

UMA ANÁLISE DO PERFIL DE GESTORES INOVADORES POR MEIO DE SEUS MAPAS COGNITIVOS

Henrique Otte¹, Alexandre Leopoldo Gonçalves², Debora Miranda³

Abstract. *This article aimed to identify an innovative manager profile by analyzing cognitive maps of company managers. A reference table, with fourteen concepts, developed from the bibliography study, was used as a basis for analysis, where specific characteristics of managers with an innovative profile were sought. Based on the applied method, it was possible to identify which managers presented in their most characteristic cognitive mappings corresponding to the innovator characteristics, defined in the reference table. In conclusion, the results showed that managers have met at least 50% of the established concepts, which shows that they are aware of the importance of innovation for the company's competitive survival and success.*

Keywords: *innovation management; cognitive map; entrepreneurial profile, innovation.*

Resumo. *O presente artigo buscou identificar um perfil de gestor inovador, por meio da análise de mapas cognitivos de gestores de empresas. Utilizou-se como base de análise uma tabela de referência, com quatorze conceitos, desenvolvida a partir do estudo da bibliografia, onde se buscou características específicas de gestores com perfil inovador. Com base no método aplicado, pôde-se identificar quais gestores apresentavam em seus mapeamentos cognitivos mais características correspondentes às características de inovador, definidas na tabela de referência. Como conclusão, os resultados mostraram que os gestores atenderam a, pelo menos, 50% dos conceitos estabelecidos, o que mostra que eles estão cientes da importância da inovação para a sobrevivência e sucesso competitivo da empresa.*

Palavras- chave: *gestão da inovação; mapa cognitivo; perfil empreendedor, inovação.*

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: henrique.otte@gmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: alexandre.l.goncalves@gmail.com

³ Graduação em Administração – Faculdade Estácio de Florianópolis Florianópolis – SC – Brasil. Email: debora.m07@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Após ter sofrido tantas mudanças, a administração e os modelos de gestão continuam se adaptando e renovando de acordo com cada momento. A globalização juntamente com os avanços tecnológicos, onde tudo se torna obsoleto muito mais rápido, exige mudanças constantes na gestão das empresas. Vive-se o momento da incerteza, em que todas as decisões gerenciais são, a cada dia, mais importantes, causam maiores impactos e afetam mais pessoas, grupos e meios.

Nesse contexto de mudanças constantes e aceleradas, as organizações concentram seu foco na capacidade de inovar. De acordo com Bessant e Tidd (2009), a inovação é essencial para a competitividade da empresa, se ela não for capaz de mudar e se renovar na forma como cria e entrega seus produtos pode estar comprometendo sua sobrevivência. Inovação, portanto, é uma atividade essencial ligada à sobrevivência e ao crescimento. Tidd e Bessant (2015, p.06), destacam que “a inovação e o sucesso competitivo não dizem respeito apenas a empresas que fazem uso de alta tecnologia”. É neste contexto que as empresas buscam gestores com perfil inovador, que promovam mudanças internas na organização, que acompanhem as mudanças externas e alcancem positivamente todos os afetados, pelas suas decisões. Assim segundo Bessant e Tidd (2009), a inovação não ocorre por acidente, é um processo sistemático de mudança constantemente administrada, que transforma idéias em realidades de sucesso, assim as competências gerenciais são a chave desse processo. As decisões estratégicas têm influência do passado, conhecimento, habilidades e cognição dos gestores (HAMBRICK; MASON, 1984).

Sabendo da importância da inovação para as empresas e do gestor com perfil inovador para torná-la possível, exprime-se então a importância do poder de tomada de decisão desse gestor. Tomar decisões é inerente a qualquer ser humano, porém quando se trata de decisão gerencial, principalmente se tratando de decisões que envolvam inovação nas empresas, é preciso que estas sejam tratadas com mais cautela e responsabilidade, já que podem definir o futuro da organização. Assim o processo de tomada de decisão é cada vez mais discutido e estudado. Nesse contexto, ressalta-se que a organização é um sistema que está sempre mudando, e as atividades da empresa, em todos os seus níveis hierárquicos, são atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas (HOPEN, 1992).

De acordo com Pereira (2014), a tomada decisão é uma das atividades mais importantes do dia a dia do profissional administrador e de todos os indivíduos, é o processo de escolher o caminho mais adequado em uma dada situação, para um fim específico. Desta forma, o presente estudo busca responder o questionamento de como identificar gestores com o perfil inovador por meio de seus mapas cognitivos.

No contexto, em que a tomada de decisão do gestor está diretamente relacionada à sua cognição e que suas decisões impactam diretamente nas ações da empresa, o presente artigo busca identificar, por meio da análise de mapeamento cognitivo, um perfil de gestor com características inovadoras que possa tomar decisões que mantenham a empresa em constante mudança, acompanhando as tendências externas e mantendo-a competitiva no mercado.

2. DESENVOLVIMENTO

Este segmento tem como objetivo apresentar o referencial teórico que serviu de suporte para a elaboração do presente artigo. Será apresentada uma abordagem conceitual de Decisão e Processo Decisório; Mapa cognitivo e Apoio à Decisão; Inovação e Gestão da Inovação.

2.1. DECISÃO E PROCESSO DECISÓRIO

As atividades administrativas, de acordo com Simon (1979), são basicamente processos de tomada de decisão, e esta é uma atividade própria do ser humano. Portanto, o estudo do processo de tomada de decisão se torna essencial para o entendimento das formas de atuação das organizações, bem como para o seu desenvolvimento.

De acordo com Moritz e Pereira (2006), deve-se considerar que em um ambiente globalizado cada vez mais competitivo, busca-se tomar decisões mais rápidas, coerentes e abrangentes. As decisões, normalmente, buscarão minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação em que, comparativamente, o gestor julgue que haverá sucesso entre o estado em que se encontra a organização e o estado em que irá encontrar-se, após implementar essa decisão.

A tomada de decisão é uma ação humana e comportamental, envolvendo a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações, entre aquelas que são fisicamente possíveis

para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade (SIMON, 1979). Pereira (2014) ressalta que a decisão faz parte da vida de todos os indivíduos e se configura como uma atividade fundamental e uma das mais constantes na prática da administração

2.2. MAPAS COGNITIVOS E APOIO À DECISÃO

Os mapas cognitivos visam representar um problema ou preocupação de um indivíduo, para que através dele esse indivíduo possa ter uma visão mais clara de suas próprias percepções quanto a esse problema e buscar, com maior clareza, uma solução.

Nas organizações, os mapas cognitivos são utilizados para explorar a visão estratégica de gestores, para entender o processo de formulação de estratégias e suas mudanças, para analisar a interpretação do ambiente e como seus elementos são selecionados, categorizados e avaliados, e ainda entender como as empresas identificam vantagens competitivas (HUFF, 1990).

De acordo com Fiol e Huff (1992), mapas cognitivos podem ser classificados da seguinte forma: quanto ao tipo, os mapas podem ser de pontos ou de contexto; com relação ao uso, podem ser utilizados como produtos ou ferramentas; quanto aos componentes, o mapa pode ser de identidade, categorização e mapas causais; quanto à intervenção, os mapas podem ser organizacionais ou individuais; quanto ao tipo de análise, podem ser hierárquicos e cibernéticos.

Os Mapas Cognitivos analisados neste artigo são classificados como: Contextual para o tipo, pois expande as etapas ou os pontos para incluir seus contextos e detalhes. Dessa forma, apresenta as incertezas quanto à sequência adequada de pontos para se atingir o objetivo, assim os mapas contextuais exigem o julgamento daquele que os lê. Quanto ao uso é classificado como ferramentas, pois eles se adaptam às alterações da cognição que eles representam, podendo melhor representá-la com o passar do tempo à medida que são usados para a busca de um resultado que envolve, mas não termina no mapa. É causal em relação aos componentes, pois em mapas causais existem rotas que guiam seu leitor através do mapa, conectando entidades importantes para o problema em uma relação de causa-efeito. É organizacional ao se tratar da intervenção, sendo que se trata de um mapa envolvendo toda uma organização em que os atores agem e sofrem a reação da ação. Quanto ao tipo de análise

é hierárquico, pois possui componentes acima e abaixo uns dos outros, podendo ser considerados hierarquicamente quanto à sua importância estratégica.

2.3. INOVAÇÃO E GESTÃO DA INOVAÇÃO

Inovação é uma palavra que está cada vez mais presente no vocabulário dos gestores das organizações atuais. Estes gestores buscam manter suas empresas vivas e competitivas no mercado, por conta de sua capacidade de inovar. A inovação está associada a algo novo, que pode ser um produto ou um serviço, algo que surpreenda o consumidor, algo que atenda as suas expectativas. Assim, pode-se associar inovação à mudança e esta, segundo Tidd Bessant e Pavitt (2008), pode assumir diversas formas, assim citam os ‘4 Ps’ da inovação: Inovação de produto – mudanças em produtos ou serviços que a empresa oferece; inovação de processo: mudança na forma de criação e entrega dos produtos e serviços; inovação de posição – mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos; inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais que originam o que a empresa faz.

De acordo com Kotler e Bes (2011), a inovação é dividida em quatro níveis: nível 1 – Inovação de modelos de negócios; nível 2 – inovação de processo; nível 3 – inovação de mercado; nível 4 – inovação de produtos e serviços.

Segundo Kotler e Bes (2011, p.35), “os processos de inovação, dificilmente podem ser parametrizados [...] a inovação não é algo linear, mas um processo que avança, porém com muitos recuos e desvios” Kotler e Bes (2011), também propõe que se uma empresa quer inovar, ela deverá definir funções e atribuí-las a indivíduos específicos e deixá-los interagir livremente criando seus próprios processos.

Para Machado (2007), são três as esferas principais que delimitam a inovação. A primeira constitui a abordagem pessoal da inovação, onde o ser humano configura como agente inovador. A segunda esfera é abrangida pela estrutura da inovação que, desta maneira, aponta a estrutura organizacional como aquelas que propiciam a inovação. A terceira esfera é apontada como interacionista: a interação entre recursos humanos e estrutura organizacional.

Terra (2012), ao tratar das dimensões da gestão da inovação cita que “a inovação e a gestão da inovação há muito tempo deixaram de ser assunto exclusivo dos departamentos de P&D, tecnologia ou design das empresas. A inovação ganhou destaque na gestão das empresas” A capacidade de inovar, criar algo novo é um fenômeno estritamente do ser

humano. E por mais que não exista receita mágica para inovação, ela tem algo de mágico, quando o novo que surge e encanta os que observam (TERRA, 2012).

3. METODOLOGIA

O presente estudo desenvolveu-se a partir do uso de procedimentos metodológicos preponderantemente qualitativos, caracterizados por um enfoque mais intensivo e descritivo do objeto investigado. O método científico utilizado foi o método indutivo, empírico, o qual considera o conhecimento como baseado na experiência. A pesquisa é de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas, dirigidos a problemas específicos. Do ponto de vista dos objetivos é exploratória, pois objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, envolve levantamento bibliográfico e análise de exemplos. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados é documental, pois tem como base material que não recebeu tratamento analítico (GIL, 1994).

A pesquisa tem como base a análise de Mapas Cognitivos, que é percebido como um instrumento valioso para esclarecer ao tomador de decisões, questões referentes ao seu problema, isto é, associam as preocupações abstratas do decisor às propriedades físicas do contexto (BORTOLUZZI S. C.; ENSSLIN S. R.; ENSSLIN, 2011). Foram analisados seis Mapas Cognitivos de Gestores de Empresas localizadas na região da Grande Florianópolis, em que se buscou identificar quais tinham o perfil de gestores inovadores.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados está estruturada da seguinte forma: estudo da bibliografia para a identificação de conceitos que destacam características de gestores com perfil inovador, bem como a elaboração da tabela de referência; o método desenvolvido; aplicação do método sobre os Mapas Cognitivos dos gestores.

4.1. CARACTERÍSTICAS DO GESTOR INOVADOR

Segundo Kotler e Bes (2011), a inovação dentro das organizações requer uma pessoa com visão abrangente do que acontece, já que esta pessoa é a única que tem uma visão

completa e evolução das ideias, conseguem enxergar o quadro geral, tratando cada inovação como uma peça de um quebra-cabeça. Nesse contexto observamos a responsabilidade do gestor em comandar os processos de inovação nas organizações e o quanto ele é necessário para a sua realização.

Ainda de acordo com Kotler e Bes (2011), as empresas inovadoras precisam de pessoas criativas e inovadoras, assim, a empresa precisa cultivar uma cultura de inovação e criatividade, sendo esta a responsabilidade da alta administração, pois é dela que vem a liberdade dos funcionários para pensar de forma criativa e independente. Vem da gestão da empresa o espírito colaborativo e o estímulo para que todos que têm ideias as manifestem. A alta administração também é importante na promoção de um clima e uma cultura organizacional, propícios para a inovação.

O inovador é a pessoa que, ao identificar fatores internos, como suporte, recurso, estrutura, dentre outros, podem propiciar um ambiente facilitador para a inovação, implantando a ideia e podendo torná-la realidade (BRESSAN, 2013). A inovação demanda que o inovador pense em possibilidades e tenha coragem de assumir os riscos quando este visualiza uma oportunidade que pode não ser percebida por outras pessoas (SCHUMPETER, 1982).

Para a elaboração da tabela de referência, buscou-se conceitos que destacassem características específicas de gestores com perfil inovador. Foram utilizadas cinco características identificadas pelo SEBRAE (2011), as quais mostram de uma maneira específica, habilidades atribuídas à gestores com perfil inovador. Também utilizou-se de cinco características próprias dos gestores inovadores, as quais foram identificadas por Christensen, Dyer e Gregersen (2012). Foi selecionada ainda, uma característica citada por Barroso et al (2005) e outra identificada por Davila, Epstein e Shelton (2007), também foi utilizado como referência um conceito de Kotler e Bes (2011) e outro de Kotler e Armstrong (2000), totalizando quatorze características, que compõe a tabela de referência, utilizada para a realização da análise dos mapas cognitivos, apresentada a seguir.

Quadro 1 – Tabela de referência

AUTOR	CONCEITO	CONCEITO REFERÊNCIA
SEBRAE (2011)	Inovadores são pessoas que conseguem identificar uma necessidade dentro de uma indústria, segmento de mercado ou cultura e encontrar	Reconhecer necessidades

AUTOR	CONCEITO	CONCEITO REFERÊNCIA
	uma oportunidade.	
SEBRAE (2011)	Uma vez que um inovador reconhece uma necessidade, ele tende a trabalhar incansavelmente para descobrir a solução mais criativa e prática possível.	Desenvolver e Refinar uma solução
SEBRAE (2011)	Todos empreendedores estão dispostos a correr risco, mas os inovadores estão dispostos a ir ainda mais longe e se arriscar a ir onde ninguém foi	Correr riscos
SEBRAE (2011)	Verdadeiros inovadores entendem que eles precisam pensar além do que já foi tentado até hoje. Eles levam as coisas para o próximo nível.	Ir mais longe
SEBRAE (2011)	Verdadeiras inovações normalmente chacoalham setores inteiros e isso vem acompanhado de um significado.	Criar significado
Christensen, Dyer e Gregersen (2012)	É assim que os inovadores pensam diferente, o que chamamos de associação, competência cognitiva, que é a base do DNA do inovador. Quando o cérebro absorve ativamente conhecimentos, aumentam as possibilidades de criação de ligações entre ideias. Associações novas permitem chegar a ideias de negócios disruptivos.	Associar
Christensen, Dyer e Gregersen (2012)	Os inovadores fazem muitas perguntas para entender melhor o que é e como poderia ser. Alguns inovadores lembram que seus pontos de vista sobre o mundo nunca são territórios reais. De maneira intuitiva, dependem de uma variedade de perguntas para desenvolver compreensão profunda de como as coisas são de verdade, antes de testar como poderiam ser: "o que é?", "qual é a causa?", "por quê?", "por que não?" e "e se...?".	Questionar
Christensen, Dyer e Gregersen (2012)	Observar é habilidade-chave de descoberta para inovadores, que tendem a gerar percepções de negócios a partir de um dos dois tipos de observações: 1. Observar pessoas em circunstâncias diferentes ao tentarem realizar uma tarefa e obter percepções sobre qual é a tarefa que elas desejam realizar. 2. Observar pessoas, processos, empresas ou tecnologias e buscar uma solução que possa ser aplicada (talvez com modificações) em um contexto diferente.	Observar
Christensen, Dyer e Gregersen (2012)	Os inovadores ganham uma perspectiva nova quando dedicam tempo e energia a descobrir e a testar ideias por meio de diferentes pessoas. O princípio básico de cultivar uma rede de ideias é construir uma ponte para uma área de conhecimento diferente interagindo com alguém com quem você ou seus pares não interagiriam normalmente.	Fazer <i>networking</i>
Christensen, Dyer e Gregersen (2012)	De todas as competências de descoberta, determinamos que experimentar era o melhor diferenciador entre inovadores e não inovadores. Assim, se você quiser encontrar alguém com tendência à criatividade e à inovação, avalie sua competência de experimentação.	Experimentar
Barroso et. al. (2005)	O indivíduo inovador é aquele que questiona os processos de trabalho e de relacionamento entre as forças envolvidas na produção de bens e serviços, que busca novas formas de pensar, de fazer, de explorar seus resultados, desafiando as regras vigentes e criando novas.	Criar novas Regras

AUTOR	CONCEITO	CONCEITO REFERÊNCIA
Davila, Epstein e Shelton (2007)	A gestão da inovação depende da liderança no comando. Os altos executivos devem querer que as coisas aconteçam e acreditar que seu pessoal fará as coisas acontecerem.	Acreditar em sua equipe
Kotler e Bes (2011)	Uma empresa com cultura criativa transmite interesse e proatividade em inovação. As ideias nascem por toda parte em toda a organização e em todos os níveis de responsabilidade. Se a alta administração da empresa pudesse escutar as ideias dos colaboradores de todos os níveis, descobriria muitas soluções inovadoras.	Incentivar a cultura criativa
Kotler e Armstrong (2000)	A estrutura para a inovação deve ter meios para a geração de novas ideias, que podem vir tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo. Saber escutar clientes, fornecedores, distribuidores etc.	Saber escutar o ambiente externo

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2. APLICAÇÃO DO MÉTODO

O primeiro passo, para a realização da pesquisa, foi identificar conceitos que trouxessem características de um gestor com perfil inovador e elaborar uma tabela de referência, para realizar a análise dos Mapas Cognitivos. Foram identificadas quatorze características principais, tendo como fonte quatro autores: SEBRAE (2011); Christensen, Dyer e Gregersen (2012); Barroso et al (2005); Davila, Epstein e Shelton (2007); Kotler e Bes (2011); Kotler e Armstrong (2000).

Foram selecionados mapas de gestores de Empresas de pequeno e médio porte, que por uma questão ética optou-se citar apenas o ramo de atuação de cada empresa. O quadro a seguir mostra como serão apresentadas as informações dos Mapas selecionados.

Quadro 1 – Informações dos Mapas Cognitivos analisados

GESTOR	EMPRESA	ANO	Nº DE CONCEITOS NOS MAPAS
A	Alimentício	2013	35
B	Tecnologia em Softwares customizados	2013	49
C	Tecnologia em Softwares de Gestão	2014	26
D	Hotelaria	2014	28
E	Prestadora de Serviços	2015	41
F	Hotelaria	2015	22

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a tabela de referência elaborada e os Mapas Cognitivos selecionados, realizou-se a análise, buscando identificar quais dos seus conceitos se encaixavam aos conceitos da tabela

de referência, assim pôde-se verificar quais mapas tinham mais conceitos que coincidiam com os conceitos referenciais, e assim definir quais os gestores tinham o perfil mais inovador.

Ao analisar cada mapa, foi possível definir a quantidade de conceitos correspondentes aos conceitos da tabela de referência. Concluída a análise de cada mapa, foram obtidos os valores percentuais, podendo mostrar quais dos os gestores tinham o perfil mais voltado para a inovação, de acordo com a tabela de referência definida. Assim no próximo item serão apresentados os resultados alcançados, por meio do método de análise apresentado.

4.3. APLICAÇÃO DO MÉTODO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observando os resultados gerais de todos os mapas é possível identificar quais dos gestores apresentaram maior percentual em características de inovação, de acordo com a referência utilizada para a análise. Assim, o quadro a seguir mostra os resultados individuais de cada Gestor, por ordem decrescente, onde pode-se perceber percentualmente quantos conceitos inovadores cada gestor apresentou.

Quadro 2 – Resultado dos gestores, por ordem decrescente

GESTOR	CONCEITOS ATENDIDOS PELO GESTOR
E	86%
B	71%
F	71%
D	64%
C	64%
A	50%

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando os resultados apresentados na tabela 1, a seguir, é possível identificar qual conceito da tabela de referência teve o maior percentual de correspondentes. Desta forma, com 26%, ‘Reconhecer necessidades’ foi o que apresentou ser o conceito mais citado pelos gestores, seguido de ‘Desenvolver e refinar uma solução’, com 17%.

Os conceitos menos reconhecidos pelos gestores foram ‘Questionar’, com 0% e ‘Fazer *Networking*’, que apresentou 2%. ‘Correr Riscos’, ‘Associar’, ‘Experimentar’ e ‘Criar novas regras’, apresentaram 3% de conceitos correspondentes.

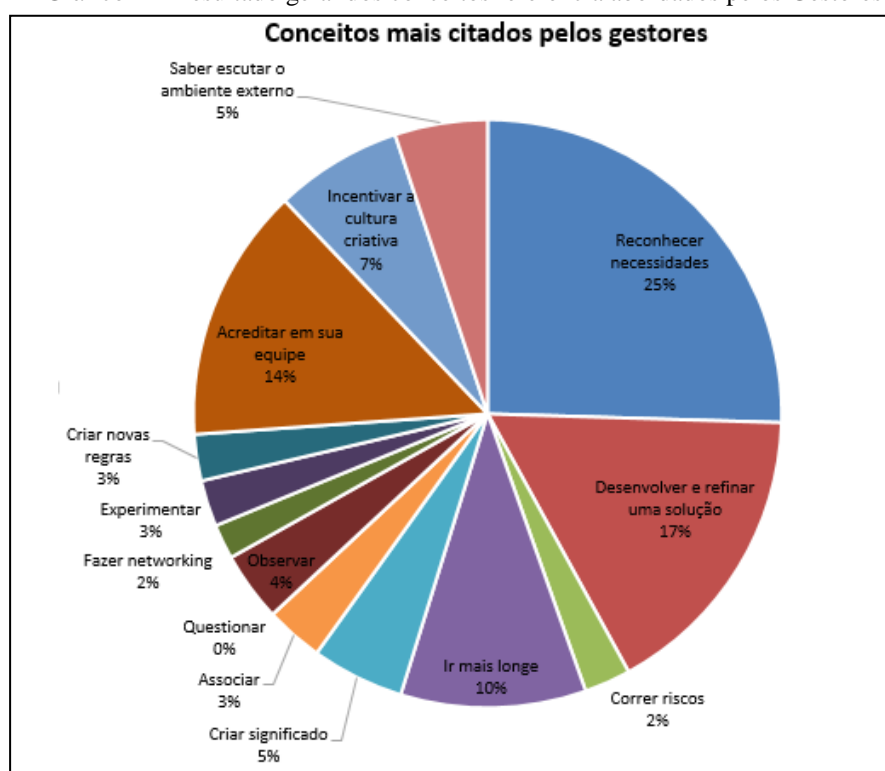
Tabela 1 – Resultados da Análise dos Mapas Cognitivos

CONCEITOS REFERÊNCIA	Gestor A	%	Gestor B	%	Gestor C	%	Gestor D	%	Gestor E	%	Gestor F	%
Reconhecer necessidades	6	38%	9	29%	6	24%	5	19%	10	28%	4	18%
Desenvolver e refinar uma solução	2	13%	2	6%	5	20%	4	15%	9	25%	4	18%
Correr riscos	-	0%	2	6%	1	4%	-	0%	1	3%	-	0%
Ir mais longe	2	13%	6	19%	3	12%	1	4%	3	8%	1	5%
Criar significado	1	6%	2	6%	1	4%	2	7%	1	3%	1	5%
Associar	-	0%	-	0%	2	8%	-	0%	2	6%	1	5%
Questionar	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Observar	1	6%	1	3%	-	0%	-	0%	2	6%	2	9%
Fazer networking	-	0%	2	6%	-	0%	-	0%	-	0%	1	5%
Experimentar	-	0%	1	3%	-	0%	2	7%	1	3%	-	0%
Criar novas regras	-	0%	-	0%	-	0%	3	11%	1	3%	-	0%
Acreditar em sua equipe	1	6%	4	13%	3	12%	6	22%	4	11%	4	18%
Incentivar a cultura criativa	3	19%	2	6%	2	8%	2	7%	1	3%	1	5%
Saber escutar o ambiente externo	-	0%	-	0%	2	8%	2	7%	1	3%	3	14%
Soma dos conceitos correspondentes	16	100%	31	100%	25	100%	27	100%	36	100%	22	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 1 apresenta o resultado geral dos mapas e o gráfico 2 mostra os resultados de cada mapa. Portanto, pode-se perceber que os gestores de todas as empresas analisadas, obtêm-se ‘reconhecer necessidades’ e ‘Desenvolver e refinar uma solução’ como características predominantes em seu pensamento cognitivo.

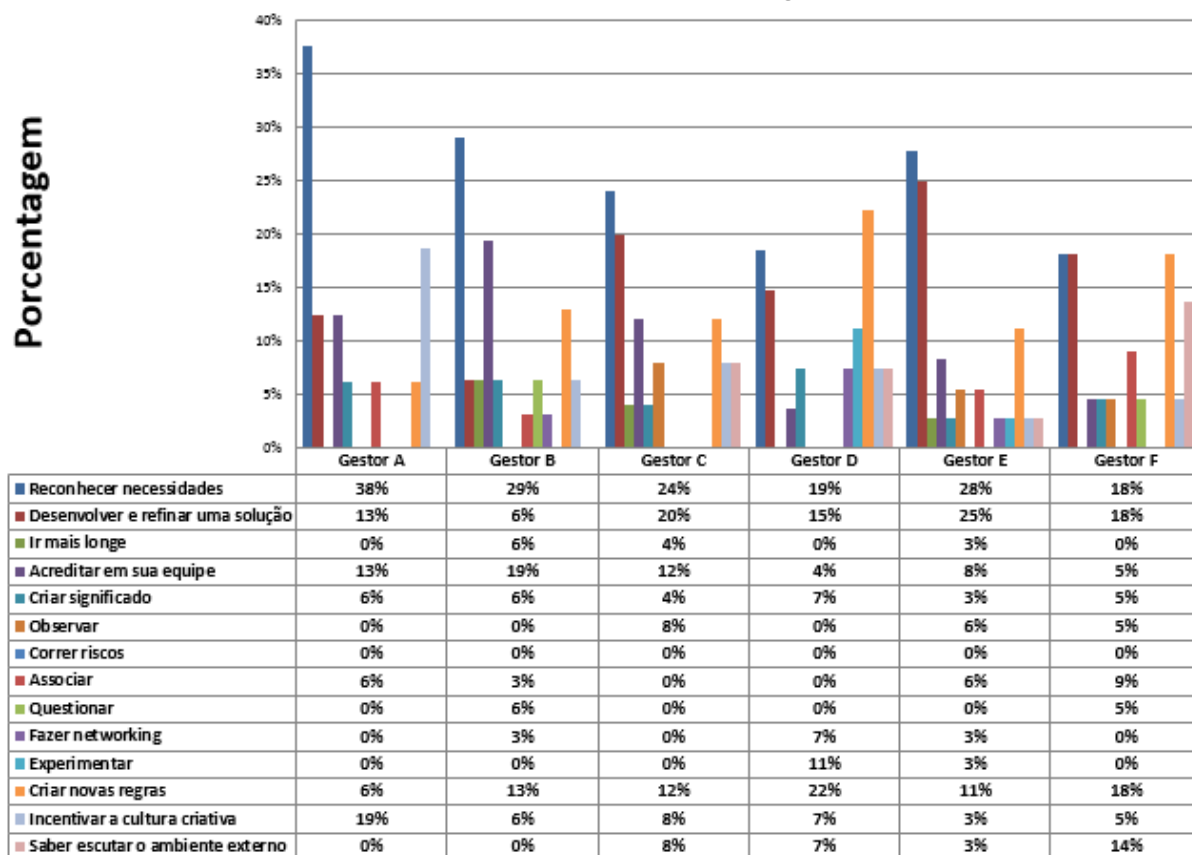
Gráfico 1 – Resultado geral dos conceitos referência abordados pelos Gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 2 – Resultado distribuído dos conceitos abordados

Análise individual dos conceitos mencionados pelos Gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo identificou gestores com perfil inovador, por meio da análise de seus Mapas Cognitivos, tendo como base uma tabela de referência, criada a partir do estudo da bibliografia, onde foi possível encontrar conceitos que ressaltavam características de gestores com perfil inovador. Foram analisados seis mapas de gestores de diferentes Empresas, dos quais se pôde extrair conceitos que faziam menção aos estabelecidos como referência na tabela.

O estudo proporcionou resultados satisfatórios, confirmando o pensamento de Terra (2012), citado anteriormente, em que a inovação deixou de ser exclusivo de departamentos de P&D, de tecnologia ou marketing. Ela está em todos os níveis da organização. Podemos relembrar também o pensamento de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que citam que “inovação é uma questão de gestão”, desta forma, quando analisamos os resultados obtidos, podemos

perceber que os Gestores das duas empresas, de Tecnologia em Software Customizado e de Tecnologia em Software de Gestão, que trabalham diretamente com tecnologia e inovação, apresentaram menor percentual inovador, em relação à Empresa Prestadora de serviços e a do ramo de hotelaria, o que confirma que a Empresa pode ser inovadora, mas se o Gestor não apresentar tal perfil, a identidade inovadora da organização pode se perder com o tempo.

Além de identificar o perfil inovador dos gestores, algumas variáveis proporcionaram verificar quais das características mais apareceram no seu mapeamento cognitivo, podendo assim, saber quais são suas maiores preocupações. Portanto, ‘Reconhecer necessidades’ e ‘desenvolver e refinar uma solução’, aparecem como sendo as principais características apresentadas pelos gestores estudados.

Constatou-se também, que os gestores mostraram poucas características relacionadas a ‘correr riscos’, ‘questionar’, ‘fazer *networking*’, ‘experimentar’ e ‘criar novas regras’. Isso mostra que, apesar de os gestores apresentarem características inovadoras, pressupõe-se que estão agindo com calma e cautela, evitando tomar decisões ousadas que podem levar a possíveis fracassos, podendo comprometer o futuro da organização.

Com os resultados obtidos podemos constatar que os objetivos do estudo foram alcançados, pois foi possível verificar quais gestores apresentaram um perfil mais inovador, com base em seu pensamento cognitivo, além de identificar características dominantes em seu pensamento inovador. Podemos observar que todos os gestores tiveram características inovadoras, sendo o menor percentual 50% e o maior 86%, o que mostra que os gestores, independentemente do ramo em que atuam ou o porte de suas empresas, estão vendo a importância de inovar e acompanhar as tendências, pois a inovação realmente faz uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos. Sabemos que se não mudarmos o que oferecemos (bens e serviços) e como ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam, ou seja, é uma questão de sobrevivência empresarial. O estudo nos mostrou que pode não ter fórmula mágica para a inovação, mas ela tem algo de mágico quando transforma e cria algo novo, encanta quem a observa e está envolvido com ela. Os gestores das empresas são os agentes responsáveis por promover a inovação e incentivar as pessoas, proporcionando um ambiente propício para que se possa inovar.

REFERÊNCIAS

- Barroso, A. C. O. et al. Fatores e Ambientes que Influenciam a Inovação. 2005. Disponível em: <<https://www.ipen.br/biblioteca/2005/11507.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2015.
- Bessant, J.; Tidd, J. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009. 495 p.
- Bortoluzzi, S. C.; Ensslin, S. R.; Ensslin L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000300014>. Acesso em: 03 nov. 2015.
- Bressan, F. Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações. Estudos Gerenciais, v. 29, n. 126, 2013.
- Davila, T.; Epstein, M. J.; Shelton, R. As Regras da Inovação: Como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007. 327 p.
- Christensen, C. M.; Dyer, J.; Gregersen, H. Dna do Inovador: Dominando As 5 Habilidades Dos Inovadores de Ruptura. São Paulo: Hsm Editora, 2012. 336 p.
- Fiol, C.; Huff, A. Maps for managers: where are we? Where do we go from here? Journal of Management Studies. Colorado, 1992. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00665.x/pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015
- Gil, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.
- Hambrick, D., Mason, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 1984.
- Hopen, N. Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informações, Programa de eficácia gerencial. Caderno de Administração Geral, Porto Alegre, set. 1992, 8p.
- Huff, A.S. Mapping Strategic Thought. New York: Wiley, 1990.
- Kotler, P.; Armstrong, G. Introdução ao Marketing. Ed 4a. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- Kotler, P.; Bes, F.T de. A Bíblia da Inovação: Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011. 332 p.
- Machado, D.D. P. N. Inovação E Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 170 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://inovforum.fgv.br/wp-content/uploads/Denise-del-Prá-doutorado.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.
- Moritz, G. O.; Pereira, M. F.. Processo Decisório. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- Pereira, C.S. Introdução ao estudo do processo decisório: Métodos e Ferramentas Administrativas. Recife: Digital Books, 2014.
- Schumpeter, J. A. Teorias do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE (PR). 5 Características de um verdadeiro inovador. 2011. Disponível em:

<http://www.boletimdoempreendedor.com.br/boletim.aspx?codBoletim=263_5_caracteristicas_de_um_verdadeiro_inovador>. Acesso em: 16 out. 2015.

Simon, H. A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

Terra, J. C. 10 Dimensões da Gestão da Inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 313 p.

Tidd, J; Bessant, J. Gestão da Inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 619 p. Tradução de: Félix Nonnenmacher e Arthur Matte.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. Gestão da Inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 595 p. Tradução de: Elizamari Rodriues Backer ...[et al].