

A Importância da Análise Processual para a Gestão da Inovação

Ademir Rodrigues de Mattos (SOCIESC) prof.ademir.mattos@gmail.com

Marcelo Macedo (SOCIESC) marcelo.macedo@sociesc.org.br

Fernando Luiz Freitas Filho (SOCIESC) fernando.freitas@sociesc.org.br

Resumo:

Esse artigo oferece uma visão sobre a análise processual e também sobre a importância e o reconhecimento do processo como propulsor da inovação. Para melhor entendimento o trabalho está dividido em duas partes. A primeira apresenta as definições sobre o processo, onde são discutidas as considerações expostas por diversos autores (Kotler, 2003, Pettigrew, 1987, Van de Ven 1992, Mello, 1997) sobre as complexidades a serem reconhecidas no processo em ambientes organizacionais. É abordada a análise processual e apresentado o modelo proposto por Terra (2005) sobre as sete dimensões do conhecimento utilizadas para reconhecer a importância da gestão da inovação organizacional. Na segunda parte desse artigo é correlacionado a Análise Processual e a Gestão da Inovação. É apresentado a tabela 1 (um), com as correlações os autores (Chizzotti, 1991, Pettigrew, 1997, e Santos, 2010), sobre os aspectos relacionados ao processo em consonância com os aspectos do ambiente interno e externo (Bowditch;Buono, 2009), e intraorganizacional (Nonaka;Takeuchi, 1997). O artigo propõe também um modelo de questionário cross-sectional embasado nas considerações da tabela 1 (um), de modo que as contribuições dos autores analisados no artigo são integralizadas pela interpretação da importância da análise processual para a gestão da inovação. Como conclusão verificou-se que, é fundamental para a gestão da inovação o reconhecimento da análise processual como instrumento de internalização da inovação. No entanto é recomendável a aplicação do questionário apresentado nesse artigo em um estudo de caso para validar esta correlação.

Palavras-Chave: Análise Processual, Gestão da Inovação, Mudança Organizacional.

The Importance of Processual Analysis for Innovation Management

Abstract

This article provides an insight into the analysis procedure and also about the importance and recognition of the innovation process as a propellant. To better understand the work is divided into two parts. The first presents the definitions of the process, where those considerations are discussed by several authors (Kotler, 2003, Pettigrew, 1987, Van de Ven 1992, Mello, 1997) about the complexities to be recognized in the process in organizational settings. It addressed the analysis procedure and presented the model proposed by Land (2005) on the seven dimensions of knowledge used to recognize the importance of managing organizational innovation. In the second part of this article is correlated Procedural Analysis and Innovation Management. It is presented in Table 1 (a), the correlations with the authors (Chizzotti, 1991, Pettigrew, 1997, and Santos, 2010), on aspects related to the process in line with aspects of internal and external environment (Bowditch; Buono, 2009), and internal organizational (Nonaka, Takeuchi, 1997). The article also proposes a model of cross-sectional questionnaire grounded in considerations of Table 1 (a), so that the contributions of the authors analyzed in the article are paid by interpreting the importance of the analysis procedure for the management of innovation. In conclusion it was found that it is critical to innovation management recognition of processual analysis as a tool to internalize innovation. However it is recommended that the questionnaire presented in this paper in a case study to validate this correlation.

Keywords: Process analysis, Innovation Management, Organizational Change.

1. Introdução

O acelerado processo de inovação organizacional exige das empresas mais do que o desejo de melhorar seus resultados operacionais, a análise das relações do processo por meio da gestão da inovação se constitui em um recurso valioso para a manutenção das empresas em ambientes de constante mudança. O processo em que ocorrem as mudanças organizacionais está associado a vários aspectos como, por exemplo, conhecimento, competência e habilidade, capital intelectual, capital humano, capacidade inovadora, tecnologia da informação, ambiente econômico e demográfico.

O princípio da inovação tecnológica passa pela ciência. A ciência pode ser adquirida pela leitura e meditação dos conhecimentos adquiridos e aprimorados. A tecnologia é a aplicação dos conhecimentos de forma organizada. Para Silva e Plonski (1996), o entendimento de ciência e tecnologia depende da interligação, da flexibilidade e integração no tratamento dos eventos estudados no processo, uma vez que o processo de inovação torna as mais competitivas. Dessa maneira esse trabalho elenca a importância da análise processual para a gestão da inovação. Essa análise tem como pressuposto os estudos da análise processual de Andrew Pettigrew (1987, 1992, 2012), assim como a interpretação de outros autores (Van de Van, 1992, Chizzotti, 1991), que corroboram com a importância de se analisar os eventos que influenciam as mudanças nas empresas ao longo do tempo sob o ponto de vista do processo.

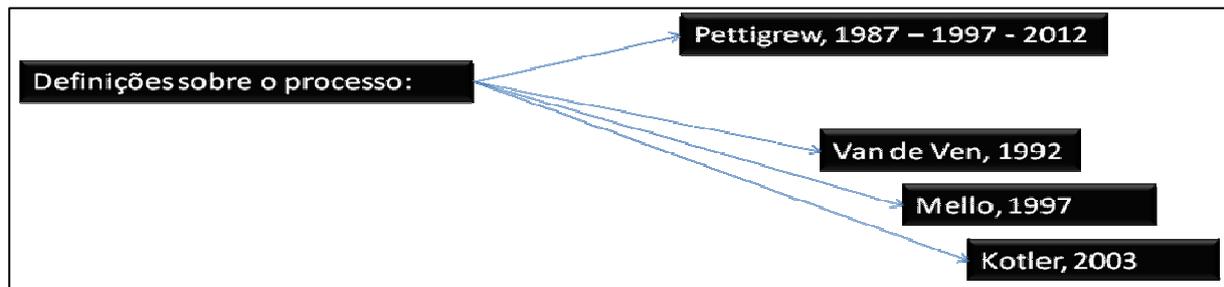
Analisar processos empresariais requer uma observação além do estudo de meros eventos, requer a descrição e conceitualização, criação de modelos, análise, medidas e explicações sobre os processos. Dessa maneira o que se busca com a análise processual segundo Pettigrew (1997), é produzir um estudo de caso e não uma história do caso. A análise processual vai além da história do caso e visa criar uma gama de fins analíticos com a busca de padrões no processo, e presumivelmente alguma tentativa de comparar a forma de caracterização deste, e sua incidência em um processo de trabalho comparativo (PETTIGREW, 2012).

Dessa maneira esse artigo tem como principal objetivo incorporar aos estudos sobre análise processual, um enfoque de entendimento que possibilite perceber a ligação desta com a gestão da inovação. Assim a obra visa responder a seguinte questão: qual a importância da análise processual para o processo de gestão da inovação?

A qualidade da análise do ambiente interno da empresa reside na ligação entre os processos e os resultados. A ambição do estudo não é apenas sobre o reconhecimento da importância da análise processual, mas, também do reconhecimento de padrões encontrados na literatura sobre as complexidades de análise e explicação da interferência desta no processo de gestão da inovação.

2. Processo

Em resposta à competição global, as empresas buscam aumentar a variedade e customizar seus produtos, bem como reduzir o seu tempo de vida, sem aumentar os custos de desenvolvimento e de produção (KOTLER, 2003). Antecipar a mudança da organização torna-se questão importante na gestão das organizações, na resposta às mudanças ambientais e demais contingências internas e externas que permeiam o cotidiano organizacional (VALADÃO, 2011). Realizar análises *cross-sectional* nas organizações, não leva em consideração a transformação como um todo, mas pequenas mudanças isoladas estudadas através de "dados episódicos" (PETTIGREW, 1987). A figura 1 abaixo elenca os autores que contribuem para esse artigo com as abordagens sobre o processo.



Fonte: O autor (2012)

Figura 1 – Definições sobre o processo

Van de Ven (1992) sugere uma definição formal e instrutiva do que é processo. Esse autor argumenta que o processo é muitas vezes usado de três maneiras: a) como uma lógica utilizada para explicar uma relação causal em uma teoria de mudança; b) como uma categoria de conceitos que se referem a atividades de indivíduos ou organizações; e c) como uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo. Dessas três abordagens apenas a terceira de forma explícita e diretamente observa o processo em ação e, assim, é capaz de descrever e explicar como alguma organização ou questão se desenvolve e muda ao longo do tempo.

Para Pettigrew (1997), atrás dessa definição genérica do processo, encontra-se uma infinidade de distinções e complexidades. Segundo Cunha (1996), as decisões estratégicas somente podem ser explicadas se conhecidas as decisões e os eventos ocorridos anteriormente, visto que seus efeitos estratégicos prolongam-se através do tempo.

De acordo com Van de Ven (1992), existem quatro teorias que descrevem os tipos de processos existentes: ciclo de vida, teleológica, dialética e evolucionista. a) O ciclo de vida tem sua ênfase na dimensão processual, a pesquisa longitudinal passa a ter importância fundamental para explicar a ocorrência de eventos ao longo do tempo de acordo com Kimberly *et al.* (1987), a análise longitudinal é necessária para uma pesquisa contextual e processual. Sem dados longitudinais, é impossível identificar a dinâmica processual da mudança, a relação entre as forças de continuidade e mudança, e a indissolúvel ligação entre estrutura e processo (Martignago, 1995). b) O processo teleológico é embasado na existência de um estado inicial e de um objetivo ou estado final, onde o processo vai evoluindo de forma proposital e adaptativa. Desse modo, para Cunha (1996) o processo teleológico é o que mais se aproxima da mudança estratégica organizacional. c) A dialética tem sua ênfase na abordagem biográfica necessária para o estudo processual das mudanças. d) Sobre o tipo evolucionista Pettigrew (1997), afirma que os processos não podem ser explicados apenas por referência a estrutura individual ou coletiva. Ações estão embutidas em contextos que limitam a sua informação e seus insights. O estado final pode ser atingido de diversas formas, semelhante ao conceito de equifinalidade dos sistemas abertos, não existindo uma sequência predefinida (VAN DE VEN, 1992).

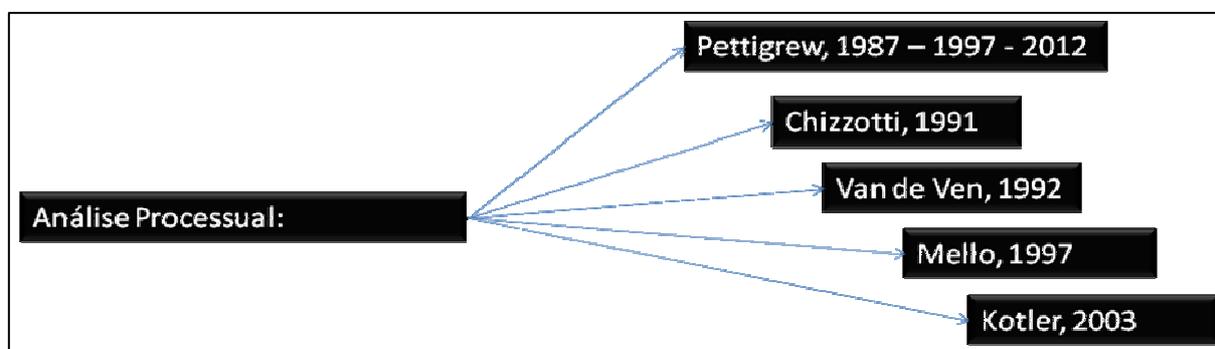
Dessa maneira, para Pettigrew (2012) todas as formas de investigação têm de lidar com problemas de propósito e de contenção. Frequentemente as escolhas difíceis são sobre os limites do que é para ser explicado. Para esse estudioso, uma das escolhas mais importantes é como fazer a descrição, análise e explicação de padrões no processo, quer se tratem de mudança e processos de inovação, processos de tomada de decisão, ou processos de desenvolvimento de estratégia. Para Mello (1997), as relações de causa e efeito entre as variáveis não consideram esse contexto, específico na organização, assumindo relações universais e constantes no tempo. Assim, analisando o processo observa-se uma metodologia quantitativa como o conhecimento produzido formalmente e rigorosamente, no entanto a

abordagem qualitativa busca por meio de técnicas interpretativas: decodificar, traduzir e dar significado aos fenômenos dentro do ambiente empresarial (MELLO, 1997).

3. Análise Processual

A análise processual deve ser considerada ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992). Para Cunha (1996), as decisões da empresa só podem ter explicadas se conhecidos os eventos ocorridos anteriormente, levando em consideração os objetivos estratégicos que se prolongam ao longo do tempo. Dessa maneira a ênfase na análise processual está alicerçada na pesquisa longitudinal que passa a ter fundamental importância no processo de explicação da ocorrência dos eventos ao longo do tempo (MELLO, 1997). A figura 2 elenca a colaboração dos autores para a análise processual com as contribuições de Chizzotti (1991) e os princípios apresentados pelos autores são discutidos a seguir.

Dessa maneira, para Pettigrew (1987), para uma análise processual é necessária a realização de uma abordagem qualitativa que é contextualista e processual em caráter, analisando os episódios ao longo do tempo, fazendo uma relação com seus antecedentes, ou outros eventos para adquirirem forma e significado.



Fonte: O autor (2012)

Figura 2 – Análise processual

Chizzotti (1991) elenca algumas especificidades da pesquisa qualitativa quanto aos envolvidos nesse processo:

- a) À delimitação e formulação do problema: não pode ser reduzido a hipóteses e variáveis. O problema vai se definindo e se delimitando no contexto onde se realiza a pesquisa;
- b) Ao pesquisador: deve estar livre de preconceitos e alcançar uma visão global dos fenômenos. Deve estar imerso no cotidiano e observar as práticas e experiências, para reconstituir adequadamente o valor que os atores sociais dão a elas. A experiência pessoal do investigador também tem grande importância;
- c) Aos pesquisados: deve existir uma relação dinâmica com o pesquisador, para que se construam os significados;
- d) Aos dados: não são coisas isoladas, acontecimentos fixos, captados em um instante de observação. Eles ocorrem em um contexto dinâmico de relações (processo); e as técnicas: apesar de existirem algumas técnicas que auxiliam na descoberta dos fenômenos, a sua utilização não deve ser construída como um modelo único, exclusivo.

Desse modo, para Triviños (1992), ao analisar como as pessoas interpretam o ambiente onde estão inseridas é possível ter uma explicação de como é desenvolvida as atividades pertinentes à tarefa. Para Mello (1997), a abordagem qualitativa na análise processual considera o ambiente (contexto interno e externo) exercendo grande influência sobre as

pessoas, as quais realizam suas ações em funções do seu ponto de vista sobre o ambiente. Para Pettigrew (1997), o processo de investigação processual é mais bem caracterizado em termos de ciclos de dedução e indução, onde é possível incluir uma visão sobre os principais objetivos, temas e questão das mudanças. Esses elementos são incorporados observando os pontos fortes e fracos da organização em análise.

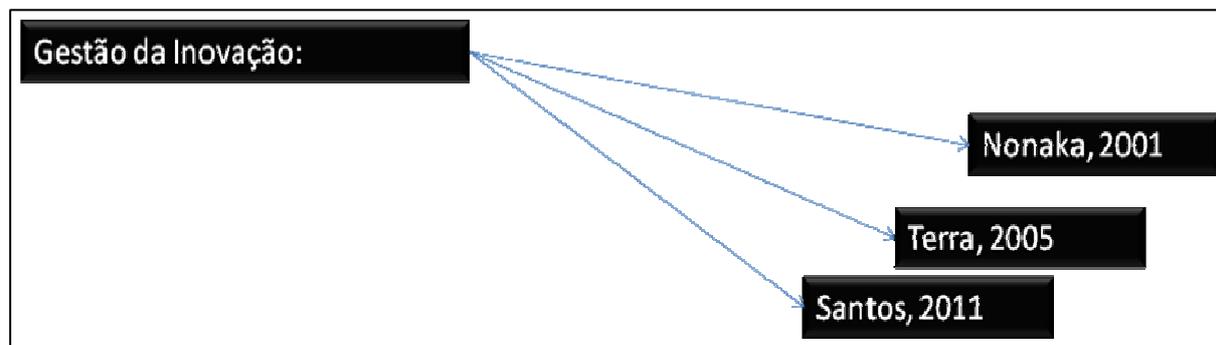
Assim, para Pettigrew (1997) a análise processual é importante para se responder a questões como: Quais as características do contexto e ação que conduziram o processo? Quais são as sequências que aceleraram ou desaceleraram as mudanças? O autor afirma que deve ser realizada uma pesquisa contextualista que deve:

- a) requerer uma descrição clara do processo a ser estudado, onde processo é visto como uma sequência contínua de ações e eventos que estão sendo usados para explicar as origens, continuidade e o resultado de algum fenômeno;
- b) considerar as relações de poder e os modelos de homem que estão subjacentes à pesquisa;
- c) relacionar as variáveis contextuais com o processo em observação.

Em suma, as percepções da coalizão dominante sobre o contexto externo e interno do ambiente em estudo compõem uma perspectiva subjetiva, que juntamente com vários outros elementos influem nas escolhas das organizações (MELLO, 1997). Dias *et al* (2007), corrobora com os autores afirmando que a trajetória de uma empresa se refere ao conjunto de habilidades e competências que ela desenvolveu para a produção de determinados bens e serviços no decorrer de sua história. Sendo assim, a trajetória sob o aspecto da análise processual da empresa é definida por fatores interno e externos que exercem pressão sobre decisões tomadas por seus executivos na busca da solução de problemas (DIAS *et al*, 2007).

4. Gestão da Inovação

Inovação, de um modo geral, significa mudar o estado das coisas, introduzindo alterações significativas e criativas que possam ser implementadas com sucesso em produtos e serviços (LANZER *et al*, 2012). A gestão do conhecimento se constitui em um recurso valioso para a manutenção da inovação, segundo a ótica das organizações (IGARASHI, 2012). De acordo com Hübler e Pereira (2005), a inovação é imprescindível para as organizações que buscam conquistar e manter um posicionamento de mercado, porém, surgem obstáculos impostos pela concorrência o que faz com que os clientes passem a exigir das empresas um novo sentido para a inovação. Nesse contexto, para Igarashi (2012) o conhecimento é um recurso estratégico imprescindível para a competitividade organizacional, principalmente quando mercados, produtos, tecnologias e a própria sociedade se transformam em um ritmo acelerado. A figura 3 demonstra os autores abordados para embasar os pressupostos do processo da gestão da inovação.



Fonte: O autor (2012)

Figura 3: Gestão da inovação

Assim, as contribuições do modelo proposto por Terra (2005) para a gestão do conhecimento são primordiais para se compreender a gestão da inovação. Este autor elenca sete dimensões que apóiam as práticas gerenciais no processo de gestão do conhecimento que proporcionam um eixo nortear para o processo de gestão da inovação:

- a) Visão estratégica – ligada a alta direção da empresa que define os campos de conhecimento, onde os funcionários devem focalizar os esforços de aprendizado, tem o objetivo de desenvolver estruturas estratégicas que facilitem a inovação e disseminação de conhecimentos na empresa;
- b) Cultura organizacional – está totalmente voltada para a inovação, experimentação e aprendizado contínuo, tem como principal objetivo os resultados estratégicos de longo prazo da organização;
- c) Estruturas organizacionais – essa estrutura está vinculada a superação dos limites vinculados ao processo de inovação, são estruturas baseadas no trabalho em equipe que tem como objetivo principal gerar flexibilidade organizacional que facilitem a adaptação ao ambiente competitivo;
- d) Políticas de recursos humanos – estão associadas à aquisição de conhecimentos internos e externos, geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa. Para Nonaka (2001, p. 33), “a inovação acontece sobre dois tipos diferentes de conhecimento”. O ponto final do processo é o conhecimento “explícito”, ou seja, especificações do produto ou um novo tipo de máquina. Dessa maneira o conhecimento “explícito” é formal e sistemático (NONAKA, 2001). O conhecimento “tácito” é altamente pessoal, ou seja, está arraigado no comprometimento do indivíduo com o contexto em questão (NONAKA, 2001). Assim, Terra (1995) considera que essa dimensão tem como objetivo definir estratégias de recrutamento e seleção; treinamentos e políticas de recursos humanos associados às atividades de conhecimento com estímulo ao aprendizado, definir planos de recompensas e reconhecimento de funcionários;
- e) Sistema de informação – enfoca nas tecnologias de informação e comunicação empresarial, onde o autor reconhece que existem possibilidades de geração de inovação propiciadas pelo sistema de informação e sugere que a comunicação eficiente oportuniza compartilhamento do conhecimento organizacional;
- f) Mensuração dos resultados – considera o grau de esforço para a interpretação das relações entre os ambientes envolvidos no processo de inovação;
- g) Aprendizado com o ambiente – tem forte relação com a análise processual, pois sugere um enfoque para a crescente necessidade de as empresas se engajarem em processo de aprendizado com o ambiente, em particular por meio do processo de inovação de negócios e estratégias de melhoria empresarial. Desse modo o processo inovador está intrinsecamente ligado a descoberta e melhoria de um novo produto ou processo, no entanto é primordial nesta relação à contribuição humana.

O processo de gestão da inovação de forma sustentável na empresa pode ser visto como um processo cíclico e evolutivo (SANTOS, 2011). A figura 4 apresenta o modelo do Ciclo de Desenvolvimento de Inovações. Assim Santos (2011), afirma que o modelo inicia com a capacidade de gerar ideias inovadoras, consideradas uma competência fundamental nesse processo. No entanto esse mesmo autor enfatiza que essa competência de forma isolada não garante a sustentabilidade do processo de inovação. “A cada capacidade adquirida, a empresa evolui em maturidade, até que atinge a capacidade de promover de forma contínua e sustentável a gestão da inovação” (SANTOS, 2011 p. 10).



Figura 4 – Ciclo de desenvolvimento de inovações

Fonte: Projeto e-Nova /UFSC (2010)

5. Análise Processual e Gestão da Inovação

O poder da análise processual como explicação da ação e os resultados da ação são ativados pelo tratamento do contexto como um campo interacionista de níveis múltiplos de análise (PETTIGREW, 2012). Assim para esse autor o desempenho de mudanças significativas das empresas deve ser associado a níveis mais elevados de análise, tais como *brainstorm*, mudanças políticas e econômicas, e mesmo mudanças menores em níveis de análise como, por exemplo, um concurso de ideias dentro da empresa. Dessa maneira é possível instigar o processo de inovação por meio da participação de todos no processo de gestão da empresa. A figura 5 apresenta os autores que corroboram sobre a relação da análise processual com o processo de gestão da inovação. Uma análise holística do processo busca encontrar os mecanismos que moldam tanto os processos, quanto a relação do processo com o resultado.

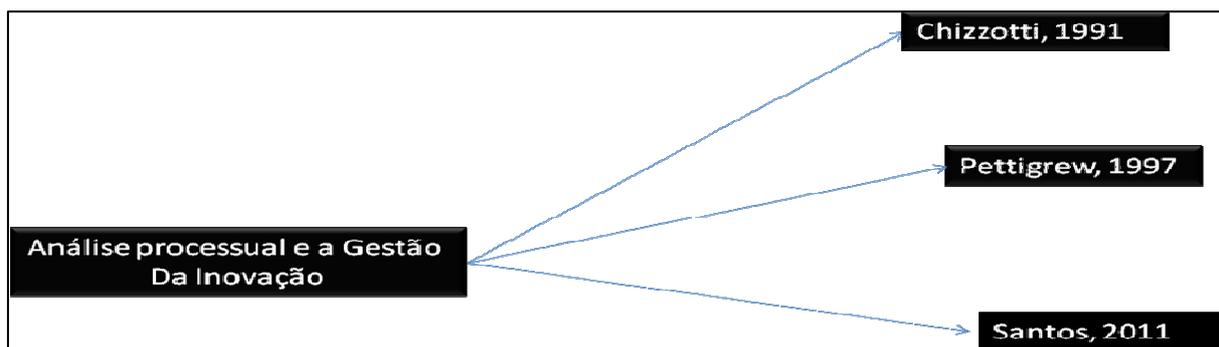


Figura 5 – Análise processual e a gestão da inovação.

Fonte: O autor (2012)

Para a maioria dos estudiosos é melhor reconhecer a pesquisa processual como um estudo dinâmico do comportamento dentro e entre organizações, com foco na atividade, contexto e ações que se desenrolam ao longo do tempo (PETTIGREW, 1997). As percepções das mudanças ambientais no cenário em que as organizações se encontram, tornam-se um aspecto fundamental para a sobrevivência empresarial. O princípio da inovação pode ser entendido pela relação de adaptação do homem ao novo cenário. Para melhor representação da interação

entre análise processual e a gestão da inovação, a tabela 1 foi elaborada, elencando os pressupostos teóricos citados pelos autores estudados. A interpretação é caracterizada pela análise das afirmações e a alocação destas no contexto ambiental interpretado como coerente. Os contextos definidos como norteadores da interpretação foram: o ambiente externo geral, ambiente interno específico e o ambiente intra-organizacional.

AUTOR	Pressupostos teóricos sobre o processo.		Ambiente		
			Externo (Bowditch; Buono , 2009)	Interno (Bowditch; Buono, 2009)	Intra – Organizacional Nonaka; Takeuchi, 1997
Chizzotti (1991)	1	À delimitação e formulação do problema: não pode ser reduzido a hipóteses e variáveis. O problema vai se definindo e se delimitando no contexto onde se realiza a pesquisa;	X	X	
	2	Ao pesquisador: deve estar livre de preconceitos e alcançar uma visão global dos fenômenos. Deve estar imerso no cotidiano e observar as práticas e experiências, para reconstituir adequadamente o valor que os atores sociais dão a elas. A experiência pessoal do investigador também tem grande importância;		X	X
	3	Aos pesquisados: deve existir uma relação dinâmica com o pesquisador, para que se construam os significados;		X	
	4	Aos dados: não são coisas isoladas, acontecimentos fixos, captados em um instante de observação. Eles ocorrem em um contexto dinâmico de relações (processo); e as técnicas: apesar de existirem algumas técnicas que auxiliam na descoberta dos fenômenos, a sua utilização não deve ser construída como um modelo único, exclusivo.		X	
Pettigrew (1997)	5	Requerer uma descrição clara do processo a ser estudado, onde o processo é visto como uma sequência contínua de ações e eventos que estão sendo usados para explicar as origens, continuidade e o resultado de algum fenômeno;		X	
	6	Considerar as relações de poder e os modelos de homem que estão subjacentes à pesquisa;			X
	7	Relacionar as variáveis contextuais com o processo em observação.			X
Santos et al (2011) Projeto e-Nova (2010)	8	Capacidade de analisar criticamente as ideias frente aos desafios técnicos, econômicos e mercadológicos;	X	X	
	9	Capacidade identificar e conquistar oportunidades de financiamento;	X		
	10	Conhecimento sobre os mecanismos que promovem a competitividade de soluções inovadoras;		X	
	11	Capacidade de gerir os projetos de inovação, visando conformidade de prazos, custos e qualidade pré-definidos;		X	
	12	Capacidade de desenvolver produtos e processos robustos;		X	
	13	Capacidade de promover a gestão da inovação continuamente no empreendimento.		X	X

Fonte: o autor (2012)

Tabela 1 - Análise do processo em relação à alocação ao ambiente

O ambiente geral (externo) da organização se refere aos fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Incluem as condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais. (BOWDITCH; BUONO, 2009). Em contraste com o ambiente geral a análise do ambiente específico (interno), enfoca os fatores e as condições externas que tenha relevância imediata para a organização. Em um ambiente específico está incluído os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, equipamentos, pessoas e processos. Já o ambiente intra-organizacional está relacionadas com as micro mudanças ocorridas dentro do processo, fomentada por programas de incentivo ou pró-atividade dos atores envolvidos.

O ambiente intra-organizacional é responsável por tornar o conhecimento explícito em tácito, ou seja, é a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam experiências e combinam conhecimentos de diferentes formas reconfigurando informações e processos do ambiente onde estão inseridos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A interpretação da tabela 1 se baseia em duas dimensões: grau de estabilidade e grau de complexidade. O grau de estabilidade se refere a até que ponto os elementos do ambiente são dinâmicos. E o grau de complexidade se refere à quantidade de elementos relevantes no ambiente da organização. Para Bowditch e Buono (2009), um ambiente complexo consiste de um grande número de elementos distintos que exercem influência significativa sobre a organização, ao passo que um ambiente simples se caracteriza por apenas alguns fatores externos.

Dessa maneira, a tabela 1 apresenta maior concentração de elementos elencados pelos autores analisados, alocados na coluna do ambiente interno, demonstrando nas considerações analisadas sob o processo que o alto grau de estabilidade e complexidade tem maior influência do ambiente organizacional.

5.1. Modelo de Questionário para Análise Processual.

O modelo de questionário a seguir elenca uma série de questionamentos embasados nas considerações dos autores apresentados na tabela 1. As perguntas elaboradas sugerem a reflexão dos entrevistados para com as razões da inovação e/ou problema em estudo na análise processual.

Essa pesquisa por seu caráter subjetivo busca identificar uma visão realista que possa postular uma análise da interpretação do processo e suas relações com os eventos. Criando dessa maneira um pressuposto norteador do processo que pode revelar uma interconexão temporal (PETTIGREW, 1997). Assim quanto mais próxima estiver a resposta do índice “alta”, maior será a interpretação de que cada mudança não é um ato isolado, e que os processos organizacionais são constrangidos pelas características do contexto.

Modelo de Questionário:

Questão 1: As causas do problema e/ou inovação encontrado na organização (setor) podem ser delimitadas analisando o contexto histórico do ambiente?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 2: As informações obtidas sobre o processo retratam a fidelidade das ocorrências?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 3: Existe participação dos membros da empresa na discussão dos problemas e/ou inovações?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 4: Existe alguma técnica explícita (relatório, folha de observação, registro de ocorrência, etc.) para diagnóstico das relações do resultado com o processo?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 5: É possível relacionar uma sequência contínua de ações e eventos que expliquem as causas do problema e/ou inovação?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 6: São considerados na avaliação dos resultados (positivos ou negativos) aspectos referentes ao sistema de gestão formal da empresa?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 7: É possível relacionar as variáveis contextuais (ambiente externo) com os resultados do processo?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 8: Qual grau de análise crítica encontrado na empresa que relaciona desafios técnicos, econômicos e mercadológicos;

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 9: É possível visualizar no ambiente empresarial a busca de oportunidades para fomento da melhoria de processos e/ou inovação?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 10: Na organização existem formalizados mecanismos (programas de inovação, gestão participativa, *brainstorm*) que promovam o ambiente criativo?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 11: Na empresa existe uma política de qualidade (conformidade de prazos, custos e qualidade) institucionalizada que possibilite a gerência de projetos de inovação?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 12: Qual a capacidade de desenvolvimento de produtos e processos robustos?

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

Questão 13: Qual a o grau de capacidade da empresa em promover a gestão da inovação continuamente no empreendimento.

5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Baixa

Alta

6. Conclusão

Ações, atores e unidades de processo são incorporados em diversos níveis de contexto onde são moldados e moldam o ambiente. Para qualquer análise processual é necessário o intercâmbio entre os agentes e o contexto acumulado ao longo do tempo (PETTIGREW, 2012). As considerações apresentadas pelos autores analisados nesse artigo (Kotler, 2003, Pettigrew, 1987, 1997, 2012, Chizzotti, 1991, Van de Ven 1992, Santos *et al*, 2011) sobre a análise organizacional oportunizam conclusões primordiais com relação ao contexto interno para a gestão da inovação. Ao analisar a tabela 1(um), a correlação direta dos autores com o processo organizacional interno torna-se clara. Dessa maneira é possível entender a importância do conhecimento do processo para gerar inovação. No entanto é importante salientar que as questões apresentadas sobre a análise processual nesse artigo não são conclusivas, pois existe uma lacuna de estudos práticos e teóricos na bibliografia brasileira sobre análise processual.

Assim o modelo de questionário apresentado nesse trabalho, tem como objetivo oportunizar a aplicabilidade do estudo. Esse questionário busca identificar por meio de entrevista ao nível tático (gerência) e operacional (colaboradores) da empresa, o grau de conhecimento do processo. É possível ainda relacionar nesse documento a interferência do ambiente externo nas decisões processuais assim como identificar, se o relacionamento entre os colaboradores pode influenciar no processo de gestão da inovação.

A interpretação das respostas do questionário está alicerçada nas respostas condizentes com a realidade do ambiente com maior grau de importância sob o ponto de vista dos entrevistados. Logo a somatória das respostas pode ter relação com os resultados empresariais. A concentração dos resultados demonstra a preocupação com os aspectos relacionados à organização que podem interferir na competitividade da empresa por meio da gestão da inovação. Quanto maior for à concentração dos índices, melhor a empresa está preparada para atender as mudanças de cenário. Dessa maneira a gestão da inovação pode ser oportunizada pela rápida resposta do processo a situação apresentada.

O modelo de questionário apresentado pode ser utilizado como uma ferramenta gerencial que auxilie ao nível estratégico da organização, analisar, interpretar, quantificar e determinar quais as interferências possíveis a serem elencadas que possam gerar inovação. Cabe ainda ressaltar que o modelo deve ser aplicado para sua qualificação como instrumento gerencial, embora

fique explícito que a análise processual tem grande interferência no processo de gestão da inovação.

Referências

- BOWDITCH, J.; BUONO, A.F.** *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CHIZZOTTI, A.** *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.
- CUNHA, C.** *Adaptação estratégica em ambiente turbulento*. Florianópolis: 1996. Tese para concurso de professor titular — Departamento de Produção e Sistemas, UFSC.
- DIAS, S.L. et al.** *Alinhamento entre sistemas de produção, custo e indicadores de desempenho: um estudo de caso*. *Florianópolis*, v. 7, n. 2, p. 144-168, ago. 2007.
- MELLO, R.B.** *O Estudo da Mudança Estratégica Organizacional em Pequenas Empresas de Construção de Edificações: um caso em Florianópolis*. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC.
- HÜBLER, E; PEREIRA, M.** *O Design como inovação na perspectiva emergente das experiências de consumo*. IN: XXV ENEGEP, Porto Alegre, RS, Anais, 2005.
- IGARASHI, D.C.C. et al.** *Operacionalização do Modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2005): uma análise segundo a ótica do gerenciamento*. *Revista ADMPG – Gestão Estratégica*, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 33-41, 2012.
- KIMBERLY, J.; ROTTMAN, D.** *Environment, organization e effectiveness: a biographical approach*. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, nov. 1987.
- KOTLER, P.** *A framework for marketing management*. 2. ed. New Jersey: Pearson Education International, 2003.
- LANZER, E. et al.** *O processo de inovação nas organizações do conhecimento*. Florianópolis: Pandion, 2012.
- MARTIGNAGO, G.; CUNHA, C.; ROSSETTO, C.; ORSSATTO, C.** *Os Stakeholders e a construção civil*. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. *Anais...* Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, v. 1, 1995. p. 223-228.
- NONAKA, I.** *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000 – (Harvard Business Review).
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PETTIGREW, A.M.** *Context and action in the transformation of the firm*. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987
- PETTIGREW, A.M.** *What is a Processual Analysis?* *Scan. L Management Journal*, v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997
- PETTIGREW, A.M.** *Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise*. *Journal of Management Studies*, 2012
- SANTOS, N. et al.** *Ciclo de desenvolvimento de Inovações*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Engenharia do Conhecimento, 2011.
- SILVA, J.C.T.; PLONSKI, A.G.** *Inovação Tecnológica: Desafio Organizacional*. *Revista Produção*, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 183-193, Dez. 1996.
- TERRA, J.C.C.** *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2005.
- TRIVIÑOS, A.** *Introdução à pesquisa-ação: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.
- VALADÃO, J.A.D.** *Relações estruturais, conhecimento e aprendizagem organizacional: implicações para os novos formatos organizacionais*. *Revista ADMPG – Gestão Estratégica*, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 27-35, 2011.
- VAN DE VEN, A.** *Suggestions for studying strategy process: a research note*. *Strategic Management Journal*, v. 3, p. 169-188, 1992