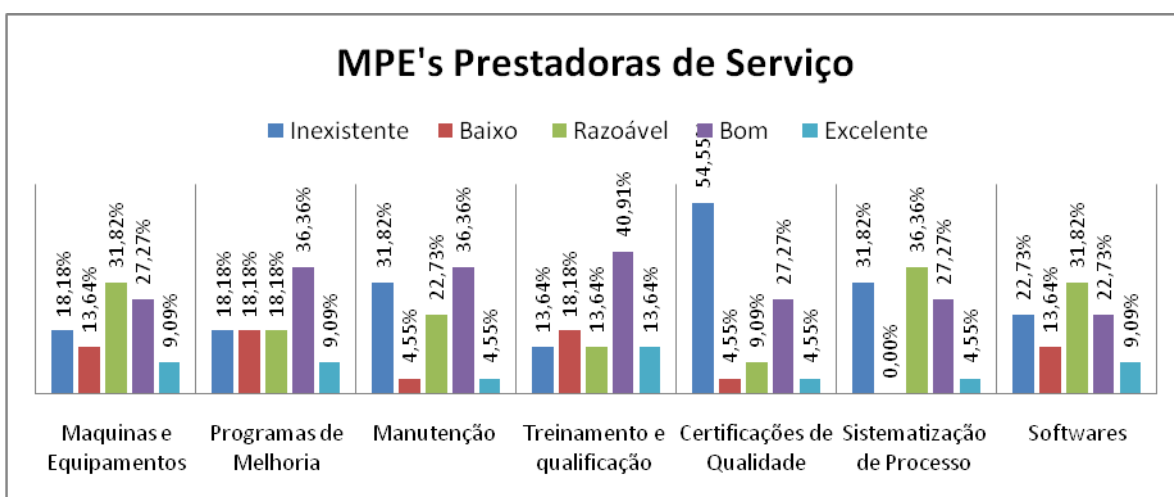


Gráfico 49: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Aprendizagem em Equipe
Fonte: Pesquisa (2010)

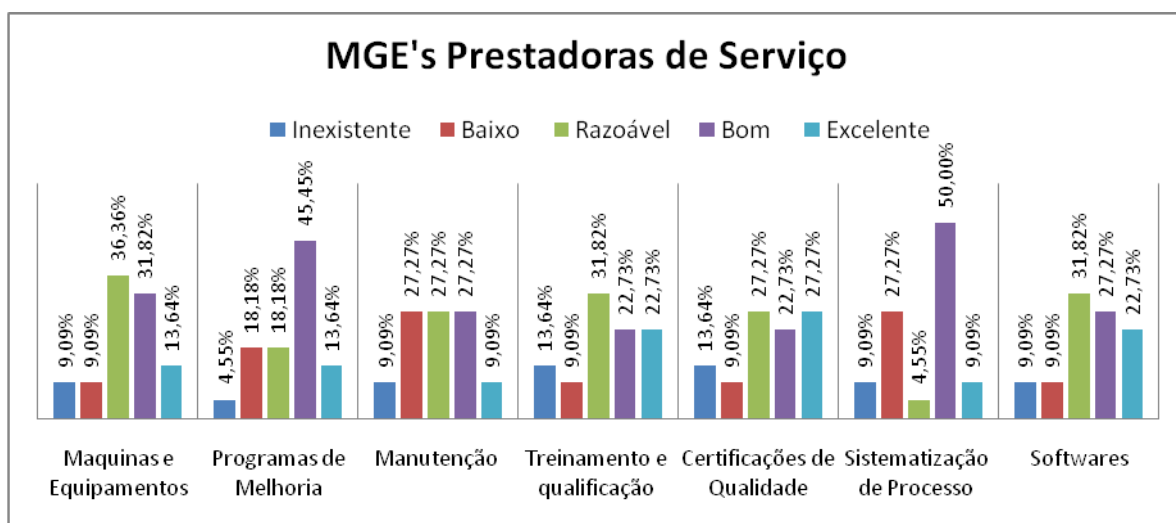


Gráfico 50: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Aprendizagem em Equipe

Fonte: Pesquisa (2010)

Na relação que a aprendizagem em equipe e inovação em processo a MPE produtiva apresenta manutenção da mesma tipologia de posição que a apresentada quanto à inovação geral, no entanto, vale observar que as falhas apresentadas refletem que os pontos fracos estão associados às interfaces estratégicas do processo, os pontos que se mostram positivos se destacam na relação interna, demonstrando que estas organizações necessitam estabelecer uma visão gerencial que compreenda o alinhamento de processos operacionais como estrutura capaz de complementar com outros fatores.

As MGE's estão dentro do contexto esperado, mantendo-se equilibradas e congruentes, somente chama a atenção que a posição dos gestores não as indique dentro de níveis de excelência, a definição da atuação coletiva nestas organizações se encontra na dimensão do que é razoável, mas não pode ser considerada efetivamente como diferencial em atuação.

APRENDIZAGEM EM EQUIPE Realizo as ações inovadoras na empresa sempre em equipe?		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
INOVAÇÃO EM PROCESSO	1) A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos	X		X		X		X	
	2) Existem programas formais de melhorias contínuas e aumento de produtividade	X		X		X		X	
	3) Os funcionários da manutenção e operadores de máquinas estão constantemente em contato com as equipes de Assistência Técnica	X			X	X		X	
	4) Existem programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra	X			X	X		X	
	5) A empresa tem certificações de qualidade	X			X	X			X
	6) Existe um programa formal de sistematização de processo	X		X		X		X	
	7) Existem softwares específicos para controle de processos	X		X		X		X	

Tabela 12: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Aprendizagem em equipe x Inovação em Processo
Fonte: Pesquisa (2010)

Em compensação, os índices das MPE's prestadoras de serviço, tiveram substancial melhora em relação a tudo que a empresa apresentou em outras disciplinas, tendo como deficiência apenas as tratativas realizadas quanto às certificações de qualidade. O restante das interfaces analisadas corresponde a um cenário equilibrado de ações.

5.4.3 Aprendizagem em equipe e Inovação em Produto

A aprendizagem em equipe também tem o poder de estar interferindo com a *inovação em produto*. Em vários momentos este estudo menciona que, o produto é o resultado de processo produtivo elaborado, onde a organizações projetam esforços, despendem investimentos e planejamento contínuo, o produto também é resultado da interação com o mercado e de sua interpretação, daí o papel dos indivíduos, o de criar itens capazes de satisfazer as necessidades dos clientes.

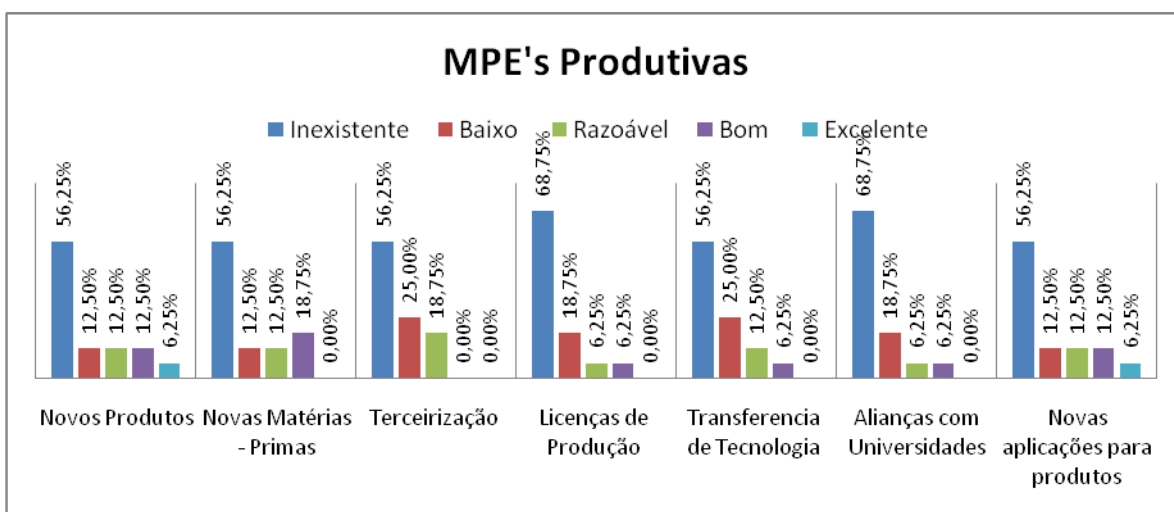


Gráfico 51: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Produto x Aprendizagem em Equipe
Fonte: Pesquisa (2010)

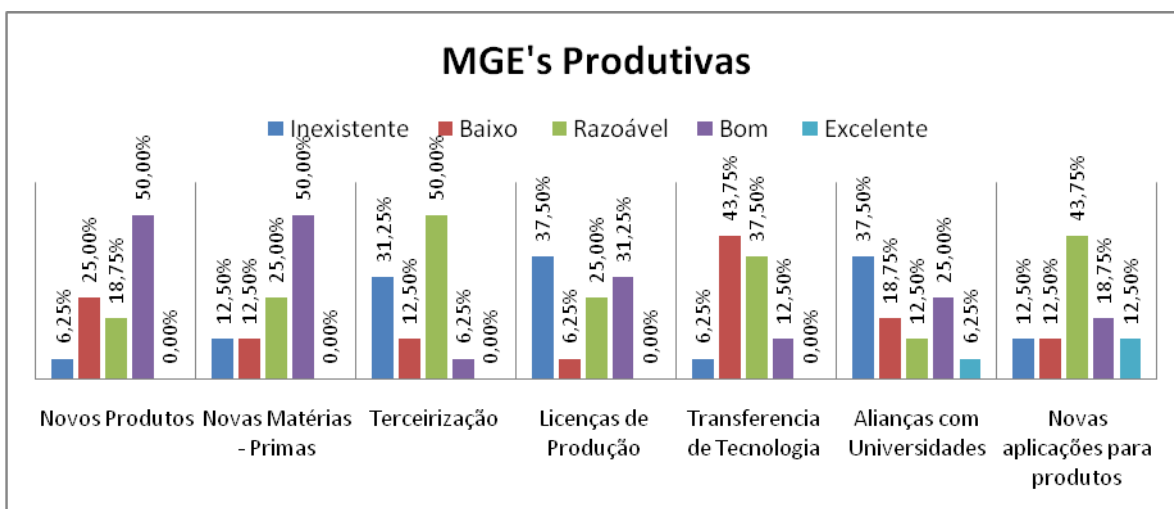


Gráfico 52: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Produto x Aprendizagem em Equipe
Fonte: Pesquisa (2010)

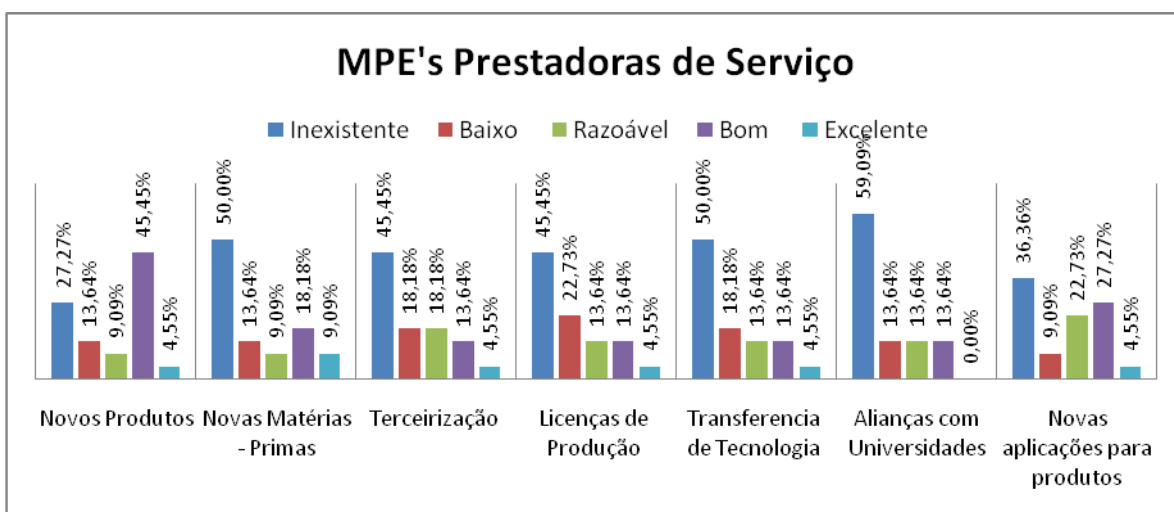


Gráfico 53: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Aprendizagem em Equipe
Fonte: Pesquisa (2010)

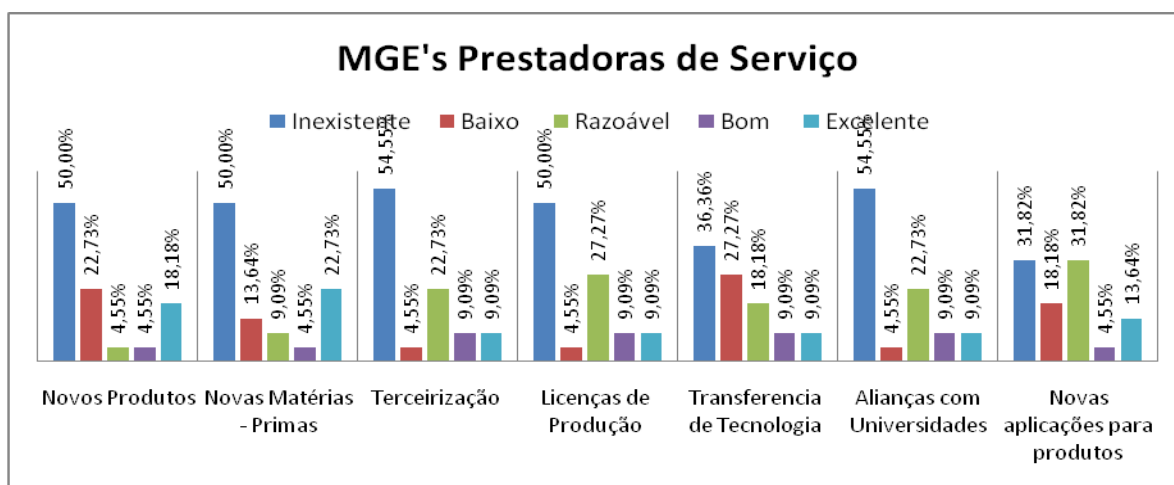


Gráfico 54: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Aprendizagem em Equipe

Fonte: Pesquisa (2010)

Senge *et al* (2000) aponta a disciplina de *aprendizagem em equipe* como detentora de maior dificuldade para ser estabelecida, isso porque o processo de aprendizagem coletiva não é algo comum ao indivíduo, esta disciplina envolve a percepção quanto ao “todo” e estar pronto para ser parte deste “todo”, envolve pensar junto com outros indivíduos. Esse é um ponto que justifica o fato das organizações pesquisadas, apresentarem níveis negativos quanto à relação inovação em produto e aprendizagem em equipe.

As MPE's e as MGE's prestadoras de serviços apresentam interfaces não alinhadas, preceitos não positivos e níveis de inexistência de ações no sentido de promoção dessa relação, os índices podem ser até considerados “descaso” com o que o produto representa para a organização.

Ao que parecem, as interfaces que envolvem o produto nem mesmo são compreendidas pelos gestores como algo que fundamenta o planejamento operacional e alicerce as considerações estratégicas feitas pela empresa.

Esse comportamento pode inclusive ser prejudicial às condições positivas apresentadas pelas relações existentes entre *aprendizagem em equipe* e *inovação geral* e *aprendizagem em equipe* e *inovação* em processo.

APRENDIZAGEM EM EQUIPE Realizo as ações inovadoras na empresa sempre em equipe?		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
INOVAÇÃO EM PRODUTO	1) A empresa desenvolve novos produtos	x			x		x	x	
	2) A empresa utiliza-se de novas matérias-primas para seus produtos	x			x		x		x
	3) A empresa terceiriza o desenvolvimento de novos produtos	x			x		x		x
	4) A empresa adquire licença para produção de novos produtos	x			x		x		x
	5) A empresa transfere tecnologia para produção de produtos a outras empresas		x		x		x		x
	6) A empresa tem alianças com Universidades para transferência de tecnologia		x		x		x		x
	7) A empresa desenvolve novas aplicações para os produtos já existentes	x			x		x		x

Tabela 13: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Aprendizagem em equipe x Inovação em produto
Fonte: Pesquisa (2010)

Ao contrário do comportamento das demais organizações, os gestores das MGE's produtivas, apresentam apenas percepção negativa em apenas duas interfaces, sendo estas proposições, a transferência de tecnologia de produção de produtos à outras empresas e a formação de alianças com universidades para a transferência de tecnologia.

Comportamento que pode ser compreendido como posicionamento protecionista das organizações. Tem impacto danoso já que não permite um diálogo efetivo com o macroambiente, mas de forma geral, os resultados ainda demonstram que as empresas são coesas em suas ações.

5.5 Pensamento Sistêmico e Inovação

O *pensamento sistêmico* reúne condições e poder para mudar tudo que é observado nas disciplinas propostas, pois é uma ferramenta onde a visão periférica está presente como propulsor de funcionamento, isso significa que o pensamento sistêmico é contínuo e cíclico, vai unir todas as posições existentes num cenário e

terá poder para avaliar situacionais com maior percepção, já que considera o “todo” como base.

Tanto que as proposições de avaliação da dimensão *pensamento Sistêmica* e sua relação com as dimensões da *inovação* vão estar condicionadas a seguinte questão:

- *PENSAMENTO SISTÊMICO - Levo em consideração múltiplos focos, aspectos, variáveis e relações nas ações inovadoras realizadas na empresa?*
(Buscar várias soluções combinadas para resolver um problema e aprender algo com a situação)

Por meio do pensamento sistêmico o entendimento coletivo acerca da necessidade de mudança será natural na organização, uma vez que este compreende a mobilidade de macro e microambientes, na proposta de Senge *et al* (2000, p.84) “a estrutura é o padrão de inter-relações entre componentes chave do sistemas”. Ou seja, união de variáveis, uma organização não pode ter visão estática, deve inserir contextos facilitadores para a inter-relação e favorecer a mudança.

5.5.1 Pensamento Sistêmico e Inovação Geral

Para a inovação geral, o pensamento sistêmico significa avaliar as dinâmicas da organização como um organismo complexo, cujo funcionamento adequado depende de interação e dinâmicas organizacionais prontas para ser melhoradas. É interessante avaliar que a melhoria continua não esta afixada nas ponderações apenas do processo ou do produto, a melhoria continua pode ser aplicada também nos processos gerencias estratégicos.

A intangibilidade proveniente das dinâmicas organizacionais também se estende às redes de relacionamento da organização, ou seja, voltamos para o pressuposto de alinhamento estratégico, estrutura interna e gestão da cadeia de suprimento integrada.

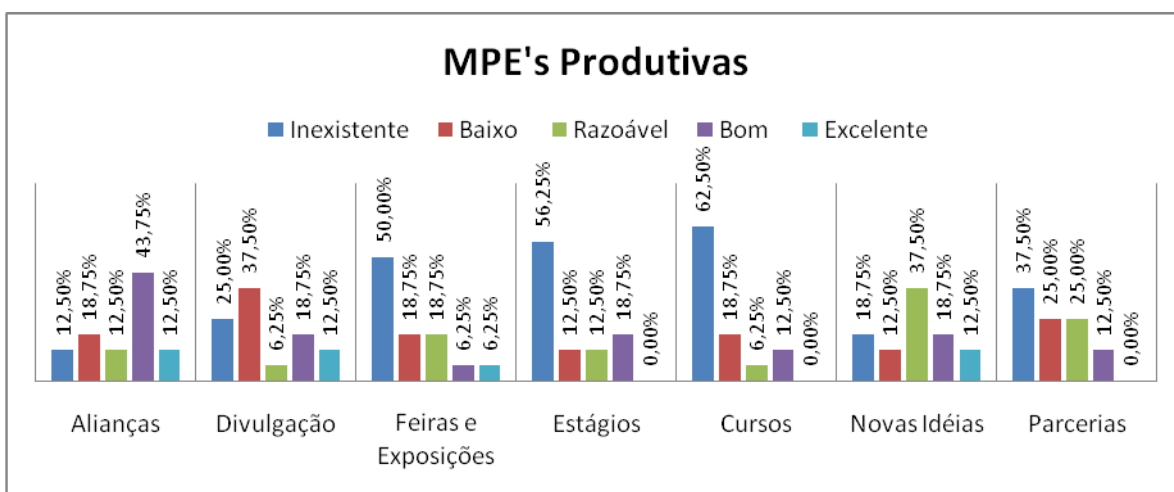


Gráfico 55: Panorama MPE's Produtivas x Inovação Geral x Pensamento Sistemico
Fonte: Pesquisa (2010)

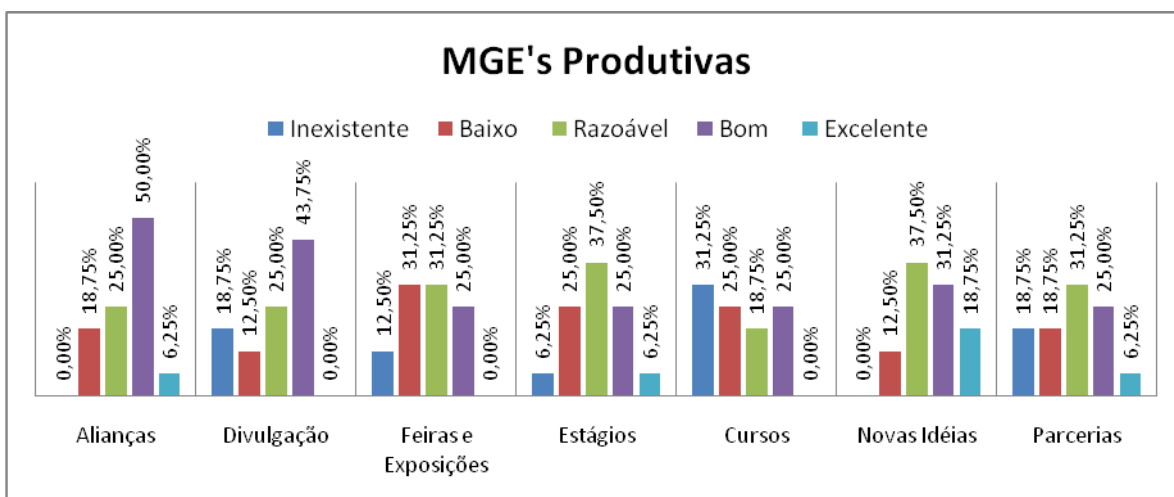


Gráfico 56: Panorama MGE's Produtivas x Inovação Geral x Pensamento Sistemico
Fonte: Pesquisa (2010)

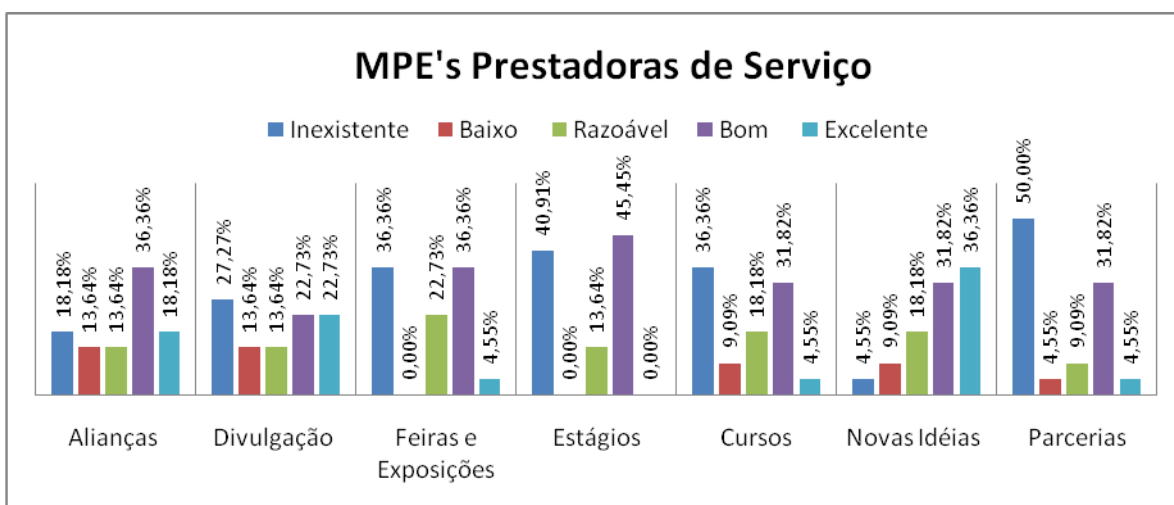


Gráfico 57: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Pensamento Sistemico
Fonte: Pesquisa (2010)

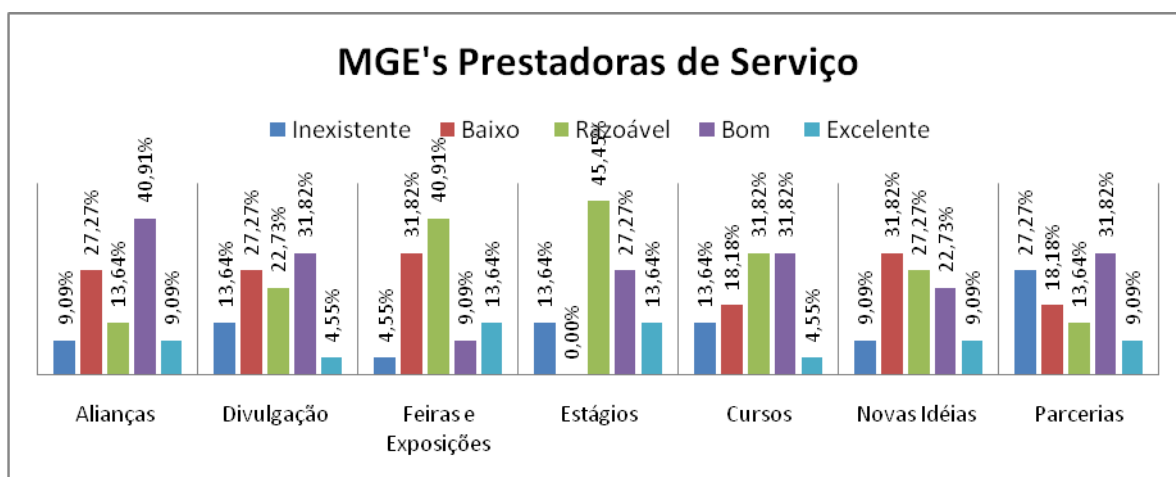


Gráfico 58: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação Geral x Pensamento Sistêmico
Fonte: Pesquisa (2010)

Os resultados acerca da relação existente entre *Pensamento Sistêmico* e *Inovação Geral* apontam duas considerações extremas dentre as MPE's:

1. As MPE's Prestadoras de Serviço demonstrando que seus gestores consideram as ações realizadas nas empresas como possuidoras de altos níveis de excelência, sendo inclusive índices superiores aos apresentados pelas MGE's, logo, a MPE prestadora de serviços conseguem estabelecer diretrizes cujas considerações avaliam a interferência de múltiplos aspectos e usa essa situacional a seu favor.
2. A MPE's Produtivas com o pior nível dentre as organizações entrevistadas, as estatísticas demonstram que o conjunto de empresas atua de forma indisciplinada, sem realizar a mensuração de riscos e/ou as possibilidades advindas dos ambientes, demonstrando completa inabilidade em avaliar aquilo que pode interferir em suas ações.

Não são surpreendentes os extremos apresentados pelas MPE's, uma vez que as disciplinas de *Domínio Pessoal*, *Modelos Mentais*, *Visão Compartilhada* e *Aprendizagem em Equipe* já apontavam para esse resultado. Senge *et al* (2000) aponta para a possibilidade dessa situacional quanto afirma que o pensamento sistêmico é resultado de um processo que consolide as demais disciplinas, estabelecendo que o papel de consolidação é responsabilidade tanto do indivíduo quanto da empresa.

E os resultados da avaliação das percepções dos gestores da MPE's em todas as etapas davam a compreender que as observações de Senge *ibid* seriam confirmadas.

PENSAMENTO SISTÊMICO Levo em consideração múltiplos focos, aspectos, variáveis e relações nas ações inovadoras realizadas na empresa?		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Inovação Geral	1) A empresa mantém alianças com fornecedores	x			x	x		x	
	2) A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias	x			x	x		x	
	3) A empresa participa de feiras e exposições	x			x	x		x	
	4) A empresa mantém convênio com instituições de ensino para abertura de oportunidades de estágio	x			x	x		x	
	5) A empresa proporciona cursos de idiomas para seus funcionários		x		x	x		x	
	6) Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas idéias vindas de qualquer setor	x		x		x		x	
	7) A empresa desenvolve projetos em parceria com o poder público e terceiro setor	x			x	x			x

Tabela 14: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Pensamento Sistêmico x Inovação Geral

Fonte: Pesquisa (2010)

As percepções obtidas acerca das MGE's confirmam condições de equilíbrio e sinergia, mesmo sendo necessário melhorar a questão dos cursos de idiomas oferecidos e também as condições para a discussão e aplicação de novas idéias e conceitos.

É importante considerar que “o conjunto de gestores” aponta para a necessidade de muitas empresas melhorarem de forma ampla as suas atuações, o conjunto da empresas entrevistadas fica longe do ideal, embora se mantenha em posição de garantir longevidade de atuação.

5.5.2. Pensamento Sistêmico e Inovação de Processo

O processo produtivo tem no pensamento sistêmico a capacidade para estabelecer um desenvolvimento estrutural cuja interação múltipla seja capaz de construir diferenciais e numa organização onde o processo tenha prismas múltiplos e sejam aplicados contextos situacionais de mudança cíclica se constrói bases para a longevidade empresarial.

Quinello & Nicoletti (2009) explicam que a inovação de processo é composta pela integralidade da mentalidade do negócio, essa multidisciplinaridade de conceitos e observações é indispensável para a obtenção de um sucesso sustentável.

Na linguagem do pensamento sistêmico, cada pequena faceta está conectada com inúmeras outras. Assim, etapas equilibradas garantem a fluidez do sistema, mesmo que este seja altamente complexo. Quando se observa a aquisição de máquinas e equipamentos, se considera questões financeiras, a capacidade operacional, *layout* interno para implantação do equipamento, a quantidade de gestores necessários para a operação, conhecimentos necessários ao funcionário e até a relação custo-benefício em se realizar a aquisição de um novo equipamento. Logo, observar a relação existente entre esta proposição e o pensamento sistêmico é algo fundamental.

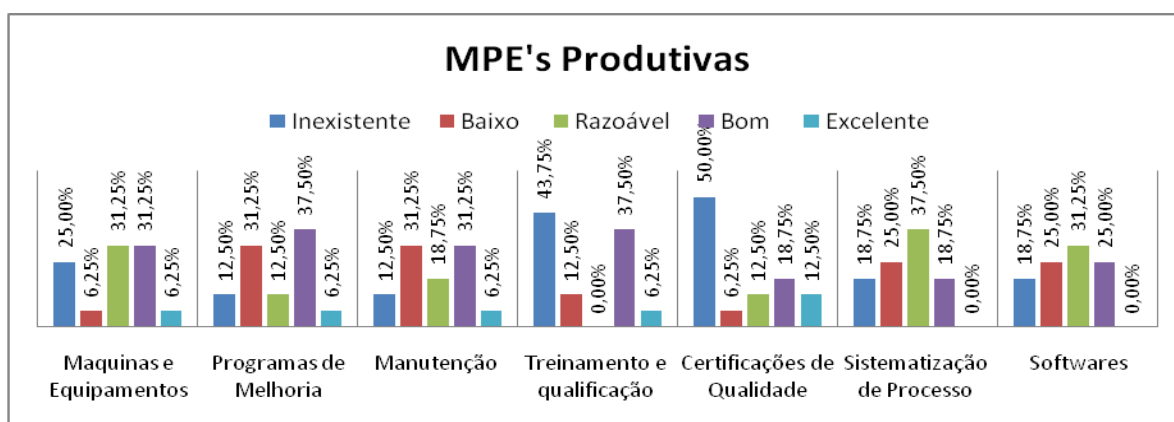


Gráfico 59: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Processo x Pensamento Sistêmico

Fonte: Pesquisa (2010)

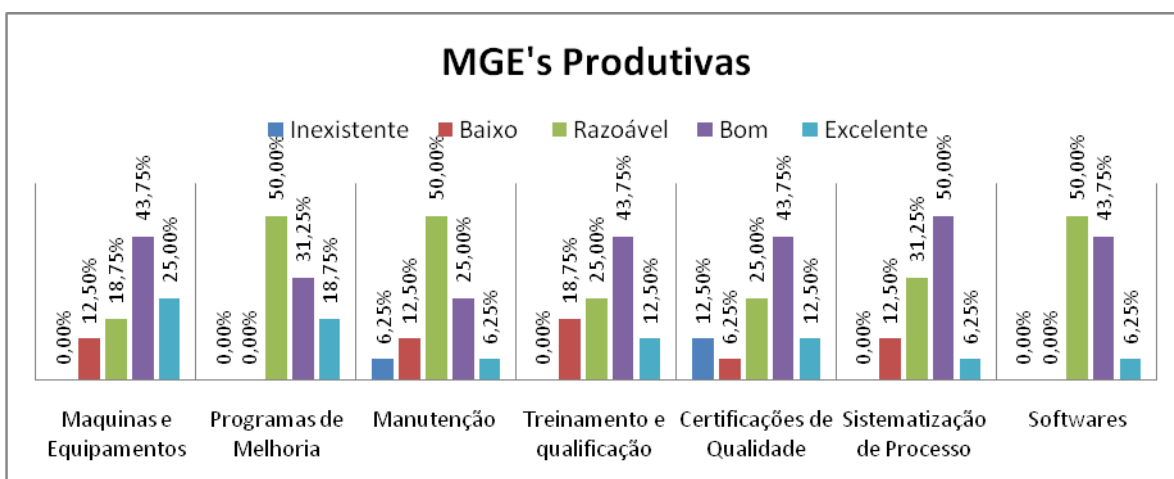


Gráfico 60: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Processo x Pensamento Sistêmico
Fonte: Pesquisa (2010)

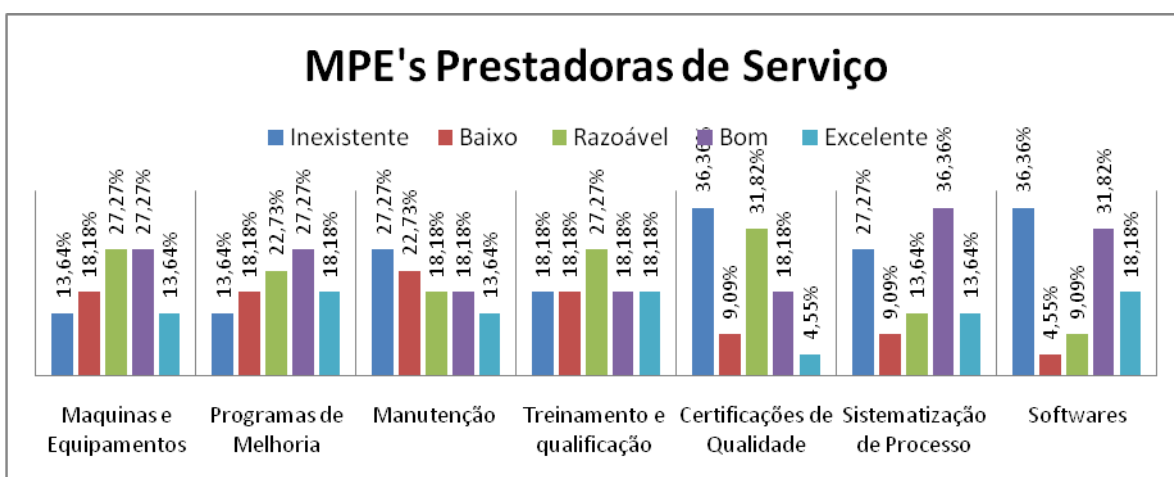


Gráfico 61: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Pensamento Sistêmico
Fonte: Pesquisa (2010)

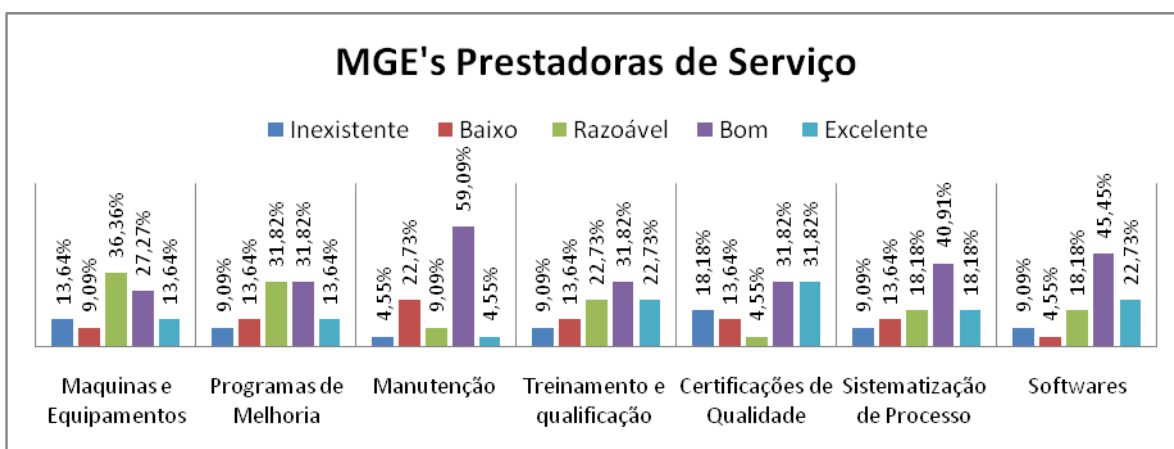


Gráfico 62: Panorama MGE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Processo x Pensamento Sistêmico
Fonte: Pesquisa (2010)

Nas perspectivas que envolvem a inovação em processo, os resultados da pesquisa apresentam melhora considerável em relação ao que foi apresentado na dimensão *inovação geral* por parte das MPE's produtivas, na avaliação da dimensão *inovação em processo* apenas duas proposições têm índices negativos, a proposição que trata dos programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra e a proposição sobre as certificações de qualidade, as demais proposições demonstram assertividade e potencialidade de melhoria contínua.

PENSAMENTO SISTÊMICO Levo em consideração múltiplos focos, aspectos, variáveis e relações nas ações inovadoras realizadas na empresa?		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
INOVAÇÃO EM PROCESSO	1) A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos	X		X		X		X	
	2) Existem programas formais de melhorias contínuas e aumento de produtividade	X		X		X		X	
	3) Os funcionários da manutenção e operadores de máquinas estão constantemente em contato com as equipes de Assistência Técnica	X		X		X		X	
	4) Existem programas formais de treinamento e qualificação de mão-de-obra	X			X	X		X	
	5) A empresa tem certificações de qualidade	X			X	X		X	
	6) Existe um programa formal de sistematização de processo	X		X		X		X	
	7) Existem softwares específicos para controle de processos	X		X		X		X	

Tabela 15: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Pensamento Sistêmico x Inovação em Processo

Fonte: Pesquisa (2010)

Os resultados da pesquisa mostram as MPE's prestadoras de serviço mantendo índices positivos de percepção dos gestores em todas as proposições, apenas consolidando o que havia sido apresentado na relação *Pensamento Sistêmico e Inovação Geral*.

Os níveis gerais apresentados na dimensão inovação em processo pelas MGE's também obtêm melhora em relação aos níveis apresentados relação

Pensamento Sistêmico e Inovação Geral, demonstrando que as MGE's ainda possuem melhor foco de ação e melhores condições para agir na realização de etapas, devendo estabelecer melhorias para equiparação entre o processo e a administração burocrática, dessa forma obter melhores resultados estratégicos.

5.5.3 Pensamento Sistêmico e Inovação em Produto

O pensamento sistêmico tem o poder de realizar a convergência necessária para o sucesso do processo multicriterial que envolve a inovação em produto, é por meio do pensamento sistêmico que as empresas conseguem efetivamente fazer a agregação de valor aos seus produtos, levando em consideração não só o impacto que o produto tenha no mercado consumidor, mas também a criação de um produto, sua produção e sua comercialização.

Nas diferentes proposições avaliadas, os objetivos se atem em observar o comportamento das organizações diante dos aspectos que se relacionam com os produtos, analisando o grau de maturidade que as empresas apresentam e obviamente mensurar vantagens ou desvantagens de cada postura adotada diante da relação entre o *pensamento sistêmico e inovação em produto*.

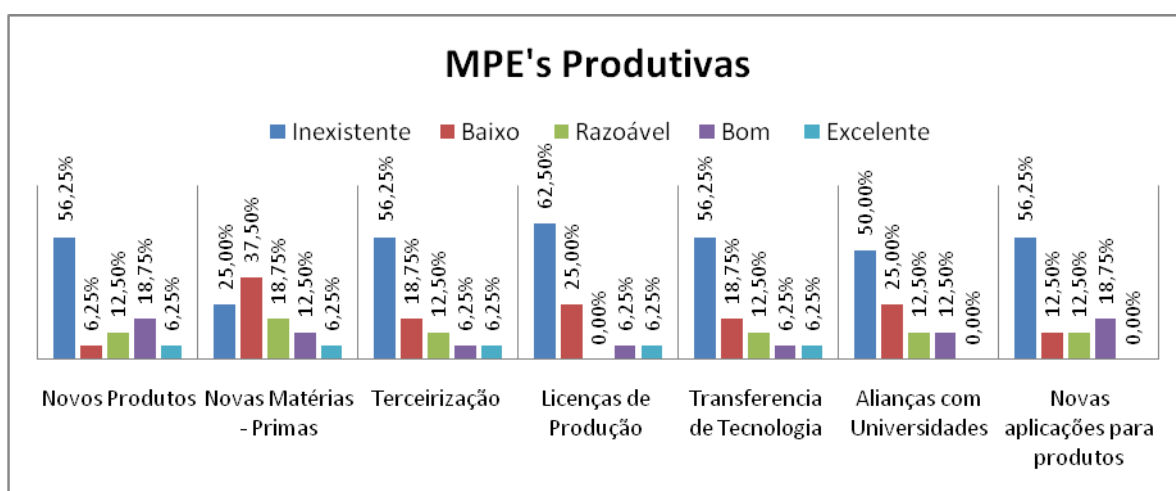


Gráfico 63: Panorama MPE's Produtivas x Inovação em Produto x Pensamento Sistêmico
Fonte: Pesquisa (2010)

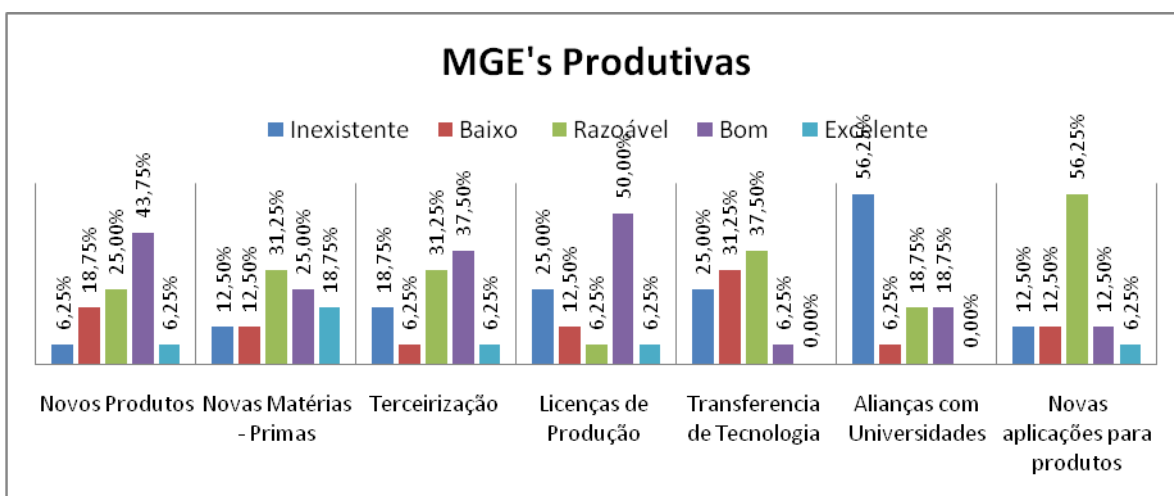


Gráfico 64: Panorama MGE's Produtivas x Inovação em Produto x Pensamento Sistêmico
Fonte: Pesquisa (2010)

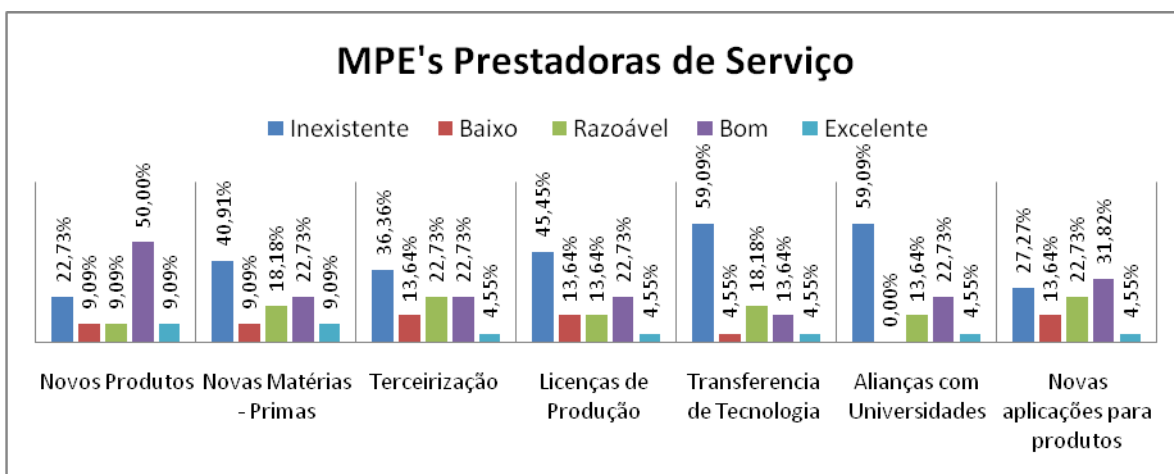


Gráfico 65: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Pensamento Sistêmico
Fonte: Pesquisa (2010)

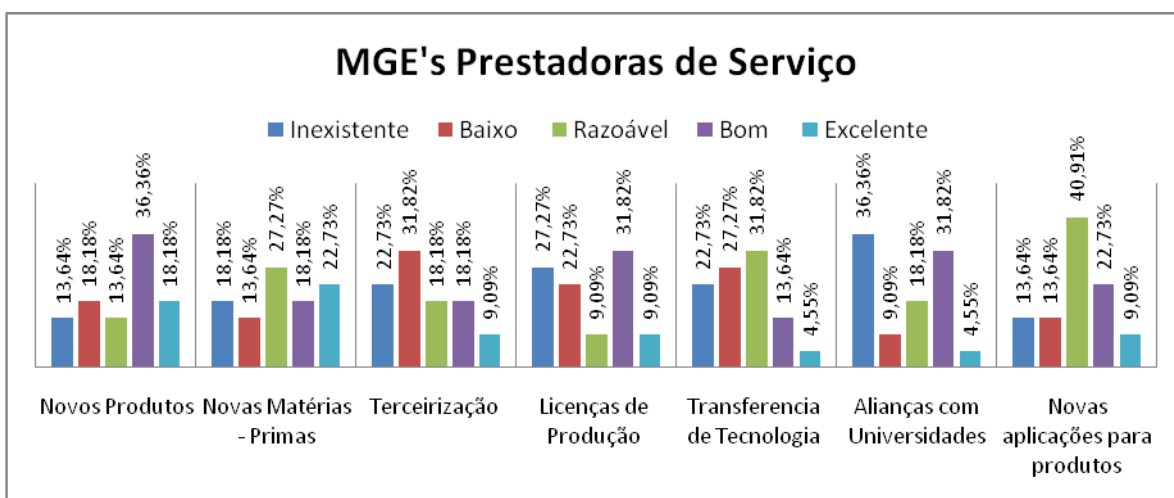


Gráfico 66: Panorama MPE's Prestadoras de Serviço x Inovação em Produto x Pensamento Sistêmico
Fonte: Pesquisa (2010)

Uma empresa que pratica o pensamento sistêmico possui integralidade, significa dizer que cada uma das interfaces que a compõe é observada, considerada e recebe tratativa para que permaneça em graus de alinhamento com as demais interfaces. Na definição de Senge *et al* (2000, p.84),

no pensamento sistêmico, a “estrutura” é o padrão de inter-relações entre componentes chave do sistema. Isso poderia incluir a hierarquia e fluxos de processos, mas incluem também opiniões e percepções, a Qualidade de produtos, os modos como tomam decisões e centenas de outros fatores.

Essa relação que envolve centenas de fatores considera a necessidade de estabelecer análises que permeiem o produto e a qualidade que estes devem ter para satisfazer os consumidores. E a pesquisa demonstra que é na relação *Pensamento Sistêmica e Inovação em Produto* que se encontra o menor índice de assertividade das organizações na percepção dos gestores.

PENSAMENTO SISTÊMICO Levo em consideração múltiplos focos, aspectos, variáveis e relações nas ações inovadoras realizadas na empresa?		PRODUÇÃO				SERVIÇOS			
		MGE'S		MPE'S		MGE'S		MPE'S	
		Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
INOVAÇÃO EM PRODUTO	1) A empresa desenvolve novos produtos	x			x	x		x	
	2) A empresa utiliza-se de novas matérias-primas para seus produtos	x			x		x	x	
	3) A empresa terceiriza o desenvolvimento de novos produtos	x			x	x			x
	4) A empresa adquire licença para produção de novos produtos	x			x		x		x
	5) A empresa transfere tecnologia para produção de produtos a outras empresas		x		x		x	x	
	6) A empresa tem alianças com Universidades para transferência de tecnologia		x		x		x	x	
	7) A empresa desenvolve novas aplicações para os produtos já existentes	x			x	x			x

Tabela 16: Comparativo entre pontos Fortes e Fracos da relação Pensamento Sistêmico x Inovação em Processo

Fonte: Pesquisa (2010)

As MGE's obtêm melhores resultados que as MPE's, mas nada que possa ser considerado como vantajoso estrategicamente, uma vez que o conjunto de

empresas possui discrepâncias significativas entre elas, demonstrando que o panorama é de algumas empresas com excelentes condições gerais, algumas medianas e outras que simplesmente apresentam índices de inexistência em qualquer consideração que envolva o pensamento sistêmico, portanto é inválido classificar as MGE's como exemplos empresariais a serem seguidos.

Na tabela 16 se pode constatar como os gestores consideram que a atuação sistêmica das MPE's falha. Sendo que a atuação da MPE produtiva é praticamente de nulidade quanto à consideração de inovação em produto, o conjunto de empresas apresenta completa incapacidade de consideração das tratativas que envolvem o produto, não havendo dinâmicas de interdependência entre as proposições avaliadas.

Também as MPE's prestadoras de Serviço demonstram desconhecer as ramificações que permeiam a dimensão produto. Os resultados mesmo sendo melhores do que os apresentados pelas MPE's produtivas, não consolidam a atuação da empresa em situação macro e microeconômica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As avaliações dos resultados têm por objetivo observar as percepções dos gestores das MPE's, auxiliando o processo de elucidação do comportamento destas organizações, a finalidade em se realizar esse tipo de elucidação é permitir que sejam criados processos específicos para as MPE's.

A partir do mapeamento dos parâmetros que envolvem a gestão das empresas, mensurando o impacto de seus pontos fortes e fracos é possível delimitar procedimentos estratégicos que possam garantir a sustentabilidade e a longevidade das organizações.

Inovação Geral e as Disciplinas de Senge

A dinâmica do estudo envolve observar de forma analítica as preposições de forma individual e então considerar como suas ações conjuntas são capazes de afetar as empresas.

Na dimensão *Inovação Geral* os resultados chamam atenção pelo fato de as MPE's, em todas as disciplinas propostas por Senge serem responsáveis por apresentar os maiores índices de empresas inseridas no nível "excelente", em contrapartida também apresentam os maiores índices quanto às empresas inseridas no nível "inexistente". Esse resultado demonstra como as MPE são primárias no sentido de continuidade de evolução, seus procedimento não atentam para movimentos cíclicos, o que pode ser potencial gerador de conflitos, no entanto, quando estabelecem parâmetros para melhoria, seu foco será na geração de diferenciais significativos.

As empresas prestadoras de serviço têm destaque dentre as demais, pois efetivamente são superiores às empresas produtivas, observação válida para MPE's e para MGE's. O único aspecto em que as empresas produtivas levam vantagens é na inovação em processo, uma das possibilidades deste resultado é justamente pelo fato de processo exigir sistematização e controle para sua realização, diferente do serviço que pode assumir critérios de customização e unicidade, fato que exige maior flexibilização por parte da organização.

Avaliando o quesito divulgação, as MGE's apresentam atuação mediana e bastante equilibrada, sem grandes destaques de excelência, aliás, no quesito “excelente” as MPE's têm destaque novamente, já que os dados estatísticos mostram uma avaliação positiva das empresas, não somente ao fato de investir em divulgação, mas em estar sendo percebida como uma organização que age de acordo com a sua capacidade e necessidade, o que é mais importante, já que a capacidade organizacional norteia todas as atividades que esta desempenha.

Logo, as empresas cujos gestores entendem que estão inseridas num contexto de excelência, são organizações que inibem a disparidade entre departamentos e estratégias, portanto, propensas ao pensamento sistêmico.

O desempenho acerca da avaliação da *existência de veículos de divulgação*, não se repete quando se avalia a *participação das empresas em feiras e exposições*, nesta proposição as MPE's chegam a apresentar empresas que participam efetivamente de feiras de negócios como expositoras e o faz periodicamente, muito desta ação é para atrair novos contratos e para realizar abertura à novos nichos de mercado, no entanto, vale observar que a participação nestes eventos demanda investimentos financeiros de alta proporção – em consulta informal à empresas que participam destes eventos e também de empresas que atuam na organização destes, foi possível verificar que o investimento monetário para locação do espaço gira em torno de R\$ 5.000,00 à R\$ 50.000,00 dia, tudo depende da tridimensionalidade necessária, a localização deste espaço no evento, os suprimentos necessários e outras características estruturais; depois de definir a estrutura física, são necessários investimentos em mão de obra para a exposição, materiais necessários para a que o produto ou serviço seja exposto e em alguns casos alguns parceiros que servirão como suporte, então o orçamento médio por 3 dias de participação numa evento dessa natureza fica na faixa monetária R\$ 15.000,00 até R\$ 200.000,00 – Isso dentro da realidade das MPE's representa muito já que sua classificação como Micro Empresa esta na ordem de faturamento máximo anual é de R\$ 240.000,00 e das Pequenas Empresas fica na ordem máxima de faturamento máximo anual de R\$ 2.400.000,00. Então, na maioria dos casos a relação custo – benefício inviabiliza a adoção deste tipo de prática.

A inviabilidade também é uma das justificativas das organizações de micro e pequeno porte para não estar *mantendo convênios com universidades com a finalidade da abertura de estágios*. Para a MPE o estágio, embora tenha sua importância reconhecida, é uma prática inviável, já que o número de profissionais não apresenta significância suficiente para a formalização um *convênio*, pois, numa realidade onde o quadro de funcionário é inferior a 100 profissionais, a vantagem é realizar a contratação formal (CLT) de um indivíduo que também seja estudante e, no exercício diário das suas atividades possa estar agregando conceitos aprendidos nas universidades.

E esta é uma prática adotada também nas MGE's, o Brasil possui um mercado de trabalho onde a *demand*a por vagas é superior a *oferta*, isso faz com que as organizações agreguem profissionais melhor preparados quanto a conhecimentos teóricos e específicos.

Neste sentido também é dado a entender as posições apresentadas estatisticamente pelas organizações (MGE's e MPE's), para a proposição que avalia se a organização *proporciona cursos de idiomas aos seus funcionários*; é visto que, quando as empresas estabelecem programas que viabilizem os cursos de idioma, normalmente são direcionados aos diretores, gerentes e profissionais ligados a áreas que atuem com mercado externo, e sob este aspecto, se pode analisar que, profissionais que atuam em atividades ligadas a exportação, tem como característica básica, até mesmo para a participação num processo seletivo, o segundo idioma, logo, este tipo de programa pouco interfere com as estratégias organizacionais que visem eficiência e melhoria.

No entanto, as organizações se mostram bastante abertas, quanto à proposição que trata da *discussão de novas idéias vindas de qualquer setor*, os índices apresentados mostram que as organizações estão conscientes da necessidade da conversação para a difusão de saberes e também como ferramenta de observação dos cenários aos quais estão inseridas, é destaque nesta proposição, as organizações prestadoras de serviço; sendo as MPE's as que apresentam as melhores condições para tal proposição, este comportamento se repete em todas as disciplinas acerca da aprendizagem organizacional.

E pra finalizar a dimensão *inovação geral*, a proposição que avalia se as *empresas desenvolvem projetos de parceria com o poder público e terceiro setor*. É válido considerar que, por descrição legislativa, nos processos cuja licitação tem valor abaixo de R\$ 80.000,00, as empresas participam mediante convite das entidades públicas ou então, devem acompanhar os editais que publicam as necessidades do poder público, dessa forma podem programar sua participação nas concorrências.

Outra situacional é a que envolve projetos organizacionais que visem o financiamento da iniciativa pública, para fazer a solicitação deve haver preparação documental demonstrando perspectivas temporais, monetárias e a relação custo-benefício, quando o pleito é aprovado, só então estes projetos estarão entrando nas pautas orçamentárias.

Estas características fazem perceber que, o processo em si, apesar de vantajoso, é moroso por razões burocráticas, logo, afasta o interesse de organizações privadas que encontram melhor relação mercadológica entre as empresas mercantis.

Inovação em Processo e as Disciplinas de Senge

O processo significa para as organizações, a capacidade de transformação, vista na forma tangível, o processo comporta todas as realizações da organização; corresponde agregar valor ao produto feito pelas empresas, e isto é realizado por meio do planejamento de atividades, controle da execução, alocação de recursos humanos e materiais, análises estatísticas e muitos outros pormenores, tudo com o intuito de transformar idéias em itens tangíveis ou intangíveis que possam ser comercializados.

O estudo permitiu visualizar alguns pontos interessantes sobre as organizações, como o fato de as organizações prestadoras de serviços se posicionarem de modo que seus ambientes sejam propícios à inovação, mas hegemonia pertence às empresas produtivas de médio e grande porte.

As MGE's produtivas possuem os menores índices negativos, mantêm posições equilibradas, contínuas, positivas, mas não com tendência a utilização do

processo como ferramenta de geração de vantagens competitivas ou diferenciais, fica claro que as MGE's produtivas têm foco na eficiência e na eficácia de suas ações.

Já as MGE's prestadoras de serviços apresentam um comportamento similar ao que é mostrado nas MPE's prestadoras de serviço, obviamente apresentando maior maturidade em suas ações, menores índices negativos e melhor equilíbrio geral, mas o fato é que ambas apresentam níveis de excelência reconhecida por seus profissionais, em índices bastante significativos.

O que destoia do cenário é a atuação das MPE's produtivas, na pesquisa é visto que, seu comportamento é pouco alinhado com as suas atividades, poucas organizações se detêm em estar realizando a formalização documental do processo, estabelecer condicionantes para melhoria contínua, programas para garantia da produtividade ou mesmo ações que possibilitem a consolidação de sua imagem.

Um ponto expresso pela MPE's é o fato de que possuem menor poder de barganha diante de consumidores e fornecedores, isto reflete no seu desempenho, muito deste poder está condicionado às questões financeiras, pois, seu capital monetário para giro é limitado se comparado ao que as MGE's, aliás, no âmbito geral que envolva vantagens geradas por investimentos monetários a MPE terá uma realidade muito diferente da apresentada pela MGE. Essa situação monetária reflete nas proposições acerca do processo.

Proposições como a *aquisição de máquinas e equipamentos*; as MPE's estarão dando preferência na adaptação do maquinário que já possuem, os gestores entrevistados apontam para o fato de que é vantajoso estar desenvolvendo maquinário e equipamentos nas próprias instalações para melhoria do processo produtivo e, como estas ferramentas não compõe o ramo de negócios da organização, são consideradas apenas parte do conjunto cotidiano de atividades realizadas.

A MPE produtiva embora apresente os índices negativos mais altos, tem vantagem sobre as demais organizações quanto à participação dos gestores, pois, muitas das melhorias propostas, desenvolvimento de atividades, criação de

ferramentas e equipamentos, são realizadas por iniciativa dos profissionais, que vêem isso como uma possibilidade de melhorar o cotidiano de trabalho.

Outra proposição onde as MPE's mostram pouca familiaridade é a que observa os *programas formais para melhoria contínua e aumento da produtividade*, o que as organizações afirmam é que estes programas estão ligados a posições de longo prazo e a situacional estratégica da MPE ainda é muito imediatista, isso se deve principalmente ao fato das organizações serem relativamente jovens. Essa posição imediatista infere também nas ações relacionadas às: *certificações de qualidade, a utilização de softwares específicos para controle de processos e a própria criação de programas formais para a sistematização de processos*.

O fato é que as organizações são reticentes em adotar metodologias de trabalho com parâmetros de ação a longo-prazo, tanto as MPE's quanto as MGE's precisam delimitar o fator *custo – benefício* em suas tomadas de decisão, integrando estas tomadas de decisão, as competências organizacionais e profissionais. É evidente a falta de visão multifacetada para as organizações, somente assim terão completo alinhamento de interesses e capacidade.

Inovação em Produto e as Disciplinas de Senge

O produto é a materialização das realizações de uma empresa, por este motivo, muito do que o grande público percebe acerca da inovação, está intrínseco ao que é visível por meio do produto. Tanto que os ciclos de vida de produtos são cada vez menores, pois, as organizações estão cotidianamente inserindo novos itens no mercado, quando não há inovação radical, há inovação incremental nos produtos oferecidos ao consumidor.

Logo, *desenvolver novos produtos* representa algo que foi incorporado à realidade das organizações de forma generalizada; tanto MPE's quanto MGE's procuram realizar adequações em suas atividades de forma que possam proporcionar aos seus clientes, itens capazes de satisfazer suas necessidades, isso também pode ser visto quando se avalia a capacidade da organização para *desenvolver novas aplicações para os produtos já existentes*, inclusive com significativo destaque para as empresas prestadoras de serviço, pois, mostram um

contingente de empresas bastante expressivo que demonstra excelentes condições de atuação.

Já na proposição que observa a *utilização de novas matérias-primas*, que aliás, é um dos pontos de partida para geração da inovação em processo e para a inovação incremental de produtos, se observa que as organizações não possuem o empenho deveriam ter. Mesmo as empresas produtivas de grande porte se mantêm em níveis equilibrados, apresentando características que atendam a necessidade de assertividade e a manutenção dos processos formais.

Nas análises referentes às proposições que tratam da *terceirização do desenvolvimento de novos produtos*, a *transferência de tecnologias para a produção de itens em outras organizações*, assim como a *criação de parcerias com universidades para transferência de tecnologia*, se percebe que, as organizações apresentam comportamento retrógrado e protecionista, tratando o produto, em todas as dimensões, como algo que lhe é exclusivo e sendo assim, não deve possuir intermediários ou participantes diretos em sua concepção e/ou desenvolvimento. Essa posição é algo inerente tanto as MPE's quanto as MGE's, em maior ou menor grau, elas apresentam similaridade comportamental.

São poucas as organizações que estabelecem diretrizes onde haja distribuição de poder e da possibilidade de geração de conhecimentos entre a rede de relacionamentos, mas quando ocorrem estarão sendo tratados como estratégias geradoras de diferencial e as empresas que mais se destacam são as prestadoras de serviço.

E quanto à avaliação acerca da *aquisição de licenças para produção de novos itens*, embora a maioria das organizações veja esta metodologia como algo que efetivamente não contribua de modo significativo para seus resultados, vê que a imagem é algo que deve ser trabalhado para que os consumidores se tornem cativos, então, as organizações tem preferido investir em processos de criação, assim há desenvolvimento de condicionantes, ferramentas ou signos diversos que, não somente atinjam o consumidor, mas também se façam reconhecer como algo que é próprio da organização que produz o item.

Então, como resposta ao questionamento proposto neste estudo: *Qual a percepção sobre a relação “aprendizagem organizacional e inovação” existente em micro e pequenas empresas e, essa percepção possui diferença significativa das grandes empresas?*

Tem-se como resposta que os indivíduos que compõem as organizações, não só os inseridos na MPE's, mas também estão inseridos nas MGE's, conseguem ter uma dimensão da significância da aprendizagem organizacional como propulsora da inovação, conseguem também compreender qual o impacto que suas ações têm sobre as organizações e sobre as atividades que realizam.

As deficiências ficam por conta do agir em conjunto; as empresas não têm ambientes propícios para que os comportamentos profissionais se modifiquem e se integrem, assim como possuem muita dificuldade em modificar os seus modelos mentais, aliás, os modelos mentais constituem a disciplina considerada em alguns momentos como gargalo na constituição do desenvolvimento da aprendizagem. Quanto às outras disciplinas, os profissionais e as organizações conseguem manter condições positivas e propensas para a melhoria cíclica.

Os dados da pesquisa demonstram que nas análises envolvendo conjuntos empresariais, não há diferença significativa a percepção dos profissionais de MPE's Prestadoras de Serviço, MGE's Produtivas e MGE's Prestadoras de serviço, mas existe sim diferença significativa quanto à percepção dos gestores das MPE's Produtivas em relação às demais.

Contudo, se houver análise pontual, considerando aspectos de unidade organizacional, o que possui real diferença significativa, são as metodologias de gestão apresentadas pelas organizações. O processo gerencial destas mostra que embora existam condições comuns às empresas, como as certificações de qualidade ou mesmo a utilização de *softwares* específicos, o que faz realmente diferença nas empresas é a tomada de decisão assertiva, capaz de integrar as equipes e desenvolver processos que respeitem a capacidade da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Rafael Duton. **Empreendedorismo e o Processo de identificação de oportunidades**. 2005 115 f. Tese (Programa de Pós-graduação) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro, 2005.

BAUTZER, Deise; **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.

BOAVENTURA, Edvaldo M., **Metodologia de pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRANDÃO; Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** E. 2001 Jan-Mar.

BRASIL, **Lei complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 15 de janeiro de 2010.

CERQUEIRA, H. E. A. G. **A economia evolucionista: um capítulo sistêmico da teoria econômica?** Texto para Discussão, nº. 150. Belo Horizonte: UFMH/CEDEPLAR, 2000. Disponível em: <<http://www.cedeplar.ufmg.br>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2011.

CHOWDHURY, Subir, **A Era do Talento – Obtendo Alto Retorno sobre o Talento**. São Paulo: Pearson Educative do Brasil, 2003

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): Prática e Princípios**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira 1987.

EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael S. **Capital intelectual descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIGUEIREDO, P. N. **Aprendizagem tecnológica e inovação industrial em economias emergentes: uma breve contribuição para o desenho e implementação de estudos empíricos e estratégias no Brasil**. Revista Brasileira de Inovação, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.

FLEURY, Afonso C. C. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 de Fevereiro de 2011. doi: 10.1590/S1415-6552001000500010.

GEUS, Aria de; **A Empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

HERINGER, Monika Gomes. **A dimensão humana na gestão do conhecimento**. In: Congresso Nacional de Inteligência Competitiva, 2005, Brasília. Anais do Congresso Nacional de Inteligência Competitiva. Brasília, 2005.

HOWARD, Robert et al. (Org.). **Aprendizado Organizacional: Gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KANAANE, Roberto. ORTIGOSO, Sandra Ap. Formigari. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. Ed. Atlas, São Paulo, 2001.

KNOWLES, Malcolm S.; III, Elwood F. Holton; SWANSON, Richard A.. **Aprendizagem de Resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LASTRES, HELENA MARIA MARTINS et al. **Desafios e oportunidades da era do conhecimento**. São Paulo Perspec., São Paulo, v. 16, n. 3, July 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-

88392002000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 Março de 2011. doi: 10.1590/S0102-88392002000300009.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 7, n. spe, 2003 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000500007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 fev 2010. doi: 10.1590/S1415-6552003000500007.

LUSTRI, D. A. et al. **Visão compartilhada de objetivos e estratégias: do discurso à prática.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo: São Paulo, 2007.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAN, José Manuel. **A educação que desejamos: Novos desafios e como chegar lá.** Ed. Papirus. São Paulo, 2007.

OCDE. Manual de Oslo: **OECD Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** Brasília: FINEP. 2004

PERIN, Marcelo Gattermann et al. **Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil.** RAE eletrônica, São Paulo, v. 5, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 Janeiro 2008. doi: 10.1590/S1676-56482006000200005

PREFEITURA MUNICIPAL DE JUNDIAÍ; **Perfil econômico de Jundiaí;** Disponível em: <http://www.jundiai.sp.gov.br/PMJSITE/portal.V03.05/perfilJundiai?document>; Acesso em: 05 de fevereiro de 2011.

RICHE, Georges Ayoub; ALTO, Ricardo Monte; **As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: “a quinta disciplina”** CADERNOS DISCENTES COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 9, p. 36-55, 2001.

SEBRAE. **Pelo quinto mês, pequenos negócios têm alta no faturamento.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/noticias/node/9210>. Acesso em: 15 mar 2010.

SEBRAE/SP. **Indicadores SEBRAE-SP: Pesquisa de Conjuntura.** Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Biblioteca/Documents/EstudosEPesquisas/Indicadores/indicadores_fev_11/indicadores_fev_11.pdf. Acesso em: 25 de fev 2011.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 2008.

SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000

TAKAHASHI, Sergio; TAKAHASHI, Vânia Passarini; **Gestão da inovação de Produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro; **Gestão do Conhecimento na Empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo; TEIXEIRA, Ivandi Silva. **Os Reflexos dos Modelos Mentais de Gestão na Estratégia Empresarial** In: XVIII Encontro nacional de engenharia de produção – ENEGEP 98, Niterói, 1998.

URIBE, Francisco Javier. **Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende.** Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 6, n.1, 2001. Disponível em: http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232001000100017&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 29 Apr. 2010. doi: 10.1590/S1413-81232001000100017.