

## **O aspecto cognitivo e sua influência na tomada de decisão sobre Inovação**

Luís Filipe Serpe (UTFPR) [luisserpe@yahoo.com.br](mailto:luisserpe@yahoo.com.br)  
Eloíza Silva Ávila de Matos (UTFPR) [elomatos@utfpr.edu.br](mailto:elomatos@utfpr.edu.br)  
Antônio Carlos de Francisco (UTFPR) [acfrancisco@utfpr.edu.br](mailto:acfrancisco@utfpr.edu.br)

### **Resumo:**

Observando os principais pontos concernentes à teoria cognitiva, é possível visualizar a influência deste aspecto na estratégia empresarial e no processo decisório. Quando se aborda o conceito de estratégia sob a perspectiva da Inovação, denota-se o quanto este tema está ligado à manutenção da competitividade das organizações produtivas, sejam elas de qualquer porte ou atividade. A imbricação cognição-estratégia-inovação revela o peso do fator cultural (valores, julgamentos, crenças) na gestão das empresas e seus resultados. Este estudo, partindo do estudo de bibliografia sobre a teoria cognitiva e modelos de estratégia, tem por objetivo observar o impacto dos julgamentos pessoais de um empresário no que tange a pontos relevantes do processo inicial de inovação. Desta maneira, foi aplicado um questionário para obter uma ilustração destes pontos considerados relevantes ou não, no processo. Outrossim, pode-se tecer considerações a respeito do entendimento do empresário sobre o que significa a tomada de decisão em Inovação à luz da teoria cognitiva.

**Palavras chave:** Estratégia, Inovação, Cognitiva.

## **The cognitive aspect and its influence concerning decision making on Innovation**

### **Abstract**

Observing the main points concerning the cognition theory, its possible to observe its influence on company's strategy, and in the decision making process. When studying strategy under the point of view of Innovation, we can see how such theme is linked with the maintenance of competitiveness of productive organizations, be them of any size or type. The imbrications cognition-strategy-innovation reveals the importance of the cultural aspect (values, judgments, beliefs) on company's management and its results. This paper starts by studying bibliography on cognition theory and strategy models, and its purpose is to observe the impact of personal judgments of a entrepreneur concerning relevant points on the first steps of innovation process. So, it has been applied some questions to obtain a figure about the points considered relevant or not. Furthermore, it's possible to make some considerations concerning the entrepreneur understanding on the meaning of decision making on innovation under the perspective of the cognition theory.

**Key-words:** Strategy, Innovation, Cognitive.

### **1. Introdução**

A importância que o aspecto cognitivo tem sobre as decisões estratégicas de uma organização é um campo de estudo ainda em desenvolvimento. Envolvendo teorias da área comportamental e de psicologia, tenta estabelecer parâmetros para estudar de que maneira a

percepção de indivíduos internos à organização influí sobre a tomada de decisões que afetem os rumos seguidos por uma empresa. A tomada de decisão em assuntos estratégicos ocorre de maneira preliminar, utilizando-se métodos que possam prever cenários e aceitar riscos calculados, muito embora alguns empresários se utilizem de medidas adaptativas, ou corretivas, o que eleva os custos de aplicação e diminui a competitividade de suas empresas. E o impacto das crenças, valores e julgamentos do empresário tem um papel relevante na estratégia, especificamente a de Inovação.

A estratégia empresarial, englobando as diretrizes a longo prazo que orientam o *modus operandi* de uma empresa, obedece a regras onde tanto os fatores internos e externos à organização estão presentes. Mas analisando a empresa internamente, observam-se pontos cruciais que estão ligados à maneira como a empresa reage aos fatores externos.

Isso se torna especialmente importante na tomada de decisões. Por exemplo, a forma como o conhecimento é criado, se difunde ou é compartilhado e internalizado por cada um dos membros da organização, aliado com suas crenças e valores, individuais e coletivos, determina o grau de percepção, o tipo de estratégia e a adaptabilidade da empresa ao ambiente concorrencial e ao mercado.

A tomada de decisão pelos empresários está ligada com os comportamentos que levam o indivíduo a escolher uma alternativa dentre várias, e se refere também à avaliação dos retornos e do custo-oportunidade da escolha referida.

Para Kirton (1976) *apud* Gimenez (1998), os indivíduos adotam dois tipos principais de comportamento, no que se refere a três aspectos, a criatividade, a solução de problemas e a tomada de decisões. Estes tipos se caracterizam por “fazer as coisas melhor ou fazer as coisas diferentemente”. Neste quesito, os indivíduos podem adotar dois extremos de comportamento, que, segundo os autores, podem se enquadrar como estilo adaptativo, ou inovativo.

Indivíduos que têm estilo adaptativo enfatizam precisão, eficiência, disciplina e atenção às normas. Eles tentam resolver problemas através da aplicação de soluções que derivam de métodos conhecidos e já testados. O estilo inovador, por outro lado, é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas. (Kirton, 1976, *apud* Gimenez, 1998).

Trabalhando-se sobre estes dois pressupostos, ou modelos de cognição, obtêm-se um complexo de relações que regem o tomador de decisões e as políticas estratégicas da empresa. Basicamente, os dois estilos geram os tipos de estratégia adotados pela empresa, e finalmente influenciam a política de inovação.

## 2. Principais postulados da análise cognitiva

O estudo da análise cognitiva desenvolveu-se ao longo do século XX, baseado principalmente em premissas psicológicas, abordando a capacidade que um indivíduo tem de solucionar problemas. Para Hayes e Allinson, (1994) *apud* Gimenez (1998), a análise cognitiva “está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento”. Por isso, a organização deste conhecimento transformado em tácito, e novamente em explícito, confronta as idéias dos outros membros dos grupos, para então ser sistematizado e organizado para a geração de valor, e isto é um dos objetivos da gestão da Inovação, uma vez que procura trazer resultados comerciais às idéias (conhecimento) que sejam passíveis de aplicação.

A percentagem daquele conhecimento tácito que será transformado em conhecimento explícito que seja capaz de gerar valor para a empresa, isto é, da aplicação de alguma

inovação (organizacional, de processo, de produtos, serviços, etc.) dependerá também dos tipos cognitivos descritos por Kirton (1976), ou seja, por meio de um **mapeamento** do tomador de decisões.

Estes tipos vistos anteriormente (adaptativo ou inovativo) determinam a eficiência da informação e do conhecimento interno e externo, que passa pelo crivo dos membros daquela organização.

Sabendo-se qual o estilo cognitivo utilizado, qual seja o adaptativo e o inovativo, pode-se criar uma idéia da importância do tema para a estratégia, e a determinação do estilo de estratégia utilizada dentre as quatro abordadas inicialmente. E isso se torna mais determinante à medida que diminui o porte das organizações, uma vez que a tomada de decisões é concentrada num número cada vez menor de indivíduos.

Portanto, a abordagem cognitiva se torna mais crucial quanto menor a organização, tendo que as decisões são cada vez mais centralizadas. Portanto, o porte das empresas e conseqüentemente a quantidade de tomadores de decisão também ajuda a determinar o tipo de estratégia.

Desta maneira, obtém-se um sistema no qual os fatores externos à empresa, como idéias, comportamento dos consumidores e concorrentes, programas governamentais etc. entrelaçam-se com os valores, crenças e julgamentos do grupo e dos indivíduos tomadores de decisão, gerando um complexo cognitivo que influencia então a estratégia de Inovação da empresa.

Para Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 105), “o estudo da influência da cognição no desenvolvimento de estratégias organizacionais vem sendo realizado principalmente dentro da chamada abordagem cognitiva da estratégia”.

Essa abordagem desconsidera determinados pontos presentes nas perspectivas estratégicas tradicionais que postulam a presença única da adaptação racional nos processos de escolha e formulação estratégica, caracterizando uma visão objetivista da realidade, na qual os dirigentes possuem autonomia e detêm conhecimento pleno das informações necessárias para que a decisão que otimize os resultados da organização seja a escolhida. (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 1999, p. 105).

Assim, o dirigente, utilizando-se de seu modelo cognitivo, julga as prioridades e estabelece parâmetros que sustentem sua tomada de decisão em todos os níveis, seja operacional, tático ou estratégico. Mas principalmente neste último, no qual fará a escolha que, baseada em seu **conhecimento adquirido**, ditará a política a ser utilizada. E é neste ponto que a Inovação é influenciada, uma vez que trata de decisões em grande parte estruturais e de impacto de longo prazo.

Há também que se destacar a importância dos esquemas interpretativos, como descrita por Laroche e Nioche (2006). A maneira como uma organização aceita e se relaciona aos vários modelos e influências que atuam sobre ela está ligado à percepção interna destas forças. Então, o chamado “esquema interpretativo” determina qual a reação do tomador de decisões perante estas influências, de acordo com o nível de intensidade daquelas forças externas.

Tendo em vista os conceitos apresentados, com base na subjacente noção de que os estímulos ambientais passam primeiramente pela interpretação para que, somente

então, seja produzida uma resposta, abandonar-se-á, de certa forma, o pressuposto intrínseco à abordagem estratégica estritamente baseada na racionalidade, e em que relações rígidas de causalidade fundamentadas no binômio “estímulo-resposta” estão presentes. (MUSSI & SPULDARO, 2008, p. 04).

Portanto, o viés que antes era centrado no estabelecimento de esquemas racionais de tomada de decisão, num sistema organizado e programado de fases e ações previstas, deve ser revisto. Porque, ao acrescentar o fator humano, ao modelo sistêmico e racional une-se a cognição, que por sua vez sofre influência de características pessoais e mesmo culturais comuns aos membros do grupo componente da empresa. E este modelo estará diretamente ligado à formulação da estratégia e à tomada de decisões estruturais.

### 3. Tipos de Estratégia e Tomada de Decisões

Para Kets de Vries & Miller (1984), as características de uma organização são o resultado dos estilos e personalidades dos administradores mais influentes dentro de qualquer organização, e ainda com maior intensidade nas micro e pequenas empresas.

A forma em que a abordagem cognitiva pode determinar a tomada de decisões em uma organização pode ocorrer de duas formas principais, como descrito por Child (1972) e Freeman & Boecker (1984): uma abordagem contingencial que detalha a relação entre organização interna e estratégia, e o determinismo do ambiente, que diminui o papel do administrador estratégico na tomada de decisões e atribui grande importância aos fatores externos à empresa.

E dentro do quesito Inovação Tecnológica, podem acontecer as duas situações: a antecipação da empresa frente ao ambiente externo, ou a aceitação de inovações e tecnologia deste mesmo ambiente externo. Como ambiente externo, entenda-se mercado consumidor, concorrentes, redes de parceiros, governos, instituições de pesquisa, etc. E a estratégia empresarial utilizada está diretamente ligada ao grau de interação entre organização e ambiente. Mas, para efeito deste estudo, será feita uma análise que envolve a abordagem contingencial e fatores internos (cognitivos) que influenciam o modelo de estratégia, com relação à Inovação.

Milles e Snow (1978), *apud* Gimenez (1998), citam 4 principais tipos de estratégias empresariais: estratégia defensiva, estratégia prospectora, estratégia reativa e estratégia analítica.

Na estratégia defensiva, a empresa busca manter uma linha de produtos/serviços estável. Na prospectora, empresa amplia sua linha de produtos/serviços em um mercado também em ampliação. Na reativa, empresa espera o resultado dos concorrentes para daí tomar decisões. Finalmente, a analítica, empresa mantém uma linha estável ao mesmo tempo em que busca adicionar itens que fizeram sucesso em concorrentes.

Dentro do âmbito da Inovação, a estratégia prospectora seria o ponto focal, pois é aquela em que os objetivos de uma gestão do conhecimento e inovação são mais adequados, tendo em vista que a empresa se antecipa na inserção de novos produtos/serviços/métodos de produção, além da prospecção de novos mercados, o que se encaixa na definição clássica de Inovação cunhada por Schumpeter.

O processo de geração de inovação contempla um horizonte mais amplo, envolvendo difusão, absorção e aperfeiçoamento de tecnologias para a aplicação na atividade produtiva. Desse modo, as empresas devem possuir competências para transformar as tecnologias e aplicá-las ao processo. Essas adaptações, somadas ao conhecimento tácito (saber fazer) implicam um processo cumulativo e irreversível que transforma as formas de produção, alterando a dinâmica competitiva. (MARION & SONA GLIO, pp. 2,3, 2009).

Quando se aborda o aspecto **competência**, volta-se na questão de como o modelo cognitivo (adaptativo ou inovativo) influencia na tomada de decisão, e, principalmente, de que maneira o conhecimento tácito transforma-se em explícito e gera valor para a organização.

#### **4. Tomada de decisão em inovação baseada no aspecto da cognição e a contribuição da teoria implícita**

O processo de inovação é fundamental nas atuais organizações para a alavancagem de lucros e manutenção da competitividade das mesmas. Se por um tempo a qualidade ditou as regras do jogo, a partir da primeira década do século XXI, a diferenciação constante em produtos e serviços e o acréscimo em conhecimento aplicado se tornaram a base para a geração de valor dentro da empresa, tanto em relação aos concorrentes quanto aos clientes.

A sustentação da vantagem competitiva exige que as organizações inovem continuamente para criar novos produtos, serviços e processos(...) A inovação bem-sucedida impulsiona a conquista, o crescimento e a fidelização de clientes e o aumento das margens. Sem inovação, a proposição de valor da empresa pode eventualmente ser imitada, resultando em competição apenas com base no preço, por produtos e serviços agora commoditizados. (KAPLAN & NORTON, 2004, p.139).

Mas, a partir deste postulado, surge o questionamento: de que maneira a cognição possui relação com a inovação? O principal elo de ligação está relacionado à cultura. Para os autores supracitados, a cultura “deve enfatizar como valores essenciais a inovação, a ruptura do convencional e a mudança.” Também, devem ser superadas barreiras que impedem a aquisição de inovações desenvolvidas por concorrentes. Aqui está um grande problema, pois a barreira cognitiva baseada em **valores** e **crenças** impede o benefício trazido pela inovação.

Assim, tendo como ponto de partida a análise cognitiva, podem-se traçar algumas considerações a respeito da Decisão para Inovação. Um dos modelos utilizados na elaboração desta decisão é a teoria implícita. Ela trata basicamente das relações entre as influências do meio e como o indivíduo se posiciona em relação a este meio, ou seja, que tipo de reação este contato produz em suas decisões.

Dessa forma, o conceito de teoria implícita é utilizado para compreendermos os mecanismos pelos quais as idéias e percepções dos atores organizacionais são traduzidas na estrutura da organização, bem como, de que forma os membros organizacionais respondem às suas características estruturais. (BASTOS *et AL*, 2001)

Assim, esta teoria ajuda a entender o processo de inovação, uma vez que as influências do ambiente irão se juntar aos valores e crenças individuais para moldar a percepção dos gestores sobre o que é prioridade e o que não é. Para Bastos *et al.*(2001), os processos de aprendizagem, cultura e intuição estão diretamente ligados à maneira como o indivíduo interpreta esta estrutura, e na “construção de significados socialmente compartilhados pelos membros da organização”.

O que se apreende disto é que a conjunção dos elementos cognitivos dos dirigentes com a própria estrutura da organização determina em linhas gerais as metas, objetivos e missão da empresa, construídos por seu modelo mental, mas também da coletividade interna. Assim, orienta os paradigmas que estão ligados à tomada de decisões, seja em nível operacional, tático e/ou estratégico.

Importante destacar, que o processo de Inovação divide-se em quatro principais segmentos (REIS, 2004). O primeiro seria a análise da capacidade da empresa em levantar dados para a Inovação. Esta fase mede de que maneira o indivíduo tomador de decisões desenvolve a percepção da importância de elementos (internos e externos) na busca por Inovações, sejam estas de qualquer tipo, e ainda como cada um destes fatores pesa na classificação de importância.

## 5. Metodologia

Este artigo parte do estudo das teorias relativas ao processo cognitivo e suas relações com a tomada de decisões em três níveis: estratégico, tático e operacional. Depois observando-se os tipos de estratégia, identificou-se aquela que mais se caracteriza na tomada de decisões em inovação, tendo como base alguns conceitos e pressupostos ligados ao tema.

Com base nestes modelos, e tendo como ponto de partida o aspecto cognitivo e a tomada de decisões, parte-se para o estudo da primeira fase da decisão para Inovação, conforme descrita por Reis (2004). Trata-se do levantamento de dados para a Inovação. Foi elaborado um questionário, com questões direcionadas para o empresário, no que tange às frequências em que ele realiza determinadas atividades, consideradas importantes para o processo de Inovação. Para Gil (1999) *apud* Silva&Menezes (2001) “a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. A pesquisa classifica-se, de acordo com Gil (1991), como descritiva, pois as teorias, imbricadas com um exemplo ilustrativo, permitem tecer considerações e descrições sobre o resultado obtido e sua ligação com a teoria. De acordo com seus objetivos, a pesquisa classifica-se, segundo Gil (1991) como possuindo elementos da explicativa e descritiva. Em relação à primeira, “identifica os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”(SILVA & MENEZES, p. 21, 2001), e, à segunda, “descreve características de um fenômeno usando variáveis, pela utilização de método padronizado, como um questionário”. (SILVA & MENEZES, p.21, 2001).

A escolha da frequência da realização das atividades descritas nas perguntas está ligada a uma faixa de pontuação, que vai de 1 a 5. Os itens (perguntas) estão distribuídas dentro de algumas **dimensões** do processo Inovador, quais sejam: Inovação organizacional, Produtos (produtos e serviços), Processo produtivo e Marketing, de acordo com a classificação de Schumpeter. Assim distribuídas, a atribuição de frequências das atividades gera um gráfico em que se permite observar as principais dificuldades e falhas no **levantamento de informações** para Inovação.

O questionário, utilizando-se da escala de Lickert, foi aplicado na realidade de uma microempresa produtora de móveis, permitindo realizar algumas considerações. Foi elaborado por Serpe et. al. (2011) e o modelo com o gráfico, por Rosa (2011). Observando-se o gráfico, é possível ter uma ilustração básica dos problemas no início do processo, e, finalmente, à luz da teoria cognitiva, tecer algumas hipóteses sobre qual a razão de certos pontos terem sido negligenciados. Conseqüentemente, pode ajudar a demonstrar a importância que o aspecto cognitivo possui na determinação de graus de importância, além de visualizar o que é considerado prioridade para o empresário, e como isso pode influenciar a estratégia da organização.

## 6. Aplicação do questionário e observação dos resultados com base na análise cognitiva

A empresa pesquisada foi uma Micro-empresa produtora de móveis localizada em Tapurah MT. A empresa chama-se SSMóveis, e trabalha principalmente com móveis fabricados sob medida, produzidos a partir de MDF, a partir de um projeto realizado com a utilização de software específico.

A empresa, de pequeno porte, engloba-se no setor de madeira e móveis, fazendo parte de um universo de mais de 15000 empresas do setor no Brasil e, também, tem o perfil da maioria das empresas do setor, ou seja, alto nível de especialização técnica do trabalho realizado e grande dependência de mão-de-obra. Intensiva em capital humano, enfrenta todas as dificuldades para crescer e investir em inovação, já descritas anteriormente.

O gráfico gerado refere-se à capacidade da empresa (e empresário) em levantar dados sobre inovação. Neste caso, trata-se da primeira fase do processo de inovação, que é a capacidade de levantar dados a respeito de elementos internos e externos que sejam pertinentes ao processo de inovação, seja esta de qualquer tipo.

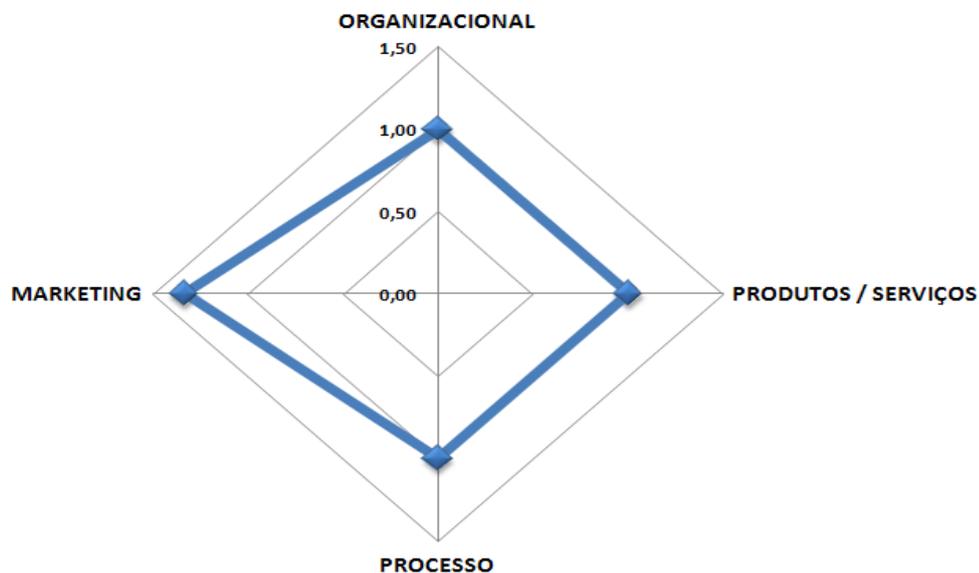


Gráfico: Desempenho da capacidade de levantar oportunidades de Inovação.

Fonte: Rosa (2011)

O gráfico acima, gerado a partir do questionário, divide-se em quatro aspectos do tema Inovação. O quesito organizacional e o processo estão mais ligados a fatores internos, já o marketing e os produtos/serviços estão ligados à relação com fornecedores e clientes, ou seja, com o ambiente externo.

O ponto de ligação entre a análise cognitiva e a inovação está justamente na questão de cultura, pois os aspectos relativos ao ambiente interno e à aquisição de informações externas e internas está no cerne do processo de inovação. O gráfico, baseando-se nas opiniões/respostas dos dirigentes, demonstra a distribuição dos pontos durante a primeira fase do processo de inovação.

Sem entrar no mérito da discussão dos pontos fracos e fortes, é importante deixar claro que são atribuídos graus de importância a cada um dos fatores do sistema. O questionário, baseado em escolha de frequência de realização de determinadas atividades, demonstra o julgamento da importância de cada um destes fatores para a competitividade em inovação, e, conseqüentemente, a percepção deste da importância destes mesmos fatores. Enquanto alguns foram negligenciados, outros foram superestimados.

Por exemplo, ao afirmar que uma determinada atividade é realizada mais de 7 vezes por ano, o empresário denota que aquele fator tem um peso elevado no levantamento de informações, enquanto um com uma frequência baixa é ignorado. Relacionando isto com a questão da cognição, é possível visualizar como a tomada de decisões e a estratégia é alterada simplesmente pelo julgamento de relevância revelado em cada item.

Ora, isto é de fundamental importância, pois, influenciando a estratégia, dita quais serão os rumos seguidos pela empresa, seu comportamento perante o mercado consumidor, concorrentes e fornecedores, além de seus colaboradores. Com o entendimento do que seja a cognição e sua influência na decisão, foi possível ver como isso está indiretamente conectado à Inovação. Pois também indica o que o empresário entende por Inovação. Possivelmente, o modelo será aperfeiçoado para que seja possível melhorar o entendimento do(s) empresário(s) sobre o tema e a importância disso para a competitividade e sobrevivência da organização, além do entendimento sobre os ativos da inovação, os quais trazem a captura de valor e muitos outros itens, seguindo o modelo do octógono da Inovação.

De maneira inversa, há uma hipótese. O empresário, ao adquirir os conhecimentos sobre o processo de inovação, ou seja, os processos envolvidos na tomada de decisões para a Inovação desenvolve um modelo de comportamento que reflete a maneira pela qual ele absorveu este conhecimento tácito e como ele cria as relações tão necessárias para que o processo seja retroalimentado e continue gerando valor.

## 7. Considerações finais

A partir do que foi estudado neste artigo, foi possível perceber a imbricação existente entre o tema Cognição e a decisão para Inovação. Tendo em vista que o aspecto inovação faz parte da estratégia empresarial, foi possível traçar este paralelo, ou seja, a maneira como as decisões dos dirigentes, baseados em seus modelos mentais, tem parte nos resultados obtidos, pois, mais do que a existência de incentivos externos ou mecanismos para a implantação da Inovação, os valores e crenças se tornam determinantes, em última instância, neste processo.

A importância da cognição para o estudo da Inovação é crucial, uma vez que cada empresa possui um perfil próprio de gerência e funcionamento, mesmo aquelas que pertencem a um mesmo setor ou APL. São estas características individuais, ou seja, aspectos cognitivos, que devem ser estudados para traçar um mecanismo de incentivo a esta empresa no que se refere à Inovação como diferencial competitivo. Claro, seria impossível estudar cada empresa individualmente, quando esta empresa está inserida num universo com muitas empresas do mesmo setor.

O importante seria a análise de perfis de decisão (baseados na cognição) para assim traçar um quadro daquele setor de produção em determinada região. A necessidade de se obter este quadro está em criar ferramentas ou métodos para que o acesso à Inovação nestas empresas seja facilitado, especificamente nas empresas de pequeno porte, ou seja, aquelas que mais precisam de suporte externo.

A conjunção entre a análise interna com a identificação das falhas externas na consecução dos objetivos de inovação permitiriam traçar um plano de assistência para estas empresas, no tocante ao tema acima referido.

Assim, a percepção da Inovação significa algo maior, externo à empresa, percebido pelos seus consumidores e sociedade em geral como um valor intangível, como uma empresa modelo que se moderniza sem perder suas tradições, sobrevivendo ao ambiente concorrencial externo das grandes empresas, por apresentar sempre processos aprimorados e novos produtos, trabalhando cooperativamente com outras empresas do mesmo setor. Muito embora a geração do valor intangível, neste caso para estas empresas, vem a ser a contribuição para o desenvolvimento regional onde estão instaladas suas plantas, com benefícios econômicos e sociais, como a geração de renda e empregos, melhorando a qualidade de vida e corroborando com os objetivos de responsabilidade social e ambiental.

A proposição do questionário para levantamento de dados e sua apresentação neste artigo serve de ilustração como um método para verificar, ao menos em parte, de que maneira a cognição gera a tomada de decisão, e, em que medida o empresário percebe o papel de cada um dos fatores, confrontando informações internas e externas, ou cenários de concorrência e consumidores e informações a respeito do mercado.

## 8. Referências

BASTOS, A.V.B., et al.; **Teoria Implícita de Organização e Padrões de Inovação nos Processos de Gestão**. Psicologia: Reflexão e Crítica. UFBA, UFMT, UFVRSF. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v20n1/a20v20n1.pdf>>. Acesso em: 12/08/2011.

CHILD, J. **Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice**. Sociology Janeiro 1972 vol. 6 no. 11-22. Disponível em: < <http://soc.sagepub.com/content/6/1/1.abstract>>. Acesso em: 28/09/2011.

FERREIRA, J.M., RAMOS, S.C.; **Escolha estratégica e estilos cognitivos: uma correlação da tipologia de Miles e Snow e o modelo de Kirton**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Florianópolis SC. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2004\\_Enegetp0702\\_1246.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2004_Enegetp0702_1246.pdf)>. Acesso em: 12/18/2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, F.A.P.; **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. Rev. adm. contemp. vol.2 no.1 Curitiba Jan./Apr. 1998. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65511998000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65511998000100003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15/18/1011.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P.; **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro RJ. Editora Campus. 7ª edição, 2004.

KIRTON, M. (1976). **Adaptors and innovators: A description and measure**. Journal of Applied Psychology

MACHADO DA SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria S. e FERNANDES, B.H.R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudanças nas organizações. In: Anais do XXIII ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MUSSI, F.B., SPULDARO, J.D. **Barreiras à Inovação e a contribuição da perspectiva institucional: um estudo de múltiplos casos**. Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 36-52, 2008. Disponível em: < [http://www.aedb.br/seget/artigos07/1352\\_1352\\_Barreiras%20a%20inovacao%20e%20a%20contribuicao%20da%20perspectiva%20institucional.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1352_1352_Barreiras%20a%20inovacao%20e%20a%20contribuicao%20da%20perspectiva%20institucional.pdf)>. Acesso em: 10/08/2011.

REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC/PPGEP/LED. 3ª edição. Florianópolis, 2001.

VRIES, K; MILLER, D. **Personality, culture and organization**. The Academy of Management Review.

Vol. 11, No. 2, Abril, 1986. Disponível em: < <http://www.jstor.org/pss/258459>>. Acesso em: 30/09/2001.

9. Anexo 1 – Questionário

**Questionário de Diagnóstico da Capacidade da Organização Levantar Oportunidades de Inovação - Levantamento Anual do Último Exercício**

**RESPOSTA**

Obs.: Para responder a questão, selecione na coluna RESPOSTA a opção que melhor defina a prática ocorrida.

ORGANIZACIONAL		
1	Com que frequência a sua equipe participa de capacitações e treinamentos internos ( <i>in company</i> )?	Nenhuma Vez
2	Com que frequência a sua equipe participa de capacitações e treinamentos externos?	1 a 2 Vezes
3	Com que frequência a empresa identifica novos segmentos de negócios para atuar?	Nenhuma Vez
4	Com que frequência a empresa melhora o ambiente de trabalho (layout, clima organizacional e fluxoograma)?	3 a 4 Vezes
5	Com que frequência sua empresa faz uso de consultorias ou de apoio de entidades e instituições (SEBRAE, SENA I, SESI, SENAC, Universidades, Empresas Juniores, Sindicatos Patronais, etc)?	3 a 4 Vezes
<b>Média de Desempenho Anual ORGANIZACIONAL</b>		<b>1,00</b>
PRODUTOS / SERVIÇOS		
6	Com que frequência a empresa lança novos produtos e/ou serviços?	1 a 2 Vezes
7	Com que frequência a empresa investe em novos componentes aos produtos e/ou serviços?	3 a 4 Vezes
8	Com que frequência a empresa substitui componentes?	1 a 2 Vezes
9	Quantos produtos inovadores (incrementais ou radicais) a empresa lançou no último ano?	1 a 2 Vezes
10	Com que frequência a empresa investe em novas funcionalidades dos produtos?	Nenhuma Vez
<b>Média de Desempenho Anual de PRODUTOS / SERVIÇOS</b>		<b>1,00</b>
PROCESSO		
10	Com que frequência a empresa utiliza novos processos?	1 a 2 Vezes
11	Com que frequência a empresa modifica seus processos?	Nenhuma Vez
12	Com que frequência a empresa busca racionalizar processos (eliminar tarefas desnecessárias)?	3 a 4 Vezes
13	Com que frequência a empresa busca apoio financeiro para aquisição de novas máquinas?	1 a 2 Vezes
<b>Média de Desempenho Anual de PROCESSO</b>		<b>1,00</b>
MARKETING		
14	Com que frequência a empresa busca novos segmentos de mercados?	1 a 2 Vezes
15	Com que frequência a sua equipe participa em feiras, congressos, exposições da área de atuação?	3 a 4 Vezes
16	Com que frequência a empresa procura conhecer as práticas dos seus concorrentes?	5 a 6 Vezes
17	Com que frequência a empresa compara seus produtos com dos concorrentes?	3 a 4 Vezes
18	Com que frequência a empresa busca entender as necessidades dos clientes através de pesquisas, SAC, reclamações, etc?	Nenhuma Vez
19	Com que frequência a sua equipe busca informações em revistas especializadas no setor?	Nenhuma Vez
<b>Média de Desempenho Anual de MARKETING</b>		<b>1,33</b>

Fonte: Serpe et al. (2011).