

Estilos cognitivos de restaurantes Epp's - Uma análise em empresas participantes do programa ALI**DAIANE OLIVEIRA MEDEIROS**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
daiane.oliveiramedeiros@gmail.com

CARLOS ANDRÉ DA SILVA MÜLLER

Universidade Federal de Rondônia - UNIR
daiane.oliveiramedeiros@gmail.com

ANA FLÁVIA MONTEIRO DIÓGENES

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
anaflavia_diogenes@hotmail.com

SAMARA TEIXEIRA DOS SANTOS

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
samara_tds@hotmail.com



ESTILOS COGNITIVOS DE GESTORES DE RESTAURANTES EPP'S – Uma análise em empresas participantes do Programa ALI

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar e classificar o estilo cognitivo de gestores de Restaurantes Epp's através de uma abordagem quanti-qualitativa (CRESWELL, 2010) em empresas participantes do Programa ALI. Trata-se de um estudo teórico-empírico. O objeto central da pesquisa foram quatro gestores de Restaurantes de pequeno porte com característica distintas e que foram atendidos durante dois anos por uma agente Local de Inovação através do Programa ALI, programa este que tem como ideia principal a sensibilização dos empreendedores sobre a importância de inovar rotineiramente, como uma estratégia para crescer. Para coleta de dados foi realizado uma entrevista semiestruturada e utilizado um questionário baseado nos estudos realizados por Kirton (1976), com perguntas fechadas, que foi aplicado pela pesquisadora aos quatro gestores. Os dados indicam que os gestores das empresas são mais propensos ao estilo cognitivo inovador, uma vez que foram encontrados 03 estilos cognitivos inovadores e 01 adaptador. Constatou-se que o estilo inovador é mais aberto a realizar as ações propostas pela agente do Programa ALI, onde fica claro que há da parte dos gestores esforços para inovar, no entanto muitas vezes essas ações não ocorrem de forma sistematizada e com o rigor necessário, foram identificados muitas vezes, esforços esporádicos para a inovação. Conclui-se que o estilo cognitivo do gestor acaba por influenciar no processo de difusão da cultura inovadora. Pode-se dizer que de certa forma existe uma ligação entre a inovação e a cognição, e que há esforços de inovação nas empresas pesquisadas, porém, devido ao fato desta estar centralizada na figura do gestor, acaba por ficar um pouco incipiente na pequena empresa por depender das atitudes do mesmo.

Palavras-chave: Inovação; Gestor; Estilo cognitivo; Restaurantes

Abstract

The objective of this study was to analyze and classify the cognitive style restaurants managers Epp's through a quantitative and qualitative approach in participating in the ALI program companies. It is a theoretical and empirical study. The study subjects were four managers of restaurants Epp's with different characterizations and were met during two years for an Innovation Local agent through the ALI program, a program whose main idea awareness among entrepreneurs about the importance of innovation routinely, as a strategy for growth. For data collection was undertaken a semi-structured interview and used a questionnaire based on studies by Kirton (1976), with closed questions, which was applied by the researcher to the four managers. The data indicate that corporate managers are more likely to innovative cognitive style as it found 03 innovative cognitive styles and 01 adapter. It was found that the innovative style is more open to carry out the actions proposed by the ALI program agent, where it is clear that there is on the part of management efforts to innovate, however often these actions do not occur in a systematic way and with the necessary rigor often, sporadic efforts for innovation have been identified.

We conclude that the cognitive style manager has an influence on the innovative culture diffusion process. You could say that somehow there is a link between innovation and cognition, and that there is innovation efforts in the surveyed companies, however, due to the



VI SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estrategia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

fact that this be centered on the manager's figure turns out to be a little on the small fledgling company By depend on the attitudes of it.

Keywords: Innovation; Manager; Cognitive style; restaurants



1 Introdução

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam significativa parcela das organizações formais no Brasil e para que as mesmas sobrevivam e se mantenham ativas neste mercado tão competitivo e heterogêneo é necessário buscar elementos que façam com que se destaquem frente a esse cenário. Dentre outros elementos, a inovação é um dos que mais demonstram resultados positivos, pois a mesma é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas (TIDD e BESSANT, 2013). Está ainda relacionada com a capacidade dos gestores em desenvolver ações que caracterizem a melhoria de seus empreendimentos, ações esta que devem ter resultados significativos para o bom desempenho da organização, vista ainda por muitos autores como um fator decisivo principalmente no que diz respeito a se diferenciar da concorrência. A inovação também pode se caracterizar como um dos vários aspectos impactados diretamente pela influência e decisão dos gestores/proprietários. Inserido nessa discussão, o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) possui um programa que é voltado especificamente para a inovação dentro das Micro e pequenas empresas, o programa é intitulado Agente Local de Inovação – ALI. A ideia principal do programa é a sensibilização dos empreendedores sobre a importância de inovar rotineiramente, como uma estratégia para crescer.

Também pautado nessa discussão, é importante ressaltar que para que a inovação ocorra, o gestor deve ser o principal disseminador dessa ideia. É na figura do mesmo que irá se buscar todo o estímulo e determinação necessária para que os resultados do Programa sejam positivos. E de acordo com esse contexto, é possível afirmar que diversos estudos focalizando as peculiaridades do gestor têm sido realizados, caracterizando assim uma nova tendência de discussão voltada para a forma de como é coletada, processada e analisada a informação, ou seja, o estilo cognitivo do mesmo e na busca pela inovação, entra o papel do gestor que deve ser baseado em uma visão estratégica, onde se julgou necessário analisar qual o estilo cognitivo do mesmo.

A cognição está relacionada com o processo de aquisição e utilização de conhecimento. Na visão de Gimenez (1998), cada indivíduo possui diferenças no modo de obter e utilizar informações sugerindo assim um estilo individual cognitivo. Destarte, busca-se com esta pesquisa compreender as relações existentes entre inovação e estilos cognitivos de gestores em MPEs, como meio de estabelecer relações preliminares entre grau de inovação e estilos cognitivos de cada um dos gestores das organizações pesquisadas.

A partir das exposições acima, é apresentado o seguinte problema de pesquisa: Como se classifica o estilo cognitivo de gestores de restaurantes Epp's e que influência há do mesmo na difusão da cultura inovadora?

Assim, definiu-se como objetivo geral: Analisar e classificar o estilo cognitivo de gestores de Restaurantes Epp's de empresas participantes do Programa ALI. Especificamente realizou-se levantamento bibliográfico acerca de inovação e estilos cognitivos; Foram identificados os estilos cognitivos dos gestores das organizações e analisados os perfis dos gestores e sua relação com as inovações que foram implantadas na organização;

Referencial Teórico

Nos dias atuais a crescente competitividade entre empresas tem provocado a necessidade de rever paradigmas de gestão e formas de inserção neste ambiente turbulento e mutável. A necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança e inovação deixou de ser apenas um modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso. Nesta



perspectiva, uma ideia que se encontra cada vez mais difundida é que o conceito de inovação tem que estar profundamente ligado ao conceito de gestão. Onde é possível se afirmar que segundo a visão de Pereira (2009) quando as MPEs inovam em seus processos e produtos elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios. Neste mesmo sentido, Fleck (2003) afirma que a verdadeira medida de sucesso de uma organização é sua habilidade de sobreviver no mercado. Para esse autor a capacidade de se manter no mercado está condicionada a uma busca por inovação nas soluções e nas respostas aos desafios que o mesmo apresenta.

Inovações trazem melhorias para as organizações e propõem que os gestores realizem mudanças no contexto organizacional, Schumpeter (1961, p. 105) identificou na inovação:

[...] “o impulso fundamental que mantém em funcionamento a máquina capitalista”, constituindo-se de “novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista” [...].

Essa proposição schumpeteriana inaugurou um vantajoso programa de pesquisa sobre inovação e foi o que alavancou estudos sobre o assunto.

Schumpeter (1961), aliás, foi um dos primeiros autores a discutir inovação, o economista austríaco escreveu a tese que trata de inovação como “criação destruidora”, enquanto teóricos e pesquisadores analisavam o capitalismo como um problema da administração da estrutura existente, o mesmo defendia a questão de que o capitalismo desenvolvia-se em razão de sempre estimular o surgimento de empreendedores, isto é, de capitalista ou inventores extremamente criativos – os inovadores - que eram os responsáveis por todas as ondas de crescimento que o sistema conhecia. (SCHUMPETER, 1961).

Para Freeman (apud LEMOS, 2000), o processo de inovação refere-se à primeira introdução de novas técnicas no âmbito da produção, as quais podem geralmente ser seguidas por um extenso processo de difusão. Trata-se da introdução, no processo produtivo, de uma invenção, isto é, de um novo conhecimento (JOHNSON, 1992, p. 28).

Outro conceito de inovação muito difundido é o apresentado pelo Manual de Oslo (2005) que destaca que: “Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado ou um processo, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 2005 p. 3), o mesmo divide a inovação em quatro partes: Produtos, processos, marketing e organização.

Scholtissek (2012 p. 14) descreve as inovações em produtos como a implementação de produtos completamente novos, novos designs, ou tecnologias empregadas a produtos existentes. Segundo o mesmo autor, as inovações relacionadas a processos envolvem processos novos ou adaptados estão ligados aos mais diversos fatores de atividades. Elas são implementadas com o objetivo de se buscar mais eficiência, elevar a qualidade ou reduzir o custo da produção de itens existentes e da prestação de serviços existentes, já a inovação em Marketing, fazem parte de um novo conceito de marketing e estão ligadas diretamente à mudanças significativas no design, embalagem ou tudo que esteja relacionado diretamente ao produto ou serviço. Tigre, (2006 p. 50) destaca a inovação organizacional como as mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa bem como a relação que há entre colaboradores, fornecedores e gerentes.

No que diz respeito ao grau de novidade da Inovação, o Manual de Oslo (2005 p. 57-63), divide em três sendo eles: (1) Nova para a empresa, quando consiste em uma nova prática



para a mesma, (2) Nova para o mercado, quando é uma novidade para determinada área geográfica ou quando consiste em uma determinada linha de produtos voltada para um novo nicho de mercado, (3) Nova para o mundo, quando não existe em nenhum mercado ou empresa.

Drucker (1987 p. 39) sustenta que: “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”. Ela pode ser apresentada como disciplina, ser apreendida e ser praticada (DRUCKER, 1987). Neste sentido, a inovação deve ser uma causa abraçada por todos os membros da organização e primeiramente pelo gestor que precisa estar atento aos colaboradores, buscando incentivar e até mesmo observar os que se diferem uns dos outros em termos de atitude e ação para poder podar as atitudes que são capazes de ir em direção contrária a uma inovação, resultando assim num engajamento geral e evitar assim alguns casos até problemáticos para toda a empresa, vê-se assim a inovação como o processo pelo qual gestores dominam e implantam o projeto e produção de bens e serviços que são novos para os mesmos, a despeito de serem ou não novos para seus.

Para Drucker (1967) “o empreendedor eficaz é aquele que possui conhecimento das etapas envolvidas no processo de tomada de decisão, sabe a sequência e a consequência de cada passo, avaliando todas as possibilidades e exercitando o ciclo completo, e decide pela melhor opção para seu negócio”.

Tidd, Bessant e Pavvit (2005 p. 02) destacam que enquanto no passado a vantagem competitiva poderia se originar de tamanho da organização ou do patrimônio que a mesma possuía em anos recentes este cenário está gradativamente mudando em favor de organizações que conseguem agregar conhecimento e avanços tecnológicos em seus produtos ou serviços, obtendo crescimento econômico e um melhor posicionamento do mercado, além de fidelizar o cliente. O responsável por agregar essas mudanças a organizações e disseminar tal cultura é o gestor, que é quem está a frente de tudo, liderando e incentivando as mudanças.

Segundo Pereira et al (2009 p. 57), os empresários das MPE's associam a inovação mais com o fato de contar com um modelo de negócio inovador do que com a elaboração diferenciada de produtos e serviços e; visão esta que é corroborada por Deloitte, 2007 que afirma que as MPE's que mais cresceram no Brasil foram as que os empresários têm a visão de inovação alinhada com a capacidade de expansão de seus negócios dentro e fora dos próprios mercados de atuação. Na avaliação sobre a dinâmica do mercado, a inovação é entendida como um fator decisivo especialmente para se diferenciar da concorrência.

No Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) possui um programa específico que focaliza a inovação dentro das MPEs chamado Agentes Locais de Inovação - ALI. O Programa ALI é uma proposta que tem como objetivo levar, de forma continuada, a inovação à gestão das pequenas empresas. A ideia principal do mesmo é a sensibilização dos empreendedores sobre a importância de inovar rotineiramente, como uma estratégia para crescer, e para tanto se utiliza da ferramenta Radar de Inovação para avaliar o grau de inovação de uma organização (SEBRAE/PR, 2012; BACHMANN & ASSOCIADOS, 2008). Essa ferramenta é utilizada pelo Agente em um diagnóstico realizado na organização, onde o gestor da mesma responde às questões levantadas pelo Agente de acordo com as dimensões do Radar, uma vez que o mesmo é o grande conhecedor das ações e atividades constantes na sua empresa.

A cognição está relacionada a essas atitudes do gestor, com a forma como o mesmo adquire, armazena e faz uso de tais conhecimentos. A cognição está ligada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento (Hayes e Allinson, 1994). Na metade da década de 50, vários pesquisadores começaram a voltar a atenção para o que podemos chamar



de “estilo cognitivo”, em oposição a estudos de habilidade cognitiva (nível cognitivo), estilo esse que nada mais é do que as diferenças no processamento de informações adquiridas pelo ser humano. Enquanto diferentes níveis de habilidades cognitivas podem levar a diferentes níveis de desempenho, esses estilos não se relacionam com a eficácia ou eficiência das ações realizadas por seus executores e sim busca julgar a atitude mais adequada a determinadas situações de acordo com o estilo classificado. (Gimenez, 1998).

Segundo Allport (apud Vasconcelos *et al* 2005) , o termo “estilo cognitivo” indica abordagens individuais para resolver problemas, receber e recuperar informações que foram memorizadas. O nível cognitivo seria o do aprendizado racional, obtido por meio de informações e dados. Para Lewin (apud KREBS, 1995), compreende o nível emocional, o envolvimento, bem como nossas crenças e paradigmas.

Hayes e Allinson (1994 p. 53) defendem a importância de se analisar os fenômenos organizacionais sob o ponto de vista da cognição, esses autores listam 22 dimensões diferentes pelas quais o estilo cognitivo pode ser observado. Baseando-se nestas dimensões, pode-se destacar o modelo proposto por Kirton (1976), que desenvolveu a Teoria da Adaptação-Inovação, que tem sido objeto de estudo por muitos autores. A preferência individual por um estilo cognitivo é medida através de um instrumento desenvolvido por este autor e que já foi utilizado por diversos outros grandes nomes como Goldsmith (1984) e Foxall e Hackett (1992). De acordo com o Kirton (1976), os indivíduos que têm um estilo adaptador enfatizam precisão, confiabilidade, eficiência, prudência, disciplina, e atenção às normas, especialmente aquelas impostas por autoridades. Estes tentam resolver problemas através da aplicação de soluções que derivam de métodos já conhecidos e testados. O estilo inovador, por outro lado, é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas.

É importante ressaltar que as abordagens inovadora ou adaptativa são simplesmente dois estilos diferentes de solução de problemas e tomados de decisão, o que nos possibilita afirmar que não existe a melhor ou a pior. Cada uma tem suas potenciais forças e fraquezas. O intuito da Teoria de Adaptação-Inovação é ajudar a entender o indivíduo mais claramente, entender sua preferência e tomada de decisão, bem como seus prováveis comportamentos, o que pode ajudar a ter um desempenho mais eficiente frente à tomada de decisão e de solução de problemas.

Metodologia

Este estudo tem por objetivo analisar o estilo cognitivo de três gestores de MPEs sob o ponto de vista do diagnóstico do grau de inovação proporcionado pelo Programa ALI do SEBRAE, no município de Ariquemes/RO, para tanto, utilizou-se como procedimento geral a abordagem quanti-quali (CRESWELL, 2010, GUERRA 2006). Em um primeiro momento, a partir de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), a pesquisadora examinou 04 entrevistas, ou seja, fala dos gestores que descreviam e relatavam as práticas de inovação realizadas nas empresas pesquisadas bem como o posicionamento dos mesmos com relação às ações inovadoras sugeridas pela agente no plano de ação de cada uma destas organizações.

A fim de melhor atender aos objetivos propostos, foi realizado um estudo descritivo e exploratório, de abordagem qualitativa, uma vez que esta possibilita maior aproximação com o cotidiano e as experiências vividas pelos próprios sujeitos (MINAYO, 1993).

O método de pesquisa envolveu um conjunto de 04 entrevistas semipadronizadas (FLICK, 2009; GIL, 2011) para investigação, e objetivando a captação de dados verbais com dirigentes restaurantes de acordo com a classificação feita pela agente que atende essas organizações, onde a mesma classificou em dois tipos de ambientes: dois que obtiveram uma melhor pontuação no Radar Inovação de acordo com a ferramenta idealizada (SEBRAE/PR,



2012; BACHMANN & ASSOCIADOS, 2008) , e outros dois com uma pontuação um pouco menor. A diferença entre os dois ambientes permitiu explorar as diversas faces se tratando de cognição em ambientes distintos.

Para complementar a investigação foi aplicado também um questionário adaptado com perguntas fechadas se baseando no modelo criado por Kirton (1976) para coleta de dados. Para a classificação utilizou-se o modelo de Kirton (1976), permitindo a observação de semelhanças entre os mesmos. A análise da relação entre estes modelos permite estabelecer as relações pretendidas.

O questionário KAI possui 32 itens que verificam o estilo adaptador ou inovador do indivíduo analisado, sendo que cada item possui 5 opções de respostas distribuídas em uma escala Likert de pontuação entre 1 a 5, variando entre “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Nesse questionário o resultado final pode variar entre 32 e 160 pontos, sendo considerados 96 pontos como a média a qual indica que uma pontuação inferior de nota indivíduos com estilos mais adaptadores, enquanto que uma pontuação superior a 96 denotará indivíduos com estilos mais inovadores.

As organizações que foram objeto de análise já recebem o atendimento dentro do Programa ALI há mais de 01 ano, sendo, portanto possível notar as mudanças ocorridas, ao longo da atuação dentro do programa.

Análise dos resultados

Foram analisadas 04 empresas participantes do programa ALI conforme a descrição das mesmas apresentadas no quadro a seguir:

Empresa 01	Empresa 02	Empresa 03	Empresa 04
Supermercado e Panificadora de Pequeno porte	Empresa produtora de refeições para órgãos públicos e hospitais em geral.	Restaurante de Pequeno porte, com espaço para aluguel como valor agregado	Restaurante e Buffet de Pequeno porte

Quadro 01 – Amostra

Fonte: Dados da pesquisa

Buscando atingir o objetivo geral proposto para o presente estudo, fez-se uso de entrevista semiestruturada com as questões a seguir:

1	Como vê a inovação para o seu negócio?
2	Acredita na importância do desenvolvimento gerencial? Por quê?
3	São implementadas inovações nas organizações com frequência? Especificar.
4	Exemplos de melhoria implantada na organização no último mês.

Quadro 2. Entrevista

Fonte: Elaborada pela autora



Pautada nessas questões a pesquisadora, realizou a entrevista que resultou nas respostas transcritas a seguir, conforme ordem acima, onde foi possível notar que apesar do estímulo do Programa traz a cultura inovadora não está bem disseminada em algumas destas organizações.

Empresa 01:

“A inovação é importante, pois me ajuda na melhoria do negócio, a busca pela mesma me ajuda no meu crescimento intelectual, e através dele consigo gerenciar melhor minha organização e a minha equipe. As inovações que implantamos ocorreram de várias formas desde melhoria nos processos até mudança na marca da empresa”.

O relato acima é da gestora cuja empresa obteve maior classificação no Radar inovação, nota-se na fala da mesma a preocupação com a melhoria da equipe e reavaliação das práticas de inovação implementadas na sua organização. É perceptível que a gestora interpreta a inovação como algo positivo para a organização.

Empresa 02:

Acredito que a inovação é importante, no entanto é necessário que se haja mão de obra qualificada e pessoal capacitado, o que talvez a minha organização ainda não tenha. Fizemos algumas melhorias com a ajuda do ALI, mas nada muito grandioso nem com inovação formalizada.

O gestor da empresa 02, relata que apesar do acompanhamento da agente, as melhorias ocorreram esporadicamente, relata também a falta de mão de obra qualificada para a implementação de inovações e resultado positivo ao seu negócio. Visão esta, que é diferente da cultura que o Programa ALI dissemina, onde se afirma que: “Para inovar, uma empresa necessita criar um ambiente certo, uma cultura certa para inspirar as pessoas e potencializar suas mentes a atingir todo seu potencial (SEBRAE, 2014) ”.

Empresa 03:

Gosto de participar de cursos para melhorar o meu negócio, no entanto, encontro certa dificuldade em cursos na minha área e quando encontro não consigo muitas vezes aplicar o conhecimento por falta de acompanhamento ou mão de obra qualificada. Fiz algumas melhorias, como a implantação de um cardápio novo e um instrumento chamado “chamagorçom” que fez muito sucesso!

Nota-se na fala da Gestora da empresa 03, que há algumas melhorias que trouxeram resultado positivo para a organização, melhorias estas que podem ser consideradas inovações organizacionais. Percebe-se também que as mesmas não ocorrem de forma sistematizada, no entanto, ARRUDA (2011) afirma que a: A inovação organizacional traduz-se como um conceito positivo, e geralmente implica em que algo novo vai acontecer. “Isso ajuda a criar a esperança de melhoria e incentiva a sonhar”.

Empresa 04:

Melhorias são bem-vindas, mas é muito difícil implantá-las, sem recurso financeiro. Não realizo muitas inovações na minha empresa com frequência, acredito que se tivesse mais recurso disponível faria. Gostaria também de ter mais tempo para investir em cursos ou



palestras, no entanto a correria do dia-a-dia não permite, faço algumas melhorias apenas quando vejo necessidade.

Na fala e postura da gestora da empresa 04, percebe-se uma vontade, mas não esforço de inovar. Segundo o SEBRAE (2014) “apesar das dificuldades enfrentadas pelos pequenos negócios, a menor estrutura física e de recursos humanos pode representar vantagem destas em relação às grandes empresas no trato com a questão da inovação”. Isso porque o pequeno porte confere a essas empresas maior agilidade para responder às mudanças mercadológicas, tecnológicas e até culturais. Portanto, a pequena empresa é o lugar ideal para se inovar, os recursos podem ser mínimos, pois a inovação não requer grandes investimentos, é apenas pensar de forma diferente.

Os Quadros 01 e 02 descrevem a classificação das respostas dos gestores pesquisados com relação ao questionário aplicado. Com essas respostas foi possível classificar os gestores de acordo com seus estilos cognitivos para ao fim relaciona-los com as entrevistas. Para tanto, foi utilizada a classificação de Kirton (1976) que divide os estilos cognitivos em dois tipos, adaptador e inovador. Segundo esse autor, os indivíduos adaptativos enfatizam a precisão, a eficiência, a disciplina e a atenção a regras, já os indivíduos inovativos, por outro lado, são mais indisciplinados, desafiam as regras e procuram novas e diferentes maneiras para resolverem os problemas (Kirton, 1976).

Tal classificação é feita pela obtenção de uma pontuação que é dada de acordo com a resposta que o gestor opta para a pergunta e com essa pontuação ele é posicionado na escala proposta por Kirton (1976), demonstrada na Figura 2.

	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Gestor 1	4	4	5	3	5	2	2	5	4	4	3	4	4	5	4	2	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	2	2	4	2	4
Gestor 2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4
Gestor 3	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	5	2	5	2	2	5	2	2	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Gestor 4	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	3	2	4	2	1	5	2	2	4	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Quadro 2: Classificação dos Estilos Cognitivos dos Gestores nas Empresas 1, 2, 3 e 4

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta escala os resultados menores que a média, que está entre 95 e 96, até o mínimo 32, representam os indivíduos com estilo adaptador. Já os resultados maiores que a média, até o máximo de 160, representam os inovadores (KIRTON, 1976).

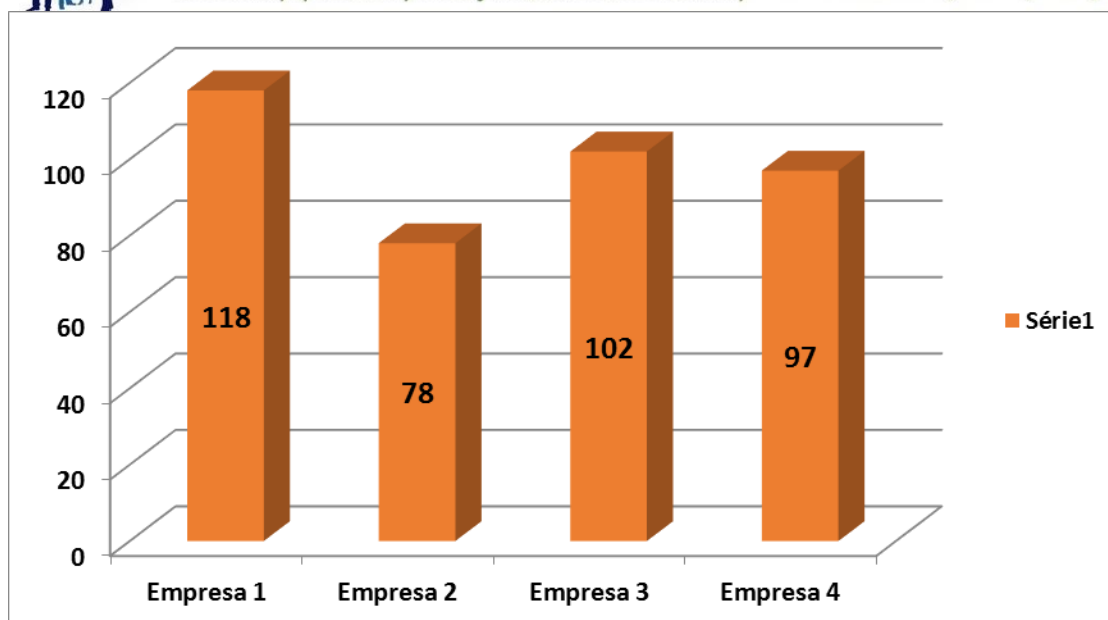


Figura 1: Estilos cognitivos por empresa

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com as respostas dos gestores pôde-se identificar que a empresa 01 obteve pontuação 118, sendo classificada no estilo cognitivo inovadora, que se relacionado com a fala e postura da mesma identifica-se um estilo essencial em tempos de mudança ou crise, mas que podem ter dificuldades em aplicar-se às demandas organizacionais de rotina. Já a empresa 02 com uma pontuação de 78, teve seu gestor classificado como adaptador, uma vez que sua postura é voltada para postura de pessoas essenciais para as atividades em andamento, mas em tempo de mudanças inesperadas podem ter dificuldades em deixar seus papéis prévios. Na empresa 03 encontramos uma gestora com características do perfil cognitivo inovador, uma vez que a escala atribuída ao mesmo foi de 102 pontos, baseando-se na entrevista, percebe-se na fala da mesma, características deste perfil por se tratar de alguém que busca algumas melhorias, no entanto estas não são sistematizadas nem monitoradas para garantir um resultado final satisfatório.

A gestora da empresa 04 teve seu perfil cognitivo definido como inovador com uma pontuação de 97 pontos na escala, o que o caracteriza como alguém que tende a rejeitar a percepção geralmente aceita dos problemas e tentam redefini-los. Parecem menos preocupados com eficiência imediata, buscando ganhos em longo prazo.

CONCLUSÃO

As diversas mudanças que ocorrem no ambiente organizacional exigem que as organizações na figura de seus gestores sejam pró-ativas na busca pela tomada de decisão, ações como esta podem garantir o sucesso das organizações bem como destacar a vantagem competitiva da mesma.

É nesse sentido, baseando-se nas heterogeneidades das quatro empresas pesquisadas e tendo como base as diretrizes do Programa ALI, que se evidencia que é necessário que a postura do gestor seja voltada para um lado “inovador”, pois é essa postura que fará toda diferença para o diferencial da organização frente à implementação de inovações. Caso contrário, o real sentido de inovar não será um objetivo atingido. Como é o caso de muitas



empresas de vários segmentos que buscam atender a um pequeno número de clientes sem interesse nenhum em buscar clientes em potencial.

Ressalta-se que o estudo em questão, foi limitado aos participantes aqui descritos e ademais, esta pesquisa não é conclusiva, pois convém realizar investigações mais aprofundadas. Destaca-se também que ser classificado como estilo cognitivo inovador ou adaptador não significa ser bom ou ruim, pois esta é uma medida de estilo, não de nível ou capacidade de solução de problemas de forma criativa. Adaptadores e inovadores são ambos capazes de gerar soluções criativas e originais, mas que refletem suas diferentes abordagens na solução de problemas, o intuito desta pesquisa está baseado em relacionar o estilo de cada gestor com as ações de inovação, o que com os resultados podemos crer que o estilo inovador, é melhor para as ações que são propostas pelo Programa ALI, pois os mesmos tendem a arriscar mais, o que é característica marcante de organizações inovadoras. Já o estilo adaptador, de acordo com a pesquisa não realizou tantas ações consideradas inovadoras por não ser característica deste perfil que é mais reservado e tendem a calcular todos os riscos.

REFERENCIAS

ARRUDA, M. F. De. **Cultura Organizacional e Inovação**: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. Biblioteca digital FGV. São Paulo. 2006.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba, 2008.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Bookings: Artimed, 2010.

DRUCKER, P. F. **The effective decision**. Harvard Business Review, Boston, v. 45, n. 1, p. 92-98, Jan./Fev. 1967.

DRUCKER, P. F.. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987

FLECK, D. **Desafios do crescimento corporativo** e suas conseqüências para a perenidade da empresa. Economia & Conjuntura, Rio de Janeiro, v. 3, n. 39, p. 26-31, abr. 2003.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre : Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIMENEZ, F. A. P., **Escolhas estratégicas e estilos cognitivos**: um estudo com pequenas empresas. Curitiba: RAC, v. 2, n. 1, 1998.

GUERRA, I. C. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo**: sentidos e formas de uso. Ed. Príncipe. 1º. Ed. Junho de 2016.



HAYES, J.; ALLINSON, C. W. **Cognitive Style and Its Relevance for Management Practice**. British journal of management, v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994.

JOHNSON, B. **Institutional Learning**. In: LUNDVALL, B-A (edt) National Systems of Innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning. Londres: Pinter 16 Publishers, 1992.

KIRTON, M. **Adaptors and Innovators: A Description and Measure**. Journal of applied psychology, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.

KREBS, R. J., COPETTI, F., CORSEUIL, H.X, **Principais Teorias do Desenvolvimento Humano** na Primeira Metade deste Século. In KREBS, R. J., Desenvolvimento Humano: Teoria e Estudos, Santa Maria: Casa Editorial, 1995, p.44-69.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (Orgs.) **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro, Ed. UFRJ, 2005.

LEMOS, C. **Inovação na Era do Conhecimento**. In: Parcerias Estratégicas, n. 8. Maio/2000

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Hucitec; Abrasco, 1993.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO-OECD. **Manual de Oslo**. [1997] Disponível em:<http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manualdeoslo.pdf>. Acesso em: 10 Dez. 2014.

PEREIRA, Mauricio Fernandes; GRAPEGGIA, Mariana; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; e TRÊS, Douglas Luis. **Fatores de inovação para a sobrevivência das Micros e pequenas no Brasil**. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE – **Programa Agentes Locais de Inovação**. Manual de Implantação. Versão 2014. ALI, SEBRAE – DF, 2014.

SEBRAE – **Programa Agentes Locais de Inovação**. Manual de Implantação. Versão 2011/8. ALI, SEBRAE – DF, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ (SEBRAE/PR). **Agentes Locais de Inovação: progresso da inovação nas pequenas empresas do Paraná**. Disponível em:
<<http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Progresso%20da%20Inovacao%20Programa%20ALI%202010%202012.pdf>>. Acesso em: 10/05/2015.

SCHOLTISSEK, STEPHAN. **Excelência em inovação: Como criar negócios promissores**. Ed. Campus. 2012



VI SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Managing **innovation** – **integrating technological**, market and organization change. 3. Ed. John Wiley & Sons, 2005.

TIGRE, P. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no brasil. São Paulo: Campos, 2006.