

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DA CULTURA VOLTADA À INOVAÇÃO
EM ORGANIZAÇÕES RUMO À EXCELÊNCIA NA
REGIÃO DE SANTA MARIA - RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Thiago Favarini Beltrame

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

**ANÁLISE DA CULTURA VOLTADA À INOVAÇÃO
EM ORGANIZAÇÕES RUMO À EXCELÊNCIA NA
REGIÃO DE SANTA MARIA - RS**

Thiago Favarini Beltrame

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

©2014

Todos os direitos autorais reservados a Thiago Favarini Beltrame. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: RS 509 Km 05, nº 3699.

E-mail: t_thiago@hotmail.com

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**ANÁLISE DA CULTURA VOLTADA À INOVAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES RUMO À EXCELÊNCIA NA REGIÃO DE SANTA
MARIA - RS**

elaborada por
Thiago Favarini Beltrame

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Alberto Souza Schmidt, Dr.
(Presidente/Orientador)

Djalma Dias da Silveira, Dr. (UFSM)

Sérgio Luiz Jahn, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 18 de fevereiro de 2014.

Dedico esta dissertação:

Ao meu pai Gilson C. Beltrame

À minha mãe Deisi F. Beltrame

Ao meu irmão Alex F. Beltrame

À minha avó Maria F. Favarini (*in memoriam*)

A Deus

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

À minha família: meu pai Gilson C. Beltrame, minha mãe Deisi F. Beltrame e irmão Alex F. Beltrame;

Aos meus amigos;

Aos colegas do mestrado;

Aos colegas do Núcleo de Excelência Empresarial;

Aos professores da Universidade Federal de Santa Maria;

Ao meu orientador Alberto Souza Schmidt;

À banca examinadora;

Às empresas participantes da pesquisa;

À Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Muito Obrigado!

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

ANÁLISE DA CULTURA VOLTADA À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES RUMO À EXCELÊNCIA NA REGIÃO DE SANTA MARIA - RS

AUTOR: Thiago Favarini Beltrame
ORIENTADOR: Alberto Souza Schmidt
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 18 de fevereiro de 2014.

O ambiente competitivo cresce cada vez mais. Isso faz com que as organizações apresentem algo a mais do que somente comercializar produtos e serviços. Então, surge a inovação como um fator chave para a diferenciação. Este trabalho possui como objetivo principal realizar uma análise da cultura voltada à inovação gerencial em organizações rumo à excelência. A população analisada foi constituída das organizações ganhadoras de premiações do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) na cidade de Santa Maria (RS) e que possuem um sistema de gestão baseados nos critérios de excelência. O trabalho consta de levantamento bibliográfico e pesquisa exploratória realizada por meio da aplicação de um questionário constituído de questões abertas e fechadas. A pesquisa demonstrou que a maioria das organizações pesquisadas identifica a importância da inovação no ambiente organizacional; porém, muitas vezes há a falta de recursos para investimentos. Percebeu-se que a liderança incentiva, na maioria das vezes, o desenvolvimento de ideias criativas e proporciona um ambiente propício a ele. O custo foi identificado como principal problema no momento de inovar e percebe-se que ainda há poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produto ou serviço, devido principalmente a demora de retorno. Por fim, foi constatado que a maioria das organizações reconhece o desenvolvimento de talentos e ideias empreendedoras. Conclui-se que as organizações identificam o quanto é essencial inovar e que uma gestão da inovação proporcionaria um diferencial competitivo e um aumento de qualidade e produtividade, características vitais para sobrevivência das organizações.

Palavras-Chave: Gestão, inovação, qualidade, rumo à excelência.

ABSTRACT

Master Degree Dissertation
Graduate Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria

ANALYSIS OF THE CULTURE FOCUSED ON INNOVATION IN ORGANIZATIONS IN SEARCH OF EXCELLENCE IN THE SANTA MARIA - RS REGION

AUTHOR: Thiago Favarini Beltrame
ADVISOR: Alberto Souza Schmidt
Place and date of defense: Santa Maria, February 18th 2014

The competitive environment grows more and more. This puts some pressure on organizations to present something more than just trading products and services. Then, it appears the innovation as a key factor for differentiation. This study aims to make an analysis of the culture focused on management innovation in organizations in search of excellence. The population consists of organizations that won the Gaucho Program of Quality and Productivity awards (PGQP) in Santa Maria (RS) and that have a system of asset management based on criteria of excellence. This work include some literature of the area and, after, an exploratory research through the application of a questionnaire which consisted of opened and closed questions. The research showed that the majority of organizations identified the importance of innovation in the organizational environment; however, there is often a lack of funds for investment. It was verified that leadership encourages, in most cases, the development of creative ideas and it provides a supportive environment for it. The cost was identified as the main problem when innovating and it is also noticed that there are few investments in research and development (P&D) of product or service, mainly due to the delay of return. Finally, it was found that most organizations recognize the development of talents and entrepreneurial ideas. It is concluded that organizations identify how innovation is important and that a management innovation would provide a competitive advantage and increase quality and productivity, essential for survival of organizations.

Keywords: Management, innovation, quality, in search of excellence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de inovação fechada	22
Figura 2 - Modelo de inovação aberta	23
Figura 3 - Fases de um projeto estruturado voltado à inovação	26
Figura 4 - Eras da qualidade	28
Figura 5 - Ciclo PDCA	34
Figura 6 - Octógono da Inovação	39
Figura 7 - Funil da inovação	40
Figura 8 - Modelo de Excelência da EFQM ®	42
Figura 9 - Critérios de avaliação Prêmio Japonês	44
Figura 10 - Sistema MEG	45
Figura 11 - Evolução e estágios da maturidade da gestão	46
Figura 12 - Habilidades de melhoria contínua	49
Figura 13 - Montante de empresas no PGQP	52
Figura 14 - Funcionamento do SAGS	53
Figura 15 - Funcionamento do SAG	54
Figura 16 - Funcionamento do SAGRI	54
Figura 17 - Dimensões utilizadas pelo SAGRI	56
Figura 18 - Setor de atuação das organizações pesquisadas	63
Figura 19 - Incentivo à inovação nos setores das empresas ou organizações pesquisadas	66
Figura 20 - Inserção de conceitos e práticas voltadas à inovação nas estratégias empresariais	66
Figura 21 - Importância de P&D segundo os pesquisados	67
Figura 22 - Ocorrência de incentivo à inovação	68
Figura 23 - Principais ferramentas da qualidade utilizadas nas empresas ou organizações pesquisadas	69
Figura 24 - Qualificação sistêmica para uso de métodos e ferramentas para o desenvolvimento da inovação	72
Figura 25 - Valorização da capacidade de trabalhar em equipes, assumir riscos, comportamento empreendedor e talentos	73
Figura 26 – Pessoas com atribuições de melhoria contínua e inovação	73
Figura 27 - Envolvimento das pessoas na geração e seleção de ideias inovadoras	75
Figura 28 - Compreensão do trabalho criativo, empreendido de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações	76
Figura 29 - Contribuições dos desafios do negócio no momento de inovar	77
Figura 30 - Oportunidades relativas à inovação são identificadas pela liderança	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processo de organização para inovação	20
Quadro 2 - Classificações das inovações	21
Quadro 3 - Características Inovação aberta e fechada.....	23
Quadro 4 - Estágios do ciclo de vida da inovação.....	24
Quadro 5 - Fatores que obstruem as atividades de inovação.....	26
Quadro 6 - Características das eras da qualidade	29
Quadro 7 - Evolução do controle da qualidade	31
Quadro 8 - Elementos da Gestão da Qualidade Total	33
Quadro 9 - Evolução da gestão da inovação.....	37
Quadro 10 - Diferenças entre empresas rumo à excelência e de classe mundial	47
Quadro 11 - Fundamentos da Excelência	48
Quadro 12 - Estágios de Evolução da Melhoria Contínua	49
Quadro 13 - Diferenças entre inovação e melhoria contínua	50
Quadro 14 - Níveis de maturidade da inovação segundo o SAGRI	57
Quadro 15 - Instrumentos de coleta de dados	60
Quadro 16 - Motivo para aderir ao PGQP	64
Quadro 17- Práticas de avaliação das atividades que contribuem para o aprendizado e inovação.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dificuldades no momento de inovar	70
Tabela 2 - Práticas para o desenvolvimento de ideias inovadoras	76
Tabela 3 - Liderança provê recursos financeiro e conhecimento	79
Tabela 4 - Os processos gerenciais são refinados/aprimorados por meio do aprendizado/reflexão?.....	81
Tabela 5 - Dificuldades para inovar	83

LISTA DE SIGLAS

- ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas;
- FNQ** – Fundação Nacional da Qualidade;
- ISO** - International Organization for Standardization;
- MEG** – Modelo de Excelência em Gestão;
- PGQP** – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade;
- SAG** – Sistema de Avaliação da Gestão;
- SAGRI** – Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação;
- SAGS** – Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado;
- PNQ** – Prêmio Nacional da Qualidade;
- PBQP** – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade;
- GQT** – Gestão da Qualidade Total;
- CQT** – Controle de Qualidade Total;
- CCQ** – Círculos de Controle da Qualidade;
- TQC** – Total Quality Control;
- OECD** – Organization for Economic Co-Operation and Development.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Justificativa	17
1.4 Delimitação da pesquisa	18
1.5 Estrutura do trabalho	18
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Inovação	19
2.2 Qualidade	27
2.3 Gestão	30
2.3.1 Gestão da Qualidade	30
2.3.1.1 Gestão para Qualidade Total e Controle para Qualidade Total – GQT e CQT	31
2.3.1.2 Ciclo PDCA	33
2.3.1.3 Série ISO	35
2.3.2 Gestão da inovação	36
2.3.2.1 Gestão da inovação: Ferramentas	38
2.4 Prêmios Internacionais da Qualidade	40
2.4.1 Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade – <i>European Quality Award</i> - EFQM	41
2.4.2 Malcom Baldrige National Quality	42
2.4.3 Prêmio da Qualidade no Japão (JQA)	43
2.4.4 Fundação Nacional da Qualidade	44
2.4.5 Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade	51
2.4.6 SAGRI: Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação	55
3. METODOLOGIA	58
3.1 Classificação da pesquisa	58
3.1.1 Pesquisa bibliográfica	58
3.1.2 Pesquisa descritiva	58
3.1.3 Pesquisa exploratória	59
3.2 Estudos de casos	59
3.3 Amostragem	59
3.4 Análise de dados	61
4. RESULTADOS	63
4.1 Caracterização	63
4.2 Quanto ao método	65
4.3 Quanto às pessoas	71
4.4 Quanto ao ambiente	74
4.5 Quanto à liderança	78
4.6 Quanto à estratégia	80
5. CONCLUSÕES	84
5.1 Delimitações do trabalho	85
5.2 Recomendações para trabalhos futuros	85
6. BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS	99
Anexo A - Questionário	100

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A revolução tecnológica, o aumento da competitividade, a procura por novos mercados, e, o dinamismo do cenário econômico atual faz com que as organizações busquem novas tecnologias de processos ou produto e sistemas de gestão. A gestão da qualidade continua como um requisito mínimo na busca do diferencial competitivo; porém, nos últimos anos cresceu muito a prática de gestão da inovação nas organizações que buscam ser de classe mundial e alcançar a excelência em gestão.

O principal objetivo da inovação consiste na promoção de ruptura do hábito, proporciona a obrigação de pensar de forma nova e criativa em maneiras de realizar ações cotidianas. Organizações inovadoras são aquelas que facilitam as comunicações, são descentralizadas e valorizam o colaborador criativo, não colocando obstáculos para o desenvolvimento de talentos, os quais no futuro irão contribuir para o crescimento organizacional, sugerindo ações que serão implantadas na própria empresa. Esta é uma tendência cada vez mais frequente em diversos setores. O Manual de OSLO (OCDE, 2005) define inovação como “...a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” A gestão da inovação pode ser definida como um montante de práticas, conceitos e ferramentas que possuem o intuito de auxiliar o gestor na implementação de melhoria e organizar o processo de geração de novos produtos e/ou processos, renovação da empresa, geração de novos negócios e de valor em cima de inovação (DRUCKER, 2002).

Pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) destacam que entre os principais impactos das inovações para as empresas industriais e de serviços selecionados são àqueles associados à posição da empresa no mercado (manteve ou ampliou a participação - 76,0% e 68,3%, respectivamente, na indústria, e 80,6% e 70,5%, nos setores de serviços), à melhoria da qualidade dos bens ou serviços (75,2% na indústria e 79,0% nos serviços selecionados) e ao processo (aumento da capacidade produtiva - 68,0% na indústria e 68,8% no setor de serviços) (PINTEC/IBGE, 2008).

Logo, a gestão da inovação pode ser entendida como um fator de extrema relevância para a melhoria do progresso econômico e social. O Dicionário *Michaellis* define como gestão o ato de gerir, administrar, e a gestão da inovação consiste em um segmento da gestão empresarial, o qual deve estar vinculado ao planejamento estratégico e deve proporcionar o desenvolvimento de ações para criar um ambiente favorável à inovações (CORSATTO, 2010).

Reforçando os sistemas de gestão, no país, em 1990 é lançado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, atendendo a uma única diretriz estratégica, alinhando-se com a Política Industrial e de Comércio Exterior e, com a Política Científica e Tecnológica. Assim, previu a ordenação e aglutinação de subprogramas e projetos de abrangência geral e setorial. Com o PBQP foram criados o Comitê Brasileiro da Qualidade da ABNT - CB-25, e o Sistema Brasileiro de Certificação Conforme preconizava o PBQP. Foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (1991), como forma de incentivar as organizações, na busca da excelência da sua gestão.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foi criada em 1991 e possui como missão “disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil” (FNQ, 2010). De acordo com a FNQ um dos níveis de gestão que uma organização pode ter é rumo à excelência, caracterizada por possuir os primeiros resultados decorrentes de uma padronização. Os processos passam a ser delineados, e a organização começa a deixar de possuir uma postura reativa para, proativamente, buscar soluções para seus problemas (FNQ, 2010). A inovação está inserida nos mais diversos critérios dos sistemas de avaliação publicados pela Fundação Nacional da Qualidade. Os sistemas de avaliação, como por exemplo, os Critérios da Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), abordam em um dos seus itens a cultura para a inovação

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - fundado em 1992 e considerado um dos maiores patrimônios gaúchos na disseminação da Qualidade e melhoria da gestão das organizações (PGQP, 2012) - publicou um sistema de avaliação que diagnostica o quanto as organizações fomentam as práticas voltadas à inovação em seu ambiente interno e externo. Esse sistema de avaliação, chamado Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação – SAGRI, aborda dimensões como métodos, pessoas, ambiente, ou seja, dimensões que podem afetar o desenvolvimento da cultura voltada à inovação em uma organização. O SAGRI permite um diagnóstico, através de uma rápida e simples auto avaliação, o qual desperta nas empresas e instituições para um novo conceito, ou fornecendo a elas um direcionador para que se possa realizar melhorias na gestão da inovação (PGQP, 2013).

Por fim, as organizações que buscam ser de excelência devem possuir práticas e utilizar ferramentas que favoreçam a implantação de uma cultura voltada à inovação. Então, o objetivo principal deste estudo é analisar o processo de gestão da inovação em organizações rumo à excelência vinculadas ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - comitê de Santa Maria.

Foi empregada uma amostra de organizações localizadas na cidade de Santa Maria/RS, que receberam capacitações promovidas pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. A metodologia utilizada neste estudo consiste, basicamente, em pesquisa bibliográfica e exploratória, com uma amostra de empresas dos mais diversos setores.

1.2 Objetivos

O objetivo principal e os objetivos específicos deste estudo consistem em:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de gestão da inovação em organizações rumo à excelência vinculadas ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - comitê de Santa Maria.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1º) Caracterizar as empresas pesquisadas;
- 2º) Analisar o papel das pessoas no processo de inovação;
- 3º) Identificar a influência do ambiente organizacional no processo de inovação;
- 4º) Analisar as influências das lideranças no processo de inovação;
- 5º) Identificar as principais estratégias adotadas pelas organizações no processo de inovação;
- 6º) Identificar o que é inovação para as organizações pesquisadas.

1.3 Justificativa

A pesquisa é relevante, pois traz as experiências organizacionais utilizadas por organizações que buscam atingir um patamar de excelência no que diz respeito à adoção de práticas gerenciais voltadas a inovação e gestão da inovação. A abordagem do tema é importante, porque identifica de que forma as empresas estão organizadas frente ao tema inovação.

Pesquisas corroboram que há um crescimento na utilização de inovação e gestão da inovação por parte das organizações. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) (2008), aponta que dentre as empresas industriais, 38,1% apresentaram inovações e nos setores selecionados de serviços a taxa foi de 46,2%. No setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D), 97,5% das empresas pesquisadas foram inovadoras em produto e/ou processo. Logo, percebe-se que há um interesse nas organizações em buscar a inovação em seus processos e produtos. Ressalta-se que a taxa de inovação nas indústrias, dos serviços selecionados (edição, telecomunicações e informática) e do setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D) cresceu de 34,4% no período 2003-2005 para 38,6% entre 2006 e 2008, de acordo com a Pesquisa de Inovação Tecnológica PINTEC (IBGE, 2008). Referente ao setor de serviços, de acordo com Armando (2011) este setor representa mais de 65% do PIB do país e segundo o autor é possível setor, porém muitas vezes a inovação ocorre de forma errática, por pressão e/ou obrigação. Então, é importante que se tenham estudos os quais apresentem como as empresas prestadoras de serviços inserem a inovação em seu ambiente empresarial, visto que algumas vezes não se tem maiores detalhes referente ao inovar, neste setor.

Portanto, é importante identificar as práticas inovativas, como as empresas buscam a inovação, se a gestão da inovação está presente no ambiente empresarial e principalmente o quanto o “inovar” e a gestão da inovação estão presentes de forma contínua nas organizações que utilizam o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) como ferramenta de avaliação de gestão.

1.4 Delimitação da pesquisa

O assunto estudado encontra-se na área de Qualidade e Produtividade: Gestão e inovação tecnológica. A principal delimitação na elaboração deste trabalho está no número de organizações possíveis de realizar a pesquisa. O estudo é multicaso, pois as empresas selecionadas possuem características, campos de atuação e portes diferentes. Escolheu-se, por conveniência, uma amostra de 08 empresas, localizadas na cidade de Santa Maria/RS, reconhecidas por meio de premiações do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

1.5 Estrutura do trabalho

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos:

- O capítulo 1 apresenta a introdução, o qual apresenta-se uma contextualização referente ao tema, o objetivo principal e os objetivos, a delimitação do trabalho, a justificativa com a relevância do trabalho e por fim a estrutura do trabalho.
- O capítulo 2 aborda a fundamentação teórica referente ao tema proposto. A fundamentação é baseada nos conceitos de qualidade, gestão da qualidade, inovação, gestão da inovação e ferramentas que avaliam o grau de inovação. Ainda, descreve o Modelo de Excelência em Gestão, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e o Sistema de Avaliação dos Resultados da Inovação, instrumento de avaliação do PGQP.
- O capítulo 3 apresenta a metodologia, no qual se descreve a abordagem metodológica empregada em cada uma das etapas do estudo e a justificativa para o uso de cada procedimento metodológico. Ainda, apresenta o instrumento de coletas de dados e a forma de análise dos dados.
- No capítulo 4 tem-se a apresentação dos resultados, as colocações pertinentes e as considerações finais da pesquisa.
- No capítulo 5 conclui-se o trabalho, apresenta-se as limitações encontradas durante o estudo e as recomendações para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Inovação

Joseph Schumpeter foi um dos primeiros autores a abordar o tema inovação. O mesmo, em 1934, entendia que a prática de inovar consistia “na introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas de organização” (SCHUMPETER, 1934). Atualmente muito se tem comentado a respeito do tema inovação; “inovar” tornou-se algo importante para a permanência de uma empresa no mercado globalizado. Junior et al. (2009) explica que a temática sobre inovação sempre acompanhou a humanidade, porém, foi mais recentemente que a necessidade por inovar e caracterizar o que é novo atingiu escala mundial. Na visão da Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) a definição de inovação é:

... a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005).

Ainda, existem outras definições que esclarecem o que pode ser compreendido como inovação, *The Economics of Industrial Innovation* adota que:

A inovação industrial inclui as atividades técnicas, de designs, de fabricação, de gerenciamento e comerciais envolvidas no marketing de um produto novo (ou melhorado) ou o primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou melhorado) (FREEMAN, 1985 apud TIDD, 2009).

Para Roy Rothwell e Paul Gardiner (1985):

A inovação não implica, necessariamente, a comercialização apenas de grandes avanços tecnológicos (uma inovação radical), mas também inclui a utilização de mudanças em pequena escala no saber tecnológico (uma melhoria ou inovação incremental) (ROTHWELL & GARDINER, 1985 apud TIDD, 2009).

Dornellas (2003) ressalta que a inovação relaciona-se com a mudança, ou seja, a transformação de um ambiente:

Inovação tem a ver com a mudança, fazer coisas de forma diferente, de criar algo novo, de transformar o ambiente onde está inserido. É algo mais abrangente que apenas a comum relação que se faz com a criação de novos produtos ou serviços. É um termo econômico ou social, mais do que técnico (DORNELAS, 2003).

Portanto, inovação deve ser compreendida como o aspecto que objetiva transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las amplamente em prática. Também, pode-se inferir que é o ato ou efeito de inovar, ou seja, tornar algo novo; renovar; ou introduzir uma novidade. O termo eventualmente causa confusão, pois as pessoas tendem a entender inovação como invenção (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). De acordo com Afuah (2003), a inovação está baseada no uso de um novo conhecimento tecnológico ou de mercado para oferecer um produto ou serviço novo aos clientes. Henriques et al. (2008) ressalta que a inovação é de fundamental importância para um processo produtivo e nem sempre requer uma tecnologia alta, pode envolver inovação de processos, descoberta de nichos não explorados no mercado ou novas aplicações de um produto já existente.

Geisler e Coral (2009) apregoam que a inovação consiste em um processo que perpassa por toda a organização e, por isso, é fundamental que ocorra integração e trabalho conjunto entre as áreas distintas, para que assim, a estratégia de buscar inovações esteja na estrutura organizacional, e que esta estrutura possua suporte para identificar as principais variáveis que afetam o seu potencial inovador. Os mesmos autores ainda apresentam o processo de organização para inovação (Quadro 1).

Entradas	Processo		Saídas
	Fases/atividade	Métodos e ferramentas	
<ul style="list-style-type: none"> • Motivação para inovação; • Cenário atual da empresa; • Estrutura organizacional; • Recursos humanos e • Projetos atuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico da inovação; • Definição da estrutura organizacional; • Capacitação das pessoas e • Criação do ambiente para a inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário do <i>Benchmarking</i>; • Análise quantitativa e entrevistas com gestores; • Sistema de recompensas e • Matriz de classificação e priorização de ideias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico validado; • Núcleo da inovação definido; • Comitê estratégico definido; • Ambiente para a inovação definido e • Ideias classificadas e priorizadas.

Quadro 1 - Processo de organização para inovação

Fonte: Adaptado Geisler e Coral, Gestão integrada da inovação, 2009

O Manual de Oslo, o qual propõe diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, na sua versão de 2005, identifica que existem quatro tipos de inovação:

- a) Inovação de produto: é quando se tem a introdução de um produto ou serviço atualizado ou melhorado em relação aos produtos já existentes.

- b) Inovação de processo: consiste na implementação ou implantação de um novo e/ou melhorado método.
- c) Inovação organizacional: é a implementação de um novo processo gerencial, por exemplo. Consiste em utilizar um modelo organizacional que, ainda, não é utilizado pela empresa.
- d) Inovação de *marketing*: implementação de novos modelos de *marketing* voltado as necessidades dos clientes.

Logo, percebe-se que o conceito de inovação está intimamente relacionado ao fato de implementar um bem ou serviço já existente, além de “criar” novos produtos. Drucker (1987) cita em seus estudos que o ato de inovar não necessita ser técnico, não precisa sequer ser uma “coisa”, ou seja, pode ser, como já citado, em um processo, no organograma de uma organização ou no *marketing* de vendas. Partindo-se da ideia que inovar não consiste somente em desenvolver algo novo, têm-se as definições de: a) inovação incremental (também chamada por alguns autores como inovação por processo de melhoria contínua): entendida como a melhoria de um produto ou processo cujo desempenho tenha sido melhorado ou a reconfiguração de uma tecnologia existente (Adaptado HBE, 2003). Proporcionam a ocorrência de melhorias de forma contínua e caracteriza-se por abordar invenções ou melhorias. b) inovação radical: quando se tem um produto ou serviço, o qual se difere daqueles semelhantes que existem no mercado. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas ou podem basear-se na combinação de tecnologias existentes (Adaptado HBE, 2003). O Quadro 2 apresenta as principais classificações referentes ao tema, de acordo com alguns autores:

Classificações	Referências
Incremental, radical	Freeman (1974)
Incremental, modular, arquitetural, radical	Henderson e Clark (1990)
Sustentadora, disruptiva	Christensen (1997)

Quadro 2 - Classificações das inovações

Fonte: Adaptado Stefanovitz, 2011

Pode-se, também, classificar a inovação em aberta ou fechada. Carvalho (2009) apresenta a definição de inovação fechada (Figura 1) como sendo a filosofia de “se você quer fazer algo correto, faça você mesmo”. A organização possui o controle de todo o processo de inovação, desde a concepção até a comercialização de um produto ou realização de um

serviço. O autor apresenta como fonte positiva deste tipo de abordagem a proteção da propriedade intelectual, o qual evita a utilização de “suas” práticas inovativas por organizações concorrentes (CHESBROUGH, 2004).

A inovação aberta (Figura 2) caracteriza-se pela busca de ideias para inovação em diversos ambientes (externos) e, comercialização dessas ideias por parte das organizações que as possuem. Assim, nota-se que a proteção intelectual não é uma condição suficiente, mas necessária (CARVALHO, 2009). De acordo com Chesbrough (2006) a definição de inovação aberta é:

...o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e aumentar os mercados para uso externo das inovações, respectivamente (Chesbrough, 2006).

Para Reis (2008) a busca da inovação deve possuir fontes de conhecimento externas ou internas a fim de identificar-se as novas fontes de tecnologia, adotar novos métodos de gestão organizacional, atualizar e melhorar os processos, entre outros. Para o autor as fontes internas de inovação “envolvem tanto as atividades explicitamente voltadas ao desenvolvimento de produtos e processos quanto à obtenção de melhorias incrementais por meio de programas da qualidade, treinamento de recursos humanos e aprendizado organizacional”. As fontes externas são “a aquisição de informações codificadas, consultorias especializadas, obtenção de licenças de fabricação de produtos e tecnologias embutidas em máquinas e equipamentos” (REIS, 2008).

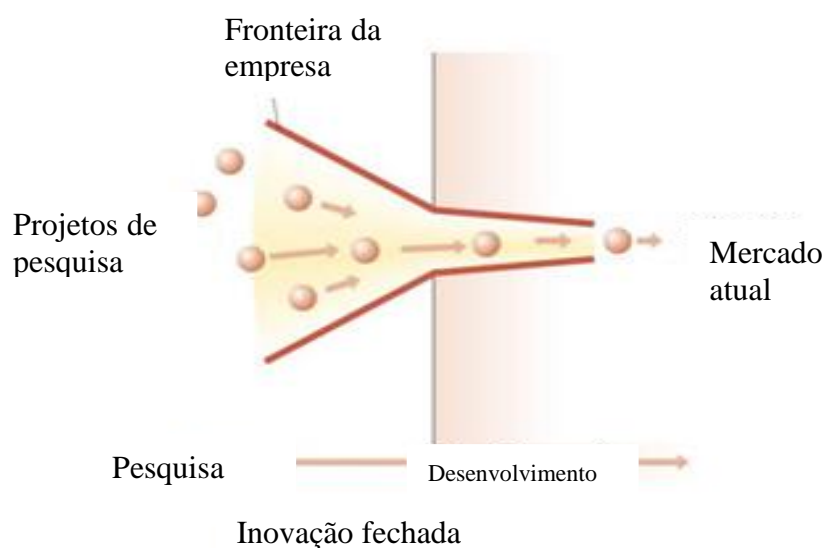


Figura 1 - Modelo de inovação fechada

Fonte: Adaptado CHESBROUGH, 2002

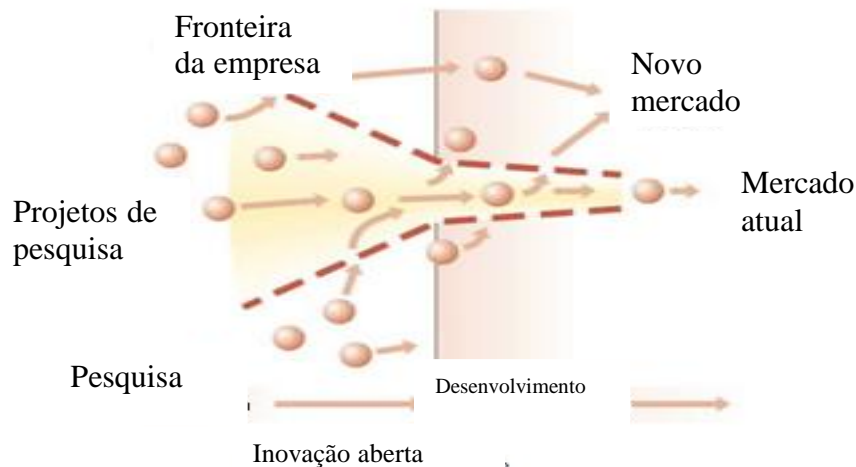


Figura 2 - Modelo de inovação aberta

Fonte: Adaptado CHESBROUGH, 2002

O quadro 3 apresenta as principais características referentes à inovação aberta e fechada:

Característica	Inovação Fechada	Inovação Aberta
Equipe	As melhores pessoas da área trabalham na “nossa” organização	Trabalha-se com pessoas qualificadas dentro e fora da organização
Origem da tecnologia	Quando descoberto algo, deve-se levar primeiramente ao mercado	Não é necessário originar a pesquisa para lucrar com a mesma
Pioneirismo	A organização que levar a inovação ao mercado primeiro é a melhor	Importa mais construir modelos de negócios sólidos que chegar primeiramente ao mercado
Quantidade e qualidade	Quem cria mais e melhor, domina o mercado	Se a organização utilizar melhor as ideias internas e externas apresentará bons resultados
Propriedade intelectual	Possuir o controle da PI para que os concorrentes não lucrem com a mesma	Busca-se adquirir tecnologias de terceiros e disponibilizar a existente na organização

Quadro 3 - Características Inovação aberta e fechada

Fonte: Adaptado de CHESBROUGH, 2006

Mogollón e Vaquero (2004) apontam que cada vez mais as empresas estão percebendo e adquirindo consciência que a realização de atividades inovadoras proporcionam vantagens competitivas, logo as mesmas efetuam esforços para inovar. Assim, é importante identificar os principais fatores que corroboram a incorporação de práticas inovativas. Para Cavagnoli (2009) esses fatores são:

- Proporcionar respostas corretas, em tempo hábil, aos questionamentos dos clientes e demanda de mercado;
- Atender uma estratégia de liderança;
- Estabelecer a meta de atingir um novo mercado;
- Fornecer um aumento de qualidade no ciclo produtivo;
- Adequar-se à legislação, normas e padrões governamentais;
- Responder as constantes mudanças tecnológicas advindas da globalização, a qual faz surgir constantemente novos concorrentes no mercado;
- Criar a diferenciação de produtos e serviços;
- Ampliar a linha de produtos e serviços;
- Atender a clientes cada vez mais exigentes, que buscam produtos customizados, com novidades, qualidade e preço acessível.

Verifica-se, então, uma série de fatores que influenciam na busca pelo “inovar”, sendo o foco no consumidor e aprimoramento de um produto os principais fatores de influência. A percepção que o consumidor tem de uma inovação ajuda a explicar as diferentes taxas de adoção da mesma (LUCENA et al., 2008).

TIDD (2009) ressalta em seus estudos que existem estágios no ciclo de vida da inovação de uma organização, por exemplo (Quadro 4).

Característica da inovação	Padrão de Fluidez	Fase de transição	Fase específica
Ênfase competitiva orientada para...	Desempenho funcional do produto	Variação de produto	Redução de custo
Inovação estimulada por...	Informação sobre necessidades do consumidor	Oportunidades criadas pela expansão da capacidade técnica interna	Pressão para reduzir custos e aumentar a qualidade
Tipo predominante de inovação	Frequentes mudanças significativas de/nos produtos	Inovações de processo significativas resultantes de aumento de volume	Incremento de produto e a presença de inovação de processo
Linha de produto	Diversificada, normalmente, incluindo modelos personalizados	Inclui, ao menos, um modelo estável ou dominante	Em sua maioria, produtos-padrão não diferenciados
Processos de produção	Flexível e ineficiente – o objetivo é experimentar e operar mudanças frequentes	Torna-se mais rígida e possui uma definição	Eficiente, normalmente de capital e relativamente rígida

Quadro 4 - Estágios do ciclo de vida da inovação

Fonte: Adaptado Tidd, 2009

Por fim, em relação ao tema inovação é importante identificar as barreiras às quais podem existir impedindo que a mesma ocorra. Essas barreiras são formadas no ambiente interno e externo das organizações e segundo a entidade Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP,

2004) as barreiras à inovação podem estar relacionadas a um tipo específico de inovação ou a todos os tipos. Por exemplo, fatores relativos a custos podem ser relevantes para todos os tipos de inovação e os fatores de mercado podem influenciar, principalmente, as inovações de produto e *marketing* (FINEP, 2004). Coral e Geisler (2009), Bessant e Tidd (2009), Mussi e Spuldaró (2008) apontam em seus estudos algumas fontes que podem causar uma barreira às práticas de inovar: riscos percebidos como excessivos; custo elevado; carência de financiamento interno; capital de risco; fatores relativos à falta de conhecimento; demanda incerta de produtos e serviços; mercado já dominado; carência de infraestrutura; legislação; cultura da empresa; história da empresa e poder decisório da empresa.

O Manual de Oslo (2012) apresenta os seguintes fatores como fatores que obstruem a inovação (Quadro 5).

	Inovação de produto	Inovação de processo	Inovações organizacionais	Inovações de Marketing
Riscos percebidos como excessivos	*	*	*	*
Custo muito elevado	*	*	*	*
Carência de financiamento interno	*	*	*	*
Capital de risco	*	*	*	*
Potencial inovador (P&D, design etc.) insuficiente	*	*		*
Carência de pessoal qualificado: no interior da empresa	*	*		*
Carência de pessoal qualificado: no mercado de empresa	*	*		*
Carência de informações sobre tecnologia	*	*		*
Carência de informações sobre os mercados	*			*
Deficiências na disponibilização de serviços externos	*	*	*	*
Parcerias em marketing				*
Atitude do pessoal com relação a mudanças	*	*	*	*
Atitude da gerência com relação a mudanças	*	*	*	*
Estrutura gerencial da empresa	*	*	*	*
Incapacidade de direcionar os funcionários para as atividades de inovação em virtude dos requisitos da produção	*	*		

Continua

Demanda incerta para bens ou serviços inovadores	*		*
Mercado potencial dominado pelas empresas estabelecidas	*		*
Carência de infraestrutura	*	*	*
Fragilidade dos direitos de propriedade	*		*
Legislação, regulações, padrões, tributação	*	*	*

Quadro 5 - Fatores que obstruem as atividades de inovação

Fonte: Adaptado Manual de Oslo (FINEP)

Destaca-se, também, o papel da liderança da organização como uma possível fonte de barreira. O líder necessita ser um facilitador na concepção de ideias e deve ser capaz de adequar essas ideias a realidade da empresa. Os líderes necessitam ser pessoas desafiadoras, que sejam capazes de assumir riscos, respaldados pela alta gestão (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Logo, percebe-se que o ato de inovar não é simples, necessita de um planejamento, identificação do tipo de inovação o qual se pretende realizar, busca de fontes que proporcione o conhecimento a respeito do tema e as barreiras que a organização pode vir a sofrer. Esses pontos principais podem ser administrados através do uso de uma gestão voltada a inovação, fato corroborado através da Figura 3, na qual o *Strategos Business Innovation Survey* (2010) mostra as fases de um processo estruturado de inovação.

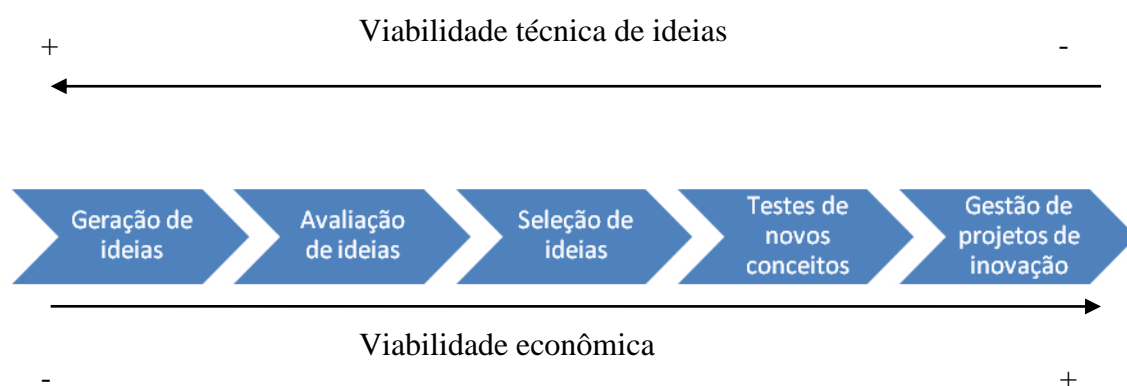


Figura 3 - Fases de um projeto estruturado voltado à inovação

Fonte: Adaptado Strategos Business Innovation Survey, 2010

Enfim, nota-se que o processo de inovação pode ser constituído de fases, iniciando com o levantamento de ideias, constituído pelas fases de geração, avaliação e seleção final de

ideias. Então, chega-se aos testes e à execução, em que as ideias que apresentam alto potencial de execução são desenvolvidas pela equipe de gestão de projetos da inovação, logo, passam a fazer parte da gestão da inovação.

2.2 Qualidade

Durante a década de 20, advindo da revolução industrial, as indústrias passaram a produzir seus produtos em maior quantidade, ou seja, passou-se a ter produção em série. No período de pré-revolução industrial a qualidade era atribuída somente ao talento do artesão em confeccionar o seu produto, sendo que os produtos e os trabalhadores eram controlados por meio do sistema de Guildas (grupos de artesões que se avaliavam quanto a variável qualidade). Então, após a revolução, as empresas deixaram de ser totalmente artesanais e passaram a possuir um caráter industrial; logo, começaram a surgir os problemas na produção, principalmente por a mesma passar a ser contínua, assim se passou a utilizar, com um enfoque maior, o conceito de qualidade.

A partir da Segunda Guerra Mundial intensificaram-se as preocupações relativas à qualidade dos produtos e processos. O Japão, derrotado, estava em crise e precisava crescer financeiramente, então na década de 50 os mesmos passaram a desenvolver programas de melhorias da qualidade, os quais assegurassem uma maior confiabilidade no comércio de seus produtos ou prestação de seus serviços.

A definição oficial de qualidade, para a *International Standard Organisation* (ISO), é: “qualidade é o conjunto das propriedades e características de um produto ou serviço que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas”. Ou seja, segundo esta definição para um produto ter qualidade, o mesmo necessita cumprir de forma eficiente o seu objetivo.

Ainda, na visão de Deming (1990):

O princípio básico é que qualidade é, essencialmente, um modo de gerenciar organizações. Causa melhoramento nos negócios, nas atividades técnicas para, ao mesmo tempo, permitir que seja alcançada a satisfação dos consumidores, eficiência de recursos humanos e menores custos (Deming, 1990).

Durante muito tempo o termo qualidade foi atribuído somente associado à ideia de excelência de um determinado produto ou serviço, ou seja, a busca pela superioridade constante, porém no decorrer dos anos o termo sofreu incorporações quanto a sua ideia de utilização, sendo o valor de mercado um dos mais proeminentes. Paladini (1995) diz que

tradicionalmente o controle da qualidade era definido como uma fiscalização na empresa, porém, atualmente, define-se como um controle dinâmico e complexo que envolve todos os setores de uma empresa, com a finalidade de melhorar e assegurar economicamente a qualidade do produto final. De acordo com Godoy et al. (2009) cada vez mais a qualidade está sendo considerada como um fator decisivo para a melhoria, não só do desempenho, mas também da sobrevivência da organização no mercado. Na busca da qualidade, as organizações vão atrás de aperfeiçoamentos de processos, produtos ou serviços e, acima de tudo, buscam constantemente satisfazer seus clientes.

Feigenbaum (1994) ressalta que a qualidade de produtos e serviços é influenciada por nove áreas, sendo:

- a) Mercado;
- b) Dinheiro;
- c) Gerenciamento;
- d) Homens;
- e) Motivação;
- f) Materiais;
- g) Máquinas e Mecanização;
- h) Métodos modernos de Informação e
- i) Exigências na montagem do Produto.

Através destas nove áreas fica evidente que a qualidade permeia aspectos internos e externos da organização e pode ser utilizado nos diversos setores da organização. A evolução da qualidade nas empresas passou por três “eras” (MAXIMILIANO, 2000), as quais são: era da inspeção, era do controle estatístico e a era da qualidade total (Figura 4).



Figura 4 - Eras da qualidade

Fonte: Adaptado Maximiano, 2000

Na “era da inspeção” havia demora na realização da conferência da qualidade. As inspeções somente proporcionavam a identificação do erro, mas não possuíam o intuito de propor medidas, planos de ação e projetos a fim de melhorar a qualidade.

Já na “era do controle estatístico”, houve um controle por amostragens e a criação de departamentos próprios para a realização das inspeções voltadas a qualidade. Para Cantorsky (2009) o controle estatístico de processos (CEP) possui como principal objetivo o conhecimento do processo, através do monitoramento da estabilidade e acompanhamento de seus parâmetros ao longo de determinado tempo. Identificava-se o defeito com base nos levantamentos realizados e focava-se neles para se obter as melhoras na qualidade do produto ou serviço. Nesta era buscou-se a minimização, através dos controles estatísticos, dos gastos com as inspeções (utilizadas na “era” anterior).

Por fim, na “era da qualidade total” controla-se todo o processo produtivo, através dos acompanhamentos de processo. A responsabilidade da empresa em possuir conformidades passa a todos os seus colaboradores, realiza-se uma qualidade preventiva e obtém-se a qualidade assegurada. O quadro 6 apresenta as características detalhadas de cada uma das eras da qualidade.

Características básicas	Interesse principal	Visão de qualidade	Ênfase	Métodos	Quem é o responsável pela qualidade
Inspeção	Verificação	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto	Instrumentos de medição	O departamento de inspeção
Controle estatístico do processo	Controle	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto com um menor número de inspeções	Ferramentas e técnicas estatísticas	Os departamentos de fabricação e engenharia, ou seja, o controle da qualidade
Gestão Total da Qualidade	Impacto estratégico	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência	As necessidades de mercado e cliente	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança

Quadro 6 - Características das eras da qualidade

Fonte: Adaptado Paladini, 2005

Ainda, segundo Garvin (2002) pode-se citar uma quarta “era”, a denominada administração estratégica (visão estratégica global), a qual surgiu a partir da demanda nas

organizações por uma gestão que focasse no trabalho em equipe, delegação de atividades e desenvolvimento de canais de comunicação entre clientes e fornecedores.

2.3 Gestão

A gestão, seja administrativa, de *marketing*, ambiental, da qualidade ou inovação, é um conceito amplamente utilizado nas organizações. É extremamente complicado definir de uma só maneira o que seria o conceito de gestão, porém, sabe-se que pode ser visto como um conjunto de tarefas que são previamente planejadas, organizadas e executadas de forma que proporcionem às organizações uma administração sólida e segura de seus recursos. Busca, através de um conjunto de ações e procedimentos, a maximização dos resultados de suas atividades financeiras, operacionais, ambientais, entre outras. Cavagnoli (2008) aborda que há quatro pilares básicos referentes à gestão: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Ainda, fazer uso da gestão pode ser entendido como o ato de administrar, o que nada mais é que tomar decisões quando se tem ambientes de incertezas e competições, procurando mobilizar as pessoas na busca de diversas soluções para atender a necessidades ilimitadas, dispondo de recursos limitados (CERQUEIRA 2010). Quanto à abordagem da gestão por grau de complexidade pode-se destacar as abordagens reativas, corretivas, preventivas e preditivas. Na abordagem reativa a gestão atua sobre os conceitos indesejáveis atuando nas não conformidades, na corretiva a gestão atua nas causas das não conformidades, na preventiva nas causas potenciais dos problemas e das não conformidades e, por fim, na gestão preditiva ocorre a atuação nas tendências de mercado incluindo as mais diversas variáveis (clientes, demandas, tecnologias, entre outros) (CERQUEIRA, 2010).

2.3.1 Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade surgiu com a finalidade de assegurar a excelência e satisfação dos produtos e serviços em relação a determinados atributos, ou seja, auxiliar substancialmente as organizações a realizar adequações em seus processos, desde o planejamento até a análise de resultados. Ishikawa (1986) cita a definição de Feigenbaun para um sistema de gestão da qualidade:

É um sistema voltado para propiciar satisfação ao consumidor, gerando os produtos, através de um sistema produtivo, de forma econômica de assistência ao usuário, estruturando-se de tal modo que os diversos grupos integrantes da Organização

contribuam para o esforço de desenvolvimento, mantendo a melhoria da qualidade de forma global (Citado por VALLS, 2005).

A gestão da qualidade envolve a mobilização de todos os colaboradores da organização e outros fatores, como evidenciam Lima e Erdmann (2006), “... recursos institucionais para a construção de um paradigma no qual se envolvem rotinas, procedimentos, processos e metodologias no sentido de satisfazer o cliente”.

2.3.1.1 Gestão para Qualidade Total e Controle para Qualidade Total – GQT e CQT

A Gestão para a Qualidade Total implica na busca contínua por melhorias nos processos e procedimentos utilizados nas organizações, ou seja, a melhoria é tratada de forma sistêmica. A GQT foi desenvolvida nos anos 50, a partir de trabalhos realizados por Feigenbaum, Deming e Juran. Sabe-se que um dos principais marcos iniciais do GQT foi a sua utilização no Japão durante a década de 60, sendo usado como forma de controle. A Gestão da Qualidade Total é evolução do Controle da Qualidade Total. Nos Estados Unidos o Controle da Qualidade Total foi utilizado, primeiramente, por Feigenbaum, sendo que para o autor esta prática servia para integrar a manutenção da qualidade aos esforços pela melhoria de vários setores ou grupos da organização. Logo, infere-se que todos os setores e departamentos de uma organização possuem algum tipo de responsabilidade para que se alcance a qualidade. O quadro 7 mostra a evolução do controle da qualidade no Japão, já que o mesmo é referência quando se aborda o tema. Os quatro primeiros períodos foram baseados na publicação de Ozawa (1988).

Período	Práticas no controle da qualidade
1945 – 1955	Utilização de inspeções, introdução dos princípios do controle da qualidade e início da utilização dos métodos estatísticos disseminados por <i>Deming</i> .
1955 – 1965	Inserção da qualidade nos processos com a finalidade de prevenção, introdução dos círculos de controle da qualidade (CCQ) e de procedimentos padrões.
1965 – 1975	Melhorar a qualidade, promover a conscientização ambiental e desenvolvimento de controle de custos.
1975 – 1988	Melhorar a qualidade e inserir as questões ambientais no âmbito empresarial e disseminar os conceitos do TQC.
1988 – atual	As normas internacionais de garantia da qualidade (ISO 9000) e normas setoriais.

Quadro 7 - Evolução do controle da qualidade

Fonte: Adaptado Paladini, 2009

A Gestão da Qualidade Total baseia-se em seis dimensões básicas, as quais conferem ao produto ou serviço, as características de totalidade, sendo elas: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética. Feigenbaun (1994) aborda que a Gestão da Qualidade Total é a combinação da estrutura operacional do trabalho de toda a organização, documentada em procedimentos gerenciais e técnicos, efetivos e integrados, para que seja possível realizar o direcionamento das ações coordenadas de mão de obra, máquinas e informações da empresa, de acordo com os melhores e mais práticos meios de assegurar a satisfação quanto a sua qualidade e custos. Longo (1996) ressalta que a Gestão da Qualidade Total é uma opção para que se reoriente a estrutura gerencial das organizações, possuindo como os princípios básicos o foco no cliente, a realização do trabalho em equipe no ambiente interior da organização, a tomada de decisões com base em dados e fatos, a busca constante por soluções de possíveis problemas a serem surgidos e o alcance máximo da diminuição de erros.

Para que seja possível a implantação da gestão voltada à qualidade total, a organização deve possuir um planejamento. Paladini (1994) define “planejar” como uma função de tomada de decisões à distância do momento em que deverão ser implementadas. Na visão deste autor para que se tenha um planejamento adequado, têm-se que definir a melhor forma de combater desperdícios, definir quais são os meios mais adequados de atendimentos aos clientes, viabilizar a prevenção de defeitos e listar as ações que devem ser tomadas. Analisando estas definições, percebe-se que qualidade total pode ser entendida através das características operacionais de um produto, ou seja, se o produto cumpre aquilo que se propõe a fazer. Outro ponto abordado é que o produto deve possuir o mínimo de deficiências em seu ciclo de vida, ser confiável e seguro, para que assim, os clientes continuem a usufruir do mesmo. Porém, não se pode esquecer da qualidade voltada aos serviços, algo de suma importância, pois está diretamente relacionado ao cliente e sua satisfação. Quanto aos objetivos de implantar-se um controle de qualidade total Falconi (2005) destaca:

- a) Planejar a qualidade requerida pelos clientes, isso implica em localizar o cliente e conseqüentemente identificar as suas necessidades e características;
- b) Manter a qualidade desejada pelo cliente. Para manter os resultados, muitas vezes, é utilizado o ciclo PDCA como “controle”;
- c) Melhorar a qualidade desejada pelo cliente, logo é útil localizar os resultados indesejáveis e utilizar um método para a solução de possíveis problemas.

Portanto nota-se através da abordagem de Falconi (2005) que o cliente deve ser o centro para a identificação das principais mudanças, atualizações, alterações, entre outros que

forneçam o aumento da qualidade. Paladini et al. (2005) apresenta os elementos mais comuns considerados como fatores críticos que devem estar presentes na Gestão da Qualidade Total (Quadro 8).

Elemento	Descrição
Liderança e apoio da alta direção	Prover liderança no processo de mudança, exemplaridade e motivação da força de trabalho da empresa.
Relacionamento com os clientes	Concentrar as atividades com focos nos clientes e estabelecer canais de comunicação, visando levantar as necessidades dos clientes e níveis de satisfação.
Gestão da força de trabalho	Aplicar os princípios da gestão de recursos humanos, como treinamentos, cursos, palestras, etc.
Relação com os fornecedores	Utilizar práticas de seleção e qualificação de fornecedores. Estabelecer relações de confiança em longo prazo e acompanhar o desempenho dos fornecedores.
Gestão por processos	Definir os processos chave da organização, promover práticas preventivas, auto inspeção, utilização de planos de controles, ferramentas da qualidade, entre outros.
Projeto de produto	Envolver todas as áreas funcionais no processo de desenvolvimento de produtos e auto inspeção, utilizando planos de controle.
Fatos e dados da qualidade	Disponibilizar os dados e informações relativas à qualidade, como parte de um sistema de gestão transparente e de fácil visualização. Registros sobre qualidade, indicadores, índices e custos.

Quadro 8 - Elementos da Gestão da Qualidade Total

Fonte: Paladini, 2005

Berta et al. (2008) cita Longo e Vergueiro (2003) o qual expressa que para conquistar um ambiente de Qualidade Total,

... é de capital importância satisfazer totalmente seus clientes externos como, também, os internos, pois pessoas insatisfeitas com suas condições e ambientes de trabalho, com pouca valorização profissional e com baixa autoestima não têm condições de gerar bens e serviços de informação que atendam às necessidades e excedam às expectativas dos clientes (LONGO e VERGUEIRO, 2003).

2.3.1.2 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) foi desenvolvido por Steward na década de 20, mas foi Deming, em 50, que difundiu o conceito por meio de trabalhos realizados no Japão, pós Segunda Guerra Mundial. Campos (1996) define o método de melhorias baseado no

PDCA como: “um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais” (CAMPOS, 1996).

De acordo com Marques (2009) este ciclo é uma eficiente maneira de apresentar melhorias no processo, pois padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros básicos nas análises e torna as informações mais fáceis de serem compreendidas.

Quando a organização busca a excelência em qualidade, ela deve possuir um método de avaliação, para que assim sejam coletados, analisados e aperfeiçoados os dados referentes ao desenvolvimento da qualidade. Lins (1993) cita que de acordo com o ciclo PDCA, todo problema deve ser abordado sistematicamente por meio das quatro etapas: planejamento (plan), ação (do), verificação (check) e correção (Act). O ciclo repete-se continuamente quando surgem novos problemas ou oportunidades de aperfeiçoamentos, ou seja, caracteriza-se por ser um ciclo dinâmico, no qual a volta de um círculo irá influenciar o início do próximo.



Figura 5 - Ciclo PDCA

Fonte: Silva, 2012

Nota-se, através da Figura 5 que as etapas do ciclo consistem em:

Planejar: etapa na qual se estabelece a missão, visão, objetivos, metas, procedimentos e metodologias, a fim de se obter os resultados de forma mais satisfatória possível;

Executar: consiste em realizar as atividades planejadas na etapa anterior;

Verificar: consiste em monitorar e verificar de forma periódica os resultados obtidos por meio de medidas, levantamentos, indicadores, entre outros; sempre os comparando com aqueles planejados;

Ação: possui o objetivo de identificar a necessidade da realização de planos de ação com base nos relatórios e resultados obtidos ao longo da implantação do ciclo. Nesta etapa aprimora-se a execução do plano e corrigem-se quaisquer falhas existentes no mesmo.

Percebe-se que a utilização do ciclo PDCA pode ser ampla, abordando setores como de produção, recursos humanos, *marketing*, finanças, alta administração, entre outros, que visem à busca pela qualidade e melhoria contínua. O ciclo PDCA também é utilizado no nível de controle para que melhorias sejam alcançadas (FALCONI, 2005). Cabe ressaltar que para Falconi (2005) a utilização do PDCA como objetivo de melhorar as “diretrizes do controle” é responsabilidade de todas as chefias, desde o diretor até os supervisores. O ciclo PDCA é um método o qual permite que esforços sistemáticos e iterativos de melhoria sejam implantados. Por sua vez, existem três tipos de melhoria: controle de processo, melhoria reativa e melhoria proativa (SHIBA et al.,1997).

2.3.1.3 Série ISO

As normas em geral são baseadas em conhecimentos consolidados da ciência, da tecnologia e das experiências anteriores (Paladini, 2005). Em 1987 foi publicada uma série de normas com o intuito de fornecer um sistema de gestão da qualidade o qual pudesse ser utilizado globalmente; estas normas foram publicadas pela *International Organization for Standardization* (ISO). A ISO é uma organização não governamental fundada em 1947, com função de promover a normatização dos produtos e serviços, para que assim se obtenha uma maior qualidade dos mesmos. Os programas de gestão da qualidade têm seu fundamento, principalmente, nas normas ISO 9000 que, a partir de sua versão divulgada em 2000, já dispõe que (SANTOS, 2009): “a organização deve identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade, monitorar, medir e analisar esses processos e implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.”

As normas NBR ISO 9000 são compostas de um número de normas técnicas, as quais abordam a gestão da qualidade. Valls (2005) aponta que a adoção das Normas ISO 9000 passaram a ser vista pelo mercado como um “atestado de qualidade”, e o consumidor tende a “enxergar” as empresas que possuem esta certificação. As normas da família ISO apresentam oito princípios de gestão da qualidade que proporcionam a empresa à melhoria de desempenho e alcance seus objetivos estratégicos, estes princípios são: Foco no cliente;

Liderança; Envolvimento das pessoas; Abordagem de processo; Abordagem sistêmica; Melhoria contínua; Abordagem factual para tomada de decisão e Benefícios mútuos.

Dentre a série de normas ISO já publicadas, destaca-se a ISO 9001, a qual apresenta padrões que devem ser seguidos para que a organização proporcione o atendimento aos requisitos dos clientes, conseqüentemente, aumentando a sua satisfação, fazendo uso da metodologia PDCA. Ainda, a norma assegura que as organizações cumpram as normas, leis e regulamentos necessários para a produção de determinado produto ou execução de um serviço. Os requisitos da Norma 9001:2008 são divididos em 5 seções, sendo estas:

- a) Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) Seção 5 – Responsabilidade da Direção;
- c) Seção 6 – Gestão de Recursos;
- d) Seção 7 – Realização do Produto;
- e) Seção 8 - Medição, Análise e Melhoria.

No Brasil há dois órgãos que tratam das normalizações técnicas: o INMETRO – Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial e a ABNT – Associação Brasileiro de Normas Técnicas (MARANHÃO, 2001).

2.3.2 Gestão da inovação

A gestão da inovação proporciona o alinhamento das atividades que são focadas na busca da inovação, entre elas, geração de ideias, execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento de projetos, oferta dos produtos/serviços e avaliações dos resultados voltados à inovação. Ubeda (2009) apresenta os estudos de Roussel; Saad e Bohlin (1992), o qual identifica que as organizações estão buscando na gestão da inovação uma oportunidade para crescer e aumentar a sua lucratividade. Os autores ressaltam que as empresas sentem a necessidade de possuir mais criatividade, efetividade e eficiência; havendo dessa forma, um maior alinhamento entre plano operacional e estratégico. Os gestores passaram a identificar a inovação como um aspecto importante no quadro organizacional.

A inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser ensinada e aprendida, de ser praticada (BRANSON 1985, apud DITT, 1985).

Ainda, para Tidd (2008) a gestão da inovação diz respeito ao processo de planejamento, alocação organização e coordenação dos fatores que se julgam essenciais para que se desenvolva e se obtenha os resultados da inovação e os mesmos sustentem-se na organização. Bignetti (2002) apud Judice et al. (2005) identifica a existência de importantes elementos do processo de gestão da inovação nas empresas intensivas em conhecimento: o ambiente de relações em que interagem, os “atores” internos e externos, os mecanismos e coalizões que são estabelecidos para o desenvolvimento das novas tecnologias e mercados. Assim como a gestão da qualidade, a gestão da inovação passou e passa por evoluções, conforme pode ser visualizado no Quadro 9.

Elementos da gestão da inovação	1ª Geração	
	Características gerais	Variáveis de pesquisa associadas
Pesquisa e desenvolvimento	Prioridade incremental	Compartilhamento de informações
Cultura da inovação	Foco em pequenos avanços tecnológicos	Valores organizacionais
Transferência de tecnologia	Nenhum elo devidamente ligado à estratégia e negócios Ênfase no centro de custos e nas áreas de pesquisa	Publicações
	2ª Geração	
Pesquisa e desenvolvimento	Prioridade incremental e radical	Compartilhamento de informações
Cultura da inovação	Foco em tecnologia potencial em longo prazo	Ambiente e valores organizacionais
Transferência de tecnologia	Transição para o alinhamento entre contexto administrativo e estratégico Ênfases nos objetivos dos negócios	Patentes e publicações
	3ª Geração	
Pesquisa e desenvolvimento	Prioridade para desenvolver projetos consistentes em objetivos tecnológicos	Alinhamento entre processos e estratégias Compartilhamento de informações
Cultura da inovação	Foco em parcerias para romper o isolamento da P&D	Ambientes e valores organizacionais Articulação interna e externa
Transferência de tecnologia	Estratégias de inovação integradas em toda a corporação	Acesso dos produtos e serviços do mercado Patentes e publicações

Quadro 9 - Evolução da gestão da inovação

Fonte: Adaptado de Roussel, Saad e Bohlin (1992) citado por Ubeda (2009)

2.3.2.1 Gestão da inovação: Ferramentas

É de suma importância a organização identificar como em seu planejamento estratégico, sua cultura, objetivos e metas, entre outros está inserido a cultura, gestão e aspectos de inovação. Para isso há diferentes ferramentas que podem auxiliar nessa verificação, dentre as quais se destacam:

i) Matriz BCG: possui como objetivo identificar os produtos que necessitam de investimentos, os que devem ser

descontinuados e os que estão trazendo retorno econômico. É utilizado para identificar se determinado produto deve ser fabricado e se o mesmo proporciona rentabilidade à empresa.

ii) Análise de cenários: apresenta como objetivo identificar tendências de acontecimentos e cenários futuros, ou seja, deixa claro os impactos dos diferentes cenários escolhidos pela organização. Esta ferramenta propicia a identificação de oportunidades e ameaças de entrada para, por exemplo, a confecção de uma matriz SWOT de inovação; pois apresenta as possíveis projeções de futuro e serve, ainda, para identificar ações que podem ser tomadas para se criar o futuro desejado (CORAL, 2009).

iii) Mapa de *Stakeholders*: tem o objetivo de identificar oportunidade e ameaças para a inovação de produtos, processos e serviços através da identificação dos interesses dos *stakeholders*.

iv) Octógono da Inovação: uma ferramenta frequentemente utilizada para diagnósticos referente às práticas voltadas a inovação é o octógono da inovação (Figura 6). Esta ferramenta permite avaliar a situação da empresa, frente à inovação, através das oito dimensões da inovação: estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo *funding* e liderança. Com o englobamento de todas essas dimensões tem-se a Gestão da inovação. Scherer e Carlomagno (2009) citam que quando as dimensões do octógono são bem gerenciadas, há um aumento na probabilidade de se ter um retorno satisfatório sobre o investimento à inovação.



Figura 6 - Octógono da Inovação

Fonte: Scherer e Carlomagno, 2009

Scherer e Carlomagno (2009) definem as dimensões como:

Estratégia: identifica como a empresa direciona as iniciativas para a inovação.

Cultura: trata das ações que a alta administração toma para que seja alcançada a cultura da inovação na organização. Ainda, aborda como a empresa comunica e estimula os colaboradores a correr riscos, buscando a inovação.

Estrutura: identifica se a organização possui uma estrutura organizada que favoreça a criatividade, a interação e a aprendizagem.

Pessoas: identifica os indivíduos competentes, motivados e que aceitam os desafios da busca pela inovação. Ainda, aborda como é o apoio à inovação, o seu incentivo e reconhecimentos.

Processo: como a empresa gera novas ideias, como as avalia, experimenta e seleciona em quais deve investir, ou seja, como as oportunidades para inovação são geradas.

Funding: quais são os investimentos destinados à inovação? A identificação destes investimentos aponta o quanto a organização está comprometida com a busca pelo inovar.

Liderança: todos aqueles que possuem o poder de influenciar as pessoas na organização, principalmente a alta administração, deve estar com foco em promover a inovação sendo um facilitador para o surgimento de ideias em geral.

Relacionamento: aborda que os relacionamentos em rede são muito importantes para o desenvolvimento de inovações.

v) **Funil da inovação:** o funil de inovação pode ser “uma excelente base para representar, monitorar e gerenciar a inovação em um negócio” (GANGULY, 1999).

Esta ferramenta consiste em uma estrutura gráfica de pensamento e avaliação das opções para o desenvolvimento de um novo produto. No início do funil têm-se as ideias acumuladas que

ao passar do tempo vão sendo selecionadas, para que se fique somente com aquelas que realmente sejam viáveis para a organização. Referente aos projetos, durante a execução do funil, os mesmos podem ser reprovados e interrompidos em qualquer um dos *Gates* (Figura 7), independentemente do estágio de desenvolvimento que se encontre (GAVIRA et al., 2007).

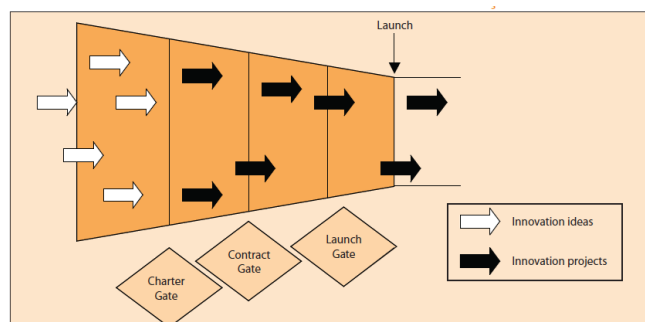


Figura 7 - Funil da inovação

Fonte: GANGULY, 1999

Ainda, podem-se citar sistemas de avaliação que utilizam os Fundamentos da Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, o qual aborda a cultura da inovação que possui o intuito de promover um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam vir a gerar um diferencial competitivo para a organização (FNQ, 2010); e o Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação (SAGRI), utilizado pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade no Rio Grande do Sul.

2.4 Prêmios Internacionais da Qualidade

Há diversos prêmios e sistemas de gestão da qualidade utilizados pelo mundo. De acordo com Talwar (2009), a maioria dos modelos de excelência utilizados (MEs) e prêmios nacionais de qualidade (PNQs) foram estabelecidos durante o final dos anos 1980 e 1990 (MIRANDA, et al., 2012). Esses prêmios e programas possuem o intuito de auxiliar organizações na busca a excelência e qualidade. Os mesmos abordam diversos itens importantes para a gestão de uma organização, como por exemplo, o aprendizado organizacional, a valorização das pessoas, identificação de resultados e a cultura da inovação.

Dentre os principais prêmios e programas destaca-se o europeu, o americano, o japonês e o brasileiro.

2.4.1 Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade – *European Quality Award* - EFQM

A Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade foi fundada por 14 empresas com o apoio da comissão europeia em 1988. O Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management (EFQM)* foi desenvolvido por esta fundação no ano de 1992 com o intuito de auxiliar as organizações a possuir um sistema de gestão apropriado, capaz de melhorar o seu desempenho e, posteriormente, avaliar as organizações para o prêmio *European Quality Award* (DIAS, 2009). Possui uma estrutura de gestão abrangente, a qual é utilizada por mais de 30000 organizações europeias. A *European Foundation for Quality Management* oferece treinamentos, ferramentas de avaliação e reconhecimento de alta performance àquelas organizações que buscam implantar o seu modelo de qualidade.

O modelo de excelência EFQM baseia-se num conceito que consiste em avaliar a qualidade de acordo com alguns critérios chave, os Conceitos Fundamentais da Excelência. De acordo com a EFQM (2004) esses Conceitos sustentam o Modelo de Excelência e podem ser aplicados em qualquer organização independentemente do setor ou dimensão. Os conceitos são:

- i) Liderança;
- ii) Política e estratégia;
- iii) Pessoas;
- iv) Parcerias e resultados;
- v) Processos;
- vi) Resultados dos clientes;
- vii) Resultados das pessoas;
- viii) Resultados da sociedade e
- ix) Resultados chave do desempenho.

A Figura 8 apresenta o Modelo de Excelência da EFQM em sua forma gráfica.



Figura 8 - Modelo de Excelência da EFQM ®

Fonte: EFQM, 2004

O Modelo de Excelência da EFQM é uma ferramenta que pode ser usada com diferentes propósitos (EFQM, 2004; DIAS, 2009):

- Uma ferramenta de Auto avaliação;
- Para efetuar *Benchmark*;
- Um guia para identificar áreas de Melhoria;
- Como base para uma Terminologia e forma de pensar comuns e
- Como Estrutura para o sistema de gestão da organização.

2.4.2 Malcom Baldrige National Quality

Nos EUA tem-se o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige), o qual foi criado em 1987, pelo então presidente, Ronald Regan. A finalidade do programa consiste em estimular a qualidade dos produtos fabricados e dos serviços realizados, favorecendo, assim, a competitividade no país. A partir de 1999 o programa foi ampliado para aplicação em organizações da saúde e de educação, já em 2005 passou a abranger organizações sem fins lucrativos/governo (MALCOM BALDRIGE NATIONAL QUALITY, 2013).

Os critérios estabelecidos para ganhar o prêmio possuem o objetivo de identificar o envolvimento dos gestores (liderança) com a qualidade e verificar as práticas e sistemas de gestão utilizados. Destaca-se os seguintes critérios, de acordo com o *Baldrige National Quality Program* (2003): Liderança visionária; Educação baseada no aprendizado; Aprendizado organizacional e pessoal; Avaliação da administração; Agilidade; Foco no

futuro; Administração para a inovação; Administração por fatos; Responsabilidade social; Abordagem (métodos utilizados e sua eficiência) Perspectiva sistêmica e Resultados.

Dentre os principais objetivos do Programa Baldrige estão: ajudar as organizações a alcançar os melhores níveis de desempenho; identificar e reconhecer o papel de modelo de organizações; identificar e compartilhar as práticas de gestão, princípios e estratégias utilizadas pelas empresas.

2.4.3 Prêmio da Qualidade no Japão (JQA)

O sistema de Gestão Japonês segue a filosofia proposta por Deming. O prêmio Deming foi criado pela Associação Japonesa de Ciência e Engenharia (JUSE) e é distribuído anualmente às empresas que mais se destacaram no desenvolvimento da qualidade de seus produtos através da prática do *Total Quality Management* (TQM). O atual Prêmio da Qualidade Japonês foi lançado em 1995 pelo Centro de Produtividade do Japão para o Desenvolvimento Socioeconômico. Foi baseado no Prêmio *Malcolm Baldrige National Quality* dos EUA e sofreu modificações para adequar-se às práticas de gestão japonesa. O Prêmio é concedido para empresas japonesas e outras entidades empresariais (JAPAN QUALITY AWARD, 2012). Com o estabelecimento do sistema de premiação, abordagens abrangentes para práticas de melhoria de gestão têm se tornado comum dentro da comunidade industrial japonesa. O prêmio japonês ainda forneceu impulso para a criação de sistemas locais de atribuição, e hoje ele está sendo seguido em 23 regiões (JQA, 2012).

Os critérios analisados para concessão do prêmio são: liderança, gestão da responsabilidade social, compreensão e interação com clientes e mercados, implantação e planejamento estratégico, melhoria das capacidades dos funcionários e da organização, processos de criação de valor ao cliente, gestão da informação e resultados de atividades, conforme figura 9 (BORGES, et al., 2012).

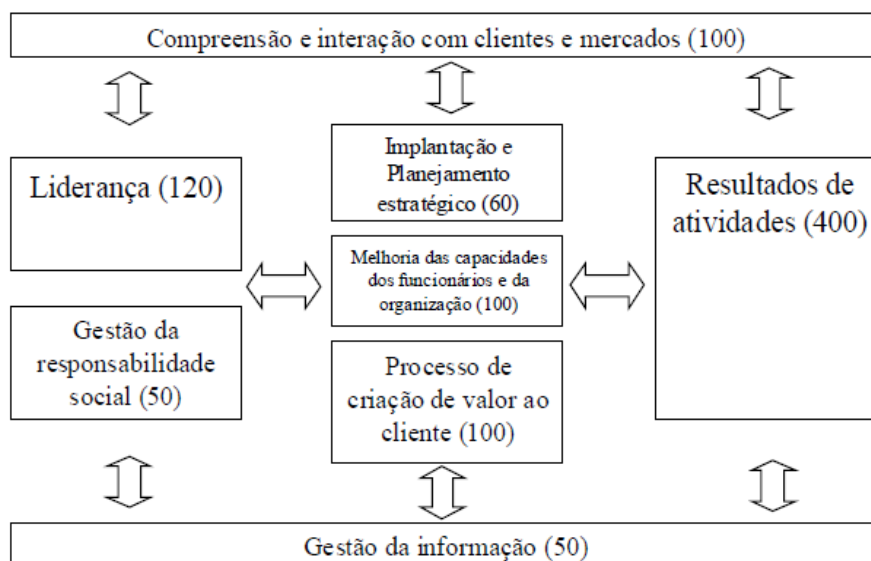


Figura 9 - Critérios de avaliação Prêmio Japonês

Fonte: Adaptado Borges et al., 2012

2.4.4 Fundação Nacional da Qualidade

Um dos métodos de avaliação da qualidade no Brasil é o proposto pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): o chamado Modelo de Excelência da Gestão (MEG). A FNQ foi fundada em 1991 e consiste em uma organização não governamental sem fins lucrativos, que quando criada era constituída por 39 organizações tanto privadas quanto públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). A sua missão consiste em “disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil” (FNQ, 2010). O PNQ reconhece as empresas que estão em nível de classe mundial e, conseqüentemente, auxilia as organizações a analisarem os seus sistemas de gestão por meio dos examinadores treinados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2013). De acordo com a Fundação (2013) o processo de premiação possui como objetivos:

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil;
- Fornecer para as organizações, um referencial para que se tenha um contínuo aperfeiçoamento;
- Conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações ditas de Classe Mundial e
- Divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas.

Segundo a FNQ a figura representativa do MEG simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. O modelo analisa oito critérios: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (Figura 10). O Modelo de Excelência da Gestão utiliza o ciclo PDCL (*plan, do, check, learn*) como o conceito de aprendizado. Através de uma pontuação pré-estabelecida, a organização pode atingir a excelência em qualidade.



Figura 10 - Sistema MEG

Fonte: FNQ, 2012

Através da utilização do MEG, pode-se buscar que a organização seja reconhecida como sendo de classe mundial (Figura 11). Esta expressão “classe mundial” é utilizada para a caracterização de empresas que possuem uma gestão organizacional bem definida, sendo reconhecida como as melhores do mundo. As organizações que são de classe mundial destacam-se através de seus produtos, gestão, práticas e resultados.

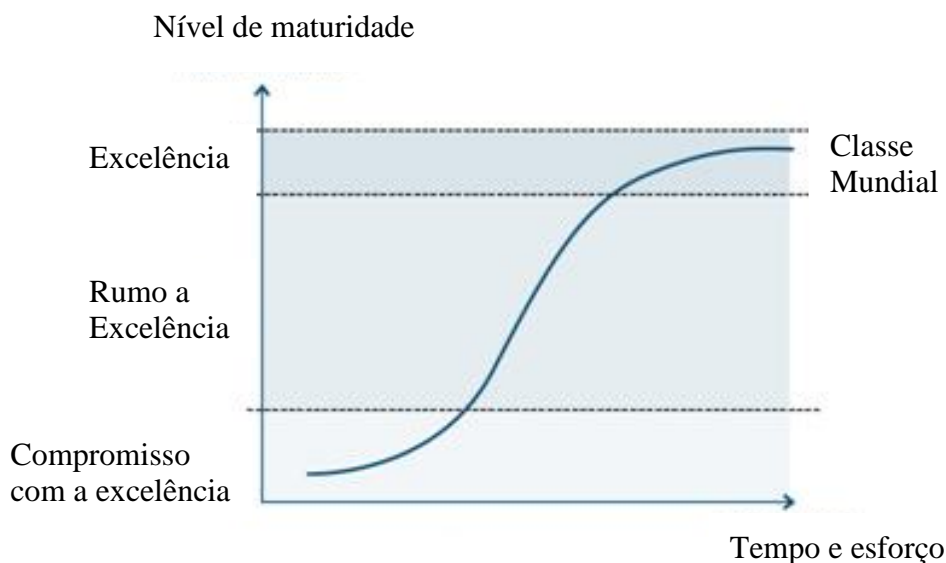


Figura 11 - Evolução e estágios da maturidade da gestão

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2010

Nota-se através da Figura 11 que antes de uma organização ser de classe mundial, segundo a FNQ, há um nível de maturidade rumo à excelência. Existem diferentes enfoques que identificam as diferenças de uma organização de classe mundial e uma rumo à excelência. A Fundação Nacional da Qualidade (2010) destaca os apresentados no quadro 10.

	Rumo à excelência	Classe Mundial
Adequação	As práticas de gestão são adequadas para muitos requisitos	O conjunto de práticas de gestão abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes
Pro atividade	O atendimento a muitos requisitos é proativo	O atendimento a todos os requisitos é proativo
Abrangência	O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes	O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes
Continuidade	Uso continuado de muitas das práticas de gestão	Uso continuado de todas as práticas de gestão
Refinamento	Muitas práticas de gestão foram refinadas	Todas as práticas de gestão foram refinadas e muitas delas espelham o estado da arte; e pelo menos uma delas apresenta uma inovação
Coerência	Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização	Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização

Continua

	Rumo à excelência	Classe Mundial
Cooperação	Muitas das práticas de gestão apresentadas são implementadas com cooperação entre áreas, onde apropriado	Todas as práticas de gestão apresentadas são implementadas com cooperação entre áreas, onde apropriado; e na maioria delas, em cooperação com partes interessadas pertinente
Relevância	Muitos dos resultados relevantes são apresentados	Todos os resultados relevantes são apresentados
Tendência	Tendências favoráveis em muitos dos resultados apresentados	Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados
Competitividade	O nível atual de muitos dos resultados comparáveis é igual ou superior ao do referencial comparativo pertinente	O nível atual de todos os resultados comparáveis é igual ou superior ao do referencial comparativo pertinente; demonstra ser líder do mercado ou do setor de atuação em pelo menos um deles; e demonstra ser referencial de excelência em pelo menos um deles
Atendimento a Requisitos de Partes Interessada	O atendimento da maioria dos principais requisitos das partes interessadas é demonstrado	O atendimento de todos os principais requisitos das partes interessadas é demonstrado

Quadro 10 - Diferenças entre empresas rumo à excelência e de classe mundial

Fonte: Adaptado MEG, 2010

O MEG é baseado em onze fundamentos, apresentados no quadro 11, oriundos de processos ou fatores de empresas de classe mundial, denominados Fundamentos da Excelência (FNQ, 2012).

Pensamento sistêmico	Consiste no entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	É a busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura da inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e constância de resultados	Atuação da liderança de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.

Continua

Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos.
Visão de futuro	Consiste na compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.
Geração de valor	Aborda o alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das pessoas	Consiste na criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente.
Desenvolvimento de parcerias	Identifica o desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, através da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Quadro 11 - Fundamentos da Excelência

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2012

A Fundação Nacional da Qualidade (2012) salienta que através dos fundamentos de excelência as organizações obtêm melhorias em seus processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade, o qual faz com que a organização passe ser mais competitiva. A FNQ (2010) ressalta que:

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente, e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais (FNQ, 2010).

O MEG evidencia que a melhoria contínua necessita estar presente em organizações que buscam possuir uma gestão da inovação, pois através da mesma, têm-se os primeiros passos para inovar. Caffyn & Bessant (1996) definem a melhoria contínua como: "...um

processo, em toda a empresa, focado na inovação incremental e contínua”. Na melhoria contínua o processo é acompanhado e monitorado, chegando-se então, aos pontos críticos que necessitam de maior atenção. Os elementos habilitadores da melhoria contínua podem ser vistos na Figura 12.



Figura 12 - Habilidades de melhoria contínua

Fonte: Adaptado Jader et al. (2004) citado por Gonzales e Martins (2007)

Há diferentes estágios obtidos durante a prática da melhoria contínua (Quadro 12):

ESTÁGIO DE MELHORIA CONTÍNUA	DESCRIÇÃO
Nível 1 – Pré-Melhoria Contínua	Não influencia o desempenho da organização, porém existe o domínio do modelo de resolução de problemas pelos especialistas. O conceito de melhoria contínua passa a ser abordado na organização a partir de uma crise, visitas, seminários, entre outros.
Nível 2 – Melhoria Contínua Estruturada	Há um comprometimento formal na construção de melhoria contínua. Utilizam-se ferramentas e treinamentos que possuam o intuito de difundir a melhoria contínua na organização.
Nível 3 – Melhoria Contínua Orientada	Ligação dos procedimentos de melhoria contínua às metas estratégicas.
Nível 4 – Melhoria Contínua Pró-ativa	Há um alto nível de resolução de problemas e as pessoas (grupos) são motivados a administrar os processos e proporcionar melhorias incrementais.
Nível 5 – Capacidade Total de Melhoria Contínua	Habilidade de desenvolver novas práticas e competências por meio das inovações estratégicas, incrementais e radicais. A melhoria contínua consiste na base para a sobrevivência da inovação.

Quadro 12 - Estágios de Evolução da Melhoria Contínua

Fonte: Adaptado Bessant et al., 2001; Attadia e Martins, 2003

Melhoria contínua e inovação são dois conceitos que, apesar de opostos, caminham juntos, pois são formas diferentes de tratar a melhoria de um padrão (MESQUITA e ALLIPRANDINI, 2003). Caffyn (1999) conceitua melhoria contínua como um amplo processo concentrado na inovação incremental que envolve toda a organização. Slack et al. (2008) apresenta as diferenças entre inovação e melhoria contínua, no qual destaca que o processo de inovação é uma filosofia mais radical e encoraja uma abordagem sem muitas restrições iniciais, já a melhoria contínua é menos ambiciosa, pelo menos ao curto prazo, pois enfatiza a adaptabilidade, o trabalho em equipe e a atenção aos detalhes. As diferenças devem ser evidenciadas, pois, em muitas organizações há confusão entre o que seria inovar e o que seria melhorar continuamente. Há determinadas características que identificam as diferenças, conforme quadro 13.

	Melhoria por inovação	Melhoria contínua
Efeito	Curto prazo, mas drástica	Longo prazo e longa duração, mas não é drástica
Passo	Passos grandes	Passos pequenos
Cronograma	Intermitente e não incremental	Contínua e incremental
Mudança	Brusca e volátil	Gradual e constante
Envolvimento	Alguns	Todos
Abordagem	Ideias e esforços individuais	Coletivismo, esforços em grupo
Estímulos	Inovações tecnológicas, novas invenções, novas teorias	Conhecimento convencional e estado da arte
Riscos	Concentrado	Disperso
Necessidades práticas	Requer grande investimento, mas pouco esforço para mantê-lo	Requer pouco investimento, mas grande esforço para mantê-lo
Orientações de esforços	Tecnologia	Pessoas
Crítério de avaliação	Resultados voltados para o lucro	Processos e esforços voltados para melhores resultados

Quadro 13 - Diferenças entre inovação e melhoria contínua

Fonte: Adaptado de Slack e Lewis, 2008; Imai, 1996

Portanto, percebe-se que a melhoria contínua é algo importante para a gestão organizacional, pois proporciona à organização um livre fluxo de informações, auxílio na busca por soluções em lugares inesperados, possibilidades em realizar trabalhos em equipes, estímulos de geração de ideias e conhecimentos, promoção do contato entre departamentos, entre outros benefícios.

A temática inovação está inserida em diversos critérios no sistema de avaliação critérios de excelência do MEG, como em “liderança” que questiona o modo de como os processos gerenciais são refinados por meio do aprendizado e da inovação. Já no critério

“pessoas” identifica-se como a organização do trabalho é elaborada e implementada visando à inovação. Ainda, referente a “pessoas” o sistema de avaliação busca identificar como é mantido um clima organizacional que favoreça a criatividade, à inovação e desenvolvimento profissional das pessoas e equipes de trabalho. Em “processos” procura-se notar como é avaliado o potencial de ideias criativas converterem-se em inovações de produtos e processos; e de que forma a organização estimula a melhoria e inovação dos fornecedores.

2.4.5 Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade

Nos estados brasileiros há programas e prêmios que possuem a finalidade de reconhecer e difundir os conceitos da qualidade. Dentre os principais pode-se destacar: Movimento Alagoas Competitiva, Movimento Ceará Competitivo, Programa Qualidade Amazonas, Programa Qualidade Rio, Programa Paraibano da Qualidade, Movimento Catarinense para a Excelência, Instituto Paulista de Excelência de Gestão e Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Foi a partir de 1992 que o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade começou a estruturar-se no estado do Rio Grande do Sul. Em sua primeira concepção o PGQP possuía como principal objetivo melhorar os produtos e serviços, economizar tempo e aperfeiçoar recursos. A partir de 1998, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, tornou-se uma entidade comunitária, a Associação Qualidade RS/PGQP. A sua estratégia de ação é embasada numa estrutura matricial capacitada a possibilitar um funcionamento prático e objetivo, com transparência nas decisões e procedimentos, ancorada em trabalho voluntário.

O Programa surgiu das ferramentas e dos conceitos da Gestão pela Qualidade Total. A parceria realizada entre o setor público e a iniciativa privada permitiu a divulgação dos princípios da qualidade, dando a oportunidade de promover uma série de iniciativas destinadas ao aprimoramento de produtos e serviços das empresas gaúchas. A Missão do PGQP é de promover a competitividade do Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade.

A Figura 13 apresenta, em números, o montante de organizações que aderiram ao PGQP ao longo dos últimos anos. Nota-se um crescimento constante, sendo que de 2001 a 2011 (10 anos) houve um aumento significativo nas adesões.

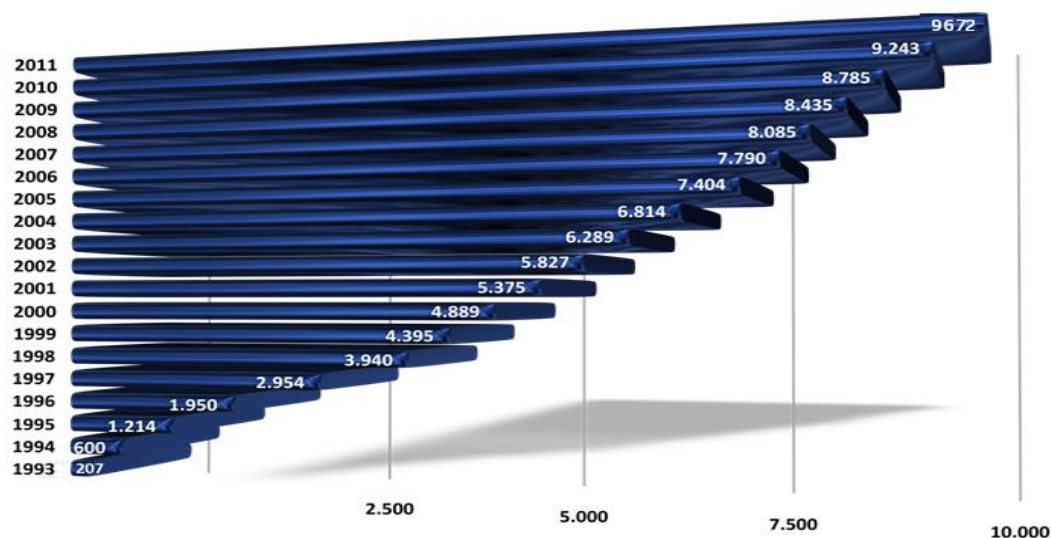


Figura 13 - Montante de empresas no PGQP

Fonte: PGQP, 2012

Um dos principais produtos do PGQP é o Sistema de Avaliação da Gestão - um instrumento de diagnóstico organizacional que verifica o estágio de desenvolvimento gerencial das organizações, identificando possíveis lacunas. Os critérios de avaliação caracterizam-se por não serem prescritivos, ou seja, não sugerem abordagens ou metodologias específicas. Os critérios de avaliação são: Liderança, Estratégias e planos, Clientes, Sociedade, Informações e conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Anualmente o PGQP reconhece as empresas que se destacaram em relação à Gestão da Qualidade ou práticas voltadas a inovação. Este reconhecimento ocorre por meio dos Prêmios Qualidade RS e Inovação PGQP.

i) Prêmio Qualidade RS

Conhecido como o Oscar da Qualidade. É o prêmio no qual se consagra as organizações gaúchas que mais se destacam na área da Gestão da Qualidade com medalhas e troféus, em uma grande festa de celebração. Dentre os troféus oferecidos destacam-se os intitulados ouro e diamante. O Troféu ouro é dado a organizações que já receberam um prêmio anterior (troféu prata) e a empresa ganhadora, segundo o PGQP (2013) possui “resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas implementadas, sendo que a maioria dos resultados possui tendências favoráveis, inclusive os estratégicos, e desempenho igual ou superior às informações comparativas pertinentes”. Já no Troféu diamante as organizações possuem “resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas implementadas, sendo que quase todos os resultados possuem tendências favoráveis, inclusive os estratégicos, e desempenho

igual ou superior às informações comparativas pertinentes para muitos resultados e alguns são referências no ramo” (PGQP, 2013). Para a organização receber os prêmios as mesmas passam por uma avaliação realizada pelos avaliadores do PGQP e recebem uma pontuação, sendo 750 pontos para uma empresa diamante e até 500 pontos para ouro.

ii) Prêmio Inovação

É um reconhecimento às organizações que mais se destacaram na avaliação da gestão e resultados da Inovação. As organizações inscritas no Prêmio, que podem ser de qualquer segmento ou porte, são avaliadas através do instrumento do Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação (SAGRI).

São três os sistemas de avaliação disponibilizados pelo PGQP. Com estes três produtos (Figuras 14, 15 e 16), o Programa Gaúcho da qualidade e Produtividade facilita a compreensão e aplicação dessas metodologias para organizações de independentemente do porte e segmento (PGQP, 2012). Os sistemas de avaliação são:

- a) SAGS (Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado) – Consiste em um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem um sistema de gestão que se encontra em um estágio de iniciação (PGQP, 2012).



Figura 14 - Funcionamento do SAGS

Fonte: PGQP, 2012

- b) SAG (Sistema de Avaliação da Gestão) - É um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem um sistema de gestão o qual se encontra em um estágio intermediário (PGQP, 2012).



Figura 15 - Funcionamento do SAG

Fonte: PGQP, 2012

- c) SAGRI (Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação) – O denominado “SAGRI simples” é um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem gestão inovadora ou pretendem implantá-la. Já o SAGRI (nível mais avançado) é o instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem uma gestão inovadora (PGQP, 2012).



Figura 16 - Funcionamento do SAGRI

Fonte: PGQP, 2012

Os produtos SAGS e SAGRI são lançados no ano de 2010 e segundo o próprio programa (2011) os mesmos foram desenvolvidos com o intuito de atender a lacunas deixadas pelo surgimento de novos desafios relacionados à gestão.

2.4.6 SAGRI: Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação

O sistema de avaliação da gestão e resultados da inovação é um caderno de avaliação que visa identificar e avaliar os fundamentos da inovação em uma organização. Os fundamentos utilizados neste sistema de avaliação são (PGQP, 2012):

- a) Metodologias: a inovação em bases sistemáticas e contínuas requer a definição e implementação de métodos e processos os quais estimulem a geração de ideias, facilitem a seleção destas ideias, viabilizem as suas implementações e por fim avaliem os resultados alcançados, proporcionando aprendizados.
- b) Ambiente: é avaliada a criação de um ambiente favorável à percepção de mudanças e oportunidades, geração de novas ideias à criatividade, à experimentação, ao estabelecimento de relações e redes colaborativas internas e externas entre pessoas, organizações e ecossistema de forma a produzir inovações.
- c) Pessoas: são as pessoas que produzem as inovações. A liberdade para expressar dúvidas, a aprendizagem encorajada na tomada de riscos, a atitude e o espaço para empreender, o reconhecimento pelos esforços e resultados estimulam o desenvolvimento da inovação.
- d) Integração à estratégia: a inovação é parte do negócio e da estratégia da organização, segundo um contexto, demandando um esforço deliberado e sistemático para alcançar os resultados desejados.
- e) Liderança: aborda a atuação dos líderes em posicionar a inovação na estratégia da organização, prover os recursos e criar condições necessárias ao seu desenvolvimento e continuidade, favorecendo o estabelecimento da cultura da inovação.
- f) Resultados: a inovação tem compromisso com resultados sustentáveis que se traduzem em valor para as partes interessadas e sociedade.
- g) Conhecimento: capacidade da organização em armazenar, ter disponível e utilizar os conhecimentos existentes, prospectar e produzir novos conhecimentos necessários ao desenvolvimento e aos resultados pretendidos com a inovação.

A figura 17 demonstra as dimensões utilizadas pelo SAGRI (2012).



Figura 17 - Dimensões utilizadas pelo SAGRI

Fonte: PGQP, 2012

Neste sistema de avaliação, cada dimensão recebe uma pontuação. Sendo assim identificado o nível de evolução e maturidade da organização. Esses níveis são: iniciando, evoluindo, progredindo, alcançando e consolidando. O estágio “iniciando” é caracterizado pela percepção da organização que a inovação é um fator importante. Nesse patamar não se obtém, ainda, resultados mensurados. No nível “evoluindo” tem-se a fase de iniciação de estruturação, contemplando algumas áreas e processos; já são perceptíveis os resultados voltados à inovação.

No estágio “progredindo” a inovação já está presente em muitas áreas e processos; e muitos resultados da inovação são medidos ou percebidos.

O nível “alcançando” é caracterizado pela prática sistemática, podendo haver descontinuidade, contemplando um grande número de áreas e processos da organização. Os resultados já são mensurados, acompanhados, avaliados e percebidos, em grande parte. Por fim, no estágio “consolidando”, a empresa possui uma elevada maturidade nas práticas e resultados, sendo reconhecida como referência (ADAPTADO PGQP, 2012).

Para o PGQP (2012) os seis níveis de maturidade em cada requisito (Quadro 14), pode ser resumido, então, como:

Faixa de Pontuação	Nível	Descrição
0-20%	1 INICIANDO	A organização está no início ou não possui abordagem para desenvolver e gerenciar a inovação.
21%-40%	2 EVOLUINDO	A organização encontra implementando práticas em algumas áreas, havendo lacunas de abrangência e de atendimento a requisitos. As seis dimensões mostram o início de uma estruturação para inovação.
41%-60%	3 PROGREDINDO	A organização apresenta práticas estruturadas em várias áreas da empresa. Há lacunas de abrangência e de atendimento aos requisitos. As seis dimensões mostram que a inovação já possui identidade na organização.
61%-80%	4 ALCANÇANDO	A organização utiliza os requisitos da inovação em grande parte das áreas das empresas. Faz o uso desses requisitos de forma consistente, com algumas lacunas. As seis dimensões mostram a existência de um sistema estruturado no qual já possui alguns resultados.
81%-100%	5 CONSOLIDANDO	A organização tem implantado os requisitos em grande parte das áreas, podendo haver lacunas pontuais, sem maiores comprometimentos as seis dimensões.

Quadro 14 - Níveis de maturidade da inovação segundo o SAGRI

Fonte: Adaptado PGQP, 2012

O Manual SAGRI (2010), ainda, recomenda que antes de iniciar a auto avaliação da sua organização o executivo deve refletir a respeito de alguns questionamentos:

1. O que significa inovação para a sua organização?
2. Qual a importância atual da inovação para a sua organização e para o futuro?
3. Como tem ocorrido a inovação na empresa ao longo do tempo?
4. Quais inovações você julga que foram bem sucedidas?
5. Que inovações você julga que não foram bem sucedidas e/ou não ocorreram? Por quê?
6. Como você percebe a evolução da inovação em sua organização?

Respondendo estes questionamentos o gestor obterá, mesmo que superficialmente, um diagnóstico inicial do patamar em que se encontra a gestão da inovação em sua organização.

3. METODOLOGIA

De acordo com Cervo & Bervian (1996) o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para que se possa atingir determinado fim ou resultado desejado. Como este trabalho é uma pesquisa científica, a qual busca respostas para determinadas perguntas, faz-se necessário estabelecer procedimentos metodológicos para que se alcancem os objetivos do trabalho.

Portanto, este capítulo possui como finalidade apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho, ou seja, identificar os tipos de pesquisa, a forma de levantamento de dados e interpretação destes dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Para Gil (2002) pesquisa pode ser definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Quanto à classificação de pesquisa, este trabalho faz uso da bibliográfica, descritiva e exploratória.

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

Neste estudo realizaram-se pesquisas a respeito do conceito de qualidade, a evolução da mesma, a gestão da qualidade, os prêmios e instituições que incentivam a prática da gestão da qualidade, além de abordagem sobre inovação e gestão da inovação. O referencial foi baseado em livros, artigos científicos, dissertações e teses.

3.1.2 Pesquisa descritiva

Neste estudo buscou-se identificar a cultura voltada à inovação em organizações que receberam prêmios relacionados ao PGQP na cidade de Santa Maria (RS). Para tal a

abordagem do problema ocorreu de forma qualitativa, pois teve o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador desempenhou o papel de instrumento-chave.

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio do estudo de caso com os gestores que respondem pelo setor da qualidade e inovação, e também, por funcionários que desempenham funções relacionadas à qualidade nas organizações pesquisadas.

3.1.3 Pesquisa exploratória

É um tipo de pesquisa que não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas, restringe-se a definir objetivos e mais informações sobre o assunto em estudo. Através deste tipo de pesquisa obtêm-se, frequentemente, descrições qualitativas e quantitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno (LAKATOS e MARCONI, 2010). Neste estudo a pesquisa exploratória foi baseada no objetivo de analisar o processo de gestão da inovação em organizações rumo à excelência vinculadas ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - comitê de Santa Maria.

3.2 Estudos de casos

Devido à natureza do estudo, o mesmo foi classificado como sendo de casos.

3.3 Amostragem

Para a composição da amostra de pesquisa foi empregado o método não probabilístico, o qual é caracterizado por não apresentar fundamentação matemática ou estatística, dependendo dos critérios do pesquisador (GIL, 2008). Selecionou-se uma amostra por conveniência, que de acordo com Hair et al. (2008), corresponde à seleção de elementos de amostra que estejam mais acessíveis para tornar-se parte do estudo e oferecer as informações necessárias.

A população do estudo foi de 10 empresas que receberam prêmios relacionados ao comitê do PGQP na cidade de Santa Maria (RS) e que ainda possuem um sistema de gestão da qualidade baseado no MEG ativo. Destes foram retirados uma amostra de 08 empresas,

sendo 80% da população. Ressalta-se que uma das duas empresas faltantes não respondeu devido a normas internas e a outra por não desejar participar da pesquisa.

3.3 Instrumentos de coletas de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, com a utilização de questionário com questões abertas e fechadas. Dentre os instrumentos de coleta utilizados, destaca-se os apresentados no Quadro 15.

Instrumento	Caracterização	Referência
Entrevista	Conversas conduzidas de forma estruturada ou semiestruturada. É uma conversação face a face que objetiva averiguar fatos.	Lakatos e Marconi (2010), Gil (2010), Dencker (2000)
Observação direta	Captura e análise de elementos organizacionais por meio da visita às empresas.	Yin (2001)

Quadro 15 - Instrumentos de coleta de dados

Fonte: Compilação autor

Nesta pesquisa foram utilizadas duas maneiras de entrevista: a estruturada e a semiestruturada. A entrevista estruturada segue um roteiro estabelecido pelo pesquisador e é executada, principalmente, na forma de questionários. Já a entrevista semiestruturada baseia-se em conversas informais com o entrevistado. O questionário foi baseado no Caderno de Avaliações da Fundação Nacional da Qualidade, no SAGRI do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e no Questionário do PINTEC (Pesquisa de Inovação Tecnológica), Governo Federal. As questões apresentadas no questionário foram na sua maioria fechadas, sendo utilizado, em muitas, a escala de Likert. Porém algumas questões foram abertas, afim de se obter maiores detalhes do que se estava pesquisando.

Em um primeiro momento foi realizado um teste piloto com três empresas, as quais responderam o questionário e relataram as dificuldades de entendimento do mesmo. Após a avaliação inicial algumas questões foram alteradas e até mesmo excluídas, para que o instrumento de pesquisa fosse de fácil entendimento e que os erros no momento de preenchimento fossem minimizados.

Para a realização da pesquisa foi estabelecido contato telefônico prévio com as possíveis empresas aptas para o desenvolvimento da mesma. Este contato teve por objetivo

apresentar o tema do trabalho, informar sobre o conteúdo do questionário e a possibilidade de responder o mesmo. No início alguns gestores demonstraram-se receosos em responder o questionário, porém com o decorrer dos contatos os mesmos aceitaram participar da pesquisa, sem que as organizações fossem identificadas. O questionário aplicado está apresentado no anexo A.

A elaboração do instrumento de coleta de dados, o questionário, foi baseado no SAGRI, questionário PINTEC e Manual de Excelência em Gestão do MEG. Foram estabelecidas questões orientadoras, baseadas em alguns dos tópicos mostrados abaixo:

- Por que a empresa aderiu ao PGQP;
- Quais as ferramentas da qualidade utilizadas pelas organizações;
- Há uma metodologia que contemple a inovação;
- As pessoas são orientadas para buscar a inovação;
- A liderança incentiva a inovação;
- Quais as principais dificuldades encontradas no momento de inovar;
- A empresa ou organização possui uma estruturação para inovação em todos os seus setores;
- Há a presença de um setor P&D;
- Qual a importância de normas, NBR ISO – por exemplo, para a cultura da inovação organizacional;
- A influência do negócio para o desenvolvimento da inovação;

Entre outros.

A coleta de informações ocorreu no período de setembro de 2013 até dezembro de 2013.

3.4 Análise de dados

Nesta etapa são transcritos os resultados, sob forma de evidências para a confirmação ou a refutação das hipóteses. Estas se deram segundo a relevância de dados levantados (LAKATOS e MARCONI, 2010). Os dados foram analisados a partir das pautas, sendo agrupadas as respostas semelhantes de forma tabulada. Ainda, foram avaliadas as respostas constituídas de forma aberta, apurando a sua relevância e impactos das mesmas para o alcance dos objetivos do trabalho. A exibição dos resultados foi realizada por meio de gráficos, tabelas e análise qualitativa das perguntas abertas.

Inicialmente, realizou-se a tabulação dos dados por categorias, ou seja, separação dos tópicos abordados no questionário. Como o instrumento de pesquisa foi baseado, dentre outros, no SAGRI, procurou-se dividir o questionário nas dimensões deste sistema de avaliação. Logo, do item 01 até o 06 foi caracterizada as organizações pesquisadas – através do setor de atuação, a percepção sobre o que seria inovação, entre outros itens, da questão 07 até 16 abordou-se o método; da questão 17 até a 20 foi inserido o item pessoas; da questão 21 até a 27 abordou-se o ambiente; da questão 28 até a 29 a liderança e por fim da questão 30 até a 37 as estratégias.

A partir dos dados obtidos fez-se gráficos em planilhas eletrônicas, para a melhor interpretação. Também, fez-se uso de quadros e tabelas para uma melhor demonstração dos resultados. Em algumas tabelas foram utilizadas porcentagens, com o intuito de apresentar de forma mais clara os resultados. Os valores foram encontrados por meio da divisão de cada item analisado pela soma de todos os itens e multiplicado por 100.

4. RESULTADOS

Neste capítulo, subdividido em itens para um melhor entendimento do seu conteúdo, serão apresentados os resultados referentes à pesquisa realizada nas empresas selecionadas para o estudo. Por questões éticas, o nome dos participantes foi mantido em sigilo.

4.1 Caracterização

Nesta etapa, serão apresentadas algumas características das empresas participantes da pesquisa, incluindo o que estas entendem por inovação, o modo como o PGQP auxiliou na gestão empresarial e se as empresas atuaram nas oportunidades de melhoria que a avaliação apresentou.

Sobre o setor de atuação das empresas pesquisadas, de acordo com informações passadas por estas (Figura 18), nota-se que a grande maioria das empresas pesquisadas é do setor de serviços, este resultado é condizente com os dados de Produto Interno Bruto de Santa Maria (ADESM, 2012).

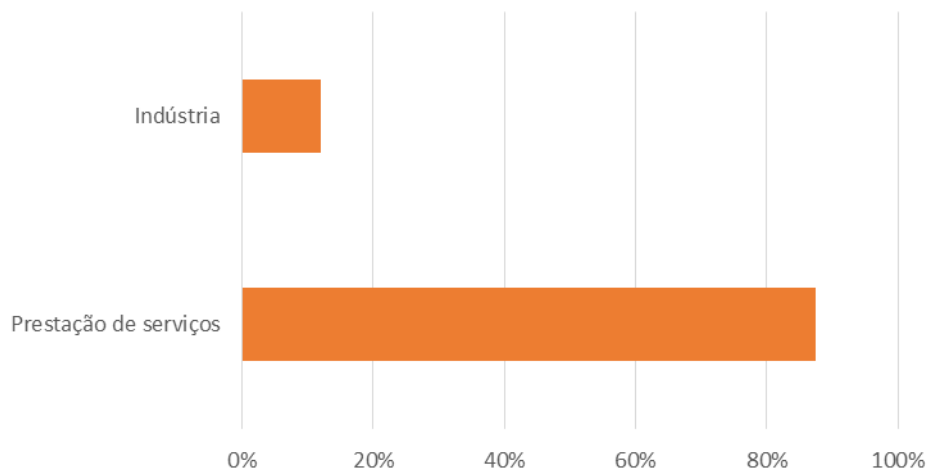


Figura 18 - Setor de atuação das organizações pesquisadas

Quanto à atuação do mercado, há predominância do mercado local. Notou-se que a maioria das empresas possui atuação somente local, porém algumas atuam localmente/regionalmente e localmente/nacionalmente.

Referente ao tempo de atuação no mercado há três organizações atuantes entre dez e quinze anos, duas entre dezesseis e vinte anos e três organizações possuem mais de 30 anos.

Como o estudo está alicerçado nas empresas de Santa Maria (RS) que receberam premiações do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, questionou-se o motivo de a empresa ou organização ter aderido ao PGQP. Dentre as respostas obtidas, pode-se destacar (Quadro 16):

Possuir controle do processo organizacional; Tornar-se uma franquia; Obter conceitos e modelos de gestão atualizados; Possui um sistema que facilite a gestão organizacional; Aprimorar as práticas de gestão por meio de um padrão consagrado; Necessidade de estruturar a empresa internamente; Necessidade de um sistema de gestão que possuísse sistema de gestão do conhecimento e inovação; Motivar os colaboradores; Utilizar critérios compatíveis com as normas ISO 9001 e ISO 14001.

Quadro 16 - Motivo para aderir ao PGQP

Nota-se por meio dos resultados apresentados que possuir um controle organizacional, um sistema de gestão organizacional e uma padronização são itens citados como motivos para adesão ao PGQP. A necessidade de possuir um sistema de gestão voltado a inovação e conhecimento foi citado por uma empresa.

Outra pergunta que moveu este estudo foi: a organização agiu quanto às oportunidades de melhoria que a avaliação realizada para o recebimento do prêmio apontou? Se sim, de que forma? A maioria das empresas pesquisadas realizaram as melhorias que a avaliação apontou, tendo tomado as seguintes medidas: utilização de novas tecnologias de gestão, como ferramenta para o planejamento estratégico, por meio dos planos de ações traçados com cada setor; redesenho dos processos necessários; e atualização dos processos internos. Um dos entrevistados destacou que, após a avaliação “os líderes de cada setor realizam seu planejamento levando em conta as oportunidades de melhoria referenciadas ao longo do ano (através de pesquisas de satisfação, clima e de mercado, caixa de sugestão e café com a direção). Após a análise setorial os líderes formulam seu plano de ação para atender os itens da oportunidade de melhoria, então há uma reunião de planejamento em que cada setor apresenta sua solução para direção”.

Referente à inovação, inicialmente, fez-se o seguinte questionamento: na sua empresa ou organização o que é inovação? Os entrevistados responderam:

Utilizar novas tecnologias de gestão, novos métodos de aplicação dessas tecnologias e mudar a forma que apresentamos ao mercado o mesmo produto. Inovação é tudo que reflete em melhorar, modificar e fazer melhor nossos processos.

Desenvolver melhorias ou novos produtos. Inovação também é tudo aquilo que encontramos uma forma de fazer melhor para gerar resultados melhores do que antes, ou com menor risco ou custo.

Inovação é fazer algo diferente ou novo, de maneira que esteja reduzindo custos ou despesas e/ou gerando valor. Considerando que nossos processos são pré-elaborados pelo poder concedente, procuramos inovar na forma de prestarmos nossos serviços, quando possível abrindo novas frentes. São medidas de preservação do negócio, manutenção da imagem interna e externa da empresa e credibilidade.

É encontrar formas diferentes/ alternativas de fazer mais com menos, aumentando a competitividade.

Tem a ver com otimizar recursos, melhorar a eficiência do serviço e reduzir o custo de operação. Quer seja através de mudanças no processo, produto/ serviço, marketing, organização etc.

É fazer algo de forma diferente ou algo que não esteja sendo oferecido aos clientes e que possa ser oportunizado como forma de melhorar as condições do serviço e a qualidade de vida dos clientes e demais partes interessadas. Inovação em serviço já é algo menos aplicado que inovação em produto, mas na empresa de consultoria, conseguimos implementar aos poucos essa cultura. E dentro do nosso portfólio, inovamos na busca de métodos na prestação de serviço ao cliente buscando, no final das contas, a solução em gestão. Internamente, inovamos nos métodos como executamos nossas práticas de gestão, que há cada ano são melhoradas e inovadas.

Notou-se que a ideia de conceito sobre o que seria inovação é, na opinião das empresas estudadas, fazer algo novo diminuindo o custo e aumentando a lucratividade e competitividade. Também foi citado que é implementar algo novo ou melhorado, visando a satisfação dos clientes.

4.2 Quanto ao método

A inovação em bases sistemáticas e contínuas requer a definição e execução de métodos e processos que proporcionem a criação, a seleção e a implementação de ideias, levando, assim, ao aprendizado organizacional (PGQP, 2012).

Para a grande maioria das empresas entrevistadas (88%) a inovação é incentivada em todos os setores da empresa como uma ferramenta contínua para a busca de excelência em gestão (Figura 19).

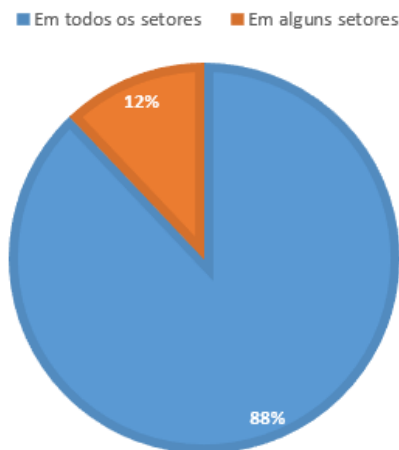


Figura 19 - Incentivo à inovação nos setores das empresas ou organizações pesquisadas

Procurou-se saber, ainda, se os conceitos e as práticas voltadas à inovação estão inseridas nas estratégias da organização. De acordo com PGQP (2012), o SAGRI aborda a estratégia visando facilitar o entendimento do modo como definir um posicionamento estratégico, capaz de gerar a diferenciação.

Constatou-se (Figura 20) que para a maioria das empresas (88%) os conceitos e as práticas voltadas a inovação estão inseridas nas estratégias empresariais.

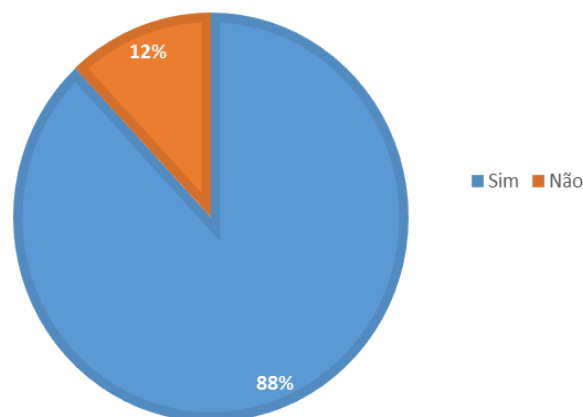


Figura 20 - Inserção de conceitos e práticas voltadas à inovação nas estratégias empresariais

Com relação à pesquisa e desenvolvimento (P&D), verifica-se, como mostra a Figura 21, que 50% das empresas creem que a pesquisa e o desenvolvimento de novos processos, produtos ou serviços é muito importante. Nota-se, ainda, que 25% acreditam que o P&D é importante e outros 25% pouco importante. É perceptível que os entrevistados acreditam que

P&D é algo significativo para a empresa, porém há poucas práticas de pesquisa e desenvolvimento devidamente implantadas nas organizações que fizeram parte deste estudo.

Houve relatos apontando para a demora de uma pesquisa trazer retorno para a organização. Cabe ressaltar, no entanto, conforme Silveira e Oliveira (2010 apud Cruz, 2013), que investir em P&D traz retorno para a organização, embora haja grandes possibilidades de que este retorno seja a longo prazo. Queiroz (2009) destaca que, na maioria das vezes, não há retorno de P&D a curto prazo; este retorno acontece de médio a longo prazo.

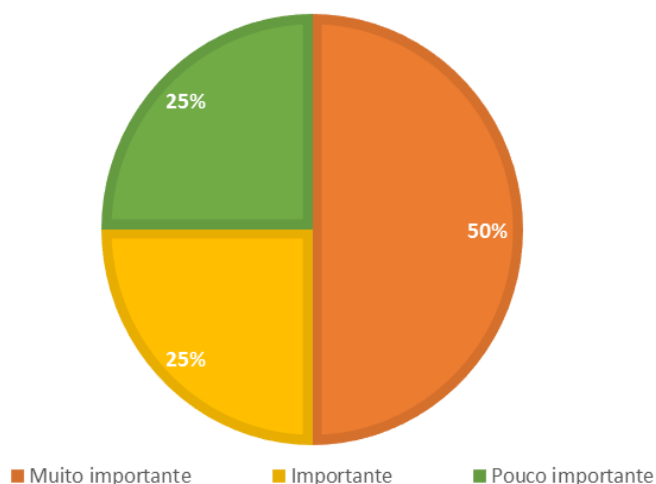


Figura 21 - Importância de P&D segundo os pesquisados

Relativo ao questionamento sobre a existência de atividades que incentivam a inovação, é perceptível, como indica a Figura 22, que 62% dos entrevistados identificam as atividades de incentivo e 38% afirma que estas não existem. Dentre os meios de incentivo utilizados pelas empresas, encontram-se: constante participação de pessoas chaves em *workshops* e eventos ligados à inovação, existência de departamento de P&D (em uma organização), formação de grupo de líderes com o reconhecimento anual das melhores ideias, premiação quando as metas e resultados anuais são alcançados e utilização de setor de TI dedicado somente à produção de itens inovadores.

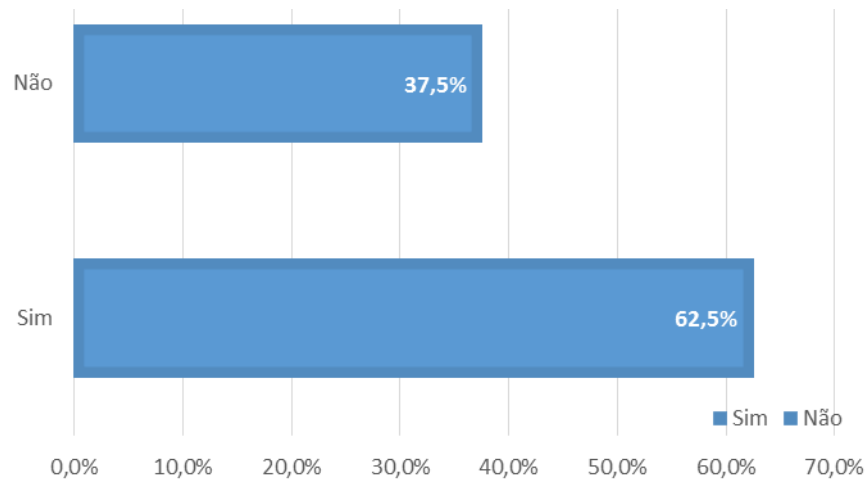


Figura 22 - Ocorrência de incentivo à inovação

Ainda referente ao método, deve-se destacar a utilização de ferramentas de qualidade. De acordo com Cindro e Korun (2006), um ganho que se pode adquirir ao implementar um sistema de gestão da qualidade é a possibilidade de utilização de ferramentas, pois o monitoramento e conseqüente controle da qualidade devem ser baseados em um sistema com aspectos relevantes. Segundo Aguiar (2002), uma empresa com uma boa gestão da qualidade, muito provavelmente, produzirá bens e serviços com qualidade e preço justo e no tempo certo. Assim, verifica-se que, para que se obtenha uma gestão da qualidade eficiente, faz-se necessário utilizar ferramentas de análise e controle (SILVA, 2012). Desse modo, foi questionado se as organizações utilizam ferramentas de qualidade e, em caso afirmativo, quais.

O resultado apontou que 100% das empresas utilizam pelo menos dois tipos de ferramentas de qualidade em seus sistemas de gestão. As ferramentas mais citadas estão expostas na Figura 23.

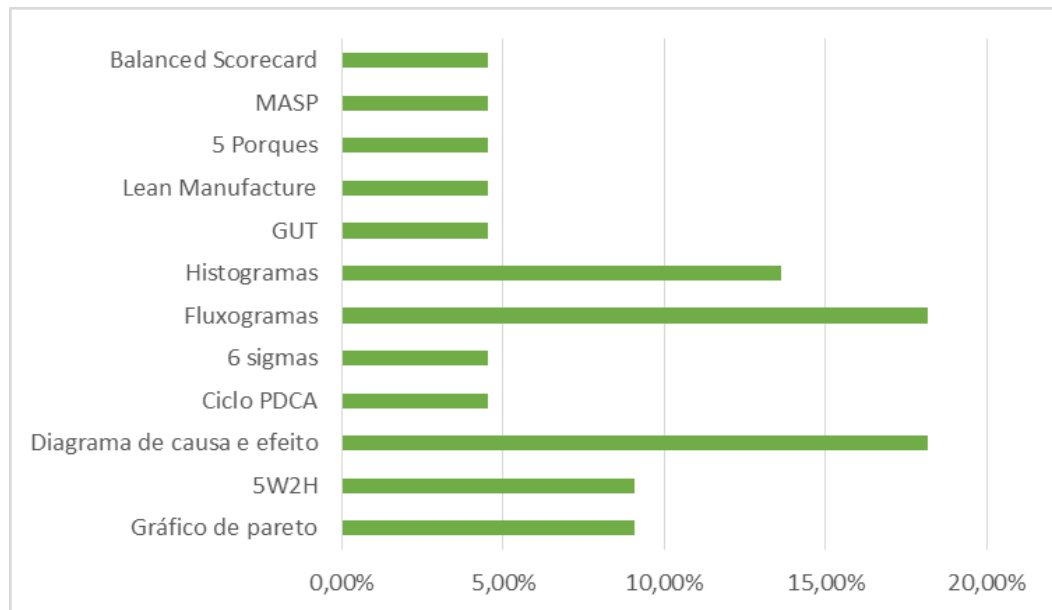


Figura 23 - Principais ferramentas da qualidade utilizadas nas empresas ou organizações pesquisadas

Nota-se que o diagrama de causa e efeito é uma das ferramentas de qualidade mais utilizada nas organizações pesquisadas. Para Lins (1993), a utilização do diagrama de causa e efeito faz com que o foco de análise passe a ser o problema, conduzindo a uma efetiva pesquisa das causas e identificando as necessidades de obtenções de dados e o nível de compreensão que a equipe possui em relação ao problema. Assim sendo, seu uso é amplo, ou seja, pode ser aplicado a problemas de diversas naturezas.

Por meio dos dados obtidos, percebe-se que as organizações não utilizam ferramentas específicas para a medição de inovação ou gestão da inovação. Porém, algumas das ferramentas e dos procedimentos recomendados para que se inicie um sistema de gestão da inovação estão presentes (SEBRAE, 2010): declarações de missão e visão, planejamento estratégico, planejamento de cenários e contingências, modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), *Balanced Scorecard* e gerenciamento por projetos (PMI).

Por fim, para que se tenha um método bem implantado e, conseqüentemente, um sistema de gestão da inovação eficiente, é de extrema importância que sejam identificadas as barreiras que as empresas encontram no momento de inovar. Logo, perguntou-se às empresas quais as dificuldades encontradas para que se desenvolva a inovação. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Dificuldades no momento de inovar

Dificuldades para desenvolvimento da inovação	Porcentagem
Riscos econômicos excessivos	4%
Falta de pessoal qualificado	4%
Dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações	4%
Escassez de fontes apropriadas de financiamento	13%
Falta de informação sobre mercados	4%
Escassez de serviços técnicos externos adequados	4%
Elevados custos da inovação	21%
Falta de informação sobre tecnologia (estado da arte)	13%
Fraca resposta dos consumidores quanto a novos produtos	8%
Rigidez organizacional	4%
Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições	4%
Centralização da atividade inovativa em outra empresa do grupo	8%
Outros	8%

Verifica-se que cerca de 21% dos pesquisados acreditam que o alto custo para inovar é a principal dificuldade. Segundo Madrid-Guijarro et al. (2009), dentre as barreiras à inovação que as pequenas e médias empresas espanholas enfrentam também está o custo. Beltrame et al. (2013) destaca que o custo para inovar, segundo uma das empresas estudadas, pode ser elevado devido à carência de tecnologia no Brasil, fazendo com que empresas tenham de importar parte de suas tecnologias do exterior.

Pessoal qualificado (mão de obra especializada) foi um item pouco citado como fator que afeta a prática de inovar, algo que vai de encontro ao apresentado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2012), que evidencia a mão de obra especializada como o terceiro maior problema vivenciado pelas indústrias do país, afetando 31,8% das indústrias.

O método, de acordo com o Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação deve abranger uma metodologia que possibilite identificar as oportunidades, gerar e desenvolver ideias, integrar a metodologia implantada com o planejamento estratégico e promover um processo de avaliação de erros e acertos, entre outros itens. Como as organizações pesquisadas não estão em um patamar elevado de excelência e sim rumo à excelência, nota-se que na maioria das vezes não há uma metodologia (duas empresas relataram possuir uma metodologia em ação) e um planejamento que busque à inovação devidamente implantado. Por meio da pesquisa verificou-se que a inserção de conceitos e práticas voltadas à inovação nas estratégias empresariais acontece em 88% das organizações e as oportunidades são identificadas, principalmente, através de ferramentas da qualidade,

sendo o diagrama de causa e efeito e fluxogramas os mais utilizados. Abordou-se nesta etapa quais as dificuldades no momento de inovar, algo que deve ser analisado na implantação de uma metodologia, para que estes fatores possam vir a ser transformados em indicadores que auxiliarão em uma avaliação quanto à inovação. Percebeu-se, então, em sua maioria, não há uma metodologia clara de como inserir cada vez mais o tema inovação no ambiente organizacional, como avaliar as inovações existentes, identificar as oportunidades e gerar ideias.

Para que se tenha uma prática contínua de inovação é recomendado desenvolver pesquisas que busquem o desenvolvimento de metodologias, produtos ou serviços diferenciados. Na região de Santa Maria, foi implementado um parque tecnológico, que possui como missão: “promover o desenvolvimento regional sustentável, gerar oportunidades de desenvolvimento científico e tecnológico e disseminar a cultura de empreender e inovar”. Logo este é um ambiente que poderá ser utilizado por empresas para o desenvolvimento de pesquisas que possam contribuir com o processo de inovação. Estabelecer parcerias e priorizar parcerias com a academia para que sejam desenvolvidas pesquisas, projetos e metodologias voltados à inovação também consiste uma opção para busca de inovações. O uso de ferramentas de qualidade, que contemplem aspectos de inovação, ou utilização de ferramentas específicas de diagnóstico, controle e disseminação da gestão da inovação são ações que podem ser empregadas pelas empresas que desejam ser inovadoras.

4.3 Quanto às pessoas

São as pessoas que produzem a inovação. A liberdade para propor ideias, a aprendizagem encorajada na tomada de decisão e o reconhecimento dos esforços estimulam a inovação (PGQP, 2012). Nesse contexto, é importante atentar se as pessoas das organizações são qualificadas de forma sistemática para o uso de métodos e ferramentas para o desenvolvimento da inovação.

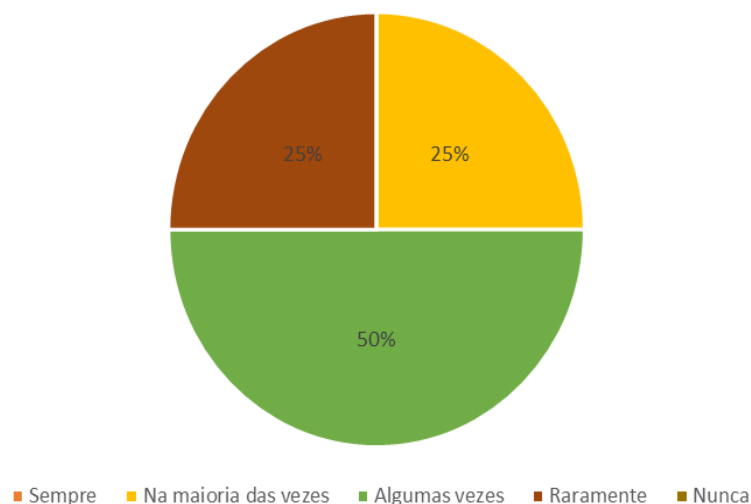


Figura 24 - Qualificação sistêmica de colaboradores para uso de métodos e ferramentas para o desenvolvimento da inovação

Percebe-se, por meio da Figura 24, que 50% dos respondentes afirmam que a qualificação sistêmica de seus colaboradores ocorre algumas vezes, e não se obteve respostas afirmando que sempre ou nunca ocorre. Dentre as formas de qualificação mais utilizadas foram citadas: *workshops* internos, treinamentos sobre melhoria contínua e treinamentos em geral, através de capacitações externas - como eventos e cursos de novas tecnologias (metodologias) e tutoria.

A valorização de talentos, o comportamento empreendedor, a capacidade de assumir riscos e de trabalhar em equipe são características essenciais para pessoas que buscam a prática de inovar. Pereira et al. (2013) destacam que o empreendedorismo é fundamental para o desenvolvimento de um país, pois a concepção de oportunidades de trabalho é muito importante economicamente para o progresso tecnológico e o progresso de inovações (GEM, 2010). Ainda referente ao trabalho em equipe, o gestor da atualidade, dentre outras características, deve possuir a capacidade de desenvolver um bom trabalho em equipe (COERICH; RUAS et al., 2005).

Foi possível verificar que aproximadamente 40% dos entrevistados consideram que há a valorização do trabalho em equipe. Cerca de 25% acreditam que há a valorização da capacidade de assumir riscos e do comportamento empreendedor. Porém, somente 16% identificaram que há a valorização de talentos (Figura 25).

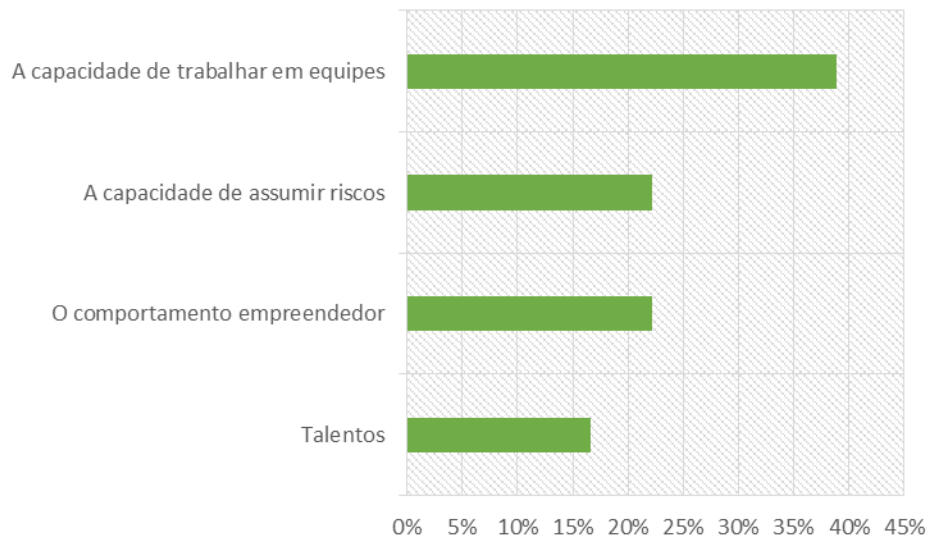


Figura 25 - Valorização da capacidade de trabalhar em equipes, assumir riscos, comportamento empreendedor e talentos

Conforme estudos divulgados pela ABDI (2009), um dos principais obstáculos para inovar é a escassez de talentos para inovação. Logo, nota-se que se fez necessário o constante desenvolvimento de talentos para que ocorra a inovação no ambiente organizacional.

Foi inquirido, ainda, se na organização existem pessoas com atribuições de melhoria contínua e inovação. Percebe-se, através da Figura 26, que mais da metade dos respondentes afirmam que existem pessoas com estas atribuições, mostrando que as empresas avaliadas em sua grande maioria deseja realizar inovações em seus processos e/ou serviços.

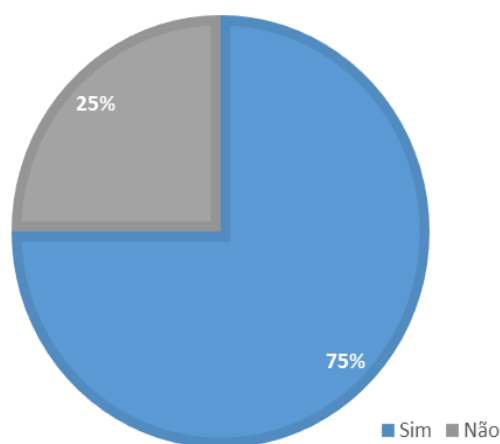


Figura 26 – Pessoas com atribuições de melhoria contínua e inovação

No Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação para que se tenha um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação as pessoas devem ser valorizadas, por meio do reconhecimento de talentos e comportamento empreendedor, por exemplo. Ainda, o mesmo evidencia que as pessoas devem ser treinadas e capacitadas para o uso de métodos e ferramentas que venham a auxiliar no desenvolvimento e implementação da inovação.

Com base nos resultados alcançados pode-se perceber que as pessoas são valorizadas, principalmente, quanto a capacidade de trabalhar em equipes, porém os talentos não são em sua maioria reconhecidos. Somente algumas vezes são realizadas qualificações sistêmicas para o uso de ferramentas e métodos que possam auxiliar para o desenvolvimento de inovação. Também foi perceptível que em mais da metade das organizações pesquisadas há pessoas com atribuição de realizar atividades que proporcionem melhorias contínuas e inovações de processos e/ou produtos. Constatou-se que nas organizações pesquisadas há um reconhecimento das pessoas que possuem as características essenciais - capacidade em trabalhar em equipe, perfil empreendedor, etc - para um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação e em grande parte há pessoas com as atribuições de melhoria contínua e inovação, algo que evidencia a vontade de possuir a cultura do inovar.

4.4 Quanto ao ambiente

Um ambiente favorável a mudanças, à geração de novas ideias, à criatividade, ao estabelecimento de relações e redes colaborativas – internas ou externas – produz inovações (PGQP, 2012).

Nesse contexto, foi questionado se, a partir do envolvimento com as pessoas, a organização busca gerar, selecionar e desenvolver ideias inovadoras. Percebe-se, com base na Figura 27, que algumas vezes isso ocorre. Esse envolvimento acontece, principalmente, por meio de reuniões, encontros e *benchmarking*, ou seja, por meio de comunicações internas e externas.

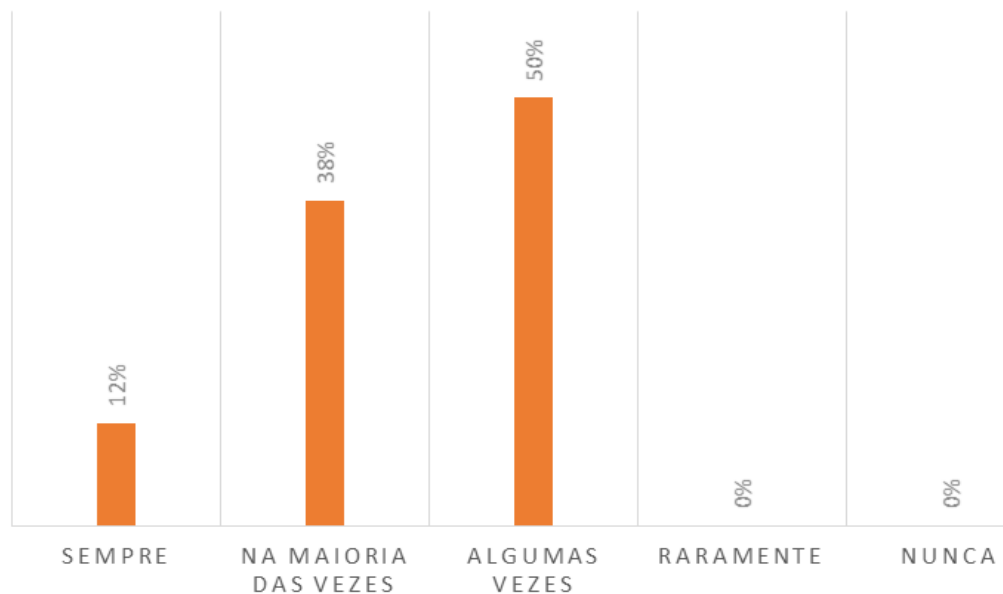


Figura 27 - Envolvimento das pessoas na geração e seleção de ideias inovadoras

Destaca-se, diante disso, um estudo realizado por Bentivegna (2002), o qual cita que toda difusão de inovações acontece por intermédio de determinados canais de comunicação, os quais são o meio pelo qual a mensagem flui de um indivíduo ou organização para outro (CAFFERKY, 1999).

Foi perguntado se a organização percebe no trabalho criativo, empreendido de forma sistemática, o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso desses conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produtos ou processos novos ou substancialmente aprimorados. Das empresas respondentes, a metade afirma que, na maioria das vezes, há essa compreensão do trabalho criativo para os objetivos supracitados (Figura 28). O estímulo ao desenvolvimento de ideias criativas proporciona a existência de uma atitude inovadora, a qual é um elemento importante para o sucesso de uma empresa/organização no mercado, afetando os seus resultados, o seu desempenho e as suas estratégias (FERNANDES, 2012).

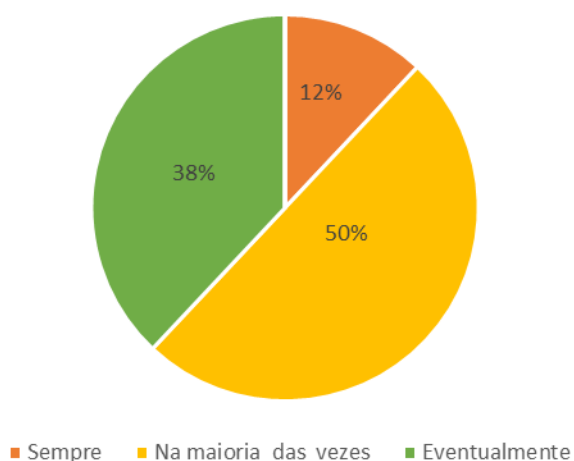


Figura 28 - Compreensão do trabalho criativo, empreendido de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações

Dentre as principais práticas utilizadas para o desenvolvimento de ideias inovadoras, estão: utilização de programas internos (os quais possuem o intuito de propor debates e trocas de ideias), reuniões e análise crítica de indicadores (Tabela 2). Foram citados, ainda, sugestões de melhorias por parte de funcionários e clientes, realização de *Brainstorming*, utilização da plataforma virtual moodle para troca de ideias e realização de *workshops* com as lideranças. Por fim, evidencou-se que uma das organizações estudadas possui um departamento de P&D, em que são geradas e atendidas as inovações relativas aos produtos e analisadas as inovações relacionadas a processos.

Tabela 2 - Práticas para o desenvolvimento de ideias inovadoras

Práticas	%
Brainstorming	40%
Departamento de P&D	10%
Programas para geração de ideias	20%
Workshops	10%
Programas de reconhecimento	10%
Indicadores	10%

Com base na tabela 2, verifica-se que a prática de *Brainstorming* é significativamente utilizada para a concepção de ideias, algo benéfico, pois esta ferramenta permite gerar novas ideias, conceitos e soluções para qualquer assunto ou tópico em um ambiente livre de críticas e de restrições à imaginação (SIQUEIRA, 2013), logo, um ambiente adequado à prática de

gerar ideias inovadoras. Também, referente ao ambiente, há o estímulo a integração e compartilhamento de ideias entre as pessoas e áreas da organização em 50% das organizações pesquisadas e os principais meios de compartilhamentos de ideias são reuniões mensais, *workshops* internos e planos de ação em que qualquer colaborador (não somente a liderança) pode opinar.

Foi indagado se, para a organização, os desafios do negócio contribuem para a necessidade do desenvolvimento da inovação. Dentre os respondentes, 75% apontaram que os desafios contribuem e 25% disseram que estes não influenciam. Para aqueles que responderam “sim”, foi perguntado de que forma isso ocorre, obtendo-se os seguintes relatos (Figura 29):

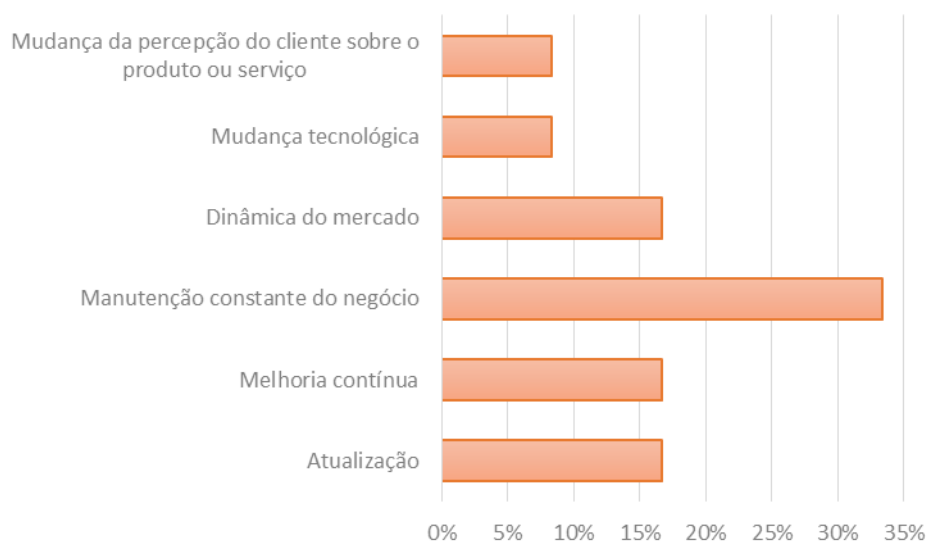


Figura 29 - Contribuições dos desafios do negócio no momento de inovar

Nota-se que a constante mudança e atualização do mercado empresarial estão muito relacionadas à necessidade de desenvolvimento da inovação, algo claramente exposto por um dos entrevistados: “o que nos fez começar a implementação da inovação é, justamente, poder estar atualizado e preparado para o mercado”.

De acordo com o Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação para uma organização que está alcançando o nível de evolução da inovação o ambiente interno, na maioria das vezes, permite que as pessoas possam assumir riscos e propor ideias e sugestões sem que ocorra constrangimentos. Por meio da pesquisa percebeu-se que algumas vezes por meio do envolvimento com as pessoas, a organização busca gerar, selecionar e desenvolver ideias inovadoras e na maioria das vezes o trabalho criativo é compreendido como forma de aumentar o acervo de conhecimento no ambiente organizacional. São utilizados vários meios

para a geração de ideias, sendo o *brainstorming* o mais utilizado. Logo, percebe-se que há, na maioria das organizações pesquisadas, um ambiente propício ao desenvolvimento de ambiente para troca de ideias que venham a gerar inovações. Para um maior 'rendimento' na disseminação e geração de inovações seria adequado que ocorresse um envolvimento maior das pessoas, visto que 50% dos pesquisados apontaram que somente algumas vezes as pessoas são envolvidas na geração de ideias.

Um meio de ter-se um ambiente propício à troca de ideias é a organização possuir salas de reuniões equipadas com materiais que possam ser utilizados como meio de geração de ideias, existir a prática de efetuar reuniões de equipes e fazer análise crítica dos processos com as lideranças e colaboradores.

Quanto ao ambiente externo, focado no mercado, viu-se que este influencia no momento de inovar, sendo a manutenção constante do negócio a principal influência.

4.5 Quanto à liderança

A atuação dos líderes no que se refere a alocar/inserir a inovação na estratégia empresarial, prover os recursos necessários para inovar, proporcionar a criação das condições para o desenvolvimento da inovação e sua continuidade são algumas das características necessárias para a liderança de uma organização inovadora (PGQP, 2012).

Segundo Barbieri (2003), a percepção de um ambiente de inovação está conectada a diversos fatores, sendo a liderança um deles. O papel da liderança é de extrema importância quando se busca inovar em uma organização, conforme destaca Scherer e Carlomagno (2009): o líder deve ser um facilitador do fluxo de ideias e conhecimento e deve ser capaz de transformar a realidade da empresa para que se obtenha a inovação, bem como ser uma pessoa desafiadora, que assuma riscos. Então, é importante constatar se as oportunidades relativas à inovação são identificadas pelas lideranças.

A esse respeito, verificou-se, como mostra a figura 30, que 50% dos respondentes acreditam que as lideranças identificam as oportunidades e 38% afirmam que isso ocorre eventualmente. Essa identificação é importante, pois um estudo realizado pelo SEBRAE (2010) indica que o papel das lideranças e dos sistemas de avaliação de desempenho, reconhecimento e promoção adotados contribui como fator restritivo à inovação nas organizações.

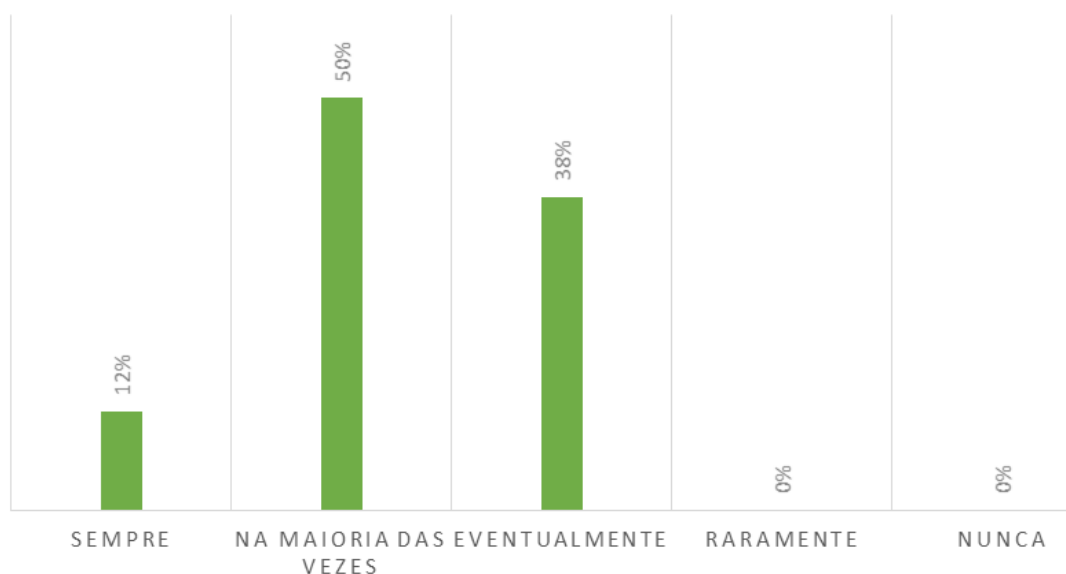


Figura 30 - Oportunidades relativas à inovação são identificadas pela liderança

Então, partindo-se dessa participação da liderança na identificação das oportunidades, foi questionado se a alta administração provê recursos financeiros e de conhecimento necessários à implementação de inovações (Tabela 3). Nota-se que, por mais que as lideranças identifiquem as oportunidades de inovação, somente algumas vezes (50%) dos casos a alta administração fornece os recursos financeiros e de conhecimento necessários para as implementações das inovações.

Tabela 3 - Liderança provê recursos financeiro e conhecimento

Escala	%
Sempre	25%
Na maioria das vezes	25%
Algumas vezes	50%
Raramente	0%
Nunca	0%

O Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação aborda que para uma organização possuir uma liderança voltada à inovação, a mesma deve estar empenhada em desenvolver a inovação, prover os recursos financeiros necessários, promover e apoiar a

criação de um ambiente que visem à criatividade. Com base nos resultados alcançados é perceptível que na maioria das vezes a liderança identifica as oportunidades relativas à inovação e a sua importância, porém, somente algumas vezes a empresa provê os recursos financeiros necessários.

Nota-se que é necessário destinar, nem que seja em pequena escala, recursos para que aplique a manutenção ou aplicação da inovação. Ainda, é necessário prover os recursos para que se inicie mantenha-se uma gestão da inovação eficiente. Também é importante conscientizar os gestores que o desenvolvimento da inovação (sua gestão) é algo que ocorre a longo prazo e que necessita de perseverança e incentivos para que vigore e seja consolidada no ambiente organizacional.

4.6 Quanto à estratégia

A inovação é parte integrante do negócio e da estratégia da organização, demandando esforços deliberados e sistemáticos para alcançar os resultados desejados (PGQP, 2012). Sendo assim, foi questionado se, para empresas com certificações (ISO 9001 e 14001, por exemplo), estas contribuem para a melhoria contínua e a inovação. A maioria (83% dos respondentes) disseram que as certificações contribuem para as melhorias e a inovação, destacando-se principalmente o fato de que, com a utilização dessas certificações, a empresa institui uma cultura que busca uma manutenção da qualidade, pois as mesmas fazem com que a organização reflita sobre a necessidade de melhoria de seus processos, a fim de oferta e produtos ou serviços de melhor qualidade a seus clientes. Isso vai ao encontro do citado por Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009), os quais evidenciam que organizações que implantam a NBR ISO 9001, por exemplo, desejam possuir um sistema de gestão da qualidade, com a finalidade de melhorar os processos de atendimento aos seus clientes.

Ainda, foi citado que, por meio das certificações, ocorre uma constante busca pela melhoria, que está intimamente relacionada ao processo de inovação. Por fim, foi mencionado por uma organização entrevistada que as certificações contribuem para a melhoria contínua, mas, normalmente, não consistem em um fator determinante para a construção da cultura da inovação; ao contrário, “muitas vezes a padronização de processos e o excesso de procedimentos formais acabam inibindo as ideias inovadoras”.

Drucker (2002) expõe que as inovações pretendidas devem estar em alinhamento com as estratégias das empresas. Em função disso, foi questionado se os conceitos e as práticas

voltadas à inovação estão inseridas em estratégias da organização ou empresa. Verificou-se que 88% dos respondentes afirmam que isso ocorre em suas organizações. É importante que as estratégias organizacionais estejam bem definidas, pois, de acordo com Mintzberg et al. (2000), as mesmas são definidas como planos da alta administração para que se possam atingir resultados condizentes com as missões e os objetivos da organização.

Dentre as mais diversas formas de inserção, destaca-se a utilização de programas internos – nos quais a busca pela inovação está presente –, de departamentos de P&D (em menor escala), de programas de sugestões de clientes e colaboradores, de grupos de líderes e de reuniões de equipes especializadas no assunto.

Alguns dos relatos quanto as estratégias foram:

Temos um objetivo estratégico denominado "Identificar e desenvolver novos produtos", em que o plano de ação foi de estruturar uma metodologia de novos produtos aplicados à rotina da empresa.

Existem estratégias traçadas pela empresa, mas destacar como estratégia inovadora é difícil. Porém mesmo de maneira informal existem ações voltadas a melhoria dos serviços.

Através de sugestões de funcionários e clientes e pelas metas inseridas no planejamento anual pela direção.

Através da melhoria contínua presente em nosso DNA, as inovações da empresa surgem principalmente do Departamento de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento), Grupo de Líderes e Reuniões de Equipe.

Possui institucionalizada pela gestão estratégica, metas para desenvolver e melhorar produtos.

Possuímos um setor de pesquisa e desenvolvimento, em que são pesquisados e analisadas as novas tendências de mercado e desenvolvidos novos produtos e serviços para atende-las.

Foi perguntado, então, se, para a organização, pode-se afirmar que os processos gerenciais são refinados/aprimorados por meio do aprendizado/reflexão (Tabela 4).

Tabela 4 - Os processos gerenciais são refinados/aprimorados por meio do aprendizado/reflexão?

Escala	%
Sempre	25%
Na maioria das vezes	75%
Algumas vezes	0%
Raramente	0%
Nunca	0%

Nota-se que, na maioria das vezes (75%), os processos gerenciais são refinados/aprimorados através do aprendizado/reflexão.

Outro item importante a ser abordado em estratégias é se existem práticas de avaliação das atividades que contribuem para o aprendizado e a inovação. A essa pergunta, 75% dos respondentes disseram que sim e 25% que não. Para os que responderam positivamente, foi perguntado de que forma isso ocorre, obtendo-se o resultado exposto no Quadro 17.

Pesquisa de satisfação e aplicabilidade após a implementação de cada etapa da inovação;
 Análise crítica;
 Revisão do Planejamento;
 Revisão integrada dos processos de gestão organizacional;
 Auditorias e registro de cada prática para identificar possíveis falhas e pontos positivos da atividade realizada;
 Reuniões de análise crítica;
 Pelos indicadores;
 Anualmente é feita a avaliação através da análise Crítica de desempenho global da empresa.

Quadro 17- Práticas de avaliação das atividades que contribuem para o aprendizado e inovação

Ainda na dimensão estratégia, é necessário saber se a organização ou empresa possui a prática de patentear tecnologias e/ou produtos. Por meio da pesquisa, percebe-se que as organizações não possuem a prática de patentear itens, e somente uma organização pesquisada apresenta esta prática. Destaca-se, ainda, que em 2014 esta organização tem a previsão de registrar/patentear três produtos.

Por fim, questionou-se qual a principal dificuldade que a empresa ou organização encontra no momento da busca pela inovação (Tabela 5).

Tabela 5 - Dificuldades para inovar

Motivos	%
Perfil conservador	11%
Sem foco na inovação	11%
Liderança não incentivar a inovação	22%
Falta de visão no futuro da empresa	6%
Pensamento de que os clientes não mudam e querem sempre o mesmo	6%
Falta de recursos	6%
Falta de pessoas comprometidas com o inovar	11%
Altos custos	11%
Falta de parceria com a academia	6%
Falta de pesquisas	6%
Desconhecimento em gestão	6%

Verifica-se que uma liderança que não incentiva a prática de inovar é a principal dificuldade encontrada. Pode-se citar, ainda, o perfil conservador da empresa, a falta de foco na inovação e de comprometimento para inovar e os altos custos.

O Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação aborda que a organização deve ter definida a inovação nas suas estratégias. A pesquisa demonstrou que a maioria das organizações possui de alguma forma a inovação e o aprendizado inseridos em suas estratégias e que os processos gerenciais são refinados por meio de aprendizado/reflexão. Há diversas práticas de avaliação referentes ao aprendizado ou inovação. Referente a estratégia de patentear tecnologias, percebe-se que a mesma não é realizada em grande parte das organizações pesquisadas, devido principalmente aos seus ramos de atuação. Por meio dos relatos realizados durante a pesquisa, notou-se que a utilização de certificações, por exemplo ISO 9001, pode ser utilizada como um fator de auxílio na busca ao aumento da qualidade e aprimoramento da gestão da qualidade, porém algumas vezes, devido aos seus procedimentos, pode vir a ser um inibidor ao desenvolvimento da inovação. Por fim, evidenciou-se que há diversas práticas de avaliação das atividades que contribuem para o aprendizado e inovação, sendo revisões de planejamento, reuniões e indicadores os mais citados. Essas práticas são muito importantes para a consolidação de uma estratégia que vise o inovar.

Verifica-se que a maioria das organizações pesquisadas possuem, mesmo que em estágio inicial, uma estratégia que contemple aspectos de aprendizado e/ou inovação.

5. CONCLUSÕES

A inovação é algo extremamente importante para que uma organização mantenha-se no mercado. Buscar métodos de inovar e de proporcionar uma gestão da inovação faz com que a organização tenha uma diferenciação, algo muito requerido na atualidade.

Referente à caracterização percebeu-se que a maioria das empresas constituintes do estudo foi de prestação de serviços, que viram no PGQP uma oportunidade de controle e gestão organizacional.

Quanto ao método, percebeu-se que em 88% das empresas pesquisadas há o incentivo à inovação em todos os setores e a inserção de conceitos e práticas voltadas à inovação estão presentes em 88% das empresas pesquisadas. Sobre a pesquisa e desenvolvimento (P&D) notou-se que 50% das empresas pesquisadas creem que P&D de novos processos e/ou produtos é muito importante. Relativo ao questionamento sobre a existência de atividades que incentivam a inovação, 62% das empresas entrevistadas identificam as atividades de incentivo, sendo *workshops*, eventos e formação de grupos de líderes alguns meios de incentivos utilizados para que ocorra o incentivo.

Referente às pessoas, em 50% das organizações pesquisadas ocorre a qualificação sistêmica para uso de métodos e ferramentas para o desenvolvimento da inovação, sendo destacadas como forma de qualificação os treinamentos sobre melhorias, *workshops*, e cursos sobre novas tecnologias. A capacidade de trabalhar em equipes é valorizada em praticamente 40% das organizações, já a valorização da capacidade de assumir riscos e o comportamento empreendedor são identificados em menos porcentagem. Em 75% das empresas pesquisadas existem pessoas com atribuições de melhoria contínua e inovação.

Quanto ao ambiente, em 50% dos pesquisados, a partir do envolvimento com as pessoas, a organização busca gerar, selecionar e desenvolver ideias inovadoras. O trabalho criativo, empreendido de forma sistêmica, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimento e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações, ocorre na maioria das organizações pesquisadas. Referente às práticas para o desenvolvimento de ideias inovadoras destaca-se a utilização de *brainstorming* e programas de geração de ideias.

As lideranças reconhecem a importância de inovar, porém a alta administração algumas vezes fornece recursos para que se desenvolva a inovação.

Referente à estratégia em 75% das empresas pesquisadas, na maioria das vezes, os processos gerenciais são refinados/aprimorados por meio do aprendizado/reflexão. Dentre as

práticas de avaliação das atividades que contribuem para o aprendizado e inovação estão pesquisa de satisfação, análise crítica, auditorias e utilização de indicadores. Uma das principais dificuldades encontradas no momento de inovar (22%) é a liderança que não incentiva a prática.

Sobre as percepções das organizações entrevistadas sobre o que seria inovação foi citado que consiste na utilização de novos sistemas de gestão, é fazer algo melhor para gerar melhores resultados com menor risco ou custo, é fazer algo diferente de modo que reduza custos ou despesas e também pode-se destacar que é encontrar formas/alternativas diferentes de fazer algo novo, aumentando a lucratividade.

5.1 Delimitações do trabalho

A maior delimitação para o desenvolvimento deste estudo foi o número de empresas que quiseram ou poderiam participar da mesma. Algumas empresas ou organizações, por ordem interna, não puderam fazer parte do estudo ou em alguns casos não desejaram.

Ainda, como fator de delimitação pode-se destacar o número de empresas que possuem práticas que contemplem a inovação. Muitas empresas não as possuem, algo que delimita a pesquisa.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Durante a pesquisa foram vislumbradas algumas oportunidades futuras de estudos, recomenda-se a realização de uma pesquisa que contemple o diagnóstico da gestão da inovação gerencial nas demais regiões do estado (centro ocidental, nordeste, sudeste, sudoeste, noroeste e região metropolitana) e realizar uma comparação dessas regiões entre si, no que tange os itens abordados nesse estudo.

Por fim, como trabalho futuro poderia ser desenvolvido um estudo em relação a indicadores aplicáveis à gestão da inovação, ou seja, quais os indicadores internos e externos que auxiliariam no controle e desenvolvimento da gestão da inovação em uma empresa ou organização.

6. BIBLIOGRAFIA

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade - fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, ABNT, 2005.

_____. **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ADESM – **Agência de desenvolvimento de Santa Maria**. Disponível em: <http://adesm.org.br/>. Acessado em janeiro de 2013.

AFUAH, Allan. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. Oxford University Press: New York, 2003.

ANDRADE, Fábio Felipe. **O método de melhorias PDCA**. Dissertação da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

ARMANDO, Miguel. **Inovação no setor de serviços: Uma área esquecida no Brasil, até quando?** Disponível em: <http://blog.udf.edu.br/?p=1295> . Acessado em janeiro de 2014.

ATTADIA, L. C.; MARTINS, R. A. **Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua**. Revista Produção v. 13, n. 2, 2003.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos de casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

BENTIVEGNA, F.J. **Fatores de impacto no sucesso do Marketing boca a boca**. São Paulo, v. 42 , n. 1, p. 79-87. Revista de Administração de Empresas, 2002.

BERTA, N. M.; FERREIRA, G. M.V.; TALAMINI, E. **Qualidade total na avicultura de corte: Uma análise da percepção dos produtores rurais integrados de uma agroindústria**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. I, n. 1, p. 153-170, jan./abr. 2008.

BESSANT, John, TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIGNETTI, L. P. **O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento**. RAC – Revista de administração contemporânea. Vol. 6, nº 3. Curitiba, 2002.

BYRD, J.; BROWN, P. L. **The Innovation Equation: building creativity and risk taking in your organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

CAFFERKY, Michael. **Venda de boca a boca: deixe seus clientes fazerem a propaganda**. São Paulo: Nobel, 1999.

CAFFYN, S. **Development of a continuous improvement selfassessment tool**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 19, n. 1, p. 1138-1153, 1999.

CARPINETTI, L.C.R.; MIGUEL, P.A.C.; GEROLAMO, M.C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 304 p.

CAVAGNOLI, I. **Por que as empresas devem inovar?** Gestão e Inovação. Disponível em: <<http://www.cavagnoli.com/irani/?p=894>> Acessado em 06 de janeiro de 2013.

CAVAGNOLI, I. **O que é gestão? O que os gestores fazem?** Gestão e Inovação. Disponível em: <<http://gestaoeinovacao.com/?p=36>> Acessado em 13 de março de 2013.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A., Silva, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERQUEIRA, Jorge P. **Sistemas de Gestão Integrado: ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000 – Conceitos e aplicações**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

CHESBROUGH, H.W. **Open Innovation: The new imperative for creating and profiting From**. Harvard Business, 2006.

_____. **Making sense of Corporate Venture Capital**. Harvard Business Review. Vol. 80 (30), 2002.

CINDRO, D. G.; KORUN, M. Influence of a Quality System Complying With the Requirements of ISO/IEC 17025 Standard on the Management of a Gamma-ray Spectrometry Laboratory. **Accred Qual Assur**. 10: 609–612 -DOI 10.1007/s00769-005-0064-x, 2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORSATTO, C. A. **Gestão da inovação no processo de desenvolvimento de Software: “O caso de empresas de Software do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Goiânia – GO”**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociologia da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2010.

CUNHA, Neila Conceição Viana. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. Tese do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

CUNNINGHAM, J.B. **Case study principles for different types of cases: Quality and Quantity**. V. 31, p. 401-423, 1997.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

DE SÁ, M. R.; JAENISCH, G. P.; FAVARINI, T.; SCHMIDT, A. **Gestão da inovação e suas práticas: um estudo de caso em uma empresa metalomecânica.** Anais do 2º Fórum Internacional Ecoinnovar. Santa Maria, 2013.

DIAS, N. F. C.; MELÃO, N. F. R. **Avaliação e Qualidade: Dois Conceitos Indissociáveis na Gestão Escolar.** Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos, n.12, Barcelos, 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship.** New York: Harper & Row, 1985.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** 6ª ed. São Paulo: Thompson/Pioneira, 2002.

EFQM. **Introdução à Excelência** – Brochura Informativa. Bruxelas: European Foundation for Quality and Management, 2004.

_____. **Os Conceitos Fundamentais da Excelência** – Brochura Informativa. Bruxelas: European Foundation for Quality and Management, 2004.

_____. **Committed to Excellence** – Brochura Informativa. Amadora: Associação Portuguesa para a Qualidade, 2004.

FALCONI, V.C. **Controle da qualidade total (no estilo japonês).** Rio de Janeiro: Block, 1995.

_____. **Controle da qualidade total (no estilo japonês).** Nova Lima, 2009.

FERNANDES, J.C.C. **Empreendedorismo e atitude inovadora nas empresas estudo de caso aplicado à hotelaria.** Setúbal. Mestrado em Ciências Empresariais – Pequenas e Médias Empresas, 2012.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.** Ed. 2009. São Paulo: FNQ, 2009.

_____. **Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.** Ed. 2010. São Paulo: FNQ, 2010.

_____. **Critérios compromisso com a excelência.** São Paulo: FNQ, 2012.

_____. **Premiações. Programas e prêmio estaduais.** São Paulo, 2012. Disponível em<[HTTP://www.fnq.org.br/site/390](http://www.fnq.org.br/site/390)>. Acessado em janeiro de 2013.

GANGULY, A. ***Business-driven research & development: managing knowledge to create wealth.*** West Lafayette: First Ichor Business Books, 1999.

GAVIRA, M. O.; FERRO, A. F. P.; ROHRICH, S. S. **Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo.** RAM – Revista de administração Mckenzie, V. 8, n.1, 2007, p. 77-107.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2010 – Relatório Executivo.** Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade [IBQP], 2011.

GERDILS, H. **Dynamic Innovation Systems in the Nordic Countries? A Summary Analysis and Assessment.** SNS Forlag. Stockholm, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed., São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GODOY, L.P.; SCHMIDT, A. S.; NETO, A. C.; CAMFIELD, C. E. R.; SANT'ANNA, L. C. C. **Avaliação do grau de contribuição das normas de garantia da qualidade ISO-9000 no desempenho de empresas certificadas.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 41-58, 2009.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. **Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico.** Produção, v. 17, n. 3, p. 592-603, Set./Dez. 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Líderes inovadores. Ferramentas de criatividade que fazem a diferença.** São Paulo: Makron Books, 2004. 117 p.

GRIFFIN, A. **PDMA Research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices.** *Journal of Product Innovation Management*, v. 14, p. 429-458, 1997.

GUARAGNA, Eduardo, V.C. **Desmistificando o aprendizado organizacional: Conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

HAIR JR. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARVARD BUSINESS ESSENCIALS (HBE). **Managing Creativity and Innovation.** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

HENRIQUES, Z. S.; NETO, M. S.; CAMARGO, S. H. R. V.; GIULIANI, A. C.; FARAH, O. E. **Estratégias de inovação das empresas metalúrgicas no setor sucroalcooleiro de Piracicaba.** *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 92-111, 2008.

IMAI, M. Gemba. **Kaizen: estratégia e técnicas do kaizen no piso de fabrica.** São Paulo: IMAM, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação Tecnológica.** Rio de Janeiro, 2008.

JURAN, J.M. **Planejamento para a qualidade.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1995.

LIMA, Wander de Demonel. **Gestão da cadeia de valor da inovação em empresas Low-Tech.** Tese da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

LINS, B. F.E. **Ferramentas básicas da qualidade.** *Ci. Inf.*, Brasília, 153-161, 1993.

LONGO, R. M. J.; VERGUEIRO, W. **Gestão da qualidade em serviços de informação no setor público: características e dificuldades para sua implantação.** *Rev. Dig. Bibliotecon. Ci. Inf.*, Campinas, v.1., n.1, p. 39-59, 2003.

LUCENA, D. M.; MULLER, P. H.; RIBEIRO, E. B. S.; SOUZA, F. F.; KORELO, J.C. **Processo de escolha de produtos em constante inovação: Inovatividade, objetivos de consumo e percepção da inovação.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 43-56, 2008.

MADRIS-GUIJARRO, A.; GARCIA, D.; AUKEN, H. V. **Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs.** Journal of Small Business Management, 2009.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. Ed., São Paulo: Atlas, 2010.

MARANHÃO, Mauriti; **ISO Série 9000: Manual de implementação versão 2000.** 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARQUES, J.C.; FONSECA, L.C.L.; NEVES, A.P. **Norma ISO 9000.** Apostila, Funchal, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** Edição Compacta. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Hiparcio Rafael. TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. – **MEI: Cartilha Gestão da Inovação.** CNI, 2010.

MAZZOTTI, A.J.A.; GEWANDSNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção: Estudo de caso em empresas da indústria de autopeças.** Revista Gestão & Produção, v.10, n.1, p.17-33, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, R. C.; VALADÃO, A. F. C.; TURRIONI, J. B. **Análise da expansão dos modelos de excelências regionais em gestão da qualidade no Brasil.** Revista eletrônica Sistemas & Gestão, pp. 514-525, 2012.

MOGOLLÓN, R. M. H.; VAQUERO, A. C. **El comportamiento innovador y los resultados de la empresa: un análisis empírico**. In CONGRESO HISPANO-FRANCÉS DE AEDEM, 14., 2004, Ourense. *Memorias*, Madrid: Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 2004. p. 739-750.

MOREIRA, B.; SAAD, D.; FELDHAUS, D.; PEREIRA, G. L.; MATTIOLI, M.. **As Oportunidades e Desafios do Open Innovation no Brasil**. Instituto de Inovação, 2008.

MUSSI, F., SPULDARO, J. (2008). **Barreiras à Inovação e a Contribuição da Perspectiva Institucional: Um estudo de Múltiplos Casos**. *Revista de Administração e Inovação*, 5 (1), 36-52. São Paulo.

NADAE, J.; OLIVEIRA, J. A.; OLIVEIRA, O. J. **Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos**. *Gepros. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*. nº 4, p. 93-114, 2009.

OCDE. **Manual de Oslo – Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação**. (2005); Tradução FINEP. Disponível em: www.finep.org.br.

OLIVEIRA, Marcos Antônio. **Monitoramento da satisfação de cliente em contexto Business-to-Business: Um survey em empresas com certificado ISO 9001-2000 no estado de São Paulo**. Dissertação da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, J.A.; MACHADO, V.S. **A mulher empreendedora como parte da disseminação da educação empreendedora: um estudo nos colégios particulares da cidade de Jandaia do Sul-PR**. *Maringá*, v. 21, n. 1. *Caderno de Administração*, 2013.

PEREIRA, R.S. et al. **O ensino da “inovação” na administração, ciências contábeis, turismo e tecnologia em gestão: um estudo exploratório em instituições de ensino superior brasileiro**. São Paulo, v. 9, n. 4, p. 221 – 244. *Revista de Administração e Inovação*, 2012.

PIAZZA, Fátima Cecília Poletto. **Inovação no Ensino Universitário: a formação tecnológica em questão.** Dissertação do Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, Santa Catarina, 2011.

PROETTI, S. **Metodologia do trabalho científico: abordagens para a construção de trabalhos acadêmicos.** São Paulo: Edicon, 2006.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP). **O PGQP.**

Disponível em:

<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151>. Acesso em fev. de 2013.

_____. **SAG – Sistema de Avaliação da Gestão.** Porto Alegre, PGQP, 2012.

_____. **SAGS – Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado.** Porto Alegre, PGQP, 2012.

_____. **SAGRI – Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação.** Porto Alegre, PGQP, 2012.

REIS, Dálcio Roberto. **Gestão da Inovação Tecnológica.** 2 Ed. Editora Manole, 2008.

ROTHBARTH, Solange. **Gestão da Qualidade: Um processo de acreditação Hospitalar.** Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2011.

ROTHWELL, R. GARDINER, P. **Invention, innovation, re-innovation and the role of the user. Technovation.** 3, pg. 167-186, 1985.

ROUSSEL, P. A.; SAAD, K. N.; BOHLIN, N. **Pesquisa e desenvolvimento: como integrar P&D ao plano estratégico e operacional das empresas como fator de produtividade e competitividade.** São Paulo: Makron Books, 1992.

RUAS, R. et al. **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANCHES, Marcos Antônio Gimenes. **A influência dos estilos de gestão nas estratégias de inovação em pequenas empresas: Um estudo multicase de pequenas empresas do Polo Tecnológico de São Carlos – SP.** Dissertação de mestrado da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2005.

SANTOS, M. A. **Qualidade Total e Gestão de Processos – Convergência e Alinhamento. Artigos Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, 2009.** Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_mediacycenter&task=artigos_detalhes&Itemid=48&id=646>. Acessado em janeiro de 2013.

SEBRAE. **Guia para a Inovação na Micro e Pequena Empresa: Dicas práticas para inovar na MPE.** Sebrae: Curitiba, 2010.

SCHERER, F.; CARLOMAGNO, M.S. **Gestão da inovação na prática.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SILVA, B. W. **Melhoria contínua e o ciclo PDCA.** Disponível em: <<http://www.bwsconsultoria.com/2010/01/melhoria-continua-e-pdca.html>>. Acessado em dezembro de 2012.

SILVEIRA, J. D. C.; OLIVEIRA, M. A. **Inovação e Desempenho Organizacional: Um estudo com empresas brasileiras inovadoras.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, 2013.

SIQUEIRA, J. **Ferramentas de criatividade: Brainstorming.** Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.ricardoalmeida.adm.br/brainstorming.pdf>>. Acessado em dezembro de 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. e BETTS, A. **Gerenciamento de Operações e Processos: princípios e práticas de impacto estratégico.** Bookman: Porto Alegre, 2008.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégia de operações.** 2. Ed. Bookman: Porto Alegre, 2008

SILVA, M., LEITÃO, J. RAPOSO, M. (2007). **Barriers to Innovation faced by Manufacturing Firms in Portugal: How to overcome it?** MunichpersonalRePEcArchive.

SILVA, W. F.; SILVA, F. G.; PEREIRA, G.; AMARAL, S. A.; PARREIRA, F. **A utilização das ferramentas de gestão da qualidade como auxílio a melhora do processo de instalação de aquecedor solar residencial de banho: um estudo de caso.** Congresso de iniciação científica, vol. 1, nº 1. Faculdade Cenecista de Varginha – FACECA: Minas Gerais, 2012.

STACHELSKI, Leonardo, Dissertação de Mestrado - **O impacto da implantação da estratégia de gestão da Qualidade Total na cultura organizacional: Um estudo de caso**, Florianópolis, 2001. Disponível em: <www2.fcsch.unl.pt/docentes/luisrodrigues/mestrado%20cultura%20orga..pdf>

STRATEGOS. **Business innovation survey**. São Paulo: Strategos/Revista Exame,2009.

TANAKA, W. Y.; MUNIZ, J.; NETO, A. F. **Fatores críticos para implantação de projetos de melhoria contínua segundo líderes e consultores industriais.** Revista eletrônica **Sistemas & Gestão**. Nº 1, p. 103-121, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.;PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A influência das competências individuais na gestão da inovação: uma análise com o uso da triangulação de métodos.** Tese de Doutorado, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2009.

UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS – JUSE. Disponível em: <http://www.juse.or.jp/e/>. Acessado em janeiro de 2013.

USA. **Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**. Disponível em <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>. Acesso em fevereiro de 2013.

UTTERBACK, J.M. **Dominando a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1997.

VAN DE VEM, ANDREW. **The innovation Journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

VALLS, V.M. **Gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: Estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001.** Tese de doutorado. Departamento de biblioteconomia e documentação da Escola de Comunicações e Artes. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo A - Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Linha de Pesquisa: Sistemas de Gestão Integrada

1. **Empresa:**
2. **Setor: ***
3. **Atuação no mercado: *** Possível marcar mais de uma opção.
 - Externo
 - Nacional
 - Regional
 - Local
4. **Por que a organização aderiu ao PGQP? Continua atuando no PGQP? ***
5. **A organização atuou sobre as oportunidades de melhoria que a avaliação apontou? Se sim, de que forma? ***
6. **Na sua organização, o que é inovação?**
7. **A organização possui estratégias formais/informais definidas prevendo a inovação? ***
 - Sim
 - Não
8. **Se sim, cite pelo menos uma:**
9. **A inovação é incentivada: ***
 - Em todos os setores
 - Em alguns setores
 - Não está presente
10. **Os conceitos e práticas voltadas à inovação estão inseridas em estratégias da organização? ***
 - Sim
 - Não

11. Para a organização qual a importância da atividade de Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços? *

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Nada importante

12. Há atividades de incentivo para a inovação?

- Sim
- Não

13. Se há, cite ao menos uma.

14. A organização utiliza ferramentas da qualidade? *

- Sim
- Não

15. Se sim, cite algumas:

16. Quanto às dificuldades encontradas para inovar, pode-se destacar: *É possível marcar mais de uma opção.

- Riscos econômicos excessivos
- Falta de pessoal qualificado
- Dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações
- Escassez de fontes apropriadas de financiamento
- Falta de informação sobre mercados
- Escassez de serviços técnicos externos adequados
- Elevados custos da inovação
- Falta de informação sobre tecnologia (estado da arte)
- Fraca resposta dos consumidores quanto a novos produtos
- Rigidez organizacional
- Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições
- Centralização da atividade inovativa em outra empresa do grupo
- Outro:

17. As pessoas são qualificadas sistematicamente para o uso de métodos e ferramentas para o desenvolvimento da inovação? *

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

18. Se sim, de que forma?

19. A organização valoriza: *É possível marcar mais de uma opção.

- Talentos
- O comportamento empreendedor
- A capacidade de assumir riscos
- A capacidade de trabalhar em equipes
- Outro:

20. Na organização existem pessoas com atribuições de melhoria contínua e inovação? *

- Sim
- Não

21. A partir do envolvimento com as pessoas a organização busca gerar, selecionar e desenvolver ideias inovadoras: *

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

22. A organização compreende o trabalho criativo, empreendido de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produtos ou processos novos ou substancialmente aprimorados?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Eventualmente
- Raramente
- Nunca

23. Cite uma ou mais práticas utilizada(s) pela organização/empresa/instituição para o desenvolvimento de ideias inovadoras.

24. Há o estímulo a integração e compartilhamento de ideias entre as pessoas e áreas da organização:*

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

25. Se há, como?

26. Para a organização, os desafios do negócio contribuem para a necessidade do desenvolvimento da inovação? *

- Sim
- Não

27. Se sim, de que forma?

28. As oportunidades relativas à inovação são identificadas pela liderança? *

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Eventualmente
- Raramente
- Nunca

29. A alta administração provê recursos financeiros e de conhecimento necessários à implementação da inovação: *

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

30. Para a sua organização pode-se afirmar que: os processos gerenciais são refinados/aprimorados por meio do aprendizado/reflexão. *

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

31. Existem práticas de avaliação das atividades que contribuem com o aprendizado e inovação? *

- Sim
- Não

32. Se sim, cite pelo menos uma.

33. Para empresas com certificações (ISO, por exemplo), essas contribuem para a melhoria contínua e inovação?

- Sim
- Não

34. Se sim ou não, por que?

35. A organização possui a prática de patentear tecnologias e/ou produtos? *

- Sim
- Não

36. Se sim, quantas foram patenteados nos últimos 3 anos?

37. Na sua opinião, o que leva uma organização a não inovar e não possuir um sistema de gestão para inovação?