

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JESSICA TEIXEIRA DE ANDRADE

**CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE
SERVIÇOS DE SAÚDE: Inovação e Liderança**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO

PATO BRANCO
2014

JESSICA TEIXEIRA DE ANDRADE

**CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE
SERVIÇOS DE SAÚDE: Inovação e Liderança**

Trabalho de Conclusão de Curso, realizado como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração, Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Pato Branco.

Orientadora: Prof^a. M.Sc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar.
Co-Orientadora: Prof^a. Dra. Giovanna Pezarico

PATO BRANCO

2014



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco

Coordenação de Administração
Curso Superior de Administração



TERMO DE APROVAÇÃO

JESSICA TEIXEIRA DE ANDRADE

CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DE SAÚDE: Inovação e Liderança

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração, do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco, aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientadora: Prof^ª. MSc Audrey Merlin Leonardi de Aguiar.

Prof. Dr. Gilson Ditzel
Membro da Banca

Prof. MSc. Guilherme Wittmann
Membro da Banca

Pato Branco, 03 de novembro de 2014.

Dedico este trabalho a Deus que é essencial em minha vida.
Às minhas avós (*in memoriam*) Idalina e Ana que foram meus
exemplos de vida, simplicidade, amor e fé.
E aos meus queridos pais, por serem minhas referências.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por estar comigo sempre.

Aos pais Nilza e Gentil, pelo amor, carinho, dedicação, paciência e por serem meu porto seguro.

À minha irmã Joziane, pela amizade, por ser essa pessoa especial e estar sempre ao meu lado.

À minha amiga Vanessa, por tornar minhas noites mais alegres e pelo companheirismo.

Às orientadoras Audrey e Giovanna, pelos conhecimentos transmitidos, pelo auxílio em todas as fases deste estudo e pela dedicação.

Às acadêmicas Beatriz, Jucelene, Lourdes e Márcia que compartilharam comigo este estudo, pela amizade e auxílio.

À organização analisada, pela disponibilidade, e pelas experiências e percepções repassadas que foram de suma importância para a realização deste trabalho.

À turma de administração 2011-2014, com quem convivi nesses últimos anos diariamente, pelas experiências e aprendizado.

Ao corpo docente do curso de Administração, pelos conhecimentos transmitidos e pelas contribuições para minha formação profissional. Destaque especial ao Prof. Dr. Gilzon Ditzel, Prof. Msc. Ana Paula Debastiani Vasco e Prof. Msc. Guilherme Wittmann.

E também ao meu amigo Fernando Luiz que de forma indireta auxiliou esse trabalho, um jovem sonhador e carismático que partiu muito cedo, mas ficou marcado na memória.

Enfim agradeço a todos que de forma direta ou indireta contribuíram com esta pesquisa.

LISTA DE SIGLAS

CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
PNCQ	Programa Nacional de Controle de Qualidade
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

RESUMO

ANDRADE, Jessica T. de. Criação de Ambientes de Inovação no Segmento de Serviços de Saúde: Inovação e Liderança. 2014. 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Graduação em Bacharel em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

A presente pesquisa é resultante de um estudo que objetivou analisar as relações existentes entre as práticas de liderança e as condições para a criação de ambientes de inovação em uma organização do segmento de serviços de saúde, localizada na cidade de Pato Branco, região Sudoeste do Paraná. O estudo possui ainda como objetivos específicos: identificar as práticas de liderança existentes na organização; apurar as condições para a criação de ambientes de inovação existentes na organização; e verificar, a partir dos ambientes de inovação, as condições propícias para sua criação. Primeiramente são explanadas as justificativas do estudo. Em seguida, é apresentada a revisão de literatura que fundamentou o estudo, abordando aspectos ligados à inovação e à temática da liderança, bem como, das condições propícias à criação de ambientes de inovação. No momento seguinte, em termos metodológicos, o estudo orientou-se pela abordagem qualitativa, de caráter descritivo, escolhido por critérios de acessibilidade e conveniência. Como técnica de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi estruturadas junto a dois gestores e um colaborador, representantes dos níveis estratégico, tático e operacional da organização. Os dados foram posteriormente analisados a partir da análise de conteúdo, que é o diálogo entre os dados de pesquisa e o referencial teórico que o sustenta. Análises estas que foram pautadas em duas categorias distintas: a primeira referente a construção dos papéis, e a segunda às condições anunciadas para a criação de ambientes de inovação. Para finalizar apresenta-se a conclusão do estudo, que considera a existência de indícios de associação entre as perspectivas assumidas entre a liderança, a construção de papéis no âmbito da organização, bem como da inovação como pano de fundo dos processos de qualidade e precisão, inerentes aos serviços de saúde.

Palavras-chave: Inovação. Ambiente de Inovação. Liderança. Serviços de Saúde.

ABSTRACT

ANDRADE, Jessica T. de. Creation of Innovation Environments in Health Service segment: Innovation and Leadership. 2014. 83 p. Completion of Course Work – Bachelor's degree in Administration, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

This research is the result of a study that aimed to examine the relationships between leadership practices and the conditions for creating environments of innovation in an organization of the health service segment, located in Pato Branco city, Paraná Southwest region. The study still has the following specific objectives: identify existing leadership practices in the organization; determine the conditions for the creation of innovation environments existing in the organization; and verify, from innovation environments, the favourable conditions for its creation. First, the justifications of the study are explained. Then it is presented the literature review that substantiates the study, approaching aspects related to innovation and the leadership theme, as well as the favourable conditions to the creation of innovation environments. At the next moment, in terms of methodology, the study was guided by the qualitative approach and descriptive nature, chosen by criteria of accessibility and convenience. As a technique for data collection, semi-structured interviews were conducted with two managers and one employee, representatives of strategic, tactical and operational levels of the organization. The data were subsequently analyzed using content analysis, which is the dialogue between the research data and the theoretical framework that supports it. These analyzes were based on two distinct categories: the first category related to the construction of roles, and the second one to the conditions announced for the creation of innovation environments. To conclude, it is presented the conclusion of the study, which considers the existence of evidence of association between the perspectives assumed between leadership, the elaboration of roles within the organization, as well as of the innovation in the background of the processes for quality and precision, inherent to the health services.

Keywords: Innovation. Innovation Environment. Leadership. Health Services.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 JUSTIFICATIVA	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CONCEITOS DE INOVAÇÃO	15
2.1.1 Tipos de Inovação	19
2.1.2 Inovação e suas Relações	21
2.1.3 A Inovação e a Vantagem Competitiva	23
2.1.3.1 Inovação organizacional	24
2.1.3.2 Inovação em serviços.....	28
2.1.3.3 A inovação como um processo baseado no conhecimento.....	29
2.1.3.4 Criação de ambientes de inovação	30
2.2 LIDERANÇA.....	31
2.2.1 Principais Teorias Contemporâneas de Liderança	32
2.2.2 Princípios e Tendências de Liderança	38
2.2.3 Liderança e Ambientes Capacitantes.....	39
2.2.4 Gestão de Pessoas para a Formação de Competências	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 CLASSIFICAÇÃO, ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA.....	42
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	44
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	44
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	45
4 ANALISE DOS RESULTADOS	46
4.1 A LIDERANÇA E A CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DE PAPÉIS.....	47
4.2 AS CONDIÇÕES ANUNCIADAS PARA A CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A – Entrevista Semi Estruturada Gestor	76
APÊNDICE B – Entrevista Semi Estruturada Colaborador	79
APÊNDICE C – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	81

1 INTRODUÇÃO

O processo de desenvolvimento da sociedade contemporânea implicou em significativas mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, que impactaram no modo de pensar e administrar as organizações, exigindo dinâmicas próprias de adaptação ou de prospecção das demandas.

Estas dinâmicas estiveram vinculadas à lógica da denominada Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento, na qual o mercado torna-se mais competitivo e os consumidores exigentes. Assim, aprofundam-se as discussões em torno da temática da inovação, assumida como a capacidade das organizações responderem a tais desafios, elemento imprescindível às mudanças e atuação proativa em processos, pessoas, produtos e/ou serviços.

Neste sentido as organizações com postura arrojada em termos de diferenciais competitivos sensibilizaram-se para a demanda de uma cultura organizacional voltada à inovação, cuja comunicação seja elemento de estímulo aos colaboradores para essas práticas, visto que uma empresa se torna inovadora quando este processo é dinâmico e contínuo.

É importante ressaltar que inovar não significa somente fazer o que nunca foi feito, mas sim, melhorar produtos, processos, serviços, marketing, a comunicação interna, adaptar práticas e conseqüentemente fomentar o desenvolvimento da organização, a partir de estímulos ao capital intelectual, à geração de ideias e à interação e integração dos diversos saberes.

A gestão organizacional deve estar orientada à ampliação de mercados, ao atendimento às demandas específicas, à alta capacidade de solucionar problemas, à articulação dos diversos saberes e experiências entre as partes interessadas, compreendendo tendências e gerindo mudanças, contribuindo de forma significativa para a criação de ambientes propícios à inovação.

Diante desse panorama, o papel das lideranças assume importância relevante na influência e sensibilização de tais processos, promovendo um ambiente e cultura corporativos que estimulem as práticas inovativas. Surge para o líder o desafio de mediar e articular as habilidades, competências e potencialidades de seus colaboradores.

Liderar é exercer o papel de agente articulador e mobilizador de todo o processo inovativo, utilizando-se de uma comunicação eficiente, promovendo e incentivando as práticas de inovação, e em consequência, aumenta a satisfação e também a produtividade dos colaboradores; o ambiente de trabalho torna-se mais agradável, as situações adversas são corrigidas mais rapidamente, ocorrerão menos falhas e haverá uma incessante busca para melhorar os procedimentos e processos que ocorrem no cotidiano da organização.

Dentre os diversos segmentos nos quais se verificam experiências inovadoras, destaca-se para este estudo, o setor de serviços em saúde, cuja expansão tem se pautado pela difusão de tecnologias qualificadas, maior proximidade dos clientes em relação aos serviços prestados e aos processos avaliativos, e demandas em relação à assistência à saúde e à qualidade de vida.

Têm-se como lócus de pesquisa, um Laboratório de Análises Clínicas, que se destaca por suas práticas inovadoras difundidas principalmente através das mídias, e também por reunir condições para a realização do estudo; localizado no município de Pato Branco (região Sudoeste do Paraná), que é um polo regional em serviços de saúde.

Nesta conjuntura **este estudo se propõe a compreender como as práticas de liderança podem influenciar na criação de ambientes propícios à inovação em serviços de saúde?**

Ante o exposto, o trabalho se organizará da seguinte forma: primeiramente a justificativa, que aborda a importância do estudo; após são apresentados os objetivos do mesmo; em seguida, o referencial teórico que é o embasamento teórico dos conceitos fundamentais; posteriormente será abordada a metodologia de pesquisa, que orientará o estudo; após serão apresentados e analisados os dados com base no referencial teórico; e por fim serão apresentadas as considerações finais do estudo.

1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com os apontamentos realizados até aqui, verifica-se que as inovações nos diferentes campos do conhecimento e áreas de aplicação têm sido crescentes, especialmente no mercado competitivo atual, onde as inovações tanto radicais, quanto incrementais são a chave para as organizações continuarem ativas, alcançarem resultados efetivos e conquistarem maior espaço no mercado.

Nesse sentido verifica-se no líder o principal agente articulador desse processo, pois ele tem o papel de promover a mudança, incentivar práticas, estabelecer uma comunicação interna eficiente, que apresente a inovação como valor para os colaboradores. Dessa forma, as práticas de liderança são fundamentais para a criação e desenvolvimento de um ambiente organizacional inovador.

Entre os diversos segmentos da economia, um dos mais associados à inovação e um dos que mais recebe investimento é o setor da saúde, principalmente por sua função social. Essa área alia grande possibilidade e necessidade de inovação (difusão da biotecnologia, de novas formas de organização dos serviços, etc.) com uma forte dimensão social, que requer a mobilização de um amplo aparato regulatório e institucional.

Neste setor, como em todos os outros, a força motriz do crescimento está ligada a inovação, porém seu grande potencial inovador está na área de tecnologia e tratamentos, sendo ainda baixos os estudos e investimentos ligados à gestão, à liderança e à criação de ambientes de inovação.

Nesse contexto, o objeto de estudo é o setor de serviços em saúde, mais especificamente um laboratório de análises clínicas, levando em consideração que na conjuntura econômica atual o setor de serviços desempenha um papel dinâmico, tanto em termos de produção, quanto em termos de emprego.

O laboratório estudado está localizado no Sudoeste do Paraná, na cidade de Pato Branco, que é considerada Polo Regional de Saúde na oferta de serviços de média e alta complexidade, bem como na qualidade da atenção primária, atendendo as cidades vizinhas de: Bom Sucesso do Sul, Chopinzinho, Clevelândia, Coronel Domingos Soares, Coronel Vivida, Honório Serpa, Itapejara D'Oeste, Mangueirinha, Mariópolis, Palmas, a própria Pato Branco, São João, Saudade do Iguaçu, Sulina e

Vitorino; além de ser referência em nível de Estado, em algumas especialidades, contando com alto nível de profissionais (PONTES, 2006).

Pato Branco tem um perfil arrojado e inovador na área da saúde, isso se deve ao empreendedorismo dos gestores locais, bem como à alta qualificação dos profissionais da área da saúde, que buscam atualização e qualificação nos serviços ofertados (PONTES, 2006).

Acrescido a isso, está a questão da acessibilidade ao campo de estudo e o aspecto da cidade de Pato Branco ser polo de serviços de saúde que foram pontos-chaves para a pesquisa. Segundo dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social:

A mesorregião Sudoeste ocupa a quarta posição do Estado em número de unidades prestadoras de serviços de saúde (415) e a sexta posição em número de hospitais. [...] De modo geral, a distribuição da [...] mesorregião concentra-se principalmente entre os municípios mais populosos, destacando-se, com larga vantagem, o município de Pato Branco, com 23,8%, e Francisco Beltrão, com 13,7%. Pato Branco concentra sozinho, 22,4% das unidades de saúde da família. Por outro lado, Francisco Beltrão apresenta a maior proporção de postos de saúde (26%). Apenas quatro municípios – Coronel Vivida, Chopinzinho, Francisco Beltrão e Pato Branco – concentram mais de 56% dos centros de saúde. Somado a isso, tem-se que por volta de 67% dos consultórios, bem como das clínicas especializadas, com proporção semelhante, estão localizados no município de Pato Branco. De modo geral, observa-se que a oferta de serviços médicos e de leitos hospitalares encontra-se bastante concentrada na região (IPARDES, 2014, p.46-47).

Pato Branco é o único município onde o setor de serviços responde por mais de 40% da ocupação, fato associado ao seu porte e à sua condição de polo regional [...] (IPARDES, 2004, p.66).

Diante do cenário exposto, o estudo mostrou-se relevante no sentido de compreender as especificidades do processo inovativo em uma organização prestadora de serviços em saúde, sendo que por meio de um procedimento metodológico estabeleceu uma ponte entre os aspectos de inovação organizacional e as práticas de liderança utilizadas.

Para a acadêmica, enquanto futura administradora, este trabalho contribuiu no conhecimento dos aspectos da liderança e de sua influência na criação de ambientes de inovação e também para a formação acadêmica.

Além disso, por se tratar de um projeto maior, que envolve outros dois grupos com perspectivas diferenciadas: uma ligada à comunicação e outra a cultura organizacional, as interações permitiram a discussão das percepções, trocas de experiência e agregação de conhecimento referente a estes pontos de vista.

Como justificativa prática, é necessário atentar ao fato de que as inovações no setor de saúde tomam diversos aspectos (avanços em tecnologia e equipamentos, entre outros). Sendo importante ressaltar algumas oportunidades nesse setor: novas estratégias, estruturas organizacionais, instalações, processos e parcerias. Nesse sentido, as inovações estão ligadas à questão da garantia de confiança e qualidade, e devem unir estrutura, estratégias e práticas, aos valores, à missão e a visão organizacional das empresas da área da saúde. (PORTER; TEISBERG, 2007).

Somado a essas perspectivas, este estudo é relevante para a área científica, principalmente ao curso de Administração, sendo fonte de consulta para novas pesquisas relacionadas à criação de ambientes de inovação e outros estudos nesta linha, no sentido de ampliar teorias. E também servindo de contraponto à pesquisas realizadas no ano de 2013 em relação a inovação em uma indústria de móveis.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as relações existentes entre as práticas de liderança e as condições para a criação de ambientes de inovação em um Laboratório de Análises Clínicas situado na cidade de Pato Branco – Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as práticas de liderança existentes na organização;
- Verificar, a partir dos ambientes de inovação, as condições propícias para sua criação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A globalização da economia estabelece um mercado cada vez mais competitivo. E um dos principais desafios para as organizações atualmente é a manutenção de um ambiente criativo, visto que a criatividade é um dos precursores das inovações nas organizações. Inovação está que é destacada como o principal diferencial de organizações que buscam vantagens competitivas perante seus concorrentes em nível regional e global, melhorando sua posição no mercado.

Para inovar, as organizações devem fornecer estímulos, promover um ambiente propício para tal, e incentivar a geração de ideias que podem ser aplicadas e gerar resultado para a organização.

Com o intuito de discorrer sobre a temática de inovação, porém sem esgotá-lo, a seguir estão expostos os principais conceitos de inovação, suas tipologias, a inovação e suas relações, inovação relacionada a vantagem competitiva, a abordagem organizacional e de serviços, a inovação como um processo baseado no conhecimento e a criação de ambientes propícios a inovação.

Em seguida, são abordados os temas relacionados a liderança, fazendo uma ponte entre a inovação e os aspectos de liderança, com a intenção de atender aos objetivos propostos neste estudo.

2.1 CONCEITOS DE INOVAÇÃO

O conceito de inovação sofreu inúmeras alterações no decorrer do tempo, devido à economia capitalista em constante transformação e reorganização do seu processo produtivo. Neste sentido, inicialmente as inovações eram consideradas resultantes de processos tecnológicos e desenvolvidas por mecânicos, carpinteiros e ferreiros. A partir da Revolução Industrial, os aspectos tecnológicos da inovação ficaram mais visíveis, tendo em vista que as indústrias introduziram máquinas e a divisão do trabalho, intensificando a produtividade, redução dos custos e, conseqüentemente, o consumo de massa (TIGRE, 2006).

No contexto da revolução industrial, Adam Smith conceituou a inovação como sendo resultado do “aprender-fazendo”, ou seja, buscando o aperfeiçoamento,

pois as inovações eram produtos de observações e experimentações. Já a partir da segunda metade do século XIX, com a introdução da linha de montagem, foram investidos grandes montantes em pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing e serviços a clientes. Nesse período a inovação se tornou um elemento de competitividade entre as empresas, que buscavam cada vez mais capacitação tecnológica e gerencial (TIGRE, 2006).

Foi nesse momento histórico que Joseph Schumpeter, referência dos estudos sobre inovação, estabeleceu o conceito da inovação tecnológica, como sendo uma vantagem estratégica das empresas, e enfatizou o processo de “destruição criadora” como motor do desenvolvimento, através dos quais produtos ou serviços melhorados tecnologicamente substituiriam os anteriores e criariam novos hábitos de consumo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Este panorama histórico permite considerar que as bases para o desenvolvimento de campos de estudos sobre inovação ganharam corpo no século seguinte. Assim, a partir do final do século XX, pode-se considerar que um outro movimento em torno das transformações tecnológicas aconteceu, através da difusão e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e do seu uso como ferramenta de gestão. As TIC podem ser consideradas ferramentas estratégicas que abriram caminhos para o processo de inovação, visto que o uso da internet acelerou o fluxo de informações comerciais e financeiras, aumentando os limites econômicos para além dos limites geográficos dos países (TIGRE, 2006).

Após um breve histórico da evolução do conceito de inovação são apresentadas algumas de suas definições, levando em consideração que a inovação pode estar ligada a uma invenção, porém essa invenção teve uma aplicação prática, gerou resultados econômicos para a organização e foi absorvida pelo mercado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Joseph Schumpeter toma um entendimento abrangente sobre o tema, associando a inovação a tudo que diferencia e agrega valor à um negócio (TIGRE, 2006), essa definição não associa a inovação com tecnologia ou conhecimento científico, porém entende que a inovação não precisa ser nova para o mercado, mas para ser considerada como tal deve ser uma prática ou combinação de tecnologias nova para a organização.

Nesse aspecto contribui o Manual de Oslo, em seu conceito sobre inovação:

[...] Uma 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 (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55).

No quadro 1, são apresentadas as principais abordagens do conceito de inovação.

Conceitos	Autor(es)
Habilidades e experiências tecnológicas para criar novos produtos, processos e serviços.	Tidd, Bessant e Pavitt (2001)
Uso de uma nova ideia para a criação de um novo produto, serviço ou processo.	Galbraith (1997)
Adoção de uma ideia, a qual é tida como nova para o indivíduo ou outra entidade que a adota podendo incluir novos produtos, serviços, procedimentos, sistemas ou arranjos sociais.	Pennings (1998) Afuah (1998)
Busca e descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos de produção e novas formas organizacionais.	Dosi (1988)
Criação de um novo produto, serviço ou processo dentro de uma unidade de negócios.	Tushman e Nadler (1997)
Inovação assume várias formas, podendo mesmo submeter uma ideia já existente a uma nova forma de realizá-la ou uma nova situação.	Schumpeter (1982)
Tecnologias sustentadas capazes de fazer um produto ou serviço adquirir desempenho melhor do que aqueles já existentes no mercado	Chandy e Tellis (1998)
Processo ligado à introdução de algo novo, como uma nova ideia, método ou produto.	Merriam-Webster (2003)
Inovação é o ato ou efeito de inovar, isto é, tornar algo novo; renovar; ou introduzir uma novidade.	Ferreira (1995)
Oferecer aos clientes produtos e serviços mais funcionais, bem como estender produtos e serviços a novos segmentos.	Kaplan e Norton (2004)
Qualquer ideia ou produto percebido pelo consumidor potencial como sendo nova.	Engel <i>et al.</i> (2000)
Nova tecnologia e características fundamentais incorporadas a produtos, que diferem significativamente daqueles produzidos antes pela empresa.	Tidd, Bessant e Pavitt (2005)

A ferramenta específica dos empreendedores: a forma com a qual eles exploram mudanças, como oportunidade de negócio ou serviço.	Drucker (2004)
---	----------------

Quadro 1 – Conceitos de Inovação
Fonte: Perez (2004).

As abordagens referentes aos conceitos de inovação são distintas, porém de modo geral deixam claro que: “Inovação = Ideia + Implementação de ações + Resultado” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 25). Ou seja, é a implementação de mudanças que geram resultados financeiros no curto e longo prazo.

Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p.6) ainda definem a inovação como um: “[...] “estado de espírito”, um mix de processos, atitudes, comportamentos e práticas, que deve fazer parte do dia a dia empresarial, conduzindo a organização para o desenvolvimento de uma capacidade dinâmica de mudança [...]”.

A partir de tal premissa, os autores permitem considerar a inovação como elemento de competitividade, permitindo maiores margens de lucros, redução de custos, entre outros. Do mesmo modo que parece estar relacionada a organizações mais dinâmicas, que utilizam ferramentas para aumentar a produtividade e a competitividade, impulsionando o desenvolvimento econômico (TIGRE, 2006). Para tanto, o autor salienta que o processo inovativo demanda além de qualificações dos recursos humanos e aspectos financeiros, uma cultura organizacional que busque constantemente a geração e apropriação de inovações e conhecimentos.

Como contribui Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p.133): “[...] a inovação também deve ser introduzida no dia a dia da empresa – desde a produção até o marketing, passando pela logística, e assim por diante – e não apenas como vertente sofisticada atrelada à tecnologia”.

Logo, inovar está diretamente ligado ao conhecimento, criando novos produtos, serviços, processos, através do compartilhamento e comunicação entre os diversos saberes (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). E através da capacidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

As empresas, porém, podem optar por desenvolver um comportamento reativo, inovando para acompanhar as tendências do mercado ou um comportamento proativo, ganhando posições estratégicas frente a seus competidores no mercado.

Independente do comportamento que a empresa decidir adotar, é sempre importante levar em conta o ambiente interno da organização, pois a inovação depende da cultura e dos valores institucionais, e é um processo mediado pela incerteza e experimentação constante (MANUAL DE OSLO, 2005).

Ante o exposto, é possível considerar em síntese que a inovação é a implementação de um produto ou serviço, processo, método ou prática organizacional novo ou significativamente melhorado, com ou sem a utilização de componentes tecnológicos, que forneçam vantagens competitivas no mercado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Além disso, é importante ressaltar que não existe uma definição totalmente aceita por todos, porém inovação incorpora a ideia de novidade e de mudança, e é o processo de desenvolvimento e implantação de uma novidade.

A partir das premissas verificadas até o presente momento deve-se considerar que a inovação depende de condições internas e também de condições externas às empresas, como: setor de atividade, economia, tecnologias, localização geográfica, capital, público alvo, entre outros (TIGRE, 2006). E que para que a inovação gere valor às organizações, ela deve ser um processo contínuo e presente em todos os seus departamentos. Dessa forma, a seguir serão apresentados os principais tipos de inovação, que agregam valor aos produtos/serviços, geram vantagens competitivas no mercado e resultados financeiros para a organização.

2.1.1 Tipos de Inovação

Além de conceituar a inovação, a partir de suas diferentes abordagens, é também importante considerar suas diversas tipologias, principalmente quando compreende-se que os ambientes inovadores podem congregam várias modalidades inovativas.

O presente estudo abordará as tipologias de acordo com Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) e Bessant e Tidd (2009) que estão expostas a seguir:

- Inovação em produto: é a introdução de um produto novo ou significativamente melhorado (características, especificações, materiais, etc.) no mercado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

- Inovação em serviços: é a inserção de um serviço novo ou melhorado significativamente (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

- Inovação em processo: é a implementação de um processo novo ou significativamente melhorado, seja pela adoção de mudanças nos equipamentos, softwares, etc. que tragam benefícios monetários, podendo gerar inovações de produtos. Levando-se em consideração que equipamentos exigidos por lei não caracterizam inovação quando implementados (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

- Inovação em marketing: refere-se a adoção de novos métodos de marketing ou de mudanças significativas (seja na embalagem, propaganda, etc.), com o objetivo de posicionamento da marca, ou seja, no modo como os produto/serviços são introduzidos no mercado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

- Inovação organizacional: é a introdução de um novo método organizacional, seja na organização, na relação externa, na comunicação, cultura, capacitação dos funcionários, entre outras (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

- Inovação de posição: mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos, ou seja, reposicionamento no mercado (BESSANT; TIDD, 2009, p.30).

- Inovação de paradigma: reconfigurações nos modelos básicos que orientam as atividades da organização (BESSANT; TIDD, 2009).

Além dessa classificação da inovação, existe uma segunda dimensão, que é o grau de novidade da inovação: podendo ser incremental ou radical. A inovação incremental é a melhoria significativa de algo que já existe, por meio da substituição de materiais, melhoria na funcionalidade no caso de produto, entre outros, melhoram o desempenho, agregam vantagens, sem alterar a referência. Já a inovação radical, é a implementação de um produto ou processo totalmente novo, com referência superior em relação ao anterior (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

É importante perceber a inovação para além dos produtos e/ou serviços, pois são exigidas inovações de processo, marketing, vendas e do capital humano para atender ao consumidor no tempo adequado, maximizando a vantagem competitiva da organização.

As inovações organizacionais não são apenas um fator de apoio para as inovações de produto/serviço e processo; elas podem ter um impacto importante sobre o desempenho da empresa. Inovações organizacionais podem também

melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias. Nessa perspectiva, os diversos tipos de inovação descritos tornam-se complementares.

2.1.2 Inovação e suas Relações

É possível perceber que a inovação está se tornando cada vez mais uma atividade corporativa ampla, envolvendo os diversos setores dentro da organização: administrativo, compras, marketing, entre outros (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Além desses aspectos é essencial perceber que a inovação é um processo complexo, multidimensional, e implica na articulação de diversos agentes e instituições (LIVRO BRANCO, 2002). Entre essas instituições podemos citar: o governo (com as políticas), as universidades (com as pesquisas) e o mercado (com a competição entre as empresas do mercado interno e externo). Neste sentido, parte-se do pressuposto que organizações inovadoras devem prever:

[...] a presença e articulação de número elevado de agentes e instituições de natureza diversa, com lógicas e procedimentos distintos; objetivos de curto e de longo prazos diferenciados; potencialidades e restrições específicas e motivações variadas (LIVRO BRANCO, 2002, p.26).

De modo a esclarecer este arranjo, evidencia-se que o processo de inovação envolve a relação entre três segmentos: o governo, as instituições de ensino (universidades) e o mercado (empresas). A partir do processo de globalização esses três segmentos começaram a interagir, o governo buscando estimular políticas, as universidades realizando pesquisas e as empresas buscando através dos estímulos e estudos, adotar melhorias e inovar (ANDRADE, 2005).

Enfatiza-se deste modo, o papel do Estado, que assume a responsabilidade por promover a:

[...] Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), ao financiar a pesquisa e o desenvolvimento científico e tecnológico, e manter a infraestrutura de

ensino, pesquisa e prestação de serviços tecnológicos. Além disso, estimula o desenvolvimento tecnológico privado, subsidia o processo de inovação, regula e protege os direitos à propriedade intelectual, e concede proteção e incentivos diferenciados a tecnologias estratégicas e de elevado risco. Cria-se, desse modo, um ambiente favorável e estimulante à inovação, com suporte direto e indireto do setor público (LIVRO BRANCO, 2002, p.29).

Neste sentido, as empresas precisam inovar para competir, e estímulos do governo como políticas, financiamento e parcerias as auxiliam. Porém são necessários elementos internos que viabilizem o aproveitamento das oportunidades e ideias para gerar inovação: ambiente organizacional propício; capital humano criativo, preparado e estimulado; e processo de inovação contínuo e sistemático para o crescimento econômico (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Não basta, porém, promover o desenvolvimento científico. Deve-se reconhecer que é limitada a capacidade, até agora demonstrada no País, em transformar os avanços do conhecimento em inovações traduzidas em efetivas conquistas econômicas e sociais. É necessário, portanto, difundir esse conhecimento e transformá-lo em fonte efetiva de desenvolvimento. É por intermédio da inovação que o avanço do conhecimento se socializa, e se materializa em bens e serviços para as pessoas (LIVRO BRANCO, 2002, p. 26).

As argumentações tecidas até aqui pontuam que a inovação é um processo econômico e social. Sua capacidade de transformar a economia e a sociedade implicam na necessidade de políticas públicas, instituições e condições apropriadas e favoráveis à sua prática, e também de indivíduos e empresas com características empreendedoras. De tal modo, são necessárias bases sólidas de produção de conhecimentos para que o País responda de forma adequada aos desafios do futuro e seja capaz de aproveitar as oportunidades criadas com o próprio processo de desenvolvimento da ciência. Porém, o Estado é quem cumpre papel decisivo no sistema de inovação, articulando e promovendo a Ciência, Tecnologia e Inovação, financiando pesquisas e o desenvolvimento científico e tecnológico (LIVRO BRANCO, 2002).

O Estado apoia as atividades de inovação nas organizações, através de instrumentos, tais como: isenção ou redução de impostos, financiamentos com juros mais baixos, etc., visto que a inovação traz grandes riscos tecnológicos e

comerciais, porém seus benefícios são grandes e podem ser revertidos para toda a sociedade (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

As inovações de uma organização dependem parcialmente da pluralidade e da estrutura de suas relações com as fontes de informação, conhecimento, tecnologia, capital humano e financeiro (MANUAL DE OSLO, 2005).

2.1.3 A Inovação e a Vantagem Competitiva

Inovar é antes de tudo atitude, comportamento e práticas do dia a dia para a mudança. Atualmente, quanto mais inovadora a organização, mais competitiva ela será, melhor será sua posição no mercado e em consequência seus lucros serão superiores (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Nesse sentido os autores acrescentam:

Produtos e serviços são cada vez mais valorizados pelo grau de conhecimento neles contidos. Em outras palavras, quanto mais inovadores forem, quanto mais informação e conhecimento forem transformados e incorporados em novas funcionalidades de um produto, em novas formas de produção e de atendimento, entre outros, maior será o valor agregado pela inovação para a empresa (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 40).

As empresas que inovam, criando novos produtos e serviços, implementando processos, marketing ou novas formas de gestão, criam vantagens competitivas no mercado. Porém é necessário que o processo de inovação seja contínuo, para que essa vantagem não seja temporária, visto que os benefícios das medidas inovadoras perdem competitividade à medida do tempo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Além disso, para que a inovação seja uma ferramenta potencial de competitividade é necessário que seja adequadamente planejada e implementada nas organizações (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

A inovação é hoje um elemento importante para a competitividade das empresas e requer, além da presença de uma complexa e diversificada infraestrutura tecnológica, recursos humanos qualificados e capacidade de geração de conhecimento, um ambiente macroeconômico favorável e indutor. O desenvolvimento tecnológico requer a redução da incerteza associada ao processo de inovação. Nesse sentido, é necessário prover

crédito em condições adequadas à natureza da atividade inovadora; subvencionar empreendimentos com elevado conteúdo de desenvolvimento tecnológico, especialmente aqueles com impacto positivo na geração de oportunidades de trabalho, na balança comercial e na qualidade de vida da população; e utilizar as compras do Estado como instrumento de promoção da inovação (LIVRO BRANCO, 2002, p.55).

É importante destacar que a obtenção de resultados para as organizações não depende apenas da aquisição de novas tecnologias de informação e comunicação, mas de mudanças organizacionais (cultura, valores, etc.) e em processos (TIGRE, 2006). A vantagem competitiva de uma empresa está na sua capacidade de criar um ambiente de estímulo à inovação, ou seja, que haja um processo de gestão da inovação (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Logo, pensar na criação de ambientes de inovação relaciona-se à inovação como vantagem competitiva por fomentar no contexto organizacional agregação de valor aos produtos e serviços, redução de custos, melhoria dos processos e do clima de trabalho, um ambiente de geração de ideias e busca pela antecipação de tendências (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

2.1.3.1 Inovação organizacional

Inovar é um processo pelo qual as empresas utilizam o conhecimento e os recursos para desenvolver produtos, serviços, processos, tecnologia, modo de trabalho, e para atender as demandas. Exigindo das empresas um ambiente que estimule à mudança (MOREIRA; QUEIROZ, 2007). Assim, a inovação é frequentemente ligada à especialistas em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), marketing, *design* ou tecnologia da informação, no entanto as habilidades criativas e a capacidade de solucionar problemas são de domínio de todos. Se há estruturas para focar as habilidades em uma base contínua em toda a organização, o resultado inovador é grande. Porém apesar de os indivíduos serem capazes de desenvolver inovações incrementais limitadas, a soma desses esforços têm impactos significativos. Neste sentido a inovação é tida como um processo aberto, envolvendo os diversos setores da organização e também relações com o mercado e outras empresas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Em convergência pode-se considerar que as empresas inovadoras mantêm uma estrutura com poucos níveis hierárquicos, possuem uma comunicação interna eficiente, e cooperação entre os membros (MOREIRA; QUEIROZ, 2007). Logo, analisar a criação de ambientes inovadores a partir das suas práticas de liderança assume significativa relevância.

As empresas adotam estratégias competitivas para melhorar suas chances de êxito, buscando maximizar o retorno dos investimentos, de acordo com fatores internos e externos e também de acordo com a atividade, que podem ser estratégias ofensivas, defensivas, imitativas, dependentes, tradicionais ou oportunistas. A escolha depende de restrições internas e externas (TIGRE, 2006).

Para que a inovação aconteça é fundamental que a organização exercite a incerteza e estimule em seus membros a capacidade de perguntar e propor ideias, contribuindo com isso contribui na melhoria das tomadas de decisão. A inovação não acontece sem que se entenda que gerenciar não significa desejar ausência de resistências, mas sim diversidade, divergências que estimulem a melhoria contínua (NETO, 2005).

Nesse contexto, os estímulos da organização para a melhoria, promovem o aprendizado organizacional, através das práticas rotineiras, da interação dentro e fora da empresa, e da capacidade de mobilizar conhecimento. Tal aprendizado pode ser estimulado através de uma organização mais flexível na qual os indivíduos são incentivados a desenvolver novas ideias e formas de realizar as tarefas (MANUAL DE OSLO, 2005).

No caso da inovação organizacional o foco principal é o capital humano (por exemplo: através de implementação de métodos para a difusão de conhecimento, com o objetivo de capacitar os colaboradores) e a organização do trabalho, através dos quais novos métodos e práticas organizacionais são implementados para o negócio, seja pela adoção de novos modelos de gestão onde os funcionários tem participação nas decisões, ou pela reorganização do local de trabalho (CARVALHO; REIS;CAVALCANTE, 2011). E depende de fatores institucionais, como cultura e valores bem definidos.

Inovações organizacionais visam à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos, promoção de um ambiente agradável de trabalho e de construção de conhecimentos (que estimulam a produtividade), integração com os fornecedores para a garantia da qualidade, e

implementação de novos meios para organizar as relações externas. Somado a isso, envolvem a inserção de novos métodos para redistribuir responsabilidades e poder de decisão entre os colaboradores e na separação das atividades (MANUAL DE OSLO, 2005).

Esse tipo particular de inovação é responsável por mudanças e melhorias na estrutura organizacional, podendo incluir mudanças na hierarquia da organização, no *layout* de trabalho, nos planos de cargos e salários, na comunicação interna (seja ela formal ou informal) e nas relações de trabalho (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Podemos citar como exemplos desse tipo de inovação: a implementação de novas práticas para aprimorar o compartilhamento do conhecimento e aprendizado; implementação de práticas para a união do conhecimento (pelo estabelecimento de bancos de dados com as práticas, lições e outros conhecimentos, de modo que se tornem mais acessíveis a todos); implementação de práticas para o desenvolvimento do capital humano e incentivo a permanência do trabalhador, como sistemas de educação, benefícios e de treinamento; introdução de sistemas de gerenciamento da rede de fornecedores, reengenharia de negócios, produção enxuta e sistemas de gerenciamento da qualidade (MANUAL DE OSLO, 2005).

As melhorias especificadas acima, que transformam alguns aspectos e métodos da organização podem alterar também o comportamento e a cultura da organização e de seus membros, através da comunicação e do treinamento (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Deste modo podemos verificar que as inovações administrativas estão mais diretamente relacionadas com o gerenciamento organizacional e referem-se às mudanças na estrutura organizacional ou nas atividades administrativas, e pertencem aos objetivos administrativos da organização (ARRUDA, 2006).

O processo de inovação, segundo Arruda (2006, p.52-53) segue um modelo, baseado em seis observações:

- a. A inovação é estimulada por choques tanto internos como externos à organização. Às vezes a inovação já existia, mas não tinha sido difundida ou adotada, e com o choque ela passa a ser necessária.
- b. Uma ideia inicial tende a dar origem a várias outras ideias no decorrer do processo de inovação. As ideias fluem mais rapidamente com a interação das pessoas, a comunicação fica mais fluída.
- c. No gerenciamento da inovação, incertezas e surpresas são inevitáveis, mas de alguma forma o aprendizado irá ocorrer e o processo de inovação

continuará. Este aprendizado pode ser por imitação, por extrapolação (do passado para o futuro) ou por tentativa e erro.

d. Durante o desenvolvimento de uma inovação, o velho e o novo coexistem, com caminhos paralelos de atividades.

e. A reestruturação da organização geralmente ocorre durante o processo de inovação, e pode se dar de diversas formas como joint ventures, mudanças na responsabilidade da organização, alteração de sistemas de controle entre outros.

f. O envolvimento das gerências, através de uma participação mais ativa, é observado em todo o período em que transcorre o processo de inovação.

Este modelo proposto evidencia a importância da comunicação organizacional e da promoção de um ambiente propício de estímulo à participação para que a inovação esteja presente no dia a dia da organização e em todos os seus níveis. Visto que as inovações organizacionais provocam melhorias nas relações de trabalho, na comunicação, nas relações interpessoais, na estrutura organizacional e nos processos administrativos, a partir dos planos de ação estabelecidos pela gerência. Como será explanado a seguir, todo o processo de inovação requer conhecimento prévio, e uma equipe focada para que as inovações realmente provoquem mudanças e tragam benefícios.

Quando falamos em inovação organizacional é preciso relacionar também como a estrutura organizacional. Assim, todas as organizações são compostas por um sistema de tarefas inter-relacionadas que formam a estrutura organizacional. Essas tarefas possuem diferentes características, porém são dependentes e necessitam de conexão umas com as outras (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

A estrutura deve ser coordenada para que os membros dos departamentos da organização trabalhem juntos a fim de atingir o resultado desejado. A seguir no Quadro 2, estão elencados os meios pelos quais as atividades organizacionais são integradas e coordenadas para atingir o objetivo traçado:

Mecanismo	Definição
Ajuste Mútuo	Comunicação face a face em que os colegas de trabalho trocam informações a respeito de procedimentos de trabalho.
Supervisão direta	Direção e coordenação do trabalho de um grupo por uma pessoa que emite ordens diretas para os membros desse grupo.
Padronização	Planejamento e implementação de padrões e procedimentos que controlam o desempenho do trabalho.

Padronização de comportamentos	Especificação de sequências de processos e comportamentos de trabalho.
Padronização de produtos	Estabelecimento de metas ou resultados finais desejados do desempenho da tarefa.
Padronização de habilidades	Especificação das aptidões, conhecimentos e habilidades requeridas por uma determinada tarefa.
Padronização de normas	Encorajamento de atitudes e convicções que conduzam a comportamentos desejados.

Quadro 2 – Mecanismos Básicos de Coordenação
Fonte: Wagner e Hollenbeck (2012).

A estrutura organizacional é composta por departamentos, que são modelados pelos gestores, e são organizados em áreas funcionais para a atuação. Além disso, possui os níveis de hierarquia, que são os níveis de autoridade, ambos responsáveis pelo funcionamento da organização.

A estrutura organizacional é determinante na eficiência da inovação, sendo algumas estruturas mais apropriadas a determinados ambientes. Dessa forma, um grau maior de integração organizacional pode aperfeiçoar a coordenação, o planejamento e a implementação de estratégias de inovação. No caso de organizações mais flexíveis, onde os colaboradores tem mais autonomia na tomada de decisões, pode ser mais efetiva na geração de inovações mais radicais (MANUAL DE OSLO, 2005).

Essas considerações permitem visualizar a importância de uma estrutura organizacional bem elaborada, para que o ambiente se torne propício às práticas de inovação.

2.1.3.2 Inovação em serviços

O setor de serviços é diverso, e composto por diferentes atividades e negócios: serviços com produtos (como transporte e logística), os que trabalham com informação, serviços baseados em conhecimento (advogados, médicos, etc.), serviços que lidam com pessoas (como cuidados com a saúde), instituições financeiras, entre outros (MANUAL DE OSLO, 2005).

É importante salientar que existem diferenças significativas entre as características de prestação de serviços e a fabricação de produtos. Os serviços são

intangíveis (ou seja, neles é complexo controlar e identificar a qualidade), são produzidos e consumidos simultaneamente, não possuem estoque, e o contato com o cliente é mais direto (BESSANT; TIDD, 2009).

A inovação em serviços também possui características singulares, desta forma, inovar em serviços é essencialmente um processo interativo, no qual o provedor dos serviços mantém ligações internas e externas que conduzem à inovação (MANUAL DE OSLO, 2005).

E inovar nesse segmento, significa a prestação de serviço novo ou com melhorias significativas, seja na aquisição de tecnologias, adoção de novas práticas, adoção de funcionalidades, com o objetivo de agregar valor, reduzir custos e satisfazer a necessidades dos consumidores (BESSANT; TIDD, 2009).

2.1.3.3 A inovação como um processo baseado no conhecimento

Inovação e conhecimento são tratados de modos muito próximos em diversas referências apresentadas neste estudo. Como esclarece Alvarenga Neto (2005), o conhecimento é uma informação valiosa, exige crítica, síntese, ponderação e contextualização, é a capacidade das pessoas verificarem a aplicação das informações adquiridas, é uma mistura de experiência, valores e informações (NETO, 2005). Nesta perspectiva, a inovação é um processo que se baseia no conhecimento, e é influenciado pelos diversos saberes, podendo vir de experiências ou busca por novas tecnologias, novas informações, mercados, entre outros (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Assim, o processo de inovação como dito anteriormente, deve ser um processo contínuo, e dessa forma todas as inovações implementadas sejam elas de produto, serviço, organizacional ou de processos, promovem pelos erros e acertos, um maior conhecimento sobre o processo de gestão da inovação (CAVALCANTE; REIS; CARVALHO, 2011).

Empresas baseadas em conhecimento estimulam a aprendizagem e reconhecem o conhecimento como um recurso estratégico e criam informações que podem ser utilizadas interna e externamente, aproveitando o potencial dos seus recursos humanos e reduzindo as incertezas. O aprendizado gera maior adaptação à mudança, facilidade no método de “aprender a desaprender” (ou seja,

desaprender valores, normas e crenças ultrapassados), melhor capacidade de tomada de decisão, e um processo de gestão da inovação eficiente (NETO, 2005).

No entanto, quando se discute a estreita relação entre conhecimentos e inovação, é preciso considerar que estes são construídos e difundidos no ambiente organizacional propício para tal. Assim, é necessário estabelecer também uma relação estreita entre as práticas de liderança que fomentem tais aprendizados, de modo a estabelecer processos permanentes de colaboração, criatividade e desenvolvimento do capital intelectual da organização e de seus colaboradores.

2.1.3.4 Criação de ambientes de inovação

Ao abordar a criação de ambientes de inovação é preciso considerar a complexidade do tema. Neste sentido, os ambientes de inovação são determinados por diversos fatores: políticos, econômicos, sociais e culturais, que estabelecem estímulos, limites, possibilidades e obstáculos para as empresas inovarem (ANDRADE, 2005).

As organizações estão inseridas em um ambiente e interagem com ele recebendo influências e influenciando-o. Deste modo, são vários os fatores que interferem no ambiente de inovação, fatores internos (cultura, valores) e externos (tamanho da empresa, estrutura de mercado, normas, etc.), agindo de forma positiva ou negativa na realização de inovações organizacionais. Um ambiente inovador possui uma estrutura organizacional flexível de comunicação, adaptável às mudanças e de cooperação com as organizações interdependentes. E está baseada na estrutura organizacional, no comportamento dos líderes que promovem ambientes inovadores e na busca incessante pelo conhecimento (ARRUDA, 2006).

Nesse contexto, vemos o líder como o principal elo de influência que transmite a cultura da organização aos seus subordinados, estimulando e motivando um ambiente de mudança e de compromisso (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Cultura esta que é o conjunto de valores, comportamentos e atitudes que norteiam o funcionamento, a aprendizagem e as relações organizacionais (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

O líder é peça chave no processo de inovação, sendo capaz de estimular a criação de um ambiente inovador. Ele é o agente articulador responsável pela mudança, deve mostrar e ajudar os colaboradores a entenderem as novas

possibilidades de ação, possibilitando a melhoria dos métodos, a realização do processo de aprendizagem organizacional, o desenvolvimento do pensamento sistêmico e em consequência o desenvolvimento de um ambiente propício às transformações.

Para que a inovação seja um valor cultural da organização, ela precisa ser de conhecimento de todos, sendo necessário que a empresa adote uma comunicação clara e multidirecional, e dessa forma, haverá menor resistência às mudanças, pois todos terão uma visão holística e atualizada da empresa e do que está acontecendo (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

O desenvolvimento de um ambiente de inovação não é facilmente obtido, pois demanda de uma rede de comportamentos e envolve deste modo a alteração na cultura da organização, que é uma orientação dos comportamentos individuais. A construção desse ambiente desafiador requer:

[...] desenvolvimento sistemático de estruturas organizacionais, estratégias e procedimentos de comunicação, sistemas de recompensa e reconhecimento, políticas de treinamento, sistemas de contabilidade e mensuração e utilização de estratégia (BESSANT; TIDD, 2009, p. 81).

Discorreremos até aqui sobre a inovação, e para atender aos objetivos propostos, a seguir será explanado sobre a temática liderança: definições, característica, estilos, entre outros. Demonstrando qual é o papel do líder e o seu papel na criação de ambientes propícios à inovação.

2.2 LIDERANÇA

Anteriormente foram expostas as considerações relacionadas à inovação, neste tópico serão discorridas sobre as contribuições da liderança para a criação de ambientes organizacionais favoráveis a inovação. Tendo em vista que o mercado atual exige organizações com diferenciais competitivos, e a chave para que as inovações gerem uma organização diferenciada está presente no papel da liderança que possui significativa relevância para esse processo.

A temática da liderança tem sido objeto de inúmeros estudos e pesquisas, pois o crescimento e a expansão geográfica das organizações passam a requerer, cada vez mais, estratégias diferenciadas para a conquista e adesão das pessoas aos objetivos corporativos. Os líderes dentro de uma organização são o elo primordial interferente no desempenho da mesma; tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos.

Como vantagem competitiva, o fator liderança têm importância e responsabilidade pelo desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, pela criação de estratégias para implementar essa visão, pela comunicação efusiva da visão no sentido de conquistar adeptos a ela, pela delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor e, pelo depósito de confiança nas pessoas para que possam criar e implementar essa visão.

A seguir serão abordadas as principais teorias de liderança, seus princípios e tendências, a liderança e os ambientes capacitantes e a gestão de pessoas para a formação de competências, com o intuito de discorrer sobre o tema, porém sem esgotá-lo.

2.2.1 Principais Teorias Contemporâneas de Liderança

Como dito anteriormente, inovação e ambientes inovadores dialogam diretamente com os modelos de liderança estabelecidos também, a partir da cultura organizacional. Tal percepção permite indicar que a influência que os chefes exercem sobre seus colaboradores, pode provocar resultados positivos ou negativos para a organização. Podemos perceber que os comportamentos observados nas organizações são reflexos dos estilos de liderança praticados (SILVA, 2008).

O termo liderança surgiu por volta do ano de 1300, embora venha sendo utilizado há aproximadamente duzentos anos. No decorrer dos anos buscou-se à explicação do fenômeno e do processo de liderança, e para isso foram formuladas várias teorias. No início dos estudos sobre a liderança, acreditava-se que os funcionários deveriam ser influenciados passivamente pelo líder. Dessa forma, as primeiras teorias sobre a liderança procuravam conhecer o líder e encontrar as características e as motivações que descreviam o retrato do líder ideal (BERGAMINI; CODA, 1997).

Ao longo da história a liderança foi ganhando significados e observações diferentes. Grandes líderes foram descritos de acordo com seus traços de personalidade, essa descrição se baseava na Teoria dos Traços, teoria que focava as características e qualidades pessoais dos líderes, de acordo com traços sociais, físicos, intelectuais e/ou de personalidade, admitindo que a liderança é nata. No entanto, verificou-se que ela não era capaz de demonstrar a eficiência ou não dos líderes e também pecava, pois a liderança pode ser aprendida. No final da década de 40 até o final da década 60, os pesquisadores formularam a Teoria Comportamental de Liderança, que admite a possibilidade de treinar pessoas para se tornarem líderes. Esse estudo identificou características comportamentais relacionadas ao desempenho eficaz dos líderes, que admite dois tipos de líderes: os orientados para as pessoas e os orientados para a produção, podendo haver os líderes que são orientados para a tarefa e para as pessoas. Porém novamente esta teoria trouxe pouco avanço para a identificação da eficácia na liderança (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Apesar dessas duas teorias serem importantes para a identificação dos líderes eficazes, não garantem que o líder tenha sucesso. Então na segunda metade do século XX, buscou-se focar a situação na qual a liderança é exercida, formula-se a Teoria Contingencial que: identifica o estilo de liderança (orientado para as pessoas e/ou para as tarefas), define a situação (relação entre os líderes e liderados, estrutura da tarefa e o grau de influência do líder) e adequa o estilo de líder à situação. Porém não foi uma teoria bem compreendida, além disso, as variáveis são complexas e difíceis de avaliar. Para os autores acima citados, as teorias contemporâneas sobre a liderança admitem que os líderes são indivíduos que inspiram seus seguidores através de palavras, ideias e comportamentos. A Teoria da Liderança Carismática é baseada no fato de que os liderados atribuem capacidades extraordinárias aos seus líderes, esses líderes possuem visão e articulação, estão dispostos a correr risco. Porém infelizmente nem sempre agem visando o melhor da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A Teoria da Liderança Transformacional busca diferenciar os líderes transacionais (que motivam e conduzem os liderados para atingir as metas, através do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas), dos líderes transformacionais (inspiram seus seguidores, sendo capazes de causar impacto nos seus liderados). Na liderança transformacional os líderes são mais criativos,

comprometidos e motivam seus seguidores, propensos a assumir riscos. Proporciona confiança e comprometimento dos subordinados aos seus líderes. Esse estilo de liderança está ligado a maior eficácia dos líderes. Há que se considerar, porém que a liderança transformacional não é eficaz em todas as situações, ela possui maior impacto quando exercida em níveis hierárquicos inferiores de empresas pequenas. Ela é mais eficaz para líderes que interagem diretamente com os trabalhadores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A liderança atualmente, na era da informação, apresenta as pessoas como elementos centrais, pois estas lidam com o inesperado, influenciam as pessoas, agem com paixão, desenvolvem um comportamento afetivo, encontram significado no trabalho e permitem que seus subordinados também encontrem. São pessoas sonhadoras, que buscam transformar esses sonhos em realidade. São pessoas que lidam com os desafios crescentes, como a diversidade no local de trabalho. Os líderes sabem quais são os objetivos da empresa e contribuem na formação de valores e crenças (VERGARA, 2010).

A partir dessa breve explanação sobre a história da liderança, serão apresentadas de acordo com diversos autores as definições sobre a liderança:

A liderança é uma função importante nas organizações, pelo qual os esforços de muitos indivíduos devem ser coordenados e direcionados. A liderança refere-se à influência que uma pessoa tem sobre as outras e, nas organizações, ela é tipicamente associada às posições de gerência e supervisão (SPECTOR, 2002, p.353).

A liderança, como qualquer fenômeno grupal, é socialmente construída através da interação, emergindo como resultado das construções e ações de ambos, tanto líderes como seguidores. Ela envolve uma cumplicidade ou um processo de negociação, através dos quais certos indivíduos, implícita ou explicitamente, abdicam do seu poder de definir a natureza da sua experiência para os demais (BERGAMINI; CODA, 1997, p.207).

A liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. Podemos observar o processo de liderança em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p.55).

A ideia comum de acordo com as diversas definições sobre a liderança é de que a liderança busca influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas, para que as metas sejam atingidas (SPECTOR, 2002). Essas características permitem que o líder exerça sua influência e estimule os colaboradores na criação de um ambiente inovador.

Deste modo, pode-se compreender que os líderes são responsáveis por estabelecer direções através do desenvolvimento de uma visão de futuro, engajando as pessoas, comunicando-lhes a visão e inspirando as pessoas a superar os obstáculos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). De acordo com Vergara (2010, p. 74) “podemos perceber que nem todo chefe é líder e que nem todo líder é chefe”. Nem sempre o líder vai ser aquele que tem o cargo de supervisor, como é frequentemente associado. Não é necessário ter um cargo específico de líder, mas ser capaz de influenciar os outros. A liderança pode ocorrer de maneira informal, quando o indivíduo tem interação com seus colegas, e estes buscam nele conselhos e opiniões, ao invés de contatar o gerente (SPECTOR, 2002). A liderança informal, por sua vez, acarreta grande influência sobre o comportamento dos trabalhadores (SILVA, 2008).

Dessa forma, a liderança não deve ser confundida com direção ou gerência, que deve ser conduzida por um bom líder, pois ela nem sempre ocupa esses cargos. O líder deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Existem algumas características dos líderes que podem trazer a eficácia da liderança: sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional, controle, busca de responsabilidades entre outros. Os líderes são pessoas que inovam, são originais, prioriza as pessoas, inspira confiança, tem uma perspectiva a longo prazo, o líder desafia (BERGAMINI; CODA, 1997). Normalmente são pessoas persistentes, com iniciativa, que se adaptam às situações diversas (VERGARA, 2010).

Os líderes buscam através do carisma, entusiasmo e coragem, confiança, passar para seus liderados as tarefas a serem executadas para que eles a façam da melhor forma possível. A partir dessas atitudes demonstradas pelos líderes, os subordinados assumem riscos, são mais eficazes no desenvolvimento de suas tarefas aumentando a produtividade e proporcionando maior compartilhamento das

informações com os níveis hierárquicos superiores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Segundo Silva (2008, p. 24) “O líder também deve ser capaz de delegar responsabilidades, persuadir os seus colaboradores”.

Porém, liderança e gerenciamento estão relacionados quando se refere à organização, sendo difícil separar esses conceitos como distintos. Para liderar com competência, o gerente deve buscar sempre praticar e aprimorar suas habilidades e papéis de líder. Segundo Silva (2008) ser um gerente eficaz envolve o gerenciamento bem-sucedido de pessoas. E para isso o gerente deve estar atento aos símbolos (ambiente, comunicação, espaço físico, cultura) e utilizá-los a seu favor.

Dentre todos os aspectos, os líderes mais eficientes são aqueles que sabem que a boa comunicação é uma rua de duas mãos e que têm habilidade para transmitir símbolos e verdades (ARNOLD; PLAS, 1996). E que essas trocas de informações são responsáveis por transmitir a cultura e até mesmo moldá-la.

Muitas pessoas nas organizações de hoje – dos altos executivos ao pessoal da linha de montagem – se sentem muito infelizes. Pessoas descontentes não produzem serviço de qualidade. Até certo ponto, todos sabem disso. Mas muitos líderes e administradores não se incomodam. Eles acreditam que os empregados trabalham 40 horas por semana para poder fazer o que quiserem no fim de semana (ARNOLD; PLAS, 1996, p.20).

A realidade precisa mudar, pois o mercado tanto externo quanto interno está cada vez mais competitivo. O empregado deve ter autoestima. Por isso o líder necessita efetuar mudanças sempre que possível, auxiliando os funcionários da organização, para que estes possam estar contentes consigo mesmos e como consequência, aumentem a produtividade (BERGAMINI; CODA, 1997).

A liderança tornou-se um dos recursos fundamentais para que as empresas consigam atingir seus objetivos. Para que haja um bom trabalho em equipe, é preciso que haja uma boa liderança, e o líder precisa se preocupar com a tarefa e com os recursos humanos, ou seja, ele deve se preocupar com os objetivos da organização e com os relacionamentos interpessoais, principalmente quando se trata de ambientes inovadores (SPECTOR, 2002).

Nesse sentido o estilo de liderança adotado, juntamente com as características do líder promove o envolvimento das pessoas com a tarefa e a participação nas decisões, isso acaba refletindo na qualidade de vida no trabalho, aumento da satisfação e motivação dos colaboradores. A seguir, no quadro 3, são expostos os principais estilos de liderança encontrados na literatura:

Estilos de Liderança	Descrição	Autor(es)
Autocrático ou Autoritário	O estilo autoritário é caracterizado pelo poder de decisão estar na mão do líder, é ele quem dita as regras que devem ser correspondidas. Há verticalização do poder, visto que o poder é exercido pelo líder, que dita as regras, decide e transfere informações. O ambiente é de pouca comunicação e pouca interação pessoal. As decisões são centralizadas no topo da organização, dá-se ênfase as punições e praticamente não existem recompensas.	(SILVA, 2008).
Participativo ou Democrático	No caso o estilo participativo é caracterizado por vários núcleos de poder com interligação e intercomunicação, criando uma rede interativa. Esse estilo se baseia no fato de que todas as pessoas são criativas desde que motivadas. As políticas e decisões são abertas para discussão e decisão grupal. É o líder que busca a participação, e desse modo dispõe de um ambiente de trabalho constituído de um clima de confiança, onde os subordinados se sentem livres para agir, com ideias, participação e envolvimento, havendo responsabilidade em todos os níveis.	(HERSEY; BLANCHARD, 1986).
Anárquico ou <i>laissez-faire</i> ou ainda Liberal	Já no estilo liberal não há vínculos hierárquicos diretos entre as pessoas de um grupo, proporcionando autonomia, criatividade e livre-pensar. Não são estabelecidas políticas ou procedimentos, esse estilo representa a ausência da liderança formal.	(HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Quadro 3 – Estilos de Liderança

Fonte: a autora.

Logo, no momento histórico em que estamos, caracterizado por mudanças no ambiente externo e interno da organização, que modificam as expectativas, tarefas e o desempenho dos líderes, existe como decorrência a transformação dos líderes no sentido de se tornarem facilitadores dos processos de mudança, buscando uma visão estratégica, cultivando o comprometimento e valorizando as ações em equipe. O líder deve sempre ter uma visão clara dos objetivos e transmiti-los, se apoiar nos valores seus e da organização, compartilhamento de experiências e informações com a equipe, manter as pessoas focadas, ter coragem para tomar decisões (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

Há que se enfatizar, também, que a eficácia da liderança em uma organização não depende somente do comportamento do líder, mas é necessário considerar as variáveis ambientais, como os subordinados e a situação da empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2006). O líder no exercício da liderança desenvolve funções psicológicas coletivas que tornam sua atuação muito importante para o funcionamento das equipes, grupos e colaboradores (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

2.2.2 Princípios e Tendências de Liderança

A liderança pode ser considerada uma forma diferenciada de poder, que envolve as habilidades, competências e atitudes pessoais do líder, para a obtenção do envolvimento voluntário dos seus seguidores nas diversas necessidades institucionais (DIAS, 2013).

Existem diversas características e princípios provenientes das diversas teorias definidas pelos pesquisadores, que contribuem para que os líderes possam alcançar os objetivos organizacionais juntamente com os seus liderados. Esses princípios que compõem as práticas de liderança que vêm passando por mutações devido à necessidade de adaptação às mudanças do ambiente tanto organizacional quanto no contexto geral do mercado no qual a empresa encontra-se inserida. Contudo não existe uma teoria perfeita e exclusiva que defina o líder ideal para as organizações.

Apesar das contradições e falta de consenso, existem certos princípios que sempre farão parte do líder ao passo que as tendências vão adaptando-se as exigências do ambiente.

De acordo com as características elencadas para os líderes, verifica-se que os administradores eficazes devem ser autênticos e confiáveis com seus subordinados, dessa forma o ambiente interno se tornará mais estável (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Outra característica pessoal importante para o líder é a disponibilidade do aprendizado contínuo, pois liderar, no cenário atual, requer aprendizado permanente, para lidar com indivíduos e mobilizá-los por uma causa ligada à empresa. Além de exigir habilidades técnicas e comportamentais para lidar em diversas situações, estas habilidades devem estar baseadas em valores e atitudes (VERGARA, 2010).

O líder/gestor necessita de capacidades e qualidades que estão descritas a seguir para promover um ambiente inovador:

- compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- perscrutar, monitorar o ambiente externo;
- contribuir na formação d valores e crenças dignificantes;
- ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- ser criativo;
- fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- visualizar o sucesso;
- construir formas de auto aprendizado;
- conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- ouvir e ser ouvido;
- reconhecer que todo mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- viabilizar a comunicação;
- pensar globalmente e agir localmente;
- reconhecer o trabalho das pessoas;
- ter energia radiante;
- ser ético (VERGARA, 2010, p.97-98).

Além disso, Vergara (2010, p. 85) argumenta que o líder no contexto atual: “[...] deve ser capaz de criar arquitetura social conducente à geração do capital intelectual: ideias [...], inovação [...], conhecimento e especialização, bem como deve ser capaz de inspirar confiança e manter acesa a esperança”.

Sendo assim, o contexto atual em que as organizações estão inseridas exige que os líderes tornem-se cada vez mais proativos, mais diversificados e abrangentes, com capacidade de lidar com mudanças dentro do contexto de cada organização e de acordo com a cultura e os objetivos da mesma.

2.2.3 Liderança e Ambientes Capacitantes

Um dos papéis mais importantes que os líderes desempenham na organização, é o de criar um ambiente de inovação para que os colaboradores atuem. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A inovação só é obtida através do esforço de pessoas. O uso de técnicas, metodologias e ferramentas é ineficaz se o capital humano da organização não estiver participando do processo. Dessa forma, a capacitação dos indivíduos

promove um ambiente com maior capacidade de inovação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Sendo assim, as organizações devem proporcionar aos seus colaboradores ambientes que garantam a aprendizagem e a troca de experiências, para que, a partir disso, possam desenvolver líderes capazes de lidar com as diversidades culturais e com os desafios, conduzindo a organização para o alcance de seus objetivos e de vantagem competitiva. Além disso, o desenvolvimento de competências auxilia no processo de desenvolvimento de líderes, uma vez que dá ênfase nas habilidades individuais.

Com um ambiente propício a inovação, onde os líderes comunicam aos liderados a realidade organizacional, e incluem pessoas na formulação de estratégias buscando uma gestão participativa, há construção de uma cultura organizacional onde de disseminação de informações, valores e conhecimentos.

2.2.4 Gestão de Pessoas para a Formação de Competências

A gestão de pessoas esta sendo caracterizada cada vez mais como fator chave para o desenvolvimento e implementação de estratégias para as pressões sofridas pelas organizações no cenário do mercado atual (FRANÇA, 2007).

Nesse sentido, através das competências dos líderes resultam no desenvolvimento dos indivíduos e do ambiente organizacional como um todo, visto que o líder ativo e engajado faz toda a diferença para o desenvolvimento e a formação de competências (TIDD; BESSANT, 2009).

Sendo assim, para que as organizações possam desenvolver vantagem competitiva e crescer no mercado, necessitam também estimular o desenvolvimento das habilidades, o aproveitamento dos recursos e do conhecimento que possuem.

Atrelada a essa visão a inovação não apenas fornece à organização novos produtos e serviços, mas também a mune de novas capacidades e competências para perseguir novas possibilidades (TIDD; BESSANT, 2009).

Logo, para que as organizações exerçam um papel marcante no mercado em que estão inseridas, elas precisam estabelecer competitividade ao ponto de ir além, atuado pro ativamente no mercado. Por isso a gestão da inovação (papel principal do líder), está no sentido de tornar o processo inovativo, um processo contínuo. Para isso, é essencial foco em uma gestão de competências efetiva que

aliada ao ambiente propício gere um contexto capacitante, essencial para o alcance dos resultados esperados ou então para a superação dos mesmos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para construir a realidade, as pessoas tem se utilizado do conhecimento científico, com o intuito de fornecer respostas embasadas em teorias, métodos e em técnicas para a compreensão do mundo e da sociedade. A ciência ao mesmo tempo em que elabora teorias, métodos, princípios, estabelece também resultados e gera conhecimentos, de modo a se questionar e se reinventar, deixando de lado certos caminhos e tomando novas direções, sempre procurando construir conhecimento (MINAYO, 2000).

O conceito de ciência está diretamente ligado ao método científico. Para tanto, a produção do conhecimento demanda a definição de problemas de pesquisa, objetivos, embasamento teórico e uma metodologia, esta que descreve os procedimentos de investigação que atendam aos objetivos e à problemática de pesquisa pré-estabelecidas (RICHARDSON, 2010). Além disso, contempla a exploração de campo, define instrumentos e procedimentos para a análise dos dados (MINAYO, 2000).

Neste sentido, o presente estudo é de cunho social, e seus objetivos pressupõem uma postura interpretativa da pesquisadora, visto que o conteúdo analisado possui características de provisoriedade, especificidade, dinamismo e se pauta em informações plausíveis. Apesar dessas características, as pesquisas sociais, tem em seu caminho metodológico um planejamento que busca através dos instrumentos de pesquisa selecionados o olhar crítico do pesquisador (MINAYO, 2000).

Dessa forma, para tornar-se válido, o conhecimento científico ora pretendido pelo estudo até aqui apresentado, atendeu aos seguintes procedimentos metodológicos, que estão descritos a seguir: tipo de pesquisa, universo e amostra, instrumento e método de coleta, apresentação dos dados e o a análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO, ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

A partir dos objetivos traçados para o estudo, este assumiu uma abordagem predominantemente qualitativa. Partindo-se da premissa, que, no âmbito das

ciências sociais, os dados são subjetivos, pois os seres humanos possuem diferentes motivações, experiências, valores, culturas, crenças e princípios (MINAYO, 2000).

Logo, a abordagem orientadora do estudo teve o intuito de atender os objetivos e o problema de pesquisa, que buscaram analisar as relações entre as práticas de liderança e a criação de ambientes de inovação em uma prestadora de serviços de saúde. Visto que esse tipo de pesquisa é o mais adequado para entender os fenômenos sociais. Considera-se, assim, as contribuições de Minayo (2000) que esclarecem que a abordagem qualitativa objetiva é adequada para compreender e explicar a dinâmica das relações sociais, de acordo com as experiências e percepções dos indivíduos.

Além disso, este estudo possui caráter descritivo, à medida que os estudos descritivos evidenciam as características da organização, as percepções dos colaboradores e dos líderes quanto à criação de ambientes de inovação, etc., ou seja, descrevem a realidade. Para que o estudo tenha validade científica é necessária a determinação precisa dos objetivos, técnicas, métodos, modelos e aspectos teóricos que deem respaldo (TRIVIÑOS, 1987).

A opção metodológica justificou-se pelo escopo da pesquisa, a qual buscou identificar as práticas de liderança, apurar as condições para a criação de ambientes de inovação e estabelecer relações entre as práticas de liderança e a criação de ambientes inovativos.

Em termo de execução do estudo, este compõe-se de pesquisa de campo (levantamento social) que se caracteriza pelo levantamento de informações do universo pesquisado, através de entrevistas, questionários, entre outros (GIL, 2010). Conforme expõe Minayo (2000) a pesquisa de campo permite uma aproximação com o campo a ser estudado, além de agregar conhecimento ligado à realidade do setor de saúde: quanto a compreensão de como as práticas de liderança podem influenciar na criação de ambientes propícios à inovação nos serviços de saúde.

Tratou-se de um estudo de caso em uma organização prestadora de serviços na área de saúde, localizada na cidade de Pato Branco, região Sudoeste do Estado do Paraná, que atua especificamente no ramo de análises clínicas. O estudo de caso pressupõe um estudo empírico profundo permitindo o conhecimento amplo e detalhado da realidade, mediante contato direto e interativo com o universo de estudo (GIL, 2010).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Considerando que os serviços de saúde compõem o campo de estudo dessa pesquisa, restringiu-se a pesquisa ao segmento de organizações do ramo de análises clínicas da cidade de Pato Branco, Estado do Paraná.

A cidade de Pato Branco – PR possui cinco laboratórios de análises clínicas, no entanto, considerou-se como amostra a unidade mais antiga de uma rede que possui filiais em quatro municípios da região Sudoeste do Paraná, por suas práticas de inovação difundidas na mídia local (coleta a domicílio e divulgação de resultados online), pela certificação ISO 9001 e pela visibilidade junto a seu público alvo, que enfatiza o processo de inovação. Além desses fatores contribui também o fato de ser uma amostra não probabilística por conveniência e acessibilidade.

Assim, a amostra escolhida é a que mostrou indícios de atender ao objetivo proposto, principalmente no que tange práticas inovativas, tendo como sujeitos de pesquisa, os colaboradores da empresa e os diretores.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos para a coleta e apresentação das informações necessárias, são indicados com fundamentos amparados na teoria, a partir do problema proposto (TRIVIÑOS, 1987).

Deste modo, a coleta de dados ocorreu de forma dinâmica, para aprofundar o estudo e verificar as percepções dos sujeitos de pesquisa de acordo com os objetivos percorridos. Para tanto, foi utilizada a técnica da entrevista semi estruturada a partir dos objetivos propostos pelo estudo, de acordo com entrevista adaptada da Dissertação de Mônica Ferraz de Arruda (2006) (APÊNDICE A e APÊNDICE B). As entrevistas foram aplicadas a dois gestores e um colaborador, representantes dos níveis estratégico, tático e operacional da organização, no próprio laboratório, através de uma entrevista semi estruturada aplicada no mês de junho de 2014.

Esse tipo de entrevista seguiu uma estrutura pré-determinada, com perguntas abertas que permitiram aos entrevistados discorrer sobre seus conhecimentos e percepções. Sendo dessa forma o meio mais adequado para a qualificação das informações da pesquisa (GIL, 2009).

Foram utilizados também documentos que subsidiam a análise proposta com informações institucionais que permitiram o estabelecimento de relações entre as percepções e práticas organizacionais existentes.

A coleta de dados da pesquisa se pautou pela utilização de TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que apresentou os objetivos e as condições de sigilo da identidade dos sujeitos de pesquisa e da organização envolvida (APÊNDICE C).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Diante da coleta dos dados, iniciou-se o processo de sistematização das informações obtidas, com vistas à análise dos resultados em diálogo com o referencial teórico construído, conforme indica Minayo (2000) ao afirmar que são observados atentamente os dados de pesquisa, buscando a aproximação entre a fundamentação teórica e a prática da pesquisa.

Essa fase teve como intuito estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos e gerar conhecimento sobre o assunto (MINAYO, 2000). Para tanto, foi necessário definir o método analítico mais coerente à proposta de pesquisa.

Nestes termos, o presente estudo se pautou na análise de conteúdo, que são um conjunto de técnicas de análise de comunicação, decodificando as comunicações impressas, visuais, gestuais e verbais, apreendendo o conteúdo implícito e/ou explícito, garantido a relevância dos resultados (CHIZZOTTI, 2010).

Para atender aos objetivos propostos, foram estabelecidas duas categorias de análise: a primeira se refere aos papéis: a liderança e a criação de ambientes de inovação: a construção dos papéis. E a segunda se refere às condições anunciadas para a criação de ambientes de inovação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos objetivos propostos para este estudo, bem como, nos procedimentos metodológicos que o norteiam, apresentam-se os resultados embasados em duas categorias de análise estabelecidas: a primeira se refere à liderança e a criação de ambientes de inovação - a construção dos papéis. E a segunda, se refere às condições anunciadas para a criação de ambientes de inovação.

A pesquisa de campo foi agendada previamente e ocorreu no dia 11 de junho de 2014, com a presença da equipe de estudo, composta por projetos distintos, vinculados à temática da criação de ambientes de inovação. Tendo em vista que o presente estudo está inserido num projeto maior composto de outras duas temáticas.

As entrevistas semi estruturadas foram realizadas com dois diretores e com um colaborador responsável pelo setor de atendimento da organização, que foram os membros acessíveis no dia da realização das entrevistas. Os instrumentos de pesquisa foram elaborados e aplicados concomitantemente, porém com enfoques diferenciados e com questões específicas a cada temática, sendo elas: liderança, comunicação e cultura organizacional.

As condições para a condução da pesquisa foram estruturadas de modo a estabelecer um ambiente favorável para que os sujeitos de pesquisa pudessem expressar suas percepções. Dessa forma, antes de iniciar as entrevistas destacaram-se os objetivos dos referidos estudos, bem como, as garantias de sigilo e confidencialidade das informações, formalizadas mediante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C).

Em relação às dinâmicas assumidas pela coleta de dados, foram organizados dois grupos de entrevistadoras, cada um responsável pela entrevista com um sujeito de pesquisa. Primeiramente foram realizadas as entrevistas com o diretor administrativo (roteiro APÊNDICE A) e com uma colaboradora responsável pelo setor de atendimento (roteiro APÊNDICE B). Posteriormente representantes dos três grupos participaram da entrevista com a diretora de qualidade (roteiro APÊNDICE B) que abordou os aspectos e a importância da qualidade no ambiente organizacional, a gestão das pessoas através das estratégias estabelecidas e

também a gestão holística do laboratório. Tais procedimentos foram gravados em áudio e tiveram uma média de cinquenta e seis minutos de duração, perfazendo um total de duas horas e quarenta e quatro minutos de gravação, que posteriormente foram devidamente transcritas para embasar as análises.

Para finalizar a coleta dos dados, os grupos foram conduzidos pela diretora da qualidade à uma visita técnica aos setores do laboratório, permitindo maior proximidade com a realidade investigada, tais como especificidades de cada área, atribuições e a sistemática de funcionamento das mesmas.

A seguir serão explanadas as análises com base nas categorias mencionadas acima.

4.1 A LIDERANÇA E A CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DE PAPÉIS

A organização em estudo possui uma trajetória com marcos definidos, tendo em vista constituir-se como a primeira organização do setor de análises clínicas instalada no município de Pato Branco. Além disso, segue a tendência da maioria das organizações da região, por se tratar de uma organização familiar.

As organizações familiares possuem algumas particularidades: têm sua atuação ligada à uma família, que é proprietária da mesma, participa das ações, é responsável pela gestão do empreendimento, estabelecendo objetivos, diretrizes e políticas; e possui como administrador um membro da família (BORGES; SILVA; URBANAVICIUS JR.). Como colabora Lodi (1993 apud GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000, p.26): “empresa familiar é uma organização que têm sua origem e história atreladas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Por suas características familiares, visto que possui membros da família na administração, serão explanados alguns marcos históricos em relação à organização que foram importantes para a construção da imagem e identidade organizacional.

A organização se instituiu a partir dos conhecimentos técnicos de seu fundador, sendo o primeiro laboratório da cidade, neste ramo. No decorrer dos anos, o fundador foi responsável pela gestão administrativa e técnica do laboratório, como pode ser enfatizado na fala do Entrevistado 1:

[...] meu pai já era bioquímico, foi o primeiro laboratório da da da (sic) cidade foi meu pai que instituiu [...] (Entrevistado 1).

[...] meu pai ele foi o primeiro bioquímico de Pato Branco, depois chegou o Dr. S. ele fez uma parceria com o Dr. F., e quando cheguei eram essas três pessoas [...] (Entrevistado 1).

Com o passar do tempo, o sucessor graduou-se farmacêutico bioquímico, e se especializou em microbiologia e citopatologia clínica. Através dos conhecimentos adquiridos e considerando os aspectos econômicos do país naquele período, começou a aspirar outras oportunidades de crescimento e desenvolvimento para o negócio. Segundo relata, verificou que a empresa precisava investir e avaliar estratégias para atuar em um mercado que se tornava cada vez mais competitivo. O que pode ser confirmado nas suas falas:

[...] a partir de 1994 [...] é aonde eu comecei a atuar, mas especificamente e pensando no Laboratório [...] é eu comecei a ver que com a abertura do na época com o Plano Real [...] onde [...] começou a mostrar [...] que nos teríamos que nos reinventar e investir e que nós teríamos que participar de um mundo mais globalizado, mais competitivo [...] (Entrevistado 1).

[...] comecei a perceber que muita coisa tinha que mudar nós tinha que pensar análises clínicas como é uma cadeia produtiva, como se fosse em algum momento um chão de fábrica, começasse produzir exames e outro momento como se fosse o laboratório entregando um laudo que é onde serve o serviço [...] (Entrevistado 1).

A partir da percepção do fundador, referente às habilidades e competências de seu sucessor, por sua visão do negócio e também pelos vínculos de confiança, entendeu a necessidade da sucessão na gestão, para dar continuidade ao laboratório e agregar valor ao negócio. Como contribuem Grzybovski e Tedesco (2000), a sucessão em uma empresa familiar é um fator muito preocupante, visto que implica diretamente na continuidade e expansão do negócio. Além disso, exige profissionalização, preparação, lealdade e confiança familiar no novo gestor.

O que se verifica no caso presente, foi de um processo de sucessão planejado estrategicamente, tendo em vista as deficiências e potencialidades da

empresa visualizadas pelo sucessor, que também passou a investir em sua formação para ocupar o cargo de administrador. Dessa forma, verificou-se que a sucessão ocorreu de forma a considerar as habilidades e competências do fundador e do sucessor, sendo que o primeiro por seus conhecimentos e experiências ficou responsável pelos aspectos técnicos, de execução, enquanto o segundo, por seu perfil empreendedor e voltado à gestão, assumiu a gestão do laboratório. Essa perspectiva fica explícita na fala do Entrevistado 1:

[...] no caso nosso a sucessão ela só ocorreu dessa maneira a gente pode dizer que ela foi bem bacana, por que meu pai deu total abertura ele soube reconhecer que o momento dele era ele se fechar no campo da execução analítica e deixar que alguém com mais capacidade, e mais vontade, com mais visão administrativa tomasse o lugar [...] (Entrevistado 1)

Ante o exposto, considera-se que a sucessão fora orientada por critérios técnicos que minimizaram as implicações comportamentais típicas de tais dinâmicas. Assim, conforme as percepções do gestor, ao assumir a diretoria administrativa, constatou a necessidade de repensar o laboratório como um todo, desde o acesso ao cliente até a entrega do resultado, passando por todos os processos internos. Demandando dessa maneira de um processo de transformação do ambiente de trabalho, alterando o estilo de liderança e os aspectos culturais da organização.

Dentre todos os aspectos funcionais a serem transformados e aperfeiçoados, uma das principais necessidades constatadas, foi a qualidade, considerando a especificidade da organização de saúde:

[...] eu comecei a visualizar que não tinha a primeira necessidade [...], controle de qualidade foi o primeiro ponto onde eu pensei em processo de administração no laboratório, em processo de produtividade, os laboratórios de análises clínicas naquele período eram muito descrentes o médico não confiava nos nossos laudos [...] (Entrevistado 1).

E desde que nós fundamos o labora começamos a as nossas medições e a gente sempre se esforçou pra esta atingindo as metas obrigatórias de produtividade [...], nós sempre atingimos, então foi o primeiro passo [...] (Entrevistado 1).

O primeiro passo foi o aspecto da qualidade, posteriormente foi constatada a necessidade de controle interno desses processos da qualidade, garantindo mais segurança aos colaboradores e clientes. Esse, portanto, foi o início da transformação da cultura, com a adoção de políticas de segurança, controle e prezando pela qualidade do serviço ofertado.

Produzir qualidade é uma ação que requer planejamento e gestão contínuos, que por meio do estabelecimento de estratégias possibilita a participação de todos os indivíduos da organização, para que a qualidade seja percebida pelos clientes, garantindo a adesão dos mesmos, e em consequência possibilitando o crescimento da organização (PALADINI, 2009).

Com o objetivo de constituir e fortalecer a singularidade organizacional no cenário competitivo verificou-se a necessidade de reformular a política do negócio, e de repensar os processos internos. Como consequência das demandas, o novo diretor sentiu a necessidade de se capacitar na área de gestão, visto que sua formação não abordava aspectos de gestão, somente elucidava os aspectos técnicos. Diante disso, começou a participar de cursos e treinamentos, focando no crescimento do negócio no mercado competitivo. Ao participar dos cursos sentiu a necessidade de implementar controles, como esclarece em sua fala:

Através disso [...] comecei a perceber certas coisas, por exemplo, você tem que ter indicadores de produtividade, você tem que monitora teu trabalho então, desde a entrada do produto até a saída e você tem que cria ferramentas para isso né. Então a partir dali eu fui fazendo cursos periodicamente em gestão empresarial, em gestão administrativa [...], primeiro foi a universidade da pequena empresa, aqui no Sebrae [...] comecei a estudar mais sobre boas práticas que serve isso tanto pra qualquer lugar, eu especificamente boas práticas laboratoriais [...] e também tenho MBA em gestão empresarial pela Getúlio Vargas (Entrevistado 1).

De acordo com Bessant e Tidd (2009, p.44-45): “a inovação não acontece por acidente, ela é resultado de um processo sistemático e organizado de mudança administrativa, que envolve energia e comprometimento motivados e centrados, bem como habilidades de planejamento, liderança estratégica e de estabelecimento de uma visão compartilhada”.

Nas perspectivas do novo diretor, a estruturação da organização foi planejada com base nos saberes técnicos aliados às diretrizes de gestão,

considerando aspectos prioritários como a qualidade, a precisão dos resultados e a abordagem humanizada dos clientes. Tendo os aspectos primordiais elencados, é necessário que todos os envolvidos atuem e colaborem com o planejamento estratégico da organização, podendo trazer resultados se todos tiverem comprometimento e contribuírem com sua parte.

Todos esses aspectos impactaram em mudanças culturais. Transformações essas que ocorreram devido a troca de informações e conhecimentos dos sujeitos da organização no decorrer desse processo. Nesse sentido, Choo e Neto (2010) descrevem o ambiente organizacional como um espaço de criação, partilha e gestão do conhecimento. Sendo que a abordagem de contexto capacitante envolve as relações sociais (normas, confiança, empatia, interações,...), os aspectos cognitivos/epistêmicos (trocas de experiências, criação de espaços compartilhados,...), a gestão da informação (uso da tecnologia da informação) e a estratégia/estrutura (visão de negócios, apoio administrativo, direção). Através da articulação desses quatro contextos, obtêm-se uma visão sistêmica, amparada num conjunto de valores constituintes da cultura organizacional.

Com base no exposto, indica-se que a trajetória da organização foi marcada pelas transformações decorrentes do processo sucessório, nesse sentido, houve alteração na cultura e também nas políticas internas, juntamente com a profissionalização das atuações mediante o estabelecimento de critérios, habilidades, competências e descrição de processos que permitiram a efetividade dos objetivos estratégicos, conforme salienta o Entrevistado 1:

[...] eu comecei a pensar mais nos processos como um todo né, eu falo que até lá nós éramos puramente técnicos [...] (Entrevistado 1).

As alterações no âmbito estratégico da organização ocorreram de forma programada e estável, garantindo o desenvolvimento do laboratório. Conforme exposto anteriormente, as necessidades de mudanças foram percebidas e aplicadas de acordo com as possibilidades, impactando nas características da organização.

Nesse contexto, Dias (2013, p.326) contribui: “O sucesso que é gerado por meio das inovações, trata-se da implementação cuidadosa e sistemática de melhorias na organização”. Essa perspectiva fica clara na seguinte fala:

[...] por isso que eu digo: reparto 50% do sucesso com o meu pai por ele ter naturalmente aceito e eu não pedi nunca pra ele isso ai ele aceito não sei se eu me impus e, 50% ao trabalho que eu fiz junto com toda essa equipe que sempre me acompanhou (Entrevistado 1).

A categoria proposta para tal análise, que aborda a liderança e a criação de ambientes de inovação na construção de papéis, implica em considerar a singularidade presente na organização, que atua no âmbito de análises clínicas do setor de saúde, principalmente pelo fato de que os resultados entregues aos clientes podem ser determinantes de vidas.

Visto que o serviço prestado aos clientes é determinante de vidas, e por sua função social com alto valor de confiabilidade agregada, na percepção dos entrevistados em relação à tolerância aos erros, eles comentam os mecanismos de controle para evitá-los:

Dentro do exame, se o resultado, o resultado a gente não pode aceitar erro, teoricamente né, então ai por que que (sic) a gente dedica maior, por mais que tudo é importante tecnicamente pra nós o que mais vale é a capacitação daquelas pessoas que estão [...] na sala de produção [...] (Entrevistado 1).

[...] tolerância zero por que na verdade assim você ta trabalhando com vidas né, então assim, você não pode erra. Mas a gente não pode dizer que não vai errar nunca acontece [...] não tem como dizer que a gente não erra, isso não existe. Mas existem ferramentas que você utiliza para minimizar esse teu erro né, então hoje o que que a gente faz aqui como disse antes os indicadores é um deles, a gente tem os indicadores, faz a entrega de laudo retificado [...] o nosso índice é muito baixo, então a gente criou mecanismos pra diminuir o máximo, hoje raros os exames que são digitados aqui no laboratório, então a gente minimizou esse erro, hoje é tudo interfaceado (Entrevistado 2).

Tal singularidade também está presente nas características estruturais e hierárquicas, principalmente representadas pelo âmbito operacional que requer um ambiente de avaliação e controle intensos dos indicadores e também para a manutenção da certificação; pela comunicação e interação constante entre os níveis hierárquicos buscando melhorar os indicadores e agir preventivamente, buscando a

excelência dos seus serviços. Essa observação pode ser visualizada na fala do Entrevistado 2:

[...] diariamente, semestralmente, mensalmente, semestralmente, anualmente, faz o controle de manutenções preventivas do equipamento [...] (Entrevistado 2).

Além disso, possui um capital humano no setor operacional que é diferenciado, conforme anuncia o gestor ao assumir que tais colaboradores compõem o principal ativo para a organização. De modo ilustrativo, evidencia que a riqueza da organização está “guardada na sala de produção”, ou seja, devido à sua capacitação de suma importância para o laboratório:

[...] a gente não pode aceitar erro [...] então ai por que que (sic) a gente dedica maior por mais que tudo é importante tecnicamente pra nós o que mais vale é a capacitação daquelas pessoas que estão lá em cima que ficam lá guardadas na sala de produção [...] (Entrevistado 1).

Com todas as necessidades percebidas pelo gestor, tanto técnicas, quanto administrativas referentes ao mercado competitivo e buscando administrar estrategicamente, o gestor participou de cursos na área de liderança, economia e estratégia, que somadas às suas experiências contribuíram para a qualificação da organização.

Através dos mesmos, principalmente a formação para a liderança, constatou que é imprescindível na condução da organização, disseminar as informações e manter uma comunicação efetiva com os colaboradores. Como contribui Dias (2013), o líder tem a capacidade de exercer o poder de maneira eficaz e responsável, a habilidade de inspirar e a competência de influenciar o comportamento de outros indivíduos através da persuasão.

Essa percepção está aliada ao discurso do Entrevistado 1 ao enfatizar:

[...] notamos que dentro de uma empresa de serviços éé (sic) fundamental você ser arrojado mas aa o alicerce maior do sucesso está no cliente interno, está no colaborador e aí não adianta, vocês como administradores tem que entende que não adianta você pensa que se qué (sic) chega lá, aquela história do rei né que qué (sic) conquistar Jerusalém, ele pode criar o exército que for, mas ele vai precisar de um exército, e como ele vai atingi (sic) essa visão de futuro, sua missão é só se ele tiver uma equipe muito bem alinhada, então é aí que entra o verdadeiro papel do diretor de uma empresa (Entrevistado 1).

A cultura instituída no laboratório pode ser considerada consolidada, e é reconhecida constantemente, devido ao rigor e às responsabilidades dos serviços prestados. Segundo Dias (2013, p.199): “os valores da organização fundamentam a atuação, as normas de conduta e os demais elementos formais da cultura”.

Os colaboradores são sensibilizados pelos valores que compõem a cultura da organização desde seu ingresso no processo de ambientação orientado a enfatizar os procedimentos, rotinas, marcos de controle e critérios de qualidade. Assim, são repassadas diversas informações que contribuem para que apropriem-se da missão e visão da empresa, valores, normas, costumes, hábitos, como se comunicam e como a empresa é estruturada. Além disso, os colaboradores têm as informações e manuais de procedimentos disponibilizadas em sistema interno, para que se orientem e contribuam com o ambiente organizacional.

Esse aspecto está presente na fala dos entrevistados:

[...] quando você entra aqui dentro você vai pensar a empresa como um todo, o que que (sic) ela que, qual o teu papel, quais são os teus objetivos, e como que você pode mudar, vai vestir a camisa [...] (Entrevistado 1).

Então na verdade você tenta selecionar a melhor pessoa você tem que ter tudo isso muito bem descrito no teu manual é pessoa capacitada pra tentar fazer a seleção, enfim e o resto é treinamento é você buscar esse comprometimento, a empresa também tem que oferecer, tentar ser sempre maleável não existe como você ser muito fechado você não consegue fazer gestão, então você sempre tem que abrir mão de alguma coisa ou outra nos direitos e obrigações, e fazer com que ele se preocupe [...] (Entrevistado 1).

A diretoria da qualidade passa de cada setor, apresentando né, falando, olha, está daqui será nossa nova atendente, ela vai trabalhar aqui com a gente, o nome dela é tal, ela vai mostrando de setor em setor, o que é feito, eééé (sic), olha qualquer coisa, referente à recepção você fala com a fulana, referente à produção você fala com o fulano [...] (Entrevistado 3).

[...] a gente tem que treinar eles ficam um ou dois meses treinando, então a gente sabe que esse período ele né, ta se adaptando a partir disso ele vai entrando no ritmo digamos assim, da empresa com os treinamentos, a gente sempre assessorando, monitorando né [...] (Entrevistado 2).

[...] a gente tem profissionais qualificados, muito a gente teve que treinar aqui dentro da empresa, formar profissionais, por que no mercado ta bem complicado pra você conseguir isso né (Entrevistado 2).

A organização demanda de colaboradores especializados, e também de treinamento e capacitação interna para o desenvolvimento das atividades, visto que muitas vezes ao procurar por profissionais no mercado local apresenta significativas restrições em termos de formação específica, como se verifica nas falas:

[...] por que aqui dentro nós precisamos de pessoas muito especializadas em alguns procedimentos pontos, pra fazer o processo então tudo isso tem que ser medido (Entrevistado 1).

[...] você ter um nível técnico elevado né, isso que a gente busca, mas às vezes o que você consegue é um profissional habilitado por uma faculdade. Então assim, a gente tem que formar ele aqui dentro [...] a gente tem que treinar eles ficam um ou dois meses treinando [...] a gente sempre assessorando, monitorando [...] (Entrevistado 2).

A busca por integração com o ambiente e desenvolvimento dos colaboradores tem por finalidade transmitir a cultura interna e sensibilizar para que todos se adaptem a ela. Pois os objetivos da organização só serão atingidos, através da cooperação de todos os membros, baseada em normas que ditam os papéis, direitos, deveres e limites (DIAS, 2010). E para que os objetivos sejam alcançados, a organização possui todos os processos bem descritos e uma hierarquia estruturada.

[...] primeiro a gente trabalha assim, nós temos um comitê da qualidade interno, e nos temos muito bem desenhado toda a estruturação da empresa toda a hierarquia, então permanentemente essas pessoas estão interligadas estão discutindo [...] (Entrevistado 1).

Essa interação entre os indivíduos da organização permite a constante comunicação, e por consequência a socialização, gerando a construção de conhecimento para as tomadas de decisões, e ações voltadas aos objetivos organizacionais. Ademais possui processos e procedimentos detalhados e acessíveis aos colaboradores, irrestritamente. Do mesmo modo se preocupa continuamente em reforçar aos colaboradores a sua missão, visão e valores institucionais:

[...] em buscar as metas que a empresa busca, e [...] estar constantemente mostrando pra eles quais são os nossos objetivos, por que que (sic) ele esta aqui, onde nós estamos e aonde nós queremos chegar (Entrevistado 1).

Os papéis de cada colaborador indicam relacionar-se com as estratégias e estrutura da organização, pela constante comunicação, preocupação com aspectos de qualidade, constante avaliação dos desempenhos e pela necessidade da prestação de serviços de credibilidade atrelada a um ambiente acolhedor e confiável. Pois, como contribui Silva (2008), a estrutura é um sistema de suporte de relacionamentos consistentes entre as várias posições dentro de uma organização.

Os papéis organizacionais são bem definidos, sendo que os principais cargos são da diretoria administrativa (nível estratégico da organização), e da diretoria da qualidade (nível tático), composto também pelos responsáveis por áreas bem como os colaboradores de cada setor (que representam o nível operacional). A organização possui um quadro de funcionários bastante enxuto, mas com adequado nível de formação, dividido em diversos setores: administração, recepção, coleta, triagem, produção, limpeza e esterilização.

Daqui de Pato Branco sem envolver as filiais, tá então aqui tem entorno de 20 funcionários, fica três no setor administrativo mais o diretor né, é setor técnico de produção fica em torno de é que eu tenho minha lista, 06 ou 07 na produção, 03 na recepção, 02 na coleta, 02 no setor de triagem mais ou menos isso, e mais a limpeza e esterilização são mais 03 pessoas (Entrevistado 2).

Uma organização nesse segmento com uma diretoria de qualidade com condições para atuar e que está diretamente ligada à estratégia da organização para o mercado e seu consumidor, possibilita a formação de uma estrutura articulada, com papéis atribuídos que auxiliam no desempenho das funções e na garantia da qualidade ofertada.

[...] a diretoria da qualidade ela tá controlando o controle interno, ela tá controlando o nível de satisfação de todos os nossos clientes, então nisso vem um monte de informação, um monte de informação, mas eu digo a inovação acima de tudo ela se dá por que você tem que ter claramente uma missão e uma visão [...] visão de futuro [...] (Entrevistado 1).

Na verdade assim, a proposta é que nós temos hoje bioquímicos que fazem parte da produção então eles produzem os exames, fazem toda a parte de controle de qualidade, enfim eles liberam o laudo, eu fico mais na parte administrativa então eu coordeno todos os bioquímicos, todos os setores na verdade da coordenação de todos os processos que envolvem todos os setores, né isso também envolve tanto a parte técnica como a de qualidade, então assim eu fico no setor administrativo coordenando a questão de manter toda a ISO por que isso envolve papel, [...] mas o meu foco é a qualidade [...] então assim até a assessoria pra as filiais né, assessoria científica [...] conversar com médicos normalmente eu e o diretor administrativo que conversamos pra dar explicações técnicas de um exame, esclarecimento eu que do essa parte, atendimento ao cliente também, dúvidas de laudo, retificação de laudo assim [...] (Entrevistado 2).

Então assim em si é manter essa estrutura da qualidade né, a gente tem toda a questão dos indicadores dos registros né, dos documentos que a gente tem que tá revisando sempre, o registro que envolve todos os setores [...] o processo de auditoria interna, [...] toda a preparação pra auditoria externa também né, [...] a questão de gestão de pessoas também faz parte, assim a gente tá, a parte de contratação das pessoas é comigo, a parte de documentos a parte burocrática mesmo daí seria com o financeiro [...] então essa parte de gestão das pessoas fica mais comigo (Entrevistado 2).

É importante ressaltar o papel exercido pela diretoria da qualidade, como esta organização singular, desempenha função relevante, ligada à identidade e imagem da organização. Qualidade está atrelada a diversas dimensões: da segurança, dos aspectos técnicos, comportamentais, gerenciais, e também ao atendimento ao cliente, ou seja, a todo o negócio (MIKOS et al., 2012):

[...] nós temos aqui, por isso que nós temos dentro da empresa a esse setor que é a direção da qualidade é ela que permanentemente tem o contato

com todos esse (sic) nível de interação com os funcionários, eu digo com os clientes internos [...] (Entrevistado 1).

Além disso, possui outras atribuições, sendo a mediadora entre os coordenadores de áreas e o gestor. Como afirmam Nonaka e Konno (1998, p.40 apud CHOO; ALVARENGA NETO, 2010, p.7), “os gerentes intermediários têm que criar as condições necessárias, tais como autonomia, caos criativo [...], confiança e compromisso”.

Como ressaltado nas falas dos entrevistados a visão é a capacidade de enxergar o todo e, a partir dele, construir as partes. A visão deve ser compartilhada e conectada à ação para o alcance de metas (MIKOS et al., 2012). Dessa maneira, por meio da liderança flexível e distribuída o papel da direção nos processos de criação de conhecimento, auxilia a visão e a execução das atribuições dos gestores intermediários, e possibilita a visão da alta administração em relação à realidade caótica na linha de frente (CHOO; NETO, 2010, p.15).

A partir do ambiente e da trajetória familiar, é possível considerar que esses fatores, juntamente com as características do empreendedor e de seu sucessor, foram determinantes para a construção dos papéis dos atuais líderes da organização. Dessa forma, apresentam-se dois gestores com papéis e características distintas, o fundador diretamente ligado à produção, ou seja, à parte técnica, e o sucessor ligado à direção administrativa e estratégica. Ainda, possui uma diretoria da qualidade, que desempenha um papel importante na comunicação, na gestão da qualidade, no recrutamento e seleção dos novos colaboradores, e de intermediação entre os diretores e os coordenadores de áreas e colaboradores.

Ressalta-se ainda que a sucessão ocorreu no sentido de profissionalizar o negócio, através da implantação de mudanças no laboratório, priorizando a qualidade e as práticas administrativas da organização. Com essa perspectiva profissionalizada, a melhoria contínua e a busca por informação passam a se configurar como valor na cultura organizacional, principalmente com vistas aos processos, marketing, gestão e atendimento. Assim a organização tem consolidado sua visibilidade e credibilidade junto ao mercado.

4.2 AS CONDIÇÕES ANUNCIADAS PARA A CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO

Neste momento, serão apresentadas as relações entre o que está presente no discurso em relação às práticas anunciadas pelos gestores, bem como, a indicação da literatura em relação às condições para criação de ambientes de inovação. Levando em consideração o que destaca Bessant e Tidd (2009, p.37):

Nenhuma empresa dispõe de recursos que possa desperdiçar de maneira displicente, como quem atira a esmo, sem alvo definitivo – inovação requer estratégia. Entretanto, é preciso ter certo grau de coragem e liderança, afastando a empresa daquilo que todos estão fazendo ou que sempre fizemos e conduzindo-a a novos territórios.

É possível considerar que o diretor atual contribuiu estrategicamente para a profissionalização do negócio, buscando associar o processo de gestão, ao processo de qualidade e à melhoria contínua. Além disso, evidencia aos colaboradores a relevância acerca da visão, missão e valores da organização. Como contribui Drucker (2010 apud MIKOS et al., 2012, p.36): “somente uma visão clara, concentrada e comum pode capacitar uma organização a produzir resultados. Sem isso, a empresa em pouco tempo perde a credibilidade”. Isso demonstra a preocupação da direção para que a missão e a visão sejam também objetivos pelos quais os colaboradores trabalhem com afinco. Esse enfoque pode ser percebido nos seguintes excertos:

[...] se você não trabalha com uma visão futura é o velho jargão não se muda isso, você tem que saber onde você quer chegar, qual é o teu papel o que que isso vai contribuir pra sociedade, qual é a tua missão nesse mundo, o processo de inovação se dá por ai não tem outra maneira, você tem que estar permanentemente se inovando, permanentemente buscando alternativas, eu sempre gostei muito de estudar [...] sou arrojado no pensamento e talvez seguro na execução [...] eu sempre sonhei, eu sempre vi se era viável, sempre estudei o mercado, sempre analisei, sempre busquei a melhoria contínua [...] (Entrevistado 1).

[...] tem que ter pessoas pra cuidar disso e sem as pessoas não gira o motor, então é treinamento, treinamento, capacitação, integração dessas pessoas na na na política da empresa, na visão, em tudo mais né. E [...] o

envolvimento total e irrestrito de todos os colaboradores da empresa (Entrevistado 1).

O Entrevistado 1 ainda acrescenta que o processo como um todo necessita e possibilita mudanças, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados:

[...] o processo bom um processo ele é contínuo né, ele sempre anda ele não tem fim, o processo ele tá sempre disponível pra ti, quando tu quer (sic) atingir um fim, um objetivo, [...] só quero dizer que o processo é uma roda que gira né [...] ele sempre nós dá possibilidades de nós estarmos alterando ele (Entrevistado 1).

Do mesmo modo, como comentam Prahalad e Hamel (1190, p.81 apud BESSANT; TIDD, 2009, p.425):

As verdadeiras fontes de vantagem são encontradas na habilidade da administração de consolidar as tecnologias corporativas dominantes e as habilidades de produção em competências que fortaleçam o negócio individual para que ele se adapte, rapidamente, às oportunidades de mudança.

Por meio do estabelecimento da missão e visão, o sucessor teve como ponto de partida para sua intervenção, a criação do elo entre a qualidade e a gestão, posicionando-se estrategicamente e buscando ferramentas que possibilitassem sua competitividade no mercado. A primeira iniciativa foi sua filiação no PNCQ (Programa Nacional de Controle de Qualidade), responsável pela acreditação da segurança e da qualidade nos resultados das análises fornecidas. É importante ressaltar que de acordo com Ballesterro-Alvarez (2012) a qualidade é uma condição indispensável para que as organizações sobrevivam e se mantenham no mercado. Além disso, nesse setor de saúde a qualidade é elemento primordial para a atuação do laboratório. A seguir algumas percepções do Entrevistado 1 sobre o tema:

[...] eu comecei a perceber que muita coisa tinha que mudar nós tinha que pensar análises clínicas como é uma cadeia produtiva [...] e ali é eu

comecei a visualizar que não tinha que a primeira necessidade era o que o controle de qualidade foi o primeiro ponto onde eu pensei em processo de administração laboratório, processo de produtividade [...] (Entrevistado 1).

[...] comecei a participar então do Programa Nacional de Controle de Qualidade que é o programa da da (sic) Sociedade Brasileira de Análises Clínicas envolvida com o controle externo de qualidade dos laboratórios [...] (Entrevistado 1).

O segundo passo foi o controle dos processos internos, através de avaliações diárias. Posteriormente, a organização através da implantação da ISO 9000 (atualmente, ISO 9001), começou a pensar em boas práticas laboratoriais, procedimentos operacionais padrões e também elaborou baseado em seus documentos internos “o manual da qualidade”, que engloba manuais de todos os processos internos, segurança e gestão, que constantemente são atualizados.

De acordo com Ballestero-Alvarez (2012, p.172): “A norma ISO série 9000 é um conjunto de padrões internacionais a respeito da administração da qualidade e garantia da qualidade”. Além disso, acrescenta que a ISO fornece as diretrizes e os princípios da qualidade, nos quais o sistema de gestão da organização deve se fundamentar.

Essa busca de estruturação do sistema de gestão da qualidade possui a finalidade de que todos os níveis e processos da organização assegurem a qualidade. Tendo em vista a padronização de processos internos e a certificação obtida, há perspectiva de fidelização de seus clientes:

[...] contratei um consultor de ISO 9000, que era de Chapecó em parceria com um senhor de Passo Fundo [...] então já se passaram [...] anos de estudos, de experiências tatata (sic), e fomos aprofundando [...] (Entrevistado 1).

Na verdade [...] na área de análise assim você consegue observar [...] atentamente quando um laboratório ele é certificado, ele tem a questão da qualidade essa busca de inovação esta sempre melhorando, do que não é então isso a gente tem assim no diretor administrativo que ele ta sempre antenado sempre buscando o melhor, então hoje eu posso garantir assim na parte de direção técnica que hoje a gente trabalha com os melhores equipamentos que tem no mercado, a gente trabalha assim na [...] técnica padrão ouro que existe não existe melhor [...] (Entrevistado 2).

Além disso, o investimento em marketing é outro ponto de diferenciação, que sensibiliza o público, bem como, permite o acesso remoto aos resultados do serviço prestado. Aliado ao site institucional utiliza-se de campanhas veiculadas por televisão e rádio, estendendo a abrangência da organização. As campanhas realizadas intensificam valores como a segurança, qualidade, cuidado com os resultados gerados e atendimento humanizado, conforme indicam os excertos:

O conceito de marca, acho que a gente consegue vende aquilo que a gente pensa, então você me pede né, eu sempre quando eu vo entra numa numa (sic) campanha publicitária, primeiro eu tento busca uma pessoa capacitada pra me ajuda [...] né, por que a gente tem uma agência que, e a gente tenta passa a verdade né [...], que é o resultado que eu confio tanto, então acho que as pessoas conseguem vê isso sabe, acho que no fundo a gente consegue transmiti essa seriedade e essa eu diria acima de tudo, você vai vê que a gente pouco fala, porque tecnologia a gente tem que fala, mas a minha a minha mensagem é sempre assim é , é sempre ao seu lado, é sempre sabe você tem que ser abraçado por isso aqui [...] (Entrevistado 1).

É, hoje a gente tem [...] os exames de internet, ahm... a gente tá fazendo agora aviso de SMS exame liberado, ahm... a, o face, então assim, tem o próprio site né, que tem as informações ali, então assim, é... as vez é detalhezinhas que a gente pensa né, ah um lanche pro paciente, as vez tem paciente que não fica bem, ele vem toma um lanche né, ahm... então, a coleta externa, é uma coisa que a gente fez também, ahm... [...] então assim, foram muitas conquistas (Entrevistado 2).

[...] então assim essa questão assim digo assim da Inovação a gente tá sempre buscando alternativas então assim junto também com a equipe de marketing [...] então isso a gente consegue fazer [...] (Entrevistado 2).

[...] a gente tem essa preocupação de mostra pro cliente oque a gente faz de diferente aqui dentro, né, pras pessoas poderem vê né, que a gente tem um diferencial, então acho que, na verdade acho que elas vem em questão mesmo de, de credibilidade e de confiança né, que foi, não foi do dia pra noite né, foi, é... anos que isso vem né (Entrevistado 2).

Para além dos processos de certificação e marketing, a organização investiu também em processos de aprimoramento com foco na área tecnológica e de controle de custos:

Então o seguinte, voltamos aquilo que eu falei primeira fase do laboratório o processo de Inovação foi puramente técnica, [...] então eu me fundamentei

no que no controle de interno externo, escrever todos os processos analíticos tal tal (sic), o que envolve de preparo tal e tudo mais, e capacitar essas pessoas, [...] preparar mesmo as pessoas pra entender o que estavam fazendo e como a gente tá. [...] Depois disso, quando nós começamos a dominar isso o meu cliente, por exemplo, a 15 anos atrás já tinha exame pela internet isso já era uma realidade, ele já tinha em Pato Branco um laboratório que tinha ISO 9000, acho que foi o 2º ou o 3º do Paraná entre os 10 ou 15 do Brasil, depois ele já começou ter um monte de coisa que não tinha que era o resultado online, os nosso clientes começaram gerar o resultado direto sem interferência da digitação que antigamente era tudo manual, é os controles ficaram mais automatizados com isso, então foi muito focado sempre na área tecnológica (Entrevistado 1).

Tais intenções aliadas aos processos estratégicos ampararam-se na diretoria administrativa e da qualidade, num discurso que atrela a concepção de inovação à perspectiva de qualidade. Contudo, como explica MIKOS et al. (2012), a inovação contínua é necessária para as organizações, e para isso é indispensável que a administração e até mesmo os colaboradores sejam incitados permanentemente , para combater a estagnação e a decadência da mesma no mercado.

Desta forma, verifica-se que a gestão da organização busca constantemente atualização para, conquistar mercado e ter o retorno financeiro pretendido:

Assim, eu acho que tanto eu quanto o diretor administrativo os pilares na verdade né a gente ta sempre reunião, ta sempre conversando todo o dia né, todo dia a gente ta debatendo, o que a gente pode fazer pra melhorar né, a gente esta sempre em sintonia a gente esta sempre em busca do melhor, a gente participa de congressos, de ah então assim de cursos, então assim a gente ta sempre buscando (sic) [...] (Entrevistado 2).

Além disso, mesmo a constante preocupação com o cliente tanto externo como interno, impactam no modo como a sociedade distingue a organização. Suas estratégias internalizadas de comprometimento com os clientes, busca de sua satisfação e pela agregação de valor fazem deste laboratório um ambiente diferenciado, conforme evidencia o Entrevistado 2:

[...] quando fala do produto, do exame em si, a gente consegue sabe claramente as tendências do mercado, se saiu um equipamento novo, de

você tá buscando aquela melhoria, que você sabe que ela existe, que ela é real, agora, eu acho que o serviço, a prestação de serviço você tem que tá sempre ligado no que o teu cliente espera, por exemplo o que que o meu cliente espera hoje aqui, que eu tenha wi-fi disponível, que eu tenha uma fanpage, que eu tenha disponibilidade de um laudo pela internet, que eu tenha facilidade de acesso, né, então tudo isso, ele tá buscando, e o que mais, daí a gente se pergunta o que mais, que a gente pode fazer, né, a gente tem, ontem mesmo a gente teve uma reunião estratégica quanto a isso, o que que a gente vai fazer, por exemplo o que mais que a gente pode dar, estrutura, [...] então a gente precisa mais, né, como que vai se essa estrutura, pensando em cada cliente que a gente tem, infantil, né, então assim tudo isso a gente [...] tem que pensar, analisa, [...] tem que analisar o perfil do cliente, o perfil do mercado, o que ele busca, o que que ele quer, o perfil do médico, que o médico também é nosso cliente, né, o que que um médico espera de um laboratório [...]. Acho que na verdade é essa questão forte mesmo de você... a preocupação com a qualidade e o foco no cliente né, eu acho que é isso que, que marca assim, e assim, é todas as condições que isso envolve né [...] (Entrevistado 2).

Considerando o conceito de organização de um modo geral: é o agrupamento de indivíduos que buscam alcançar certo objetivo comum (DIAS, 2013). Logo, a diretoria e os colaboradores, devem ter conhecimento desde que entram na organização, de qual é o negócio da empresa, sua missão, visão, valores, a cultura enfim, para que entendam e cooperem no alcance das metas. Por isso, é importante que desde o recrutamento e seleção dos novos colaboradores, as normas e diretrizes sejam enfatizadas:

[...] por isso que eu digo tentar selecionar o melhor perfil pra isso tu tem que estar descrito dentro do teu manual, dentro dos teus eu diria na política de qualidade da tua empresa [...] pra atingir seus objetivos [...] (Entrevistado 1).

Então na verdade você tenta selecionar a melhor pessoa você tem que ter tudo isso muito bem descrito no teu manual é pessoa capacitada pra tentar fazer a seleção, enfim e o resto é treinamento e você buscar esse comprometimento, a empresa também tem que oferecer, tentar ser sempre maleável não existe como você ser muito fechado você não consegue fazer gestão, então você sempre tem que abrir mão de alguma coisa ou outra nos direitos e obrigações, e fazer com que ele se preocupe em buscar as metas que a empresa busca, e sempre estar constantemente mostrando pra eles quais são os nossos objetivos, por que que ele está aqui, onde nós estamos e aonde nós queremos chegar, e mostrar tem que mostrar você tem que fazer pesquisa de satisfação com eles, você tem que inserir ele nos treinamentos, você tem que pedir opinião dele das necessidades de, por exemplo, do que que ele sente, a maior dificuldade dele pra permanecer hoje no processo, como que ele pode ajudar no processo. (Entrevistado 1)

Por que assim, hoje se você for ver uma pessoa que você contrata ela fica dois meses que ela vai ficar aqui só treinando eu não vo ter nada dessa pessoa eu tenho que ensina ela, treinando pra pegar o básico pra depois de um ano que ela vai ficar ok e é um desgaste muito grande. (Entrevistado 2)

É importante ressaltar que a integração do colaborador com o ambiente organizacional, através da adequação do comportamento à cultura da empresa, possibilita que o mesmo avalie as suas contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais.

Como elemento deste processo, verifica-se que a comunicação interna tem sido importante na resolução de conflitos, alinhamento de estratégias e práticas, bem como no compartilhamento de informações e ocorrências. Na organização em estudo, este processo ocorre de maneira informal, nas discussões do cotidiano, e em espaços formais. Referente às relações e interações sociais através da comunicação, Gold et al. (2001, p. 95 apud CHOO; ALVARENGA NETO, 2010, p.10) “[...] para fazer isso é necessário salientar a importância da interação dos trabalhadores para a construção de relacionamentos e contatos que permitem o compartilhamento de diferentes perspectivas.”

Como explica Robbins, Judge e Sobral (2010) nenhum indivíduo, grupo ou organização pode existir sem a transferência de ideias e informações entre seus membros. E essa transferência se dá por meio da comunicação, que, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado, precisa ser compreendida.

As dinâmicas em torno da comunicação na organização podem ser ilustradas de acordo com as seguintes falas:

[...] é por que o seguinte existe os diretores de departamento também né, então tem uma que atende a recepção, tem uma que controla a coleta, tem outro que controle, as reuniões são mais por setores, a reunião ela é uma coisa assim é que é tão dinâmico o negócio a gente tem tanto contato que não tem necessidade de tanta reunião (Entrevistado 1).

Por isso que eu digo tem que ser muito dinâmico, não é uma reunião no meu ponto de vista que resolve, e o contato permanente de alguém que tem que ser responsável por isso que eu digo um responsável pelo setor, esse vai se dando permanentemente às vezes elas se falam muito mais pela rede, do que fisicamente, é nós temos as reuniões quando é um assunto assim o lançamento de uma campanha onde a gente tem que fazer treinamento específico [...] (Entrevistado 1).

[...] por exemplo, agora [...] esta tendo reuniões permanente com o pessoal do atendimento pra corrigir uma conduta, seja pra lançar uma nova maneira de né, mas as reuniões elas são muito conforme a necessidade, por que o contato eu te garanto ele é permanente sempre esta passando pela direção todas as informações necessárias pra gente tomar, por isso que a gente já não tem tanto travamento, a gente vai trabalhando [...] (Entrevistado 1).

Assim a gente tem muitos funcionários à gente tem as nossas comunicações internas, a gente se comunica através do Spark, então a gente ta diariamente todo momento se comunicando com eles, às vezes eles não percebem, mas assim às vezes tenho cinco, seis que eu tenho que responder Spark se comunicando com os funcionários me pedindo coisa falando [...] (Entrevistado 2).

É assim, a gente tá sempre em comunicação com o, os bioquímicos né, então assim, quando a gente tem duvida, assim a gente sempre chama, sempre discute com eles as possibilidades né, mas assim, essa questão tá mais a nível mesmo estratégico [...] mais a nível da, da gestão.[...] a gente ta sempre em comunicação às vezes não tem aquela reunião formal, mas você chama a pessoa ó como que ta o teu setor, como que ta, o né tem esse feedback diário, então assim não é uma questão tão formal mas existe (Entrevistado 2).

Eu, eu acho bastante importante o diálogo né [...] a gente tem um livre acesso até os diretores fala olha tá acontecendo tal coisa pra gente sentar e conversar entende não é (rsrs) aquele chefe que a gente não tem conversa não tem abertura não podemos nem tentar falar com eles porque, porque tem empresas que acontecem que os colaboradores não tem, não tem acesso até o seu líder o seu supervisor, aqui não, aqui gente senta tenta sempre com um boa conversa resolver né. Na maioria das vezes funciona (Entrevistado 3).

[...] ah só uma coisa ai eles medem sim todo ano tem lá um período aonde ele vai medir ela faz uma interação maior com cada colaborador, que ela mede satisfação desse colaborador, e o que que ele pode, ai que são as críticas, que daí ele faz um reunião pessoal um momento mais importante (Entrevistado 1).

A comunicação e a interação são variáveis importantes na criação de conhecimento individual e organizacional, tendo em vista que criar novos conhecimentos exige muitas vezes além do aprendizado com outros ou aquisição de conhecimentos externos, implica na interação entre os membros da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ainda os autores salientam que:

As organizações lidam com ambientes incertos não apenas através da adaptação passiva, mas através da interação ativa. As organizações podem se transformar. Entretanto, muitas visões da organização são passivas e estáticas. A organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente. Além disso, os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos de inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.59).

Além desses pontos referentes à comunicação o treinamento dos colaboradores desde sua inserção na organização, asseguram a geração de conhecimento e os padrões da qualidade nos serviços prestados. Somado a isso a capacitação continuada permite que o aprendizado e a atualização dos profissionais sejam aprimorados. De acordo com o exposto, é possível entender a importância desse processo na organização em questão pelos excertos que seguem:

Então assim é, [...] você fazer com que as pessoas atinjam ah e contribuam da maneira que você quer que contribuam no processo de qualidade. [...] então é treinamento, treinamento, capacitação, integração dessas pessoas na na na (sic) política da empresa, na visão, em tudo mais né. E aí é contigo né[...] é a busca da do dia melhor, é se auto, se reiventa (Entrevistado 1).

Então nos temos uma política a gente investe no colaborador aqui dentro acho que foram umas 6 ou 7 pós-graduações que nos investimos ao longo do tempo até mais não lembro, é Congresso a gente paga, mês passado agora foram dois colaboradores, daqui dois meses vão outros né, todo ano nos dois maiores congressos de análises clínicas vão, [...] foi [...] uma equipe esses dias para São Paulo fazer capacitação ISO 9000 novas regras e na parte de de auditoria, eu saio duas vezes por ano eu vou pros Estados Unidos num Congresso no maior Congresso mundial voltados análises clínicas e tudo mais [...] (Entrevistado 1).

[...] porque aqui a gente tem condições pra fazer isso, é uma empresa que dá esse tipo de, de condições, que te dá suporte pra isso, né, você tem um sistema de gestão, você tem probabilidade de fazer cursos, de ir atrás, de estudar, ahm... tanto que a gente, [...] tem revistas, [...] a gente tem assinatura de revistas, mensais, semanais, revistas internacionais, ahm..., a nossa biblioteca, tem livros, toda hora a gente tá atualizando os livros, né, então assim, é uma empresa que investe, que você sabe assim, que te dá um suporte pra isso, você sabe que tem pessoas capacitadas em, em fazer isso, em te dá esse suporte pra manter tudo isso, né e também a estrutura física né, a estrutura física dos equipamentos, a parte técnica né, que a gente tem, como eu disse, tem o que há de melhor, então é muito bom trabalhar, você tem os recursos, é, é muito bom(Entrevistado 2).

[...] o laboratório sempre tá buscando inovação sempre com treinamentos, a gente sempre tá participando é... treinamentos é como parceiros da

Unimedic, faz segurança do trabalho, o pessoal da produção também tem bastante vão pra fora com treinamentos palestras, pra tá melhorando o desempenho do laboratório, melhorando a [...]

[...] sempre eles buscam oferecer treinamentos pra gente né, que a gente possa tá aprimorando os serviços pra tá oferecendo o melhor produto pro paciente que vem aqui né (Entrevistada 3).

É que na verdade assim, é... é um desafio constante né, você tem que tá sempre buscando informação, tem que tá sempre melhorando, tem que tá sempre antenado, então assim, a gente tá sempre... buscando novas coisas né, então é legal porque assim, nunca é um dia igual ao outro, todo dia é um desafio, né, seja um desafio de você ter que conversa com um paciente, de você ter que fala com um médico, ou você atende o teu, o... a tua própria, as tuas próprias pessoas né, com as dúvidas de exames, então você tem que tá sempre buscando informação, então todo dia é, eu digo que é um desafio, tanto na questão das pessoas quanto dos processos (Entrevistado 2).

O processo de sucessão contribuiu estrategicamente para a profissionalização da organização, buscando associar o processo de gestão, ao processo de qualidade, à certificação ISO e à melhoria contínua de todos os processos da organização.

Esses são os aspectos primordiais nos quais o ambiente organizacional é pautado, tendo como estratégias para tais a integração dos colaboradores a cultura instituída que é muito forte, à comunicação interna, o treinamento e a capacitação dos colaboradores, através da participação de cursos e congressos, a preocupação com o processo e com que todos o visualizem e os investimos em aprimoramento seja da gestão, seja dos aspectos técnicos.

As categorias estabelecidas para a análise: a primeira referente a liderança e a criação de ambientes de inovação: a construção dos papéis. E a segunda se referente às condições anunciadas para a criação de ambientes de inovação. Ressaltam a sucessão como um processo de profissionalização do negócio, através da implantação de mudanças no laboratório, com a direção técnica e administrativa vinculadas ao empreendedor e sucessor, respectivamente; e a criação da direção da qualidade, priorizando a questão da qualidade. Com essa perspectiva profissionalizada, a melhoria contínua, as buscas pela qualidade e por informação passam a se configurar como valor na cultura organizacional, principalmente com vistas aos processos, marketing, gestão e atendimento, e as políticas de treinamento e capacitação dos colaboradores. Assim a organização tem consolidado sua visibilidade e aspectos de credibilidade junto ao mercado.

Ante o exposto e a partir dos dados coletados, verifica-se que a organização possui indícios de um ambiente inovativo principalmente vinculados à questão da qualidade e precisão nos resultados. No entanto, apesar dos dados apresentarem a existência de práticas que influenciam e auxiliam no processo de sensibilização para a criação de ambientes de inovação na organização, percebe-se a possibilidade de que algumas práticas sejam intensificadas e de que novas práticas sejam inseridas neste contexto, a fim de complementar as já existentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar as relações existentes entre as práticas de liderança e as condições para a criação de ambientes de inovação em um laboratório de análises clínicas situado na cidade de Pato Branco – Paraná, tendo como objetivos específicos: identificar as práticas de liderança existentes na organização; apurar as condições para a criação de ambientes de inovação existentes na organização; e verificar, a partir dos ambientes de inovação, as condições propícias para sua criação.

Para tanto, foram estabelecidos os procedimentos metodológicos que orientaram para a definição de duas categorias de análise. A primeira se refere aos papéis: a liderança e a criação de ambientes de inovação: a construção dos papéis. Em relação a segunda: busca identificar às condições anunciadas para a criação de ambientes de inovação.

Em termos de síntese, considera-se que a primeira categoria indica que a sucessão, juntamente com as características do empreendedor e de seu sucessor, foram determinantes para a profissionalização do negócio e a construção dos papéis dos atuais líderes da organização: o fundador diretamente ligado à parte técnica, e o sucessor ligado à direção administrativa e estratégica. Auxiliados pela criação da diretoria da qualidade, que desempenha um papel importante de intermediação entre colaboradores e diretores, e na gestão da qualidade. No caso da profissionalização da organização, ela está pautada na busca por informações e da melhoria contínua, juntamente com aspectos de credibilidade e visibilidade junto ao público alvo do laboratório.

Por sua vez, a segunda categoria evidencia elementos de uma cultura instituída com vistas ao treinamento, capacitação e comunicação com os liderados, principalmente com vistas à qualidade e ao aprimoramento.

Assim, constata-se que a partir das práticas de liderança, no contexto da percepção dos seus gestores, bem como, do referencial teórico norteador acerca das condições para a criação de ambientes de inovação, verifica-se em termos de possibilidades movimentos, intenções, preocupações com relação à integração dos colaboradores com a cultura da organização, oferta de treinamento e desenvolvimento para capacitação do capital humano, movimentos em relação à

comunicação organizacional, e também a preocupação com os aspectos ligados à qualidade do serviço prestados intrínsecos a esse setor, bem como a busca pelo atendimento de referência.

As perspectivas da organização em relação à inovação estão muito atreladas ao conceito de qualidade em todos os processos, tendo como implicações a busca por tecnologias de ponta (equipamentos), a capacitação interna dos colaboradores e também a preocupação por entregar um serviço de referência; ademais tendo em vista a singularidade desse setor, que lida com vidas e por consequência tem tolerância zero ao erro.

As considerações apresentadas expressam as percepções acerca das análises produzidas no decorrer do estudo. Contudo, considerando a existência de indícios de associação entre as perspectivas assumidas entre liderança, a construção de papéis no âmbito das organizações, bem como da inovação como pano de fundo dos processos de qualidade e precisão, inerentes aos serviços de saúde. Entretanto, estima-se que a qualificação pela banca examinadora trará significativas contribuições para o estudo.

Para concluir é imprescindível evidenciar ainda, as implicações deste estudo no âmbito da organização investigada e da minha formação acadêmica como pesquisadora. Trata-se de uma experiência singular em relação à pesquisa desenvolvida, e também para minha atuação como futura profissional da Administração. Ainda há que se considerar que o estudo em conjunto com outras duas duplas, contribuiu com as percepções e permitiu o aperfeiçoamento do estudo. Outro ponto importante a se destacar é o amadurecimento acadêmico, pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Thales de. **Inovação e Ciências Sociais: em busca de novos referenciais**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 20, n. 58: p. 145-156, junho 2005.

ARNOLD, William W.; PLAS Jeanne M. **Liderança Orientada para Pessoas: O Toque Humano como Fator de Produtividade e Lucro**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARRUDA, Monica F. de. **Cultura Organizacional e Inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo**. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2006.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de Qualidade, Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.

BORGES, Lucimara A. S.; SILVA, Mariana; URBANAVICIUS JR., Vladas. **Modelos de gestão utilizados pela empresa familiar: Madeireira Piranguinhense situada no Sul de Minas Gerais**. V Encontro Científico Sul Mineiro de Administração, Contabilidade e Economia. Minas Gerais, out. de 2013. Disponível em: <<http://www.facesm.br/userfiles/webfiles/Artigo%206.pdf>> Acesso em: 15 de set. de 2014.

CARVALHO, Helio G. de; REIS, Dalcio R. dos; CAVALCANTE, Márcia B. **Gestão da Inovação**. Curitiba, PR: Aymar, 2011. (Série UTFInova).

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências Humanas e Sociais**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

CHOO, Chun Wei. ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Além do Ba: Gestão de Contextos Favoráveis em Organizações do Conhecimento**. 2010.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: Construção, Consolidação e Mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANÇA, Ana C. Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa Familiar: Tendências e Racionalidades em Conflito**. Passo Fundo: UPF- Universidade de Passo Fundo, 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Leituras Regionais: Mesorregião Geográfica Sudoeste Paranaense**. Curitiba: IPARDES; BRDE, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIVRO BRANCO: Ciência, Tecnologia e Inovação (2002). Disponível em: <http://www.cgEE.org.br/arquivos/livro_branco_cti.pdf> Acesso em 16 de jun. de 2013.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, Denise D. P. N. **Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 185 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2004

MANUAL DE OSLO (2005). Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf> Acesso em 16 de jun. de 2013.

MIKOS, Walter Luís; et al.. **Qualidade: Base da Inovação**. Curitiba, PR: Aymarã Educação, 2012.

MINAYO, Maria C.de S (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 17. ed. Petrópolis - RJ: Editora Vozes, 2000.

MOREIRA, Daniel A.; QUEIROZ, Ana C. S (Coord). **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

NETO, Ridávia C. D. de Alvarenga. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 400 pg. Tese (Pós-Graduação em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PALADINI, Edson P. **Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREZ, Gilberto. **Adoção de Inovações Tecnológicas: um estudo sobre o uso dos sistemas de informação na área de saúde**. 227 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PONTES, Herus. **Gestão da Saúde no Município de Pato Branco**.CAP Accounting and Amangement, v. 01, n. 01: p. 18-19, 2006.

PORTER, Michael E.; TEISBERG, Elizabeth O. **Repensando a Saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos**. Tradução: Cristina Bazan. Porto Alegre: Bookman, 2007.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANT'ANNA, Anderson de S.; CAMPOS, Marly S.; VAZ, Samir L. **Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema?** XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, set. de 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo B. **Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. Tradução: Silvío Floreal Antunha. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

APÊNDICE A – Entrevista Semi Estruturada Gestor

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA GESTOR

CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DE SAÚDE: Inovação e Liderança (Cultura e Comunicação)*

Perfil:

Idade:

Formação:

Tempo de trabalho na organização:

Cargo/função e tempo de atuação:

Sobre a organização:

- 1) Descreva a trajetória da organização:
- 2) Baseado em seu conhecimento sobre inovação, você considera que sua empresa busca inovar constantemente? Como isso ocorre?
- 3) Como as ações sobre inovação tiveram seu início? Em que momento citaria como divisor de águas?
- 4) Qual o seu papel ou sua participação no processo de inovação na organização?
- 5) Em que áreas o laboratório tem investido de modo mais contundente?
- 6) Ao longo desta trajetória, há projetos que não deram certo? O que ocorreu? Quais os elementos para esse resultado?
- 7) Como se lida com o erro? E com a incerteza?
- 7) Quais as diretrizes orientadoras para os projetos de inovação em desenvolvimento?
- 8) Qual a sua percepção sobre os resultados alcançados?
- 9) Durante a fase de inovação, com que frequência as pessoas de sua equipe participaram de momentos de interação/discussão sobre o tema? Quais espaços?
- 10) Como foram tratados os conflitos ou resistências (em relação ao processos de inovação)?
- 11) Em relação as sugestões, novas ideias, troca de experiências e informações, de que formas isso acontece?
- 12) Em sua opinião, quais as principais dificuldades que envolvem o processo de interação entre e com as equipes? E entre eles? E com vocês?

- 13) Em termos de abordagem, que estratégias de liderança costumam surtir os melhores efeitos?
- 14) Porque os clientes optam pelo laboratório?
- 15) Quais os limites e possibilidades para o laboratório?

* Adaptada da Dissertação de Arruda (ARRUDA, 2006).

APÊNDICE B – Entrevista Semi Estruturada Colaborador

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA COLABORADOR
CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DE
SAÚDE: Inovação e Liderança (Cultura e Comunicação)*

Perfil:

Idade:

Formação:

Tempo de trabalho na organização:

Cargo/função e tempo de atuação:

- 1) Como a organização lida com o erro?
- 2) Você participa com que frequência de momentos de interação/discussão relacionadas a inovação? Em que espaço isso acontece?
- 3) Em relação a sugestões, novas ideias, troca de experiências e informações como isso acontece na organização?
- 4) Em sua opinião, quais as principais dificuldades que envolvem o processo de interação com seus líderes?
- 5) Vocês são informados das inovações realizadas no laboratório?
- 6) Os líderes incentivam que vocês sejam inovadores? Como isso ocorre?
- 7) Como os líderes se comunicam com os funcionários?
- 8) Quais os limites e as possibilidades do laboratório?
- 9) Você percebe a empresa como um ambiente propício de inovação? Exemplifique.
- 10) Que tipos de estratégias os líderes utilizam para criar um ambiente de inovação. O que surte e o que não surte efeito?
- 11) A empresa possui políticas de treinamento e desenvolvimento com vistas à inovação?
- 12) Em sua opinião, quais as principais dificuldades que envolvem o processo de interação entre os líderes e as equipes no que tange a inovação?
- 13) Baseado em seu conhecimento sobre inovação, você considera que sua empresa busca inovar constantemente? Como isso ocorre?

* Adaptada da Dissertação de Arruda (ARRUDA, 2006).

APÊNDICE C – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

As acadêmicas do 4º ano de Administração da UTFPR câmpus Pato Branco, Beatriz Leite Gustmann de Castro, Márcia Paludo Otelakoski, Jessica Teixeira de Andrade, Jucelene Westphal Fergutz e Lourdes Graciel Josefino Zancanaro estão executando atividades de pesquisa vinculadas a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Os projetos têm como objetivo analisar os Ambientes de Inovação e as suas relações com a Liderança, Comunicação e Cultura Organizacional.

Sua colaboração na pesquisa será de suma importância para o desenvolvimento da mesma. Por isso, pede-se a sua participação e autorização para a realização de coleta de dados atinentes aos referidos projetos através do fornecimento de informações por meio de: conversas informais, documentos oficiais, questionários e/ou entrevistas. Suas informações serão utilizadas apenas para as finalidades da pesquisa e não serão objeto de avaliação pessoal no sentido de verificação de acerto ou erro.

A participação na pesquisa não envolve risco físico, tampouco constrangimento de qualquer natureza. A identidade dos envolvidos será preservada em todas as fases dos projetos e os mesmos terão pleno direito de censura sobre os conteúdos que fornecerem individualmente.

Se a qualquer momento desejar informações adicionais sobre as pesquisas ou, a qualquer tempo, decidir não participar ou desejar interromper sua participação, pode entrar em contato no horário comercial pelo telefone (46) 3220-2528 ou pelo e-mail gpezarico@utfpr.edu.br ou ainda, leonardi@utfpr.edu.br endereçando a mensagem às Professoras Giovanna Pesarico e Audrey Merlin Leonardi de Aguiar, orientadoras desta pesquisa.

Profª. Dra. Giovanna Pesarico

Coordenadora do Projeto/Orientadora

Profª. M.Sc. Audrey Merlin Leonardi de Aguiar

Coordenadora do Projeto/Orientadora

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, na
condição de _____ declaro que
fui devidamente esclarecido(a) sobre a pesquisa e concordo em participar da mesma
autorizando e fornecendo informações através de conversas informais, observação
direta, documentos oficiais, questionários e/ou entrevistas.

_____, ____/____/2014.

Assinatura