

AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DE GESTÃO DE INOVAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Luis Henrique Barbosa Mercado¹; Liliane Rodrigues Congro da Rocha²

E-mail: luishenriquebarbosam@gmail.com¹, lilianerocha@ufgd.edu.br²;

RESUMO - O conhecimento, em todas as suas formas, desempenha hoje um papel crucial em processos econômicos. Nas empresas o seu desenvolvimento e difusão são essenciais para que se mantenham em uma economia competitiva. Seu papel estratégico é ressaltado pelos crescentes investimentos em práticas inovadoras, diferente do cenário atual. Os gestores responsáveis reportam dificuldade para assimilação dessas práticas. A fim de diagnosticar a gestão de inovação e conhecimento das empresas de construção civil da cidade de Dourados/MS, foi direcionada uma ferramenta aos engenheiros e gestores responsáveis, o Questionário De Inovação. As similaridades encontradas nas gestões foram a falta de colaboradores especializados e limitação dos fatores de transferência de conhecimento, contudo as empresas buscam apresentar-se como inovadoras.

Palavras-chave: Inovação. Gestão. Construção Civil.

ABSTRACT – Knowledge, in all its forms, today plays a crucial role in economic processes. In companies, their development and diffusion are essential to maintain them in a competitive economy. Their strategic role is highlighted by the growing investments in innovative practices, different from the current scenario. Responsible managers report difficulty in assimilating these practices. In order to diagnose the innovation and knowledge management of civil construction companies in the city of Dourados/MS, a tool was directed to the responsible engineers and managers, the Innovation Questionnaire. The similarities found in the administrations were the lack of specialized collaborators and limitation of the knowledge transfer factors, however the companies seek to present themselves as innovative.

Keywords: Innovation. Management. Construction.

1 INTRODUÇÃO

No fim do século XX foi observada uma transição de uma economia industrial para uma baseada no conhecimento, onde, para crescimento da produção e aumento da produtividade, são essenciais o desenvolvimento e a difusão de novas tecnologias, tornando-se, assim, fator crucial no desenvolvimento econômico. O conhecimento como base da economia descreve a influência da criação e o uso do conhecimento como fatores a impulsionar as decisões e o crescimento econômico (DE OSLO, 1977; STOECKICH, 2005).

Este papel estratégico do conhecimento é ressaltado pelos crescentes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, educação e treinamento, assim como outros investimentos intangíveis (DE OSLO, 1977). Criando oportunidades para maior investimento na produtividade a longo prazo, gerando empregos e renda adicionais.

Dessa forma, é esperado que as organizações estejam preparadas para implementar as inovações em seus produtos, serviços, processos e gestões, afim de um melhor posicionamento competitivo. Contudo essa não é realidade em muitas organizações, onde há um atraso no implemento ou adaptação às inovações. A assimilação de novas tecnologias por parte das empresas de prestação de serviços se dá, no Brasil, desde a década de 70. Contudo seu papel dentro das organizações como fator essencial para a competitividade e elemento integrado das estratégias só veio a acontecer nos últimos anos. Até então os processos de inovação e seus impactos não eram suficientemente compreendidos (GAYER, 2016; STOECKICHT, 2012).

É recomendado que as pesquisas de difusões de conhecimento ocorram primordialmente no setor industrial, devido sua grande relevância na economia. Especialmente na indústria da construção civil, que tem a função de promover soluções para os problemas urbanos de infraestrutura, meio ambiente e habitação, melhorando a qualidade de vida da população.

Segundo Miguez (2016) o setor de construção civil é responsável por praticamente 50% da formação bruta de capital da economia e participação de 5% no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, mas, mesmo sendo um dos principais setores de fomentação da economia, a construção civil encontra dificuldade na introdução de novas tecnologias, devido às empresas serem conservadoras na adoção de inovações. Das razões levantadas são principalmente relacionadas ao retorno financeiro, aos fatores técnicos e os históricos de baixo desempenho dessas tecnologias (STOECKICH, 2005).

Dentro deste contexto, verifica-se que a Gestão da Inovação no setor é um dos fatores dominantes no crescimento econômico nacional e na inserção do comércio internacional.

Analisar como a criação, a divulgação, o compartilhamento e o investimento em conhecimento e inovação vêm sendo entendida pelos gestores responsáveis pela Cultura Organizacional de suas empresas tem papel fundamental para entender o posicionamento competitivo das empresas, assim como sua influência no desenvolvimento econômico.

Diante do exposto, a proposta deste trabalho é diagnosticar a Gestão de Inovação em 3 empresas do ramo da construção civil da cidade de Dourados - MS, dessa forma apresentar como as empresas têm entendido e gerido, ou não, o processo de inovação, através de um questionário aplicado aos gestores ou engenheiros responsáveis possibilitando, assim, analisar a prática e a percepção dessas empresas quanto à Gestão de Inovação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Historicamente, é fato conhecido que os períodos de crise são desencadeadores de inovação. Um exemplo se pode observar no setor da construção civil, na década de 80 o setor vivenciou uma grande decadência, que traduzia a relevância da crise brasileira. E foi exatamente nesse cenário de economia fechada que a construção civil investiu fortemente na inovação, através da aplicação de conceitos de Engenharia de Produção, conseguindo índices incríveis de produtividade, redução de custos, qualidade e cumprimento de prazos (TELLES, 1993).

Segundo o Manual de Oslo (1977), a inovação é definida como um conjunto de processos estratégicos relacionados ao desenvolvimento e renovação dos produtos, processos, serviços, modelos de gestão. Segundo Schumpeter (1997), inovação se trata de uma mudança espontânea e descontínua, que altera o estado de equilíbrio previamente existente. Essas mudanças surgem no meio industrial e comercial, e não na esfera das necessidades dos consumidores finais. Quando aparecem mudanças espontâneas e descontínuas no gosto dos consumidores, se trata apenas de uma mudança dos dados, e não do comportamento em si, não requerendo, assim, uma inovação para seu tratamento.

De acordo com Schumpeter (1997), o desenvolvimento é definido pela combinação de materiais e forças que estão ao nosso alcance. A inovação, dessa forma, não surge exclusivamente pelas pessoas que controlam o processo produtivo ou produto a ser inovado, e sim através das novas empresas que começam a produzir ao lado das antigas. Esse cenário competitivo baseado em uma economia de concorrência, é o responsável pelo fenômeno que caracteriza a inovação, onde as novas combinações de materiais e serviços significam a eliminação das antigas.

A inovação é definida, então, pela realização de novas combinações, que pode ser englobada nos seguintes casos:

i) Introdução de um novo bem seja por meio de um em que os consumidores ainda não estão familiarizados ou pelo acréscimo na qualidade de um bem já existente.

ii) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pelo setor, que de algum modo seja baseado numa pesquisa científica, podendo consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.

iii) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado ainda não explorado pelo setor, tenha esse mercado existido antes ou não.

iv) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, independente do fato de que essa fonte já tenha existido ou seja inédita.

v) Estabelecimento de uma nova empresa a partir da criação ou fragmentação de um monopólio.

A fim de orientar e padronizar conceitos e metodologias, o Manual de Oslo (1977) estabelece os tipos de inovações que podem existir dentro de uma empresa:

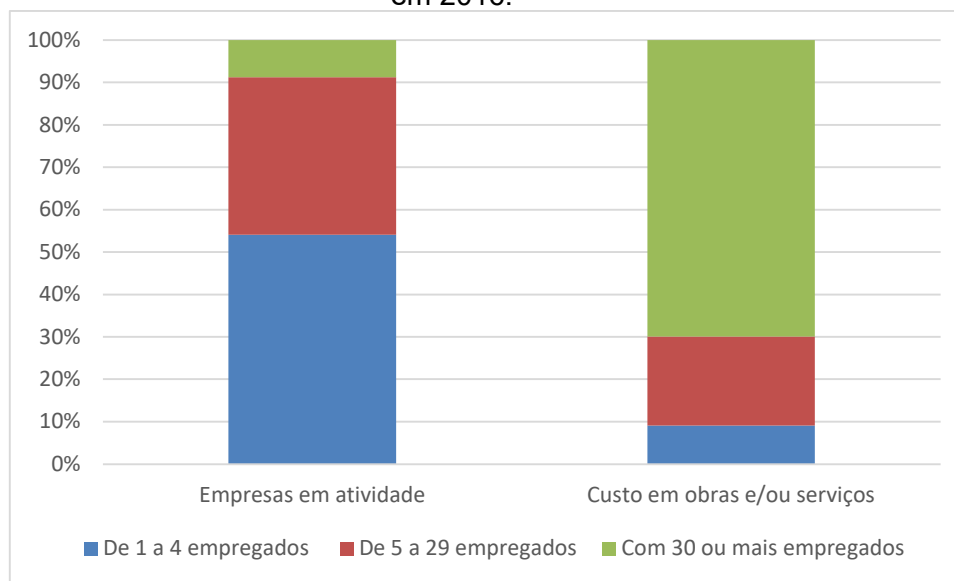
i) Inovações tecnológicas em produtos e processos compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e melhorias tecnológicas em produtos e processos, incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Exigindo-se apenas que o produto ou processo deve ser novo, ou aprimorado, para a empresa, e não necessariamente inédito no mundo.

ii) Inovação de *marketing* é voltada essencialmente para o consumidor, tratando de novas informações apresentadas pela empresa ao consumidor e, com isso, o melhor posicionamento no mercado. Podendo envolver mudanças no design de um produto, estratégias de preço e novos canais de venda e/ou assistência.

iii) Inovação organizacional se refere à implantação de novas práticas em tomadas de decisão, conceitos que estruturam a integração entre diferentes setores da empresa, sistemas de gerenciamento e formas de relacionamento.

A Figura 1 demonstra que as empresas com 1 a 29 empregados são a maioria no setor da construção civil com mais de 90% em número de empresas em atividade, as quais são postas em um cenário competitivo com 30% do valor empregado no setor, dessa forma o cenário é altamente competitivo e dinâmico, onde as empresas são forçadas a uma rápida e dramática adaptação, para que assim garantam sua presença no mercado.

Figura 1 – Participação em percentual do número de empresas e custos da construção civil em 2016.



Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2016)

Para que haja um implemento eficaz das inovações, uma cooperação dos fatores internos e externos à empresa são necessários. Os fatores que facilitam a implementação dessas inovações, no âmbito interno, são: facilidade de comunicação, canais eficazes de informação, transmissão de competências e a acumulação de conhecimentos dentro das organizações, e os fatores externos se resumem em elos formais ou informais entre as organizações, incluindo as de pequeno porte (DE OSLO, 1977).

Contudo, o processo de inovação é dependente da base construída pela empresa – como a Cultura Organizacional, as práticas de gestão e os sistemas construtivos -, e norteará suas relações e ações com as partes que compõem o ambiente interno e externo (TEODÓSIO; BARBIERI; CSILLAG, 2006).

Diversos métodos para diagnóstico dessa base já foram criados e adaptados para diferentes áreas e objetos de pesquisa. Sendo um deles o Modelo de Avaliação do Grau de Inovação Organizacional criado por Stoeckicht (2005) e sua ferramenta Questionário Diagnóstico de Inovação (Q.D.I) -, adaptado por Gayer (2016). Para a análise da inovação, são consideradas 7 dimensões importantes, sendo elas: Gestão da Marca e Reputação; Monitoramento do Ambiente Externo; Gestão de Acordos Colaborativos; Comunicação Organizacional; Retenção de Talentos; Cultura Organizacional e Geração de Inovação.

3 METODOLOGIA

Para análise diagnóstica, o Q.D.I – elaborado por Gayer (2016) – foi aplicado em 3 empresas da cidade de Dourados/MS, das empresas avaliadas, 2 atuavam no setor privado

e 1 no setor público e possuem de 5 a 29 empregados, sendo assim consideradas empresas de médio porte.

A empresa A possui áreas de atuação diversas, como painéis solares, segurança do trabalho, saneamento e construção civil. Dentre elas, sendo segurança do trabalho a área de maior atuação, quanto a construção civil suas obras se limitam à projeto e execução de casas residenciais, regularização de obras e projeto e execução de energia fotovoltaica, tem o menor tempo de atuação no mercado.

A empresa B é uma construtora que atua em projetos e execução de construções de médio e grande porte, reformas, ampliações e instalações prediais e está no mercado a longo prazo. Enquanto a empresa C se trata de uma empresa do setor público com atuação em obras de pequeno porte, manutenções e reformas.

Para obter a percepção de inovação dessas empresas, a abordagem do Q.D.I seguiu a ordem apresentada no fluxograma da Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma da ordem de abordagem do Q.D.I.



Fonte: Autor (2019).

A partir do Q.D.I as seções foram adaptadas à realidade local e obteve-se 19 seções de perguntas, elaboradas com seções abertas e fechadas, as quais podem ser observadas no Q.D.I no Anexo I.

As práticas abordadas nas seções de questões fechadas são avaliadas de acordo com sua prática e frequência. O respondente define a frequência das práticas adotadas pela empresa como: nunca; raramente; ocasionalmente; frequentemente ou continuamente. As práticas analisadas foram também avaliadas, pelo respondente, conforme o nível de relevância como: irrelevante; pouco relevante; relevância média ou muito relevante. Para cada prática, foi aplicada uma escala do tipo Likert, onde foram predefinidos pesos para os critérios, variando de 0 a 1, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação dos critérios e pesos quanto a frequência das práticas adotadas e o nível de relevância.

Frequência	Peso	Relevância	Peso
Nunca	0		
Raramente	0,25	Irrelevante	0
Ocasionalmente	0,5	Pouco relevante	0,35
Frequentemente	0,75	Relevância média	0,67
Continuamente	1	Muito relevante	1

Fonte: Autor (2019).

A gestão da empresa pode ser assim medida, assim como o setor da construção civil, calculando a média das dimensões. A Equação 1, fornece a fórmula, tanto para estimativa da frequência como da importância.

$$\frac{\sum P}{N} \quad (1)$$

Sendo: P o peso referente ao critério da prática e N a quantidade de práticas dentro da dimensão em análise.

Levando em consideração a frequência avaliada pela escala, verifica-se que há um padrão na dimensão em questão. Portanto, ao fim do questionário, obtêm-se informações qualitativas pelo Q.D.I e quantitativas pela escala aplicada no questionário.

As questões abertas não tiveram a atribuição dos pesos, pois constituíram informações adicionais à prática avaliada, onde coube ao entrevistado acrescentar comentários ou opiniões a respeito.

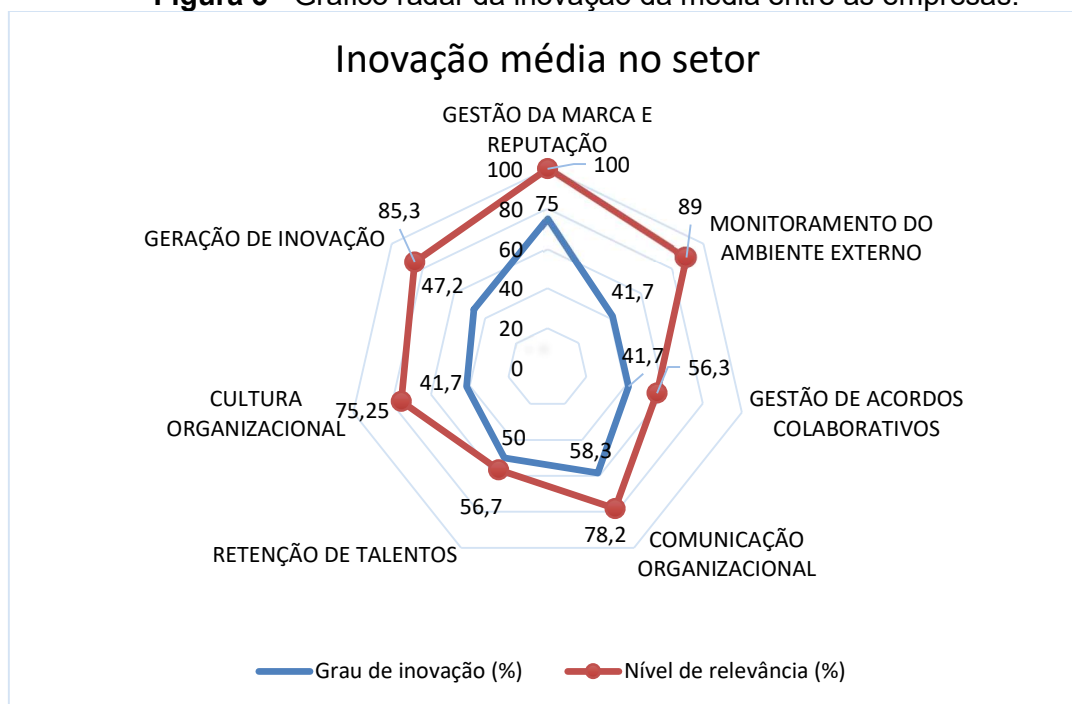
O Q.D.I é uma ferramenta utilizada para verificar a percepção do avaliador quanto as dimensões analisadas e identificar o estado atual da empresa, assim como as possibilidades e margens de crescimento quanto à Gestão de Inovação e Retenção de Conhecimento. Para visualizar esse comportamento e identificar adaptações ao ambiente externo utilizou-se o gráfico radar, pois ao analisar um gráfico radar de inovação é possível observar, a partir do estado atual da Cultura Organizacional, como se encontra a Gestão de Inovação e qual seu limite para crescimento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 MÉDIA DAS EMPRESAS

Como parâmetro para análise dos gráficos radares de cada empresa avaliada individualmente foi gerado um gráfico com a média das empresas participantes, apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Gráfico radar da inovação da média entre as empresas.



Fonte: Autor (2019).

Ainda que os dados sejam insuficientes para uma amostragem do setor na cidade de Dourados/MS, os padrões e comportamentos similares apresentados pelas 3 empresas, servem para uma análise de um pensamento comum às empresas de construção civil. Tomando como parâmetro os resultados para empresas de médio porte levantados pela Gayer (2016) em Porto Alegre/RS, é possível verificar semelhanças e concluir que os pensamentos são comuns aos gestores do meio. Há três dimensões com baixa pontuação no atual cenário da construção civil em Dourados/MS: Monitoramento do Ambiente Externo, Geração de Inovação e Cultura Organizacional, contudo as mesmas, possuem ampla margem para desenvolvimento.

Monitoramento do Ambiente Externo apresenta um Nível de Relevância bem avaliado para as duas cidades, porém Porto Alegre/RS possui um Grau de Inovação de 62% enquanto Dourados é avaliado em 41,7%.

A dimensão Gestão da Marca e Reputação se apresenta como a mais importante para os gestores, em ambas as cidades, sendo a dimensão que mais se destaca na atual gestão a que se mostra mais relevante para os avaliadores. Já a dimensão Cultura Organizacional, tanto em Grau de Inovação como Nível de Relevância foram melhor avaliadas em Dourados.

As demais dimensões, Retenção de Talentos, Comunicação Organizacional e Gestão de Acordos Colaborativos, são as mais próximas de seu limite de desenvolvimento no setor na cidade de Dourados/MS. Dentre elas, a Retenção de Talentos é a que possui

menor amplitude, diferente de Porto Alegre/RS, onde o Nível de Relevância é maior, o que demonstra que esses gestores já se preocupam mais em treinamentos e etc.. A Gestão de Acordos Colaborativos apresenta diferentes estados de inovação nas empresas, contudo, em média sua margem de desenvolvimento é pequena, estando o atual cenário próximo de sua capacidade em ambas as cidades.

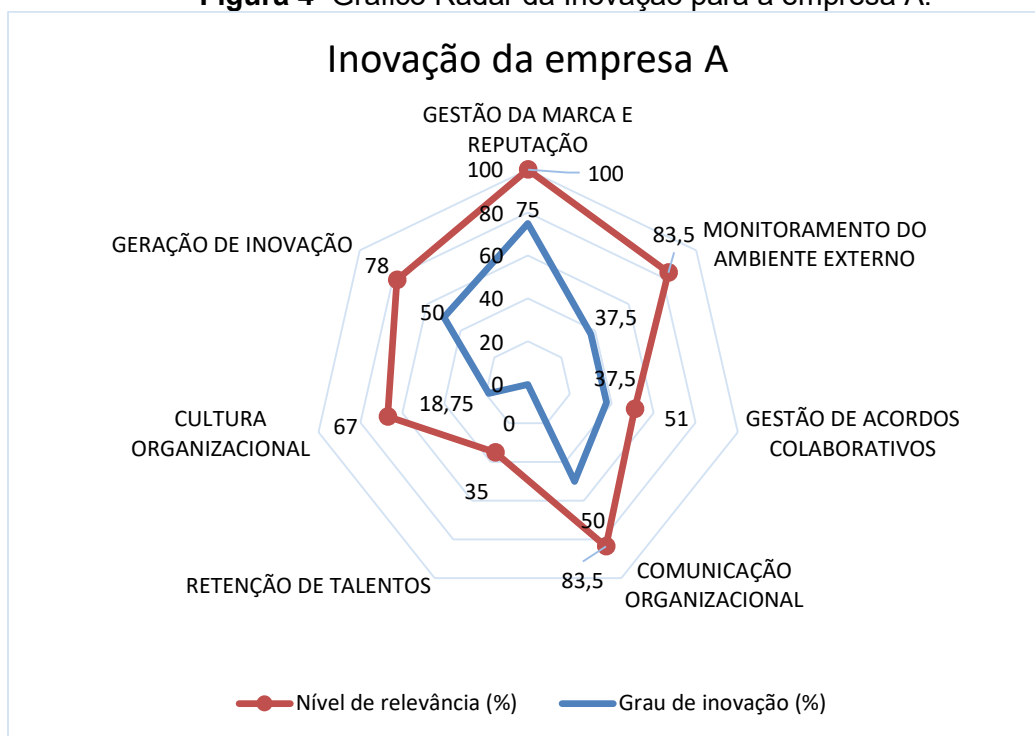
Analisando a Geração de Inovação de ambos cenários é perceptível que ambas, mesmo com uma pequena variação, se encontram com o Nível de Relevância bem avaliado, contudo, enquanto Dourados/MS apresenta um Grau de Inovação médio, em Porto Alegre/RS não apenas é bem avaliado como já superou o Nível de Relevância.

Mesmo com pequenas variações entre os dois cenários apresentados, e considerando diferenças regionais que possam alterar significativamente algumas das dimensões em questão, os estados de gestão em que ambas as cidades se encontram são semelhantes, permitindo, assim, determinar um padrão entre os gestores de empresas de construção civil de médio porte.

4.2 EMPRESA A

Para análise de situação da empresa e comparação com a média resultante obtida, os dados obtidos através do Q.D.I da empresa A, estão representados no gráfico radar na Figura 4, a seguir.

Figura 4- Gráfico Radar da Inovação para a empresa A.



Fonte: Autor (2019).

Pode-se observar a baixa pontuação para o Grau de Inovação em todas as dimensões, contudo, de acordo com a percepção do gestor, as avaliações do Nível de Relevância para as dimensões possibilitam margem de desenvolvimento, já que esse limite ainda não foi atingido e há uma alta amplitude entre os índices.

Analisando que a Retenção de Talentos é a dimensão menos explorada na atual gestão e a dimensão com menor pontuação em relevância, verifica-se o quão pouco é incentivado e valorizado a disseminação de conhecimentos e experiências, assim como fomentação de ideias e soluções inovadoras.

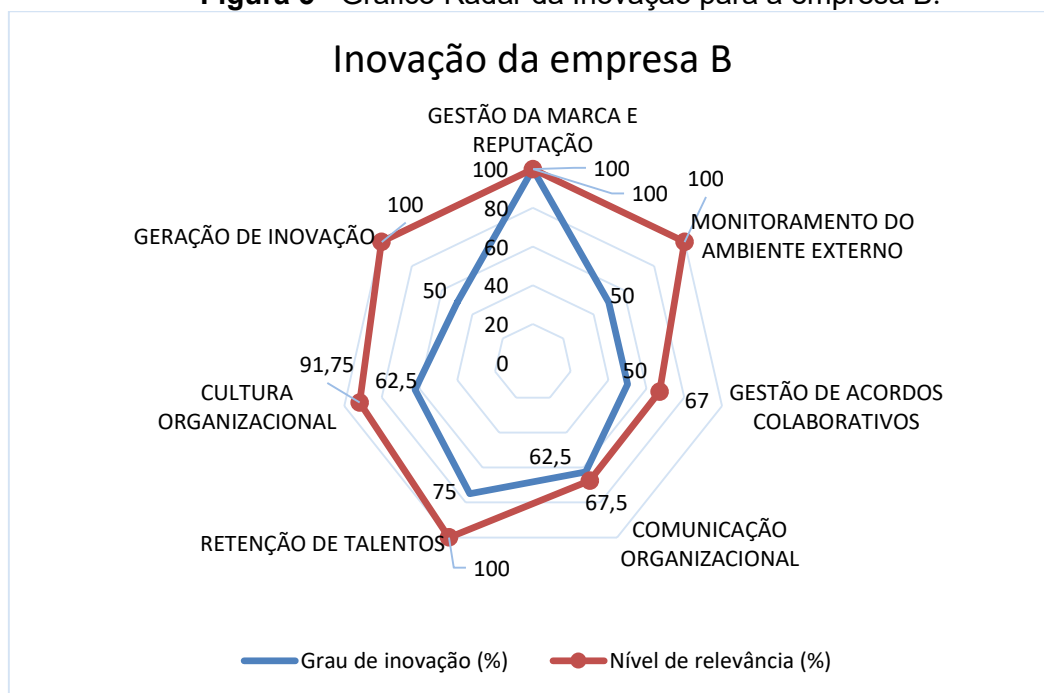
O mesmo diagnóstico pode ser feito para a Cultura Organizacional, ainda que sua relevância, até certo ponto, seja valorizada pelo gestor, o grau de inovação é bastante baixo, havendo grandes possibilidades de crescimento. A Retenção de Talentos está relacionada à Cultura Organizacional, o baixo incentivo da atual gestão quanto aos colaboradores internos demonstra o limitado compartilhamento de ideias e valores, assim como baixa sinergia entre os colaboradores, corroborando com a dimensão Comunicação Organizacional que somente é valorizada, mas não acontece nessa empresa. Por se tratar de uma empresa nova no mercado seu baixo Grau de inovação indica dificuldade de estabelecer uma Cultura Organizacional e, por consequência, a desvalorização da disseminação de conhecimentos

Quanto a Gestão de Acordos Colaborativos, a baixa avaliação tanto para o Grau de Inovação como para o Nível de Relevância demonstra conservadorismo e conformidade com a gestão dos elementos que fazem parte do processo construtivo, corroborando para o conflito entre Nível de Relevância observado para o Monitoramento do Ambiente Externo, mesmo que a avaliação do gestor seja alta, o Grau de Inovação em sua área de monitoramento é limitado quando se refere ao mercado e pesquisas por fornecedores.

4.3 EMPRESA B

Para análise comparativa entre a gestão de inovação e retenção de conhecimento da empresa B e a média resultante obtida, a Figura 5 representa o gráfico radar da inovação para a empresa B.

Figura 5 - Gráfico Radar da Inovação para a empresa B.



Fonte: Autor (2019).

Analisando o gráfico, é perceptível a alta pontuação de algumas dimensões quanto o Nível de Relevância, contudo algumas dimensões apresentam uma margem de desenvolvimento baixo, em sintonia com a média das empresas, sendo elas Gestão de Acordos Colaborativos e Comunicação Organizacional. Esse resultado, pode ser, devido ao capital intelectual e os fatores de transferência, na percepção do gestor, serem pouco necessários, implicando assim, numa dificuldade de desenvolvimento, visto que a rede de relacionamentos da empresa estará pouco desenvolvida, limitando a tomada de ação e operando abaixo da capacidade organizacional da empresa.

As dimensões Geração de Inovação, Gestão da Marca e Reputação, Monitoramento do Ambiente Externo e Retenção de Talentos apresentam a pontuação máxima na percepção do gestor para relevância das dimensões. Dentre elas, a Gestão da Marca e Reputação é a única avaliada com Grau de Inovação máximo, essa percepção ocorre porque o gestor avalia a imagem da sua empresa é frequentemente divulgada como “inovadora”.

Quando questionado a respeito dos principais fatores restritivos ao processo de inovação que a empresa vem enfrentando, o respondente declarou ser a mão de obra e/ou serviço especializado, esse fato esclarece a baixa valorização por desenvolver a rede de relacionamento interno e externo da empresa, conforme verificado no baixo Grau de

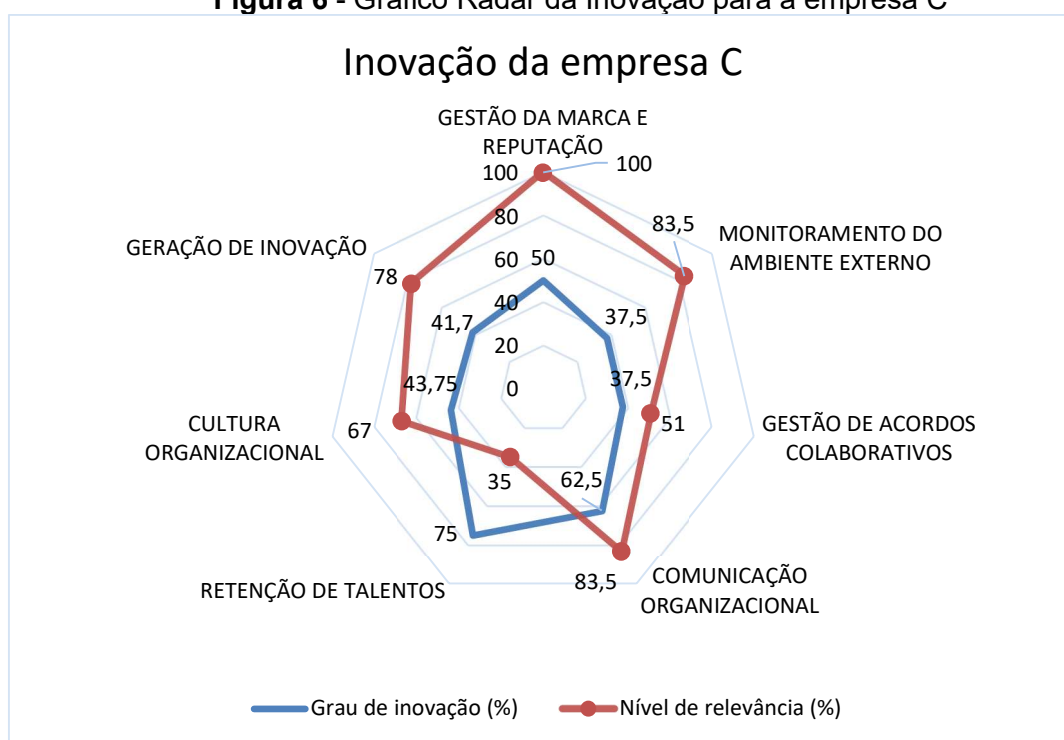
inovação das dimensões Gestão de Acordos Colaborativos, e Monitoramento do Ambiente Externo.

Quanto à ação sustentável implementada na empresa nos últimos 2 anos, o respondente identifica como a substituição de madeira por ferro como insumo. A empresa B apresenta uma Gestão da Inovação regular, obtendo em todas as dimensões pontuações acima da média das empresas avaliadas. Sua margem de desenvolvimento pode ser máxima com exceção de Gestão de Acordos Colaborativos e Comunicação Organizacional, os quais são subvalorizados para a gestão, segundo o gestor, pela falta de colaboradores especializados.

4.4 EMPRESA C

Para análise comparativa da situação da empresa com a média resultante obtida, os dados gerados com o Q.D.I, sobre a empresa C estão representados no gráfico radar da Figura 6.

Figura 6 - Gráfico Radar da Inovação para a empresa C



Fonte: Autor (2019).

Das empresas avaliadas a empresa C é a que menos pontuou na Gestão da Marca e Reputação. De acordo com o caráter de suas funções, manutenções e pequenas reformas, a empresa não encontra necessidade em apresentar sua marca como inovadora, em geral pela condição de emergência de seus serviços, ainda que avalie como relevante. Além de sua natureza jurídica, a qual veta o acúmulo de capital para lucro de seus gestores.

Quanto a dimensão de Retenção de Talentos, foi a que atingiu a maior nota dentre as empresas analisadas, na atual gestão, demonstra uma certa discordância, visto que a Retenção de Talentos é vista como pouco relevante para o gestor. Devido à limitação da empresa para contratar colaboradores – os quais engraçariam por meio de concurso público – é através da adição de estagiários que ela supre suas demandas, o que justifica o fenômeno observado nessa dimensão, a alta avaliação para o Grau de Inovação se dá pela necessidade ainda que vista como de baixa relevância.

A Gestão de Acordos Colaborativos apresenta baixo Grau de Inovação, assim como o Nível de Relevância, entre as dimensões com margem para desenvolvimento é a que apresenta menor amplitude. Esse fenômeno pode ser justificado quando analisado junto a Retenção de Talentos, pois ao avaliar essa dimensão, como pouco relevante a rede de relacionamento entre os colaboradores é limitada pelo baixo incentivo entre os colaboradores internos.

As dimensões Cultura Organizacional, Geração de Inovação, Gestão da Marca e Reputação, Monitoramento do Ambiente Externo e Gestão de Acordos Colaborativos possuem o Grau de Inovação abaixo da média das empresas avaliadas o que indica uma gestão focada na sobrevivência, a qual pode dificultar a inserção de estratégias de avanço na inovação, pode-se notar que a aspiração da empresa C para desenvolvimento de inovações é tímida.

4.5 COMPARATIVO ENTRE AS EMPRESAS

Considerando que as empresas atuam em diferentes áreas e há tempos distintos no mercado, é possível diagnosticar suas percepções de inovação quanto ao cenário formado pelos pensamentos comuns entre as mesmas. Traçando um comparativo entre o estado da Gestão de Inovação e a etapa que se encontram de acordo com o tempo de atuação.

Para o diagnóstico o Quadro 2 apresenta um comparativo do Grau de Inovação (G.I) e Nível de Relevância (N.R) entre as empresas e a média resultante obtida.

Quadro 2 – Avaliação da Gestão de Inovação das empresas A, B e C e a média entre elas.

DIMENSÕES	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C		MÉDIA DAS EMPRESAS	
	G. I. (%)	N. R. (%)	G. I. (%)	N. R. (%)	G. I. (%)	N. R. (%)	G. I. (%)	N. R. (%)
Gestão da Marca e Reputação	75	100	100	100	50	100	75	100
Monitoramento do Ambiente Externo	37,5	83,5	50	100	37,5	83,5	41,7	89
Gestão de Acordos Colaborativos	37,5	51	50	67	37,5	51	41,7	56,3
Comunicação Organizacional	50	83,5	62,5	67,5	62,5	83,5	58,3	78,2
Retenção de Talentos	0	35	75	100	75	35	50	56,7
Cultura Organizacional	18,8	67	62,5	91,8	43,8	67	41,7	75,3
Geração de Inovação	50	78	50	100	41,7	78	47,2	85,3

Fonte: Autor (2019).

Ao analisar a empresa A – empresa com menor tempo de atuação no mercado – alguns comportamentos podem ser entendidos como dificuldades de se consolidar no mercado quando comparada a empresa B – empresa com maior tempo de atuação –, como nas dimensões, Monitoramento do Ambiente Externo, Gestão de Acordos Colaborativos, Retenção de Talentos e Cultura Organizacional, dimensões essas com Grau de Inovação avaliado abaixo de 50%. Ainda que uma empresa com pequeno tempo de atuação, a empresa A possui uma gestão regular considerando suas limitações, além de altas avaliações para Nível de Relevância, o que possibilita ampla margem para desenvolvimento.

Enquanto a empresa B apresenta as maiores avaliações, tanto para o Grau de Inovação como para o Nível de Relevância, das dimensões entre as empresas avaliadas. Dimensões como Gestão de Acordos Colaborativos e Comunicação Organizacional apresentam baixa margem de desenvolvimento e resistência para aberturas, o que dificultaria realizar novas práticas na atual gestão.

Ao observar as avaliações das dimensões da empresa C é possível observar que a mesma se encontra em uma área de conforto, procurando apenas suprir com as demandas exigidas. Das razões levantadas são devido sua natureza jurídica, a qual impede acúmulo de capital e práticas com fins lucrativos, não priorizando práticas que a diferencie no

mercado. Apesar de ser uma empresa pública, mesmo com recursos limitados, não exige de uma gestão de inovação, assim como a retenção de conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário criado pela média das 3 empresas apresenta alguns padrões e comportamentos similares, onde se verifica convergências entre as percepções dos gestores. Pode-se observar que, através da gestão comum, as empresas não visam uma política de caráter inovativo, ainda que em algumas dimensões sejam avaliadas como relevantes.

Ao analisar a Gestão da Marca e Reputação se denota uma valorização, ou mesmo prioridade, dentre as dimensões analisadas. Apresentando sua marca como inovadora a fim de se obter uma vantagem no mercado competitivo. Enquanto as dimensões Retenção de Talentos e Gestão de Acordos Colaborativos apresentam baixo Grau de Inovação e uma proximidade com sua capacidade limite se justifica pela falta de equipe especializada, e a falta de estímulo com os fatores internos e externos.

Os gestores relatam a falta de especialização dos colaboradores como empecilho para implantação e desenvolvimento de inovações, contudo suas gestões ainda são conservadoras e desestimulam a transferência de capital intelectual entre colaboradores.

Para aprimoramento da pesquisa é sugerido uma entrevista com os gestores ou engenheiros responsáveis para levantamento do perfil e histórico de formação. Na qual junto com a percepção de inovação complementar a análise de base da empresa. Selecionar um maior número de empresas que pertençam ao mesmo ramo da construção civil, de forma a se obter uma amostragem mais próxima da realidade para o setor de Dourados/MS.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DE OSLO, M. **Manual de Oslo**. 1977. Disponível em: < <https://bit.ly/32Nw52p>>. Acesso em 20 de abr. de 2019.

GAYER, B. D. **Avaliação do grau de inovação aplicado ao setor da construção civil em porto alegre**. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA -IBGE. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. v. v. 1.08, 2016. Disponível em: < <https://bit.ly/35csXyV>>. Acesso em 24 de mai. de 2019.

MIGUEZ, T. de H. L. **Evolução da formação bruta de capital fixo na economia brasileira 2000-2013**. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento Econômico. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1997.

SCHWARK, M. P. **Inovação – Porque o desinteresse na Indústria da Construção Civil.** São PauloUNIEMP. 2006.

TEODÓSIO, A. dos S. de S.; BARBIERI, J. C.; CSILLAG, J. M.. **Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão ambiental.** Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 5, n. n. 1, p. 37–49, 2006.

STOECKICH, I. P. **Gestão estratégica do capital humano - Avaliando o potencial de inovação de uma empresa - Um estudo de caso.** [s.l.] Universidade Federal Fluminense, 2005.

STOECKICHT, I. P. **Gestão estratégia do capital intelectual orientado à inovação em empreendimentos de engenharia civil.** 2012.

TELLES, P. C. da S. **Historia da Engenharia No Brasil, Seculo XX.** São Paulo: Edição Brochura, 1993.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO – Gestão do conhecimento e inovação

Quanto a quantidade de empregados, a empresa se enquadra em:

- De 1 a 4 empregados
- De 5 a 29 empregados
- Com 30 ou mais empregados

A empresa busca consolidar sua marca e reputação como “inovadora”?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Continuamente

Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:

- Irrelevante
- Pouco relevante
- Relevância média
- Muito relevante

A empresa monitora e usa as redes sociais (*blogs, fóruns, instagram, facebook* e outros) para se comunicar e/ou obter retorno dos clientes?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Continuamente

Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:

- Irrelevante
- Pouco relevante
- Relevância média
- Muito relevante

A empresa busca acompanhar as inovações do setor da construção civil monitorando clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes e parceiros, entre outros?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Continuamente

Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:

- Irrelevante
- Pouco relevante
- Relevância média
- Muito relevante

A empresa estabelece parcerias com instituições de pesquisa/ensino para fortalecer sua capacidade inovadora?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Continuamente

Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:

- Irrelevante
- Pouco relevante
- Relevância média
- Muito relevante

A empresa tem um setor (pessoa, equipe ou departamento) dedicada a identificar, desenvolver e gerenciar suas parcerias visando o desenvolvimento de inovações?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Continuamente

Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:

- Irrelevante
- Pouco relevante
- Relevância média

- Muito relevante

A empresa estimula a disseminação do conhecimento adquirido na experiência pessoal, entre os funcionários e colaboradores por meio da observação direta, experimentação e/ou execução conjunta com gestores/coordenadores e líderes da equipe?

- Nunca
 - Raramente
 - Ocasionalmente
 - Frequentemente
 - Continuamente
- Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:
- Irrelevante
 - Pouco relevante
 - Relevância média
 - Muito relevante

Há dificuldade em disseminar o conhecimento e a aprendizagem organizacional dentro da empresa?

- Nunca
 - Raramente
 - Ocasionalmente
 - Frequentemente
 - Continuamente
- Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:
- Irrelevante
 - Pouco relevante
 - Relevância média
 - Muito relevante

A empresa valoriza seus funcionários em relação a ideias originais, soluções inovadoras e/ou compartilhamento do conhecimento por meio de recompensas, sejam essas financeiras ou não?

- Nunca
 - Raramente
 - Ocasionalmente
 - Frequentemente
 - Continuamente
- Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:
- Irrelevante
 - Pouco relevante
 - Relevância média
 - Muito relevante

A empresa promove e/ou eventos com seus funcionários e colaboradores para ouvi-los e desenvolver novas ideias e soluções?

- Nunca
 - Raramente
 - Ocasionalmente
 - Frequentemente
 - Continuamente
- Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:
- Irrelevante
 - Pouco relevante
 - Relevância média
 - Muito relevante

Existe na empresa um processo que sistematize e avalie as ideias desenvolvida por funcionários/colaboradores ao longo do desenvolvimento do empreendimento?

- Nunca
 - Raramente
 - Ocasionalmente
 - Frequentemente
 - Continuamente
- Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:
- Irrelevante
 - Pouco relevante
 - Relevância média
 - Muito relevante

A empresa disponibiliza um espaço para experimentação, criação e disseminação do conhecimento voltado para a inovação?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente

Avaliação da Percepção de Gestão de Inovação na Construção Civil

• Continuamente
Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:

- Irrelevante

A empresa possui um setor de Pesquisa e Desenvolvimento para criar produtos, serviços, processos, sistemas, etc., com foco na melhoria da qualidade?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Continuamente

- Pouco relevante
- Relevância média
- Muito relevante

Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:

- Irrelevante
- Pouco relevante
- Relevância média
- Muito relevante

A empresa fornece tempo e/ou recursos (humanos, tecnológicos, financeiros, entre outros) para o desenvolvimento de ideias e soluções inovadoras?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Continuamente

Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:

- Irrelevante
- Pouco relevante
- Relevância média
- Muito relevante

Qual o principal fator restritivo ao processo de inovação na empresa?

A empresa implementou alguma prática de gestão e controle de qualidade nos últimos 24 meses?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Continuamente

Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:

- Irrelevante
- Pouco relevante
- Relevância média
- Muito relevante

Você reconhece alguma inovação (de produto, processo, serviço, tecnologia, entre outros) introduzida na empresa nos últimos 24 meses?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Continuamente

Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:

- Irrelevante
- Pouco relevante
- Relevância média
- Muito relevante

No planejamento estratégico a sustentabilidade faz parte da visão e/ou missão da empresa?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Continuamente

Quanto a prática antes mencionada é entendida pela empresa, como:

- Irrelevante
- Pouco relevante
- Relevância média
- Muito relevante

Cite quais ações sustentáveis ou de diferencial sustentável foram implementadas na empresa nos últimos 24 meses: