

Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de especialização | Economia e Gestão para Negócios

Dissertação

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO CONSTANTE:
UM ESTUDO SOBRE A PERCEÇÃO DOS GESTORES DAS
EMPRESAS SANTOMENSES DO DISTRITO DE ÁGUA GRANDE**

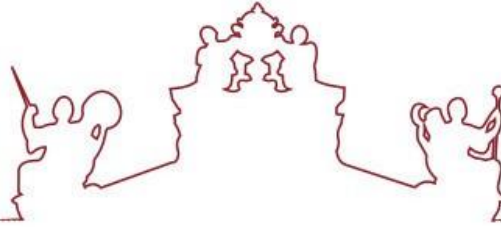
ESMAEL TETE DA GRAÇA

Orientador (es) | Prof. Doutor Rui Manuel de Sousa Fragoso

| Prof. Doutor Pedro Damião de Sousa Henriques

Évora 2021





Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de especialização | Economia e Gestão para Negócios

Dissertação

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO CONSTANTE:
UM ESTUDO SOBRE A PERCEÇÃO DOS GESTORES DAS
EMPRESAS SANTOMENSES DO DISTRITO DE ÁGUA GRANDE**

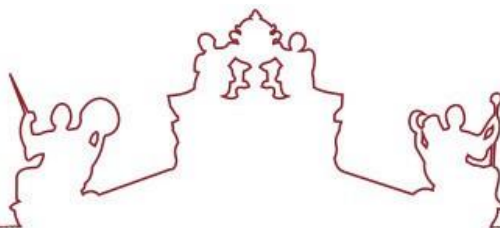
ESMAEL TETE DA GRAÇA

Orientador (es) | Prof. Doutor Rui Manuel de Sousa Fragoso

| Prof. Doutor Pedro Damião de Sousa Henriques

Évora 2021





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria Raquel Lucas (Universidade de Évora)

Vogais | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Arguente)

Rui Manuel Fragoso (Universidade de Évora) (Orientador)

Évora 2021



Agradecimentos

Meus sinceros e humildes agradecimentos:

Em primeiro lugar a Deus meu guia, luz de minha existência por me dar força, paz, e serenidade e a oportunidade de viver para desfrutar de tantos momentos ímpares; a minha esposa Angelina Sousa Barros, que para além dos agradecimentos, acrescentos os meus francos pedidos de desculpas pelos dias que abandonei na cama durante as noites e madrugadas para me dedicar aos serviços desta investigação, e pelo constante apoio, compreensão, carinho, paciência e grande ajuda na conclusão desta dissertação.

Aos meus professores Universitários Doutor Rui Fragoso e Doutor Pedro Henrique pela suas orientações sempre segura, por seus profissionalismos, por suas sabedorias e habilidades, sua infindável paciência e confiança, atendendo ao meu convite de orientação e acompanhando-me em todos os momentos, altos e baixos até a conclusão desta dissertação e por ter-me proporcionado um repensar ao contínuo “aprender a aprender”.

À Universidade de Évora, a todos os meus professores (as) universitários por proporcionarem a aprendizagem e por tornarem realidade a implantação de um mestrado de alto nível e em especial a professora Maria Raquel Lucas pelo incentivo e pela confiança depositada.

Aos meus amigos e colegas Pelágio Bandeira e Jordão das Neves, cujo auxílio foi fundamental na elaboração desta dissertação.

Aos familiares, amigos e a todos os meus colegas do curso, em especial Osvaldo Almeida e Carlos Sousa Pontes que, direta ou indiretamente, trouxeram estímulos, incentivo e confiança através de troca de ideias e experiência compartilhadas ao longo dessa jornada de aprendizagem.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus filhos: Agismaela Barros da Graça, António Barros da Graça e Aginilze Barros da Graça, por serem pacientes e estarem ao meu lado em todos os momentos.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO CONSTANTE: UM ESTUDO SOBRE A PERCEÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS SANTOMENSES DO DISTRITO DE ÁGUA GRANDE

Resumo

Atualmente os desafios do ambiente de negócios tornam-se cada vez mais complexos, com mudanças em ritmo acelerado e pressões de ordem económica, regulatória, de concorrência, dos clientes etc. Neste contexto, as organizações precisam ser mais ágeis, para mudar e aprender rapidamente, diante dos novos desafios. Nesse cenário, a aprendizagem e a inovação podem ajudar as organizações a se tornarem mais competitivas, desde que possam aprender continuamente.

Este estudo analisa a percepção dos profissionais que possuem cargos de liderança nas organizações, dos processos de aprendizagem organizacional e da sua relação com a inovação nos seguintes níveis: domínio pessoal, modelo individual, visão compartilhada, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico.

Neste sentido, foi aplicado um questionário a uma amostra de gestores de micro e pequenas empresas e de médias e grandes empresas para a recolha de dados. As proposições contidas no questionário têm por objetivo, avaliar as dimensões da aprendizagem organizacional relacionando-as com as dimensões da inovação.

Os resultados obtidos permitem concluir que a aprendizagem organizacional tem uma influência positiva no desempenho das empresas, que a inovação influencia positivamente o desempenho das empresas e que a implementação da aprendizagem organizacional e da inovação dá aos colaboradores da empresa a oportunidade de se tornarem cada vez mais criativos.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Inovação; Micro e Pequenas Empresas, Médias e Grandes Empresas; São Tomé e Príncipe.

ORGANIZATIONAL LEARNING AND CONSTANT INNOVATION: A STUDY ABOUT THE PERCEPTIONS OF SÃO TOMÉ & PRÍNCIPE'S MANAGERS OF THE COMPANIES IN THE DISTRICT OF E ÁGUA GRANDE

Abstract

Currently, the challenges of the business environment are becoming more and more complex, with fast-paced changes and pressures from economic, regulatory, competitive, customer, etc.. In this context, organizations need to be more agile, to change and learn quickly face to the new challenges. In this scenario, learning and innovation can help organizations become more competitive, as long as they can learn continuously.

This study analyzes the perception of professionals who hold leadership positions in organizations about organizational learning processes and their relationship with innovation at the following levels: personal domain, individual model, shared vision, team learning and systems thinking.

In this sense, a questionnaire was applied to a sample of managers from micro and small business and from medium and large companies for collecting the data. The propositions contained in the questionnaire aim to evaluate the dimensions of organizational learning relating them to the dimensions of innovation.

The results allowed to conclude that organizational learning has a positive influence on the performance of companies, innovation also positively influences the performance of companies and the implementation of both gives to the company's employees the opportunity to become more and more creative.

Key words: Organizational learning process, innovation, enterprises, business plan, individual persons, STP

Índice

Índice de Figuras	10
Índice de Tabelas	11
Lista de Abreviaturas.....	13
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Enquadramento do Tema	14
1.2 Justificação do Estudo	16
1.3 Problema	17
1.4 Objetivos	17
1.5 Hipóteses.....	18
1.6 Enquadramento Metodológico.....	18
1.7 Estrutura da Dissertação	19
CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	20
2.1 Aprendizagem Organizacional	20
2.1.1 Conceitos e definições	20
2.1.2 Tipos de aprendizagem organizacional.....	25
2.1.3 Aprendizagem no contexto das organizações e os seus modelos	26
2.1.4 As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional	28
2.2 Inovação.....	32
2.2.1 Conceitos e definições	33
2.2.2 Tipos de inovação	35
2.2.3 Inovação no contexto das organizações e seus modelos.....	37
CAPÍTULO 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 Abordagem Metodológica	40
3.2 Procedimentos Metodológicos.....	43
3.3. Definição da Amostra	46
3.4 Estrutura do Questionário	48
3.5 Avaliação Face/Análise Semântica e Realização do Pré-Teste	57
3.6 Tratamento e análise de dados	59
CAPÍTULO 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
4.1 Caraterização da Amostra, Análise das Empresas e dos Gestores.....	61
4.1.1 Caraterização da amostra	61
4.1.2 Caraterização das empresas	62
4.1.3 Caraterização do perfil dos gestores	65
4.2 Abordagem ao Processo de Aprendizagem	67
4.2.1 Domínio pessoal e inovação	68
4.2.2 Modelos mentais e inovação.....	70
4.2.3 Visão compartilhada e inovação	72
4.2.4 Aprendizagem em equipa e inovação	73
4.2.5 Pensamento sistémico e inovação.....	75
4.3 Importância dos Processos e das Práticas de Inovação.....	76
4.3.1 Importância dos processos de inovação.....	77
4.3.2 Importância das práticas de inovação	79
4.4 Vantagens no Desempenho das Empresas dos Processos de Aprendizagem Organizacional e da Inovação.....	80
4.5 Influência da Aprendizagem Organizacional e da Inovação no Desempenho das Empresas.....	82

4.6 Breve Resumo Final.....	88
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
5.1 Conclusão.....	92
5.2 Dificuldades e Limitações da Pesquisa.....	96
5.3 Recomendações	97
5.4 Sugestões para Futura Investigação	98
APÊNDICES	105
Apêndice 1 – Carta Dirigida às Empresas	106
Apêndice: 2 – Questionário	107
Apêndice 3 – Validação de Face e Semântica do Questionário	112

Índice de Figuras

Figura 1- Ciclo de Aprendizagem Organizacional	24
Figura 2 – As cinco disciplinas da AO nas organizações que aprendem	32
Figura 3 - Caso de Fronteira Entre Tipos de Inovações	37
Figura 4 - Aprendizagem Organizacional e Inovação Como Processo Dinâmico	39
Figura 5 – Esquema Geral dos Procedimentos Metodológicos.....	43
Figura 6 - Modelo de mensuração- fatores que promovem a aprendizagem na organização .	49
Figura 7 - Modelo de mensuração - importância do processo e da prática de inovação	54
Figura 8 - Modelo de mensuração - influência da aprendizagem e inovação no desempenho da organização	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Algumas definições de aprendizagem organizacional	23
Tabela 2 - Prática, Princípios e Essência das Cinco Disciplinas	31
Tabela 3 - Características das dimensões do radar da inovação	35
Tabela 4 - Dimensões e Variáveis Investigadas	43
Tabela 5 - Classificação da Metodologia Científica.....	43
Tabela 6 - Questionário: preparativos de construção	45
Tabela 7 - Distritos e as respectivos capitais	46
Tabela 8 - Repartição da população por distrito. Censos 2001-2012 e Projeções no horizonte 2035	46
Tabela 9 - Número de empresas 2008-2014	47
Tabela 10 - Percentagens de Empresas por Ramo de Actividades	47
Tabela 11 - Classificação das empresas em função da faturação e do número de empregados (Nova Dobra).....	48
Tabela 12 - Domínio Pessoal x Inovação /Produção	50
Tabela 13 - Modelo Mental x Inovação /Produção	51
Tabela 14 - Visão Compartilhada x Inovação / Produção	52
Tabela 15 - Aprendizagem em Equipa x Inovação /Produção	53
Tabela 16 - Pensamento Sistémico x Inovação - Produção.....	53
Tabela 17 - Importância dos Processos de Inovação- Produção.....	54
Tabela 18 - Importância das Práticas de Inovação – Produção	55
Tabela 19 - Vantagens obtidas através da aprendizagem organizacional e inovação - Produção	56
Tabela 20 - Análise semântica dos itens descritos por domínio, segundo a média e o desvio padrão	58
Tabela 21 - Validação do Pré-Teste do Questionário.....	59
Tabela 22 - Taxas de resposta das empresas contactadas.....	61
Tabela 23 - Distribuição das empresas por sectores.....	62
Tabela 24 - Características gerais das MPEs e das MGEs	63
Tabela 25 - Caracterização do Perfil dos Gestores das MPEs e das MGEs	65
Tabela 26 - Interação do domínio pessoal e inovação nas MPEs e nas MGEs	69
Tabela 27 - Interação dos modelos mentais e inovação nas MPEs e nas MGEs.....	71
Tabela 28 - Interação da visão partilhada nas MPEs e nas MGEs	72
Tabela 29 - Interação da aprendizagem em equipa e inovação nas MPEs e nas MGEs.....	74
Tabela 30 - Interação do pensamento sistémico e inovação nas MPEs e nas MGEs	75
Tabela 31 - Importância dos Processos de Inovação nas MPEs e nas MGEs	78
Tabela 32 - Importância das práticas de inovação nas MPEs e nas MGEs	79
Tabela 33 - Vantagens dos processos de aprendizagem organizacional e de inovação nas MPEs e nas MGEs.....	81
Tabela 34 - Pontuações médias das variáveis compósitas relativas às cinco disciplinas da AO nas MPEs e nas MGEs	82

Tabela 35 - Pontuações médias das variáveis compósitas relativas às cinco disciplinas da AO nas empresas jovens, consolidadas e maduras	83
Tabela 36 - Pontuações médias das variáveis compósitas relativas aos processos, práticas e vantagens no desempenho da inovação nas MPEs e MGEs.....	84
Tabela 37 - Pontuações médias das variáveis compósitas relativas aos processos, práticas e vantagens da inovação nas empresas jovens, consolidadas e maduras	84
Tabela 38 - Indicadores de qualidade do ajustamento.....	85
Tabela 39 - Resultados do modelo de regressão linear múltipla	86

Lista de Abreviaturas

STP – São Tomé e Príncipe

MPEs – Micro Pequenas Empresas

MGEs – Médias e Grande Empresas

IRC – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto Sobre Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto Sobre Valor Acrescentado

PIB – Produto Interno Bruto

RAP – Região Autónoma do Príncipe

AO- Aprendizagem Organizacional

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa mostrar a percepção dos gestores quanto à importância da aprendizagem organizacional na promoção da inovação para os processos produtivos nas empresas santomenses.

Num mundo globalizado e competitivo, surge a necessidade de as organizações desenvolverem estratégias e inovarem constantemente para se diferenciarem da concorrência e se destacarem no mercado. Nesta era de mudanças, as organizações precisam de desenvolver capacidades próprias de produzir, gerir as suas mudanças e inovar para atingir os resultados que desejam.

Nesse sentido, a presente investigação dedica-se a compreender o processo de aprendizagem organizacional no espaço de trabalho, na promoção da inovação verificando as dimensões da aprendizagem, e os processos e práticas de inovação que contribuem para o desempenho da empresa.

Os indivíduos desenvolvem processos de aprendizagem e de produção de conhecimento mediante práticas inovadoras, que podem ser considerados fundamentais para o desenvolvimento de uma organização à procura da “competitividade” e da “longevidade”.

Dessa forma, este capítulo introdutório tem como objetivo a apresentação do tema, do problema em estudo, dos respetivos objetivos, da metodologia e da estrutura da dissertação.

1.1 Enquadramento do Tema

Os conceitos de aprendizagem organizacional (AO) e inovação são multidisciplinares, essencialmente sociais e intrínsecos à dinâmica das organizações. O entendimento da relação entre eles é importante para o estudo da AO, dado que ambos são conceitos inseparáveis, sendo que os processos de aprendizagem podem variar em função dos contextos culturais e sociais e da natureza e dos objetivos das empresas e empresários.

Por exemplo, os autores Silva, Godoy & Hanashiro (s. d.; p.8) afirmam “Na perspectiva social, a AO é um processo socialmente construído pelas interações sociais que ocorrem naturalmente no ambiente de trabalho, ou seja, qual é o significado atribuído pelas pessoas nas suas experiências de trabalho”. Portanto, a aprendizagem é um processo social em que o indivíduo interage com o ambiente e também passa a construir a realidade na qual está inserido.

No que tange ao contexto cultural, os mesmos autores defendem que as organizações

são culturas e a AO é entendida como um processo cultural, em que cultura exerce influência no comportamento e na aprendizagem.

As pesquisas sobre AO e inovação têm-se revelado cada vez mais importantes para que se possa não só compreender e intervir em processos de mudança organizacional. O contexto atual, cada vez mais dinâmico, interdependente e imprevisível, marcado por contínuas transformações e por um mercado altamente competitivo, exige que as empresas estejam em evolução constante e sejam eficientes a inovar.

As empresas devem ser capazes de manter e gerar crescimento económico e a AO pode ser usada como propulsora desse crescimento e da otimização dos recursos disponíveis. Assim, a inovação e AO são fundamentais para gerar evoluções significativas nas formas de atuação das organizações.

Nessa perspetiva, a inovação faz a diferença para empresas de todos os tipos e dimensões e a explicação é bastante simples. De acordo com Bessant e Tidd (2009), a AO é importante para garantir a competitividade empresarial em todos os patamares organizacionais, incluindo ao nível da gestão. A inovação como elemento estratégico da organização, representa um meio para que as empresas sejam competitivas e sustentáveis.

A aprendizagem é percebida pelas organizações como um mecanismo para alcançar as suas metas de produtividade e de competitividade (Honório & Sá, 2010). As organizações passam por transformações constantes, ligadas à avanços científicos e tecnológicos, que levam não só a modificações nos equipamentos, mas também nos processos e na gestão de pessoas.

Num mundo cada vez mais globalizado, em que o processo produtivo está baseado em novas tecnologias e conhecimentos, tanto para execução das operações, como para a gestão de pessoas, a mudança de paradigma impõe aos gestores a necessidade de redefinir os perfis dos recursos humanos necessários para o desempenho de novas funções.

Portanto, qualquer mudança nos processos requer, uma ligação estratégica entre pessoas e tecnologia.

Assim sendo, este estudo pretende analisar os condicionantes da AO nas micro e pequenas empresas (MPEs) em São Tomé e Príncipe, em comparação com as médias e grandes empresas (MGEs). A dinâmica de análise dá-se por meio da comparação entre as organizações e a verificação das singularidades existentes, numa abordagem de relações da dinâmica organizacional, tomando por base o papel da AO como motivador da inovação.

Portanto, há um interesse crescente em compreender os fenómenos da AO e da inovação

nas organizações e a necessidade de novos modelos de gestão, baseados na flexibilidade, nas competências essenciais e na aprendizagem, tanto sob o enfoque de abordagens funcionalistas como de abordagens interpretativas, que estão, de certa forma, associadas à necessidade de gerir a mudança organizacional, cada vez mais necessária para aumentar a competitividade.

1.2 Justificação do Estudo

A importância do estudo reside no facto de que a AO baseada na gestão do conhecimento em paralelo com a inovação são capazes de mudar o sentido da gestão empresarial. Portanto, os maiores desafios das organizações dizem respeito, sobretudo, à construção de competências humanas, profissionais e organizacionais, sendo a formação e a aprendizagem constante os principais fatores para a sua “sobrevivência” e “longevidade”.

Deste modo, as oportunidades de uma organização atingir o sucesso dependem da capacidade que os gestores têm para a aprendizagem de novas competências e da liberdade de aplicá-las nas organizações. Esta capacidade de activar a inteligência e a energia dos gestores nunca foi tão importante como é actualmente e é cada vez maior a sua influência na competitividade.

Esta pesquisa justifica-se pela importância da AO e da inovação para a sustentabilidade e competitividade das organizações. Para além disso, a relação entre aquelas duas variáveis apresenta constantes mudanças cognitivas e comportamentais, mostrando que a sobrevivência de uma empresa depende da sua capacidade de realizar transformações internas.

Assim, este estudo pode contribuir como instrumento de aprendizagem, proporcionando uma maior compreensão e transparência sobre a influência do tema no universo das empresas objecto de estudo.

Para Santos (2010,p.10), “O conceito de AO está a tornar-se cada vez mais importante, na medida em que permite auxiliar os investigadores e os profissionais a criarem uma orientação ao conjunto de valores e ideias que estão a surgir naturalmente nas organizações”.

É importante ressaltar que o tema AO e inovação é ainda pouco explorado e é de grande interesse para as empresas em geral. Deste modo, pretende-se também contribuir para o desenvolvimento e crescimento empresarial, nomeadamente em São Tomé e Príncipe.

1.3 Problema

A República de São Tomé e Príncipe (STP) é um estado pequeno, insular em desenvolvimento, de rendimento médio baixo, com uma economia frágil, que é muito vulnerável a choques externos (World Bank, 2018)¹.

As MPEs santomenses têm uma participação significativa no PIB do País, mas não possuem estruturas capazes de favorecer a geração do conhecimento e consequentemente a inovação. A AO e a inovação poderão permitir acelerar o crescimento das empresas santomenses e por conseguinte reforçar a economia do País e melhorar o rendimento da população. Assim, neste estudo colocam as seguintes questões de partida:

Qual é a perceção dos gestores sobre a relação entre AO e inovação existente nas micro e pequenas empresas de São Tomé e Príncipe?

A perceção dos gestores sobre a relação entre AO e inovação difere significativamente nas micro e pequenas empresas e nas médias e grandes empresas de São Tomé e Príncipe?

1.4 Objetivos

Este estudo tem como objetivo analisar a perceção dos gestores nas organizações sobre os processos de AO e a sua relação com a inovação nas seguintes disciplinas: domínio pessoal, modelo individual, visão compartilhada, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico. Pretende-se também analisar as diferenças entre as percepções dos gestores das MPEs e dos gestores das MGEs.

Para alcançar o objetivo geral, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- Abordar e verificar o processo de aprendizagem em relação com a inovação nos seguintes domínios: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico;
- Verificar o quão é importante para as empresas os processos e as práticas de inovação;
- Analisar as vantagens dos processos de AO e da inovação para as empresas;

¹ Disponível em : <https://www.worldbank.org/country/saotome/overview>). Acesso em: 28/08/2019.

- Analisar a influência da AO e da inovação no desempenho das empresas e quais são os pontos fortes e os pontos fracos das MPEs em relação às MGEs;
- Analisar o comportamento das MPEs e compará-lo com o comportamento das MGEs.

1.5 Hipóteses

A partir da revisão da literatura desenvolveu-se um modelo conceptual, para sintetizar a relação entre a AO e a inovação. Tendo por base este modelo formularam-se às seguintes hipóteses gerais:

Hipótese H1 – A percepção dos gestores em relação à AO e inovação é diferente entre as MPEs e as MGEs e entre as empresas, jovens, consolidadas e maduras;

Hipótese H2 – A AO tem uma influência positiva no desempenho da empresa;

Hipótese H3 – A inovação tem uma influência positiva no desempenho da empresa;

Estas hipóteses permitem analisar se os domínios da AO e da inovação se encontram, de algum modo, enraizados numa perspectiva normativa, procurando identificar um conjunto de valores que promovam uma aprendizagem mais eficaz.

1.6 Enquadramento Metodológico

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem quantitativa de natureza exploratória e explicativa, com fins descritivos e com base no método dedutivo. Quanto ao procedimento, baseou-se na análise bibliográfica e no estudo de caso do tecido empresarial de STP. A recolha de dados foi efetuada através da realização e aplicação de um questionário a uma amostra de empresas de STP, sendo a análise de dados realizada através da estatística univariada e multivariada e de uma análise econométrica. O nível de análise é a organização empresarial e a unidade de observação é composta pelos gestores das MPEs e das MGEs com diferentes padrões de inovação.

Após a pesquisa bibliográfica e a contextualização dos setores escolhidos para o estudo, adotou-se um modelo operacional de pesquisa, a partir do modelo conceitual que seguiu os passos previamente definidos. O primeiro passo, foi a definição do problema e da questão de partida. O segundo passo, consistiu num estudo exploratório sobre o tema. O terceiro passo, foi

referente à definição das hipóteses de trabalho e construção de um modelo de análise. No que toca ao quarto passo, tem a ver com a seleção das empresas para a aplicação dos instrumentos de observação e recolha de informação e com a definição das técnicas de análise de dados a usar, em função dos objetivos da investigação. Por último, procedeu-se à análise e discussão dos resultados e teceram-se algumas conclusões.

1.7 Estrutura da Dissertação

O trabalho está estruturado em cinco capítulos que apresentam a análise de conteúdos teóricos, interpretação das práticas executadas pelas empresas, bem como os resultados obtidos e considerações finais.

O primeiro capítulo, traz informações gerais sobre o tema abordado, nomeadamente, o enquadramento e a justificação do estudo, o problema e a questão de investigação, a definição dos objetivos, a metodologia e a própria estrutura da dissertação.

O segundo capítulo, enquadra a problemática em estudo, isto é, diz respeito à revisão da literatura das matérias investigadas e que suportam o estudo empírico em função dos objetivos desta dissertação.

O terceiro capítulo, é relativo à metodologia utilizada e apresenta os procedimentos de pesquisa utilizados para a elaboração desta dissertação, realizando uma explanação dos processos de recolha de dados e justificando a escolha da amostra e dos procedimentos adotados no estudo.

O quarto capítulo, consiste em fazer a análise dos dados recolhidos, visualizando a relação entre AO e inovação através da perceção dos gestores, da análise comparativa das MPEs e MGEs e da importância da AO e inovação no desempenho das empresas.

O quinto capítulo, contempla as considerações finais, nomeadamente, a resposta efetiva às questões abordadas e à prossecução dos objetivos, a conclusão e contribuição do estudo, as principais limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho e as sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA | ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O referencial teórico constante nesta seção está organizado de forma a apresentar ao leitor o conjunto das principais componentes relacionadas com o presente estudo. A partir da revisão da literatura, foram identificados autores que relacionam diretamente os conceitos de aprendizagem organizacional (AO) e inovação, de onde é possível concluir que ambos estão relacionados.

Como mencionam Teodorokl e Santos (2015, p.36), “uma revisão eficaz cria uma base sólida para o avanço do conhecimento”, uma vez que “facilita o desenvolvimento da teoria, fecha áreas onde a pesquisa existe e descobre áreas onde a pesquisa é necessária”.

Para descrever um arcabouço teórico acerca da AO e da inovação, tendo em conta o objetivo específico de viabilizar uma ferramenta para medir o grau de percepção sobre a relação “aprendizagem organizacional e inovação”, existente nas micro e pequenas empresas (MPEs) e nas médias e grandes empresas (MGEs), identificou-se a necessidade de encontrar respostas para a resolução dos problemas existentes nas empresas.

Assim, este trabalho não procurou fazer uma pesquisa exaustiva sobre o processo da AO e inovação, mas limitou-se a obter a fundamentação teórica necessária à identificação dos parâmetros que permitem avaliar o quanto as MPEs e MGEs estão preparadas para a inovação como estratégia competitiva.

Portanto, neste capítulo, apresentam-se vários conceitos sobre AO e inovação, e ainda, os conceitos que servirão de referência a este estudo.

2.1 Aprendizagem Organizacional

A AO é um conceito complexo e dinâmico e ao mesmo tempo óbvio. Complexo porque a organização é composta por indivíduos que se inter-relacionam. Dinâmico, porque toda organização depende do desempenho humano para o seu sucesso. E óbvio, porque todas as organizações são compostas por indivíduos.

2.1.1 Conceitos e definições

A aprendizagem é um fenómeno complexo, envolvendo aspetos cognitivos, emocionais,

orgânicos, psicossociais e culturais. É resultante do desenvolvimento de competências e de conhecimentos, bem como da transferência destes para situações novas.

A partir de um referencial cognitivista, “a aprendizagem é um processo de mudança duradoura de comportamentos, de um estado A para um estado B, decorrente de processos mentais ou da aquisição de competências pelo indivíduo e de sua interação com o ambiente” (Honório & Sá, 2010, p.5).

Para Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011), a aprendizagem pode ser imaginada como um processo de duas fases, envolvendo a percepção e o processamento da informação. Na fase da percepção, a aprendizagem é feita através da impressão que a nova informação causa ou relacionando ou ponderando sobre uma nova experiência. Na fase de processamento da informação, há indivíduos que prestam atenção e observam e há outros que preferem envolver-se ativamente. No entanto, o conhecimento ocorre quando se confronta a observação do facto e a interação com a realidade.

Segundo Vygotsky (1989), a aprendizagem pode ser definida como o processo em que o indivíduo se apropria de informações, competências, atitudes e valores a partir de seu contacto com a realidade e com outras pessoas, o que o torna interdependente do meio em que opera.

Deste modo, não poderemos falar em aprendizagem tomando como base apenas os indivíduos, mas é também necessário ter em conta o seu meio imediato, i.e., a organização, nomeadamente, como está estruturada, como favorece e propicia a aprendizagem.

Numa avaliação feita por Fleury (1997) os processos de AO podem ser definidos por três perspectivas relacionadas e hierárquicas:

Individual: é considerado o primeiro estágio da AO e está relacionado com as características humanas;

Grupal: é constituído sob a percepção do grupo, em função da capacidade que o grupo possui de interação e construção de conceitos e conhecimentos;

Organizacional: é o último estágio da AO e pode ser compreendido como a soma das realizações do indivíduo e do grupo, sendo que o resultado se torna institucional e expressa-se através de novos processos, ações e novos produtos.

Os estudos sobre aprendizagem começam a ganhar notoriedade no ambiente empresarial e nos estudos organizacionais, com a emergência de uma nova sociedade e de uma nova economia, guiadas pela informação e conhecimento.

Portanto, a aprendizagem é vista como um processo capaz de provocar a mudança nas

organizações, agindo através de diferentes estímulos organizacionais e de percepções humanas, visando a mudança dos comportamentos estabelecidos e da corporação.

Neste sentido, a AO é de extrema importância em todos os níveis hierárquicos, sobretudo na gestão para assegurar a competitividade das organizações em cenários socioeconômicos, políticos e culturais cada vez mais voláteis. Afinal de contas, os gestores são os elementos centrais na articulação da estratégia com o ciclo operacional das organizações, mobilizando recursos e gerindo pessoas para alcançar os objetivos organizacionais.

Por conseguinte, AO pode ser considerada como: Um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos ao nível individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações, voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (Miyazaki, 2017, p.30, citando, Antonello, 2005, p.27).

Assim sendo, a AO é o processo pelo qual as competências, os valores, os conhecimentos ou os comportamentos individuais são adquiridos ou modificados. Ou seja, é o processo dinâmico que ocorre ao longo do tempo e entre os níveis individual, grupal e organizacional, capaz de provocar a mudança para a coletividade.

De acordo com Knowles, Holton III & Swanson (2009), as teorias que fundamentam os modelos de aprendizagem são classificadas em duas famílias:

Cognitivo/da Gestalt: considera a aprendizagem um processo completo que engloba diferentes influências e aspectos práticos, comportamentais e emocionais. Ou seja, no processo cognitivo, o indivíduo é formado por vivências, crenças e conhecimentos, que não se distinguem ou são conflitantes;

Behaviorista/conexionista: tem o seu foco de compreensão no comportamento e na sua categorização e medição, para que possa ser desenvolvido um processo comportamental planejado e estruturado como um fenômeno distinto.

Para os teóricos a AO deve ser vista como um processo dinâmico com as seguintes etapas:

Aprender a perceber ou a reinterpretar uma situação;

Aprender como aplicar essa percepção para a formulação de uma política e especificação de uma ação;

Aprender como implementar essas políticas e ações pretendidas;

Aprender como manter esses itens ativos e abertos à revisão constante.

Estas etapas são importantes, porque se aproximam significativamente da estrutura do planeamento.

Para Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016, p.700), a AO é entendida como: “A aquisição de novo conhecimento pelos atores organizacionais que são capazes e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou na influência de outras pessoas na organização”.

Os mesmos autores acrescentam que a AO é o processo através do qual uma organização adquire novos conhecimentos e se ajusta de forma a adaptar-se às mudanças da sua envolvente interna e externa.

Portanto, a AO contribui para o desempenho dos indivíduos e das organizações e pretende melhorar o desenvolvimento da organização através de novas iniciativas, que podem ser tecnológicas, produtivas ou comerciais, sendo por conseguinte, uma vantagem competitiva sustentável.

Na Tabela 1 são apresentadas, de modo sucinto, uma diversidade de perspetivas que têm sido utilizadas para analisar a aprendizagem organizacional.

Tabela 1 - Algumas definições de aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é a “capacidade de uma organização processar conhecimento – em outras palavras, criar, adquirir, transferir e integrar conhecimento, e modificar o seu comportamento para refletir a nova situação cognitiva, tendo em vista a melhoria do seu desempenho.” (Jerez-Gómez et al.,2005,p.716)
“A aprendizagem organizacional pode ser definida como o processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimento, tendo como fito o desenvolvimento de recursos e de capacidades que contribuem para um melhor desempenho organizacional.” (López et al.,2005,p.228)
“O processo através do qual os gestores criam em todos os membros da organização o desejo de descobrir novas formas de aumentar a eficácia organizacional.” (Miller,1996, p.486)
“Uma organização aprende se, através do processamento de informação, o âmbito dos seus comportamentos potenciais é alterado”.(Huber,1991, p.126)
“Os modos pelos quais as empresas criam, acrescentam e organizam conhecimento e rotinas em tornos das suas atividades e no âmbito das suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através da melhoria das capacidades genéricas da sua força de trabalho”.(Dodgson,1993, p.377)
“A capacidade ou conjunto de processos internos, que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização de conhecimentos”.(DiBella et al.,1996, p.363)
“A organização aprendente é que está capacitada para criar, adquirir e transferir conhecimento, assim como para modificar o seu comportamento como reflexo desses novos conhecimentos e aquisições compreensivas”. (Garvin,1993, p.80)
“Aprendizagem organizacional é o processo através do qual a organização aumenta o conhecimento criado pelos indivíduos de modo organizado e transforma esse conhecimento em parte do sistema de conhecimento da organização “ Garcia-Morales (2012, p.1041)

Fonte: Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016, p.701)

Contudo, pode-se observar que as definições de AO variam consoante as perspectivas, concluindo-se que todas as definições se centram no conceito de mudança.

Diante disso a aprendizagem organizacional é entendida como um fenómeno coletivo de aquisição de novo conhecimento e elaboração de competências, que pode contribuir efetivamente para o processo de ajustamento à mudança. Contudo, podemos verificar que existe uma relação entre a AO e a aprendizagem individual. Normalmente no nosso dia-a-dia aprendemos com os nossos parceiros de trabalho, e eles connosco, e por conseguinte, aprendemos com os erros a que assistimos.

Segundo Zangiski, Lima e Costa (2009), “a criação e o desenvolvimento de competências organizacionais são baseados na aprendizagem, resultante da experiência na implementação de estratégias, através da análise dos resultados contidos no retorno de informações dos ambientes interno e externo da empresa”, conforme a Figura 1.

Figura 1- Ciclo de Aprendizagem Organizacional



Fonte: Adaptado de Zangiski, Lima e Costa (2009)

De acordo com Felix (2013), para além da AO ser importante para a adaptação organizacional, para a sua sobrevivência e para seu o bom desempenho, gera também novos conhecimentos, que podem originar novas competências e novas capacidades que, por conseguinte, podem constituir uma vantagem competitiva. Nessa perspectiva, a AO também promove atividades empreendedoras, permitindo às organizações inovar e criar novas formas de organização e novos negócios.

O mesmo autor, citando Zahra et al. (1999), defende que os níveis de aprendizagem podem desempenhar um papel fundamental nas empresas tornando-as mais competitivas junto

das suas concorrentes.

Pawlowsky (2001), considera às seguintes três perspectivas para a gestão da AO:

Cognitiva: dedica-se a racionalidade no processo de decisões, ou seja, corresponde ao conhecimento;

Cultural: consiste no comportamento humano, onde a realidade é construída por meio do compartilhamento de significados, ou seja, corresponde aos sentimentos;

Ação: consiste na aprendizagem pela existência, ou seja, corresponde ao ato agir.

O mesmo autor defende que a AO ocorre da junção de conhecimento, valores, emoções e comportamentos, e é um processo que se divide em quatro passos, que não têm de ser necessariamente sequenciais:

Identificação da informação relevante para criação do conhecimento e/ou aprendizagem;

Troca e difusão do conhecimento que ocorre no nível individual ou coletivo;

Integração do conhecimento nos sistemas já existentes;

Transformação do novo conhecimento em ação através da aplicação nas rotinas, ocasionando impacto no comportamento organizacional.

Oliveira (2011), refere que os conceitos de aprendizagem e formação não se devem confundir, dado que o primeiro se refere ao resultado da disponibilidade de aprender e transformar o comportamento estabelecendo uma cultura de mudança, enquanto que o segundo está relacionado apenas com a execução.

Portanto, pode-se considerar que a AO é o conhecimento adquirido para o desenvolvimento profissional de modo formal e informal, através de formações, cursos, reuniões, do desempenho de funções ou simplesmente da conversa com outros profissionais.

Trata-se de um processo económico, sociológico e tecnológico contínuo, que gera novos conhecimentos e permite adquirir novas competências capazes de alterar fundações económicas de um país e o seu posicionamento face as outras nações.

2.1.2 Tipos de aprendizagem organizacional

Guimarães, Angelim, Spezia, Rocha e Magalhães (s. d., p.2) citando, Argyris (1991), dividem a AO em aprendizagem de ciclo simples, ou incremental, e de ciclo duplo, ou transformadora. Na primeira, são alteradas atividades, processos e estratégias da organização e,

na segunda, além de alterar estratégias e processos, a aprendizagem modifica também os valores organizacionais.

De acordo com Guns (1998)², existem os seguintes tipos de AO:

Aprendizagem de tarefas: orienta para o desempenho e para a valorização de tarefas específicas;

Aprendizagem sistêmica: diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias;

Aprendizagem cultural: Trata dos fundamentos de uma organização, dos seus valores, convicções e atos;

Aprendizagem de liderança: está voltada para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte;

Aprendizagem de equipa: orientada para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizagem e o crescimento da equipa;

Aprendizagem estratégica: está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e as melhorias prováveis;

Aprendizagem empreendedora: trata do empreendedorismo e da gestão de equipas, como se estas fossem microempresas;

Aprendizagem reflexiva: enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização;

Aprendizagem transformacional: orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.

2.1.3 Aprendizagem no contexto das organizações e os seus modelos

Entendendo a aprendizagem como a capacidade de melhorar o desempenho e aumentar a competitividade das empresas, a sua disseminação depende de uma importante mudança cultural e da vontade dos indivíduos orientados para o desenvolvimento e para a aprendizagem.

Face à volatilidade dos cenários no mundo atual, em constante mutação, percebe-se facilmente a importância das organizações oferecerem condições para a aprendizagem, estabelecendo meios para que o capital humano possa realizar a interpretação do ambiente

² Disponível em <https://acordocoletivo.org/2017/08/23/tipos-de-aprendizagem-organizacional>

interno e do ambiente externo e dessa forma adotar novos comportamentos e parâmetros de atuação (Oliveira 2011).

Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016, p.702), “uma organização que aprende é aquela que deliberadamente desenha e constrói as suas estruturas, cultura e estratégia, de forma a aumentar e a maximizar a possibilidade de ocorrer aprendizagem organizacional.”

Silva e Bugar (2017, p.9), refere que “as organizações contemporâneas, frente às vicissitudes resultantes da acelerada globalização, devem atentar-se para as mudanças pertinentes ao novo contexto a fim de manterem-se competitivas, ampliando e concedendo espaços que estimulem a criatividade, inovação e a aprendizagem organizacional dos seus colaboradores”.

As organizações têm personalidade, que decorre da existência de fatores próprios que as distinguem das outras e que são o resultado da conjunção de várias condicionantes, como o conhecimento e as experiências dos seus recursos humanos e o seu ambiente institucional. Para compreender a personalidade organizacional deve-se analisar de forma sistemática os valores, as crenças, a filosofia interna e a política de atuação. Muitos desses fatores são abstratos e estão relacionados com os indivíduos que interagem em situações quotidianas. Assim sendo, a partilha de diferentes situações dão origem ao conhecimento coletivos, que acaba por influenciar as organizações (Oliveira, 2011).

De acordo com Argote e Miron-Spektor (2011), a AO acontece por meio de três subprocessos, nomeadamente, a criação, a retenção e a transferência do conhecimento. A criação do conhecimento dá-se quando se gera conhecimento que é novo para a organização. A retenção do conhecimento tem a ver com o stock e com o fluxo do conhecimento na memória da organização. A transferência de conhecimento ocorre quando a organização aprende a partir da experiência dos outros.

Para Senge (1990), a AO organizacional pode ser adaptativa ou generativa. A aprendizagem adaptativa é reativa e pretende fazer face aos desafios do ambiente. A aprendizagem generativa, está relacionada com a criatividade e com a capacidade que a organização tem para compreender e atuar nos sistemas que controlam eventos capazes de modificar o ambiente em que se insere.

As organizações dependem da memória dos indivíduos e as que aprendem continuamente são aquelas que têm capacidade de criar e desenvolver estratégias, adquirir e

transferir conhecimentos e para além disso, têm a capacidade de modificar os seus comportamentos para se adequarem aos novos conhecimentos organizacionais de longo prazo, que representam uma vantagem competitiva sustentável.

Para Senge (2012), organizações que aprendem são as organizações em que os indivíduos melhoram continuamente as suas capacidades e os seus resultados, novos padrões de pensamento são estimulados e o coletivo sobrepõe-se ao individual, sendo que os indivíduos aprendem a aprender juntos.

Para Santos, Castro, Farias, & Brito, (2017, p.208). “a organização que aprende tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem”.

2.1.4 As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional

Segundo Meneses, Ribeiro e Zago (2006), as cinco disciplinas de Senge que incluem o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão partilhada, a aprendizagem em equipa e o pensamento sistémico, são definidas como programas básicos do estudo e da prática da AO.

O domínio pessoal, tem a ver com a expansão das capacidades pessoais em função dos resultados desejados de modo a criar um ambiente empresarial estimulante. Portanto, a organização aprende através do seu capital, sendo que as novas estratégias organizacionais têm em conta o indivíduo e procuram que ele seja capaz de desenvolver novas competências (Oliveira, 2011).

Assim, o domínio pessoal ou capacidade individual é a aptidão fundamental para que uma pessoa possa ampliar seus próprios valores independentemente das circunstâncias. Para isso, é necessário uma perceção clara da realidade e dos próprios objetivos, dado que o conhecimento de si mesmo, vai muito além das capacidades e das competências, apesar de se basear nelas (Santos, Castro, Farias, & Brito, 2017).

De acordo com Oliveira (2011), o domínio pessoal depende da conjugação de três fatores específicos: tensão criativa; tensão emocional; e conflito estrutural.

Estes fatores são doseados e integrados pelo desenvolvimento da condição sistémica. Ou seja, indivíduos cujo domínio pessoal atinge a maturidade, adaptam-se gradualmente às novas necessidades, dado que possuem uma contextualização natural do ambiente em que estão

inseridos, sendo para estes indivíduos muito mais simples passar por processos de aprendizagem.

Segundo o mesmo autor citando Senge (2008), a disciplina domínio pessoal será efetivamente estratégica para as organizações, desde que estas consigam estabelecer às seguintes diretrizes:

- Integrar a razão e a intuição;
- Compreender a conectividade com o mundo;
- Compaixão;
- Comprometimento com o todo;
- Estimular o domínio pessoal na organização.

São estes elementos que permitem que os modelos mentais se alterem em função da interação entre os indivíduos e posteriormente da interação entre os indivíduos e os processos e entre a organização e o mercado.

De acordo com Meneses, Ribeiro & Zago (2006), os modelos mentais permitem refletir, esclarecer e melhorar a imagem que se tem dos objetos, de modo a conceber os atos e as decisões. Nesse sentido, os modelos mentais que cada um possui são determinantes, para compreender o mundo e a forma de agir. O importante é que todos os modelos mentais existentes sejam analisados, para que possa ser escolhido o melhor para a resolução dos problemas da organização (Santos, Castro, Farias, & Brito, 2017).

Todos os dias o indivíduo sofre a influência das suas experiências, crenças, valores e das observações que faz acerca do que vivência, sendo que os modelos mentais são responsáveis por compreender a interpretação dos factos, o que por conseguinte influencia as suas decisões empresarias.

De acordo com Teixeira e Teixeira (1998), a perceção dos gestores é influenciada pela sua visão de mundo e a análise que fazem dos múltiplos cenários é determinante para definir a estratégia e evolução da empresa. Portanto, os modelos mentais são responsáveis pela capacidade de articulação que uma empresa possui face aos seus problemas.

A visão compartilhada pretende estimular o envolvimento do grupo na elaboração dos princípios e das diretrizes que conduziram a organização para o futuro pretendido (Meneses, Ribeiro & Zago 2006).

Oliveira (2011,p.52), na sua revisão de literatura sobre a visão compartilhada aponta que o poder desta é muito superior à capacidade dos pensamentos. Na perspectiva de Santos,

Castro, Farias e Brito (2017), a visão compartilhada é um objetivo comum vital para a AO, porque trata da disseminação do conhecimento tácito, que é o conhecimento pessoal incorporado nas experiências de trabalho e nas competências.

A visão compartilhada é o interesse comum dos indivíduos que trabalham numa organização, sendo a figura do líder essencial. Pois, ele pode orientar os indivíduos e estimulá-los a possuírem uma visão conjunta, baseada no todo da organização. Nesse sentido, ter uma visão compartilhada, significa que o objetivo institucional assume o mesmo grau de importância entre os indivíduos e existe um comprometimento em cumpri-lo (Santos, Castro, Farias, & Brito, 2017).

A aprendizagem em equipa, consiste em transformar as aptidões coletivas associadas ao pensamento e à comunicação de modo a que os seus resultados sejam superiores à soma dos resultados das capacidades individuais (Meneses, Ribeiro & Zago, 2006).

A aprendizagem em equipa tem três dimensões, que compreendem: a análise das questões complexas; a necessidade de ações inovadoras e coordenadas; e a influência dos membros de um grupo sobre outros grupos. Apesar de envolver competências e áreas do conhecimento individuais, a aprendizagem de grupo é uma disciplina coletiva. O importante neste processo, é que uma equipa de aprendizagem saiba movimentar o diálogo e a discussão, passando de um para os outros sempre que necessário (Santos, Castro, Farias & Brito, 2017).

Segundo Oliveira (2011), existem três fases distintas para a aprendizagem em equipa, que incluem: pensar reflexivamente; a ação inovadora; e o papel dos membros da equipa noutras equipas. Na aprendizagem em equipa, as competências individuais são incorporadas através do diálogo e do debate, trabalhando de forma construtiva o processo de conexão e assertividade. O sucesso está na realização da prática, que se delimita à criação de um ambiente de liberdade e de aplicação de melhorias.

O pensamento sistémico, consiste em criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as inter-relações e o comportamento dos sistemas. (Meneses, Ribeiro & Zago, 2006). O pensamento sistémico pretende possibilitar a visão do todo e não apenas as partes isoladas. Deste modo, tudo o que é realizado na organização não poderá ser feito, sem ter em consideração as consequências. Segundo esta disciplina, cada indivíduo afeta o trabalho do outro, dado que organização é composta por partes que se unem como sistemas. Nesse sentido, percebe-se que um mundo complexo, exige que os indivíduos se preocupem em analisar todo o contexto em que os problemas estão inseridos, para que possam desenvolver

soluções realmente eficazes, com o intuito de que a organização seja capaz de aprender (Santos, Castro, Farias & Brito, 2017). Para Senge et al (2000), o pensamento sistêmico compreende um conjunto de métodos, ferramentas e princípios, orientados para examinar a inter-relação de forças num processo comum. A visão da inovação a nível do pensamento sistêmico intensifica a importância da transferência e difusão de ideias, competências, conhecimentos, informações e sinais de vários tipos. Para a OCDE (2004), o pensamento sistêmico é a base para a inovação.

Cada uma das cinco disciplinas da AO pode ser considerada nos três níveis seguintes, como refere Meneses, Ribeiro e Zago (2006):

Prática: o que você faz.

Princípios: ideias em que as disciplinas se baseiam.

Essência: estado de ser das pessoas com alto grau de domínio na disciplina.

Segundo Eyng (2006), as disciplinas da AO devem pretender desenvolver as capacidades necessárias para se construir uma organização que aprende e capaz de inovar continuamente. A Tabela seguinte descreve sucintamente os três níveis de cada uma das disciplinas da AO.

Tabela 2- Prática, Princípios e Essência das Cinco Disciplinas

Nível/ Disciplinas	Domínio Pessoal	Modelos Mentais	Visão Compartilhada	Aprendizado em Equipa	Pensamento Sistêmico
Essência	Estado de Ser Geração Ligação	Amor à verdade Franqueza	Comunhão de propósitos Companheirismo	Inteligência coletiva Alinhamento	Holismo Interligação
Princípios	Objetivo Tensão criativa versus Tensão emocional	Teoria defendida versus Teoria em uso	Objetivo comum visto como um “Holograma” Engajamento versus obediência	Diálogo integrar e Diálogo Discussão rotinas defensivas	Estrutura influencia o comportament o Resistência do sistema Alavancagem
Prática	Esclarecer Objetivo Pessoal Manter tensão criativa Concentrar-se nos resultados Enxergar a realidade Fazer Opções	Distinguir entre informação e abstração baseadas na informação testar suposição coluna da esquerda	Processo de formação Objetivo compartilhar objetivos pessoais Ouvir os outros Dar liberdade de escolha Reconhecer a realidade	Levantar suposições Agir como colegas Trazer à tona a própria defensiva Treinar	Arquétipos de sistemas Simulação

Fonte: Meneses, Ribeiro e Zago (2006, p.56)

Segundo Riche e Alto (2001), é fundamental que as cinco disciplinas da AO funcionem em conjunto, sendo que o pensamento sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, mostrando que o todo é superior à soma das partes. Portanto, o pensamento sistêmico integra todas as disciplinas da AO, fundindo-as num corpo coerente de teoria e prática, que nos ajuda a compreender que as partes de um todo, não são peças isoladas, bem como criar e mudar a realidade. Na figura seguinte apresentam as cinco disciplinas da AO nas organizações que aprendem.

Figura 2 – As cinco disciplinas da AO nas organizações que aprendem



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Eyng (2006)

Huber (1996), refere que uma organização aprende quando o processamento de informação aumenta a probabilidade das suas ações futuras promovem o crescimento do seu desempenho. Conforme já foi referido anteriormente, a aprendizagem é a maior vantagem competitiva que uma organização pode ter. Nesse sentido, os líderes modernos, além de valorizarem a capacitação (formação) dos seus colaboradores, devem também valorizar a aprendizagem no dia-a-dia da organização.

2.2 Inovação

O conceito de inovação não é único e depende principalmente da sua aplicação, e da utilização da tecnologia na produção de produtos ou serviços, ou na gestão organizacional. Atualmente, a palavra inovação é muito usada no contexto das ideias e invenções e na exploração económica relacionada. A necessidade das organizações inovarem é constante,

porque a inovação potencia a competitividade e é um fator fundamental no crescimento económico, que permite as empresas diferenciarem-se da concorrência e reposicionarem-se continuamente no mercado. Essa oferta distintiva promove a capacidade de gerar empregos.

2.2.1 Conceitos e definições

A inovação é uma característica essencial à competitividade e à sustentabilidade das organizações. Para Fernandes (2012), a inovação é a função específica do empreendedorismo, independentemente de acontecer num negócio já existente ou num serviço público e abarca mesmo a atitude individual para inovar ao nível pessoal. Trata-se de um meio através do qual o empreendedor cria valor.

De acordo com a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE, 2005, p.55),

A inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou de um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização, no local de trabalho ou nas relações externas.

Deste modo, a inovação permite às empresas sustentarem as suas vantagens competitivas, a sua sobrevivência e melhorar o seu desempenho organizacional.

Neves (2003, p.225), citado por, (Poças, 2015, p.6), define inovação como um processo através do qual, “se garante a concretização de novos produtos, com valor económico ou social, a aplicação de novas formas de acção/intervenção e de novos processos produtivos e gestionários, considerando as fases de investigação/invenção, de difusão e de implementação e replicação dos mesmos”.

Neste sentido, o crescimento económico está associado à capacidade inovadora, que resulta não só da inovação tecnológica derivada da investigação e da sua aplicação, mas também da inovação organizacional. Segundo Carvalho, Lopes e Reimão (2011, p.27),

A inovação deve ser entendida não só através de dimensão tradicional da “tecnologia dura” – relacionada com o investimento e com a infra-estrutura – como também com da “tecnologia suave” – mudanças na gestão e na organização – e, em geral, dos valores intangíveis do conhecimento e da criatividade.

Assim sendo, pode-se considerar três elementos fundamentais da inovação: conhecimento, criatividade e mercado. Podemos considerar o conhecimento como a base ou input primário do processo, a criatividade como a capacidade para dotar esse conhecimento de

um valor novo, isto é, a “invenção” propriamente dita e o mercado que valida ou não a invenção, transformando-a em inovação. Portanto, do conhecimento e da criatividade nasce a invenção e, subsequentemente, o mercado avalia a invenção, possibilitando a inovação:

As pessoas tendem a unificar os significados de inovação e criatividade, mas os dois conceitos são bem diferentes. A criatividade refere-se mais a processos internos da criação propriamente dita e à elaboração de ideias e projetos e a causas, enquanto o termo inovação se refere mais a resultados, produtos ou efeitos da criatividade.

Sarkar (2010), assume que a invenção e a inovação estão diretamente associadas e entende ser difícil separá-las claramente, mas distingue os dois conceitos tendo em conta a entidade que desenvolve o processo. Esta distinção atribui em parte à invenção o saber teórico e à inovação a aplicação dirigida ao mercado no sentido de obtenção de vantagens competitivas.

Poças (2015, p.7), indica que as pequenas empresas podem apresentar nas etapas iniciais dos projetos inventivos mais vantagens, nomeadamente menores custos e inovações mais radicais. A este respeito a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE, 2005, p.43), refere que “as inovações nas empresas referem-se a mudanças planeadas nas suas atividades com o intuito de melhorar seu desempenho”.

Segundo Santos, Pereira e Silva (2017, p.5), para medir a inovação, Schumpeter (1982) sugere uma ferramenta que associa dimensões que uma empresa pode procurar para inovar e que é composta por 4 (quatro) dimensões principais: ofertas; clientes; processos; e presença (praça).

No entanto, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), defendem que as empresas procurem outros caminhos para alcançar maior competitividade através da inovação e propõem um método denominado Radar de Inovação, que agrega 13 dimensões, incluindo as quatro dimensões de Schumpeter.

Na Tabela 3 apresenta-se um resumo das características das 13 dimensões do método Radar da Inovação, mostrando que a inovação pode ter lugar em qualquer dimensão de um sistema empresarial.

Tabela 3- Características das dimensões do radar da inovação

Dimensões	Características
Oferta	Desenvolvimento de produtos com características inovadoras
Clientes	Identificação das necessidades dos clientes, ou novos nichos de mercado
Processos	Mudança de processo produtivo de forma a permitir melhoria na eficiência operacional
Presença	Identificar novas formas de comercialização /distribuição
Plataforma	Adaptação do sistema de produção devido à diversidade dos produtos procurados
Marca	Forma de a empresa transmitir os seus valores aos clientes
Soluções	Maneira de simplificar as dificuldades dos clientes
Relacionamento	Relacionamento da empresa com o cliente e entre os seus membros
Agregação de valor	Melhorar a forma de captar o valor dos produtos, percebidos pelos clientes e fornecedores
Organização	Estrutura da empresa
Cadeia de fornecimento	Incrementar a logística com os fornecedores e clientes
Rede	Comunicação entre os elos da cadeia de fornecimento
Ambiência inovadora	Profissionais que fazem parte da empresa e que colaboram para a cultura de inovação

Fonte: Santos, Pereira e Silva (2017,p.7)

2.2.2 Tipos de inovação

A inovação não deve ser entendida como fortuita ou ocasional. É necessário que se construam mecanismos de gestão da tecnologia e da inovação, que englobem o desenvolvimento tecnológico e a aplicação da tecnologia em produtos ou processos, e a adaptação e difusão tecnológica na organização. Dantas (2001), classificou a inovação em quatro tipos: Inovação tecnológica de produto: produção e comercialização de produtos novos ou melhorados;

Inovação tecnológica de processo: produção e/ou adoção de novos bens de equipamentos ou introdução de novos processos de produção;

Inovação em métodos de gestão: mudanças nos sistemas de informação, na estrutura da organização, nos métodos de comercialização, de financiamento e de controlo;

Inovação social: orientada para a gestão das pessoas na melhoria das condições de trabalho, adequação às necessidades e interesses dos trabalhadores.

A inovação tecnológica (produto e processo) tem merecido mais atenção, porque os resultados são imediatos e visíveis e os restantes tipos de inovação resultam frequentemente da inovação tecnológica.

Segundo a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE, 2005, p.p.57-61), a inovação pode estar presente na firma através de quatro formas:

Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em relação às suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares, facilidade de uso ou outras características funcionais;

Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares;

Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na conceção do produto ou na embalagem, no posicionamento, na promoção ou na fixação de preços;

Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Nesta mesma linha, Bessant e Tidd (2009), classificam a inovação em quatro tipologias diferentes:

Inovação de produtos - mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;

Inovação de processo - mudanças nas formas em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e apresentadas ao consumidor;

Inovação de posicionamento - mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;

Inovação de paradigma - mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

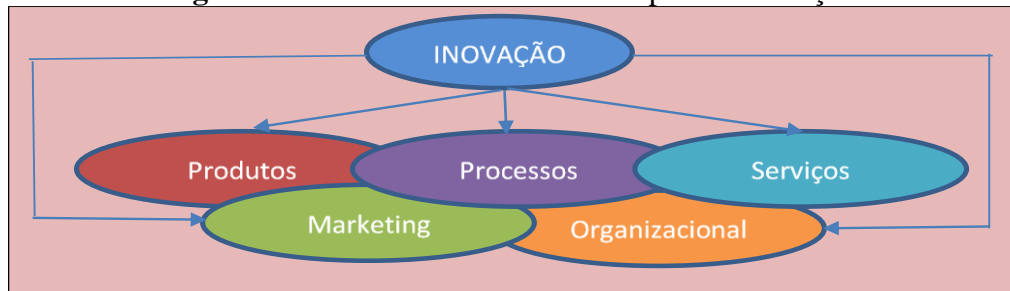
Outra classificação consiste em ter em conta o grau de rotura que a inovação tem com o passado, ou seja, classificá-la em incremental (ou contínua) e radical (ou descontínua).

As inovações incrementais apresentam pequenas alterações ou melhorias no produto, podendo por vezes até passarem despercebidas ao cliente. As inovações radicais caracterizam-se como revolucionárias e estão associadas a produtos novos e a processos de destruição criativa, sendo por conseguinte, essenciais ao desenvolvimento económico (Poças, 2015).

A inovação está no cerne da mudança económica, pois é um processo contínuo onde as empresas alteram constantemente os seus produtos e processos. Face às diferentes tipologias de

inovação apresentadas anteriormente, o foco recai em cinco tipos principais de inovação: inovação de produtos; inovação de serviços; inovação de processos; inovação de marketing; e inovação organizacional, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Caso de Fronteira Entre Tipos de Inovações



Fonte: adaptada de Carvalho, Reis e Cavalcante (2011)

De acordo com Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), apresenta-se a seguir o foco principal de cada um desses tipos de inovação:

Inovação de produtos: o foco principal é o aumento da receita das vendas, podendo-se inovar também para a redução de custos, dado que o objetivo é obter a maior margem de lucro;

Inovação de serviços: o foco principal é aumentar a receita das vendas e reduzir custos para obter maior eficiência ou maior agilidade e agregar novas funções ou novos serviços para melhorar a interação com os clientes;

Inovação de processos: o foco principal é a redução dos custos de produção e distribuição e aumento da qualidade do produto;

Inovação de marketing: ao implantar esse tipo de inovação, a empresa pretende obter maior volume de vendas, maior quota de mercado, mudar de posicionamento e melhorar a reputação da marca;

Inovação organizacional: incluem-se novos métodos de difusão de conhecimento na empresa, de controle, de operações e de novas práticas organizacionais.

2.2.3 Inovação no contexto das organizações e seus modelos

A inovação é determinante para a criação de valor, permitindo estratégias de diferenciação que vão possibilitar a exploração de novos mercados. O sucesso das pequenas e médias empresas é determinado pelo conhecimento dos gestores e não apenas pelos seus ativos

tangíveis. A aplicação de processos de inovação surge numa vertente de aprendizagem contínua, proporcionando uma melhoria dos processos e dos produtos de acordo com as necessidades do mercado para alcançar a competitividade (Hanif, 2015).

Segundo o mesmo autor, a globalização da economia pressupõe uma maior capacidade de inovar, de ser flexível e de ser rápido a concretizar os objetivos sem perder qualidade. A inovação é hoje um dos principais elementos das atividades de negócio, tornando cada vez mais estratégico o seu papel nos negócios.

Para Cardoso (2014, p.37), “nem sempre a inovação resulta na criação de algo totalmente novo, mas com muita frequência é o resultado da combinação original de coisas já existentes”. Neste aspeto, as pequenas e médias empresas têm um papel fundamental na criação de novos processos e produtos, dado que são ágeis e flexíveis.

De acordo com a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE, 2005), a inovação nas pequenas e médias empresas tem necessidades mais especializadas do que nas grandes empresas, o que aumenta a importância de uma interação eficiente com outras empresas e com instituições públicas de investigação e desenvolvimento. As pequenas e médias empresas também, geralmente, têm mais êxito na inovação de produto ou de processo do que as grandes empresas.

Os estudos de Silva e Dacorso (2013), demonstram que nas pequenas e médias empresas a inovação se baseia em processos e competências de gestão bem articulados com o mercado e não necessariamente em ações internas de investigação e desenvolvimento.

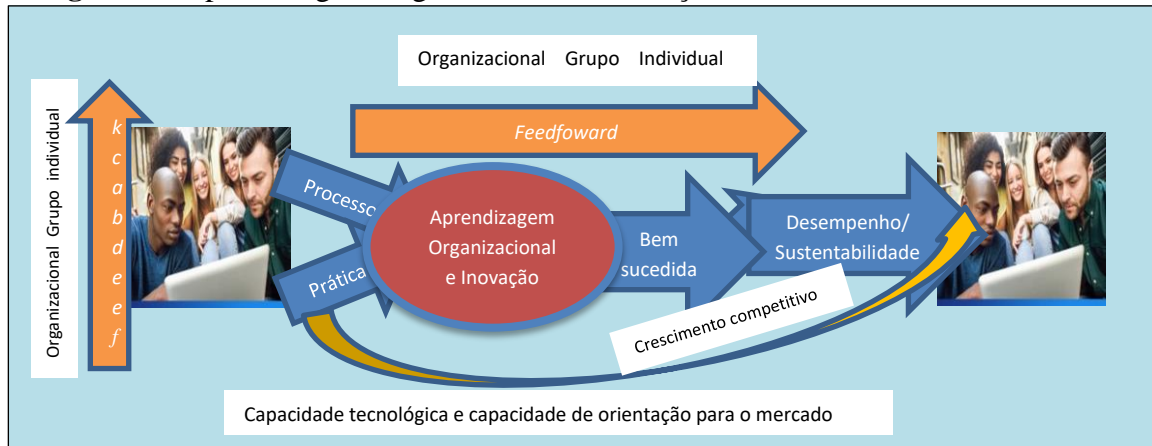
O financiamento também pode ser um fator crítico para a inovação nessas empresas, que frequentemente carecem de fundos próprios para conduzir projetos de inovação e enfrentam mais dificuldades na obtenção de financiamento externo do que as empresas maiores.

Silva, Júnior, Reis, Leite e Francisco (2003), referem que para dar resposta aos desafios do dia a dia, as grandes empresas também inovam e tentam preconizar mudanças para manter e conquistar novos clientes. As suas estratégias geralmente envolvem a criação de uma posição valiosa e única no mercado baseada na “diferenciação”. Por outro lado, essas empresas também encontram dificuldades em prosseguir com os seus processos de inovação e são menos inovadoras do que as pequenas e médias empresas, porque as pessoas dentro das grandes empresas têm continuamente de reportar aos seus superiores, o que torna difícil o ato de inovar.

A AO e a inovação são processos dinâmicos nas organizações que ocorrem entre os níveis individual, grupal e organizacional através de um conjunto de práticas e processos e da

tensão entre assimilar uma nova aprendizagem (*feedforward*) e a utilização do que já foi aprendido (*feedback*), contribuindo para a competitividade, para o desempenho e para a sustentabilidade da organização (Figura 4).

Figura 4 - Aprendizagem Organizacional e Inovação Como Processo Dinâmico



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Vargas, Gonçalo, Ribereite e Souza (2017, p. 225), “a capacidade tecnológica é a articulação de recursos necessários para gerar e gerir atividades inovadoras em produtos, processos, na organização da produção e em sistemas organizacionais, equipamentos e engenharia de projetos”.

A capacidade tecnológica de uma empresa está patente nos sistemas técnicos físicos, no “capital humano”, no sistema organizacional e nos produtos e serviços, que são parte mais visível da capacidade tecnológica (Figueiredo, 2005).

A inovação promove a orientação para o mercado, que tem como função permitir às empresas desenvolver e comercializar os produtos e serviços que são valorizados pelos clientes (Murray et al., 2011).

Para Júnior et al. (2011), a inovação pode ser vista como um processo de AO, que adota as tecnologias e desenvolve novas capacidades com os recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza e aumentar a competitividade da organização.

CAPÍTULO 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para elaborar esta pesquisa, que pretende lançar a discussão acerca das temáticas da AO e da inovação em São Tomé e Príncipe, tendo o foco na perceção dos gestores. Deste modo, aborda-se especificamente a classificação da pesquisa, o método de recolha de dados e, o tratamento e interpretação dos dados. O capítulo encontra-se organizado em cinco subsecções que incluem a abordagem metodológica, procedimentos metodológicos, definição da amostra, estrutura do questionário e avaliação do questionário.

3.1 Abordagem Metodológica

Este trabalho pretende estudar a perceção dos gestores nas empresas santomenses em relação à AO e à sua relação com a inovação e foi desenvolvido recorrendo a uma abordagem quantitativa e compreensiva sobre as conceções dos gestores inseridos em organizações com diferentes padrões de inovação.

Beurem (2006, p.91), menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e clarificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Borolli et al. (2015), consideram que as abordagens qualitativas são usadas geralmente no estado exploratório da pesquisa, quando se pretende identificar e ou refinar o problema ou e testar estruturas conceptuais. De acordo com Hair Jr. (2005), esses estudos normalmente envolvem amostras de reduzida dimensão ou estratégias de estudos de caso.

Para Beurem (2006), o que diferencia uma abordagem qualitativa de uma abordagem quantitativa, é que nesta última privilegia-se a utilização instrumentos estatísticos na análise do problema. Segundo o mesmo autor, a abordagem quantitativa, caracteriza-se pela quantificação na recolha de dados e no seu tratamento, recorrendo a técnicas estatísticas, desde as mais simples como a estatística descritiva e a análise percentual, às mais complexas, nomeadamente análise de correlação, análise de regressão entre outras.

Na abordagem quantitativa, o investigador na recolha de dados deve optar pelo inquérito por questionário, tendo presente as seguintes fases: planeamento do inquérito; preparação do instrumento de recolha de dados; pré-teste do inquérito, trabalho no terreno; análise dos resultados e apresentação dos resultados (Lima, 1995).

Neste estudo, privilegiou-se a abordagem quantitativa como estratégia de análise, utilizando como técnica de recolha de dados, o inquérito por questionário. Ao optar-se pela aplicação de questionários, pretendeu-se elaborar um inquérito e aplicá-lo aos gestores das empresas santomenses, sendo os seus resultados posteriormente analisados do ponto de vista quantitativo utilizando a análise estatística.

Este estudo segue também um propósito descritivo, uma vez que o intuito é realizar uma análise acerca do comportamento nas MPEs e compará-lo com o comportamento das MGEs. Nesta perspetiva, o estudo descritivo oferece condições para traçar os perfis do objeto, de forma que sejam elucidadas as suas características.

Marconi e Lakatos (2009), referem que o método descritivo tem como objetivo a análise das características dos factos ou dos fenómenos. Para Hair, et al., (2005), a pesquisa descritiva é estruturada para medir as características descritas numa questão de pesquisa, podendo-se utilizar um horizonte transversal para descrever as características e os limites do objeto.

Este estudo utiliza o método dedutivo, que segundo Martins (2002), consiste num conjunto de proposições particulares contidas em verdades universais, ou seja formulam-se hipóteses com base em percepções e teorias estabelecidas .

Para além do propósito descritivo, esta pesquisa é também exploratória-explicativa. A pesquisa exploratória, como pretende apenas o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, o seu planeamento é, bastante flexível e geralmente envolve levantamento bibliográfico, realização de entrevistas e análise de exemplos que estimulem a compreensão dos factos.

No caso da pesquisa explicativa, pretende-se determinar os fatores que estão na origem dos fenómenos, ou seja, tenta-se explicar a razão e o porquê das coisas (Gil, 2002).

Do ponto de vista do procedimento, a pesquisa começou por ser bibliográfica. Para Rodrigo (2007), a pesquisa bibliográfica enuncia o conhecimento acumulado em pesquisas anteriores sobre o tema. A revisão da literatura é uma fase fundamental da investigação, que envolve localizar, analisar, sintetizar e interpretar estudos prévios relacionados com o tópico objeto de estudo.

Deste modo, a revisão bibliográfica realizada neste estudo no âmbito do método dedutivo preconizado permitiu formular, a partir das hipóteses gerais descritas na introdução, as seguintes hipóteses:

Hipótese H1a – a perceção dos gestores em relação à AO é diferente entre as MPEs e

as MGEs;

Hipótese H1b – a percepção dos gestores em relação à AO é diferente entre as empresas jovens, consolidadas e maduras;

Hipótese H1c – a percepção dos gestores em relação à inovação é diferente entre as MPEs e as MGEs;

Hipótese H1d – a percepção dos gestores em relação à inovação entre as empresas jovens, consolidadas e maduras;

Hipótese H2a – A disciplina da AO do domínio pessoal tem uma influência positiva no desempenho da empresa;

Hipótese H2b – A disciplina da AO do pensamento sistémico tem uma influência positiva no desempenho da empresa;

Hipótese H2c – A disciplina da aprendizagem organizacional dos modelos mentais tem uma influência positiva no desempenho da empresa;

Hipótese H2d – A disciplina da AO da visão compartilhada tem uma influência positiva no desempenho da empresa;

Hipótese H2e – A disciplina da AO da aprendizagem em equipa tem uma influência positiva no desempenho da empresa;

Hipótese H3a – Os processos de inovação têm uma influência positiva no desempenho da empresa;

Hipótese H3b - As práticas de inovação têm uma influência positiva no desempenho da empresa.

A operacionalização destas hipóteses teve em conta as dimensões e as variáveis investigadas que são apresentadas na Tabela 4, tendo por base a classificação da metodologia científica que consta da Tabela 5.

Tabela 4- Dimensões e Variáveis Investigadas

Construtor	Dimensões Investigadas
Aprendizagem Organizacional	Domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, pensamento sistêmico e aprendizagem em equipa
Tipo de Inovação – Estrutura Organizacional (organizacional, marketing, processos, produto)	Processos de inovação, práticas de inovação
Aprendizagem Organizacional / Inovação	Vantagem Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5- Classificação da Metodologia Científica

Objetivos da pesquisa	Natureza da pesquisa	Escolha do objeto de estudo	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Descritiva, Exploratória-explicativa	Quantitativa	Estudo de casos, Amostragens não probabilísticas	Questionário, Observação, Pesquisa documental, Pesquisa bibliográfica	Análise de conteúdo, Estatística descritiva, Estatística multivariada

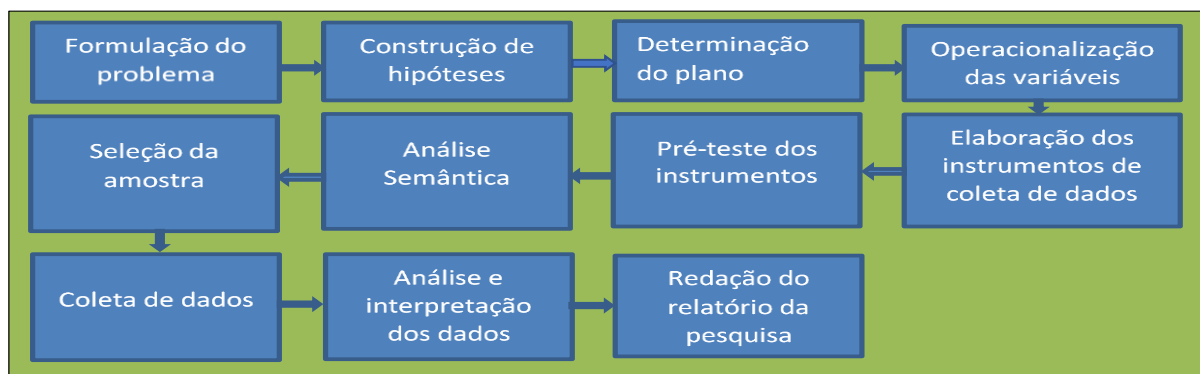
Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, esta pesquisa segue uma estratégia de estudo de caso, em que o objeto de estudo são as MPEs e as MGEs de São Tomé e Príncipe, cuja a amostragem foi feita por conveniência em função da possibilidade de resposta dos gestores e das empresas.

3.2 Procedimentos Metodológicos

A elaboração de um trabalho de investigação é feita mediante um conjunto de etapas necessárias. O diagrama da figura seguinte apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados na condução desta pesquisa.

Figura 5 – Esquema Geral dos Procedimentos Metodológicos



Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, uma vez definida a abordagem e a estratégia de investigação, que determinam o modo como se vai processar a formação do conhecimento, tem-se a fase de recolha de dados e da preparação dos instrumentos de recolha de dados, que antecede a fase de análise e interpretação dos dados, onde se preconizam as descobertas que permitam dar resposta às questões da investigação.

Os dados utilizados foram recolhidos de fontes primárias e de fontes secundárias. Nas fontes secundárias a informação já se encontra recolhida e geralmente já foi tratada por outros autores. É o caso dos livros, revistas, estatísticas oficiais, relatórios entre outros. Estas fontes são muito úteis, porque para além de poderem combinar conhecimento de várias fontes, permitem um acesso rápido ao conhecimento.

No caso das fontes primárias, estas implicam a recolha e o tratamento de dados pelo investigador. Ou seja, é o investigador que constrói a sua base de dados a partir das suas fontes de informação (Bento, 2012).

Os métodos quantitativos são métodos de pesquisa com características específicas, que dependem da definição do problema e da especificação das hipóteses a testar. De modo a responder à nossa questão de investigação, a recolha de dados foi realizada através da realização de um questionário e da sua aplicação aos gestores das empresas objeto de estudo.

O questionário é um instrumento de recolha de dados que é muito utilizado na pesquisa científica e especialmente nas ciências económicas, que é constituído por um conjunto de questões pré-formuladas. Deve ser utilizado quando o investigador sabe exatamente que informações necessita ou quando a amostra a constatar for de grande dimensão e também quando os elementos objeto de estudo se encontrarem geograficamente distantes. Nos questionários a informação pode ser obtida facilmente e é facilmente codificada. No entanto, a linguagem utilizada é muito importante, devendo ser simples e clara.

Neste caso, o questionário foi construído com base nas cinco disciplinas proposta por Senge (1988): Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipa e Pensamento Sistémico e tendo também em conta as várias dimensões da inovação: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing, propostas pelo manual de Oslo (2005).

A construção de um questionário pressupõe um conjunto de procedimentos metodológicos, interativos, que estão relacionados com várias fases de desenvolvimento da pesquisa, como se pode observar na tabela seguinte.

Tabela 6- Questionário: preparativos de construção

Item	Procedimentos prévios
Formulação do problema	A construção do questionário liga-se ao problema – pergunta de partida clara (precisa, concisa e unívoca); exequível (realista, que se revele adequada aos recursos temporais, materiais, técnicos e pessoais); e pertinente (neutra e que vise a compreensão).
Definição de objetivos	Esboçado o quadro teórico de referência e clarificadas definições e conceitos, explicitam-se os objetivos da pesquisa.
Revisão bibliográfica	Se o tema já tiver sido tratado por outros investigadores, é necessário dispor-se de informação essencial. Na teoria ou teorias existentes encontrar-se-ão referências teóricas esclarecedoras que ajudarão a definir, com maior precisão, os contornos e o conteúdo do quadro teórico de referência.
Formulação de hipóteses	A hipótese, instrumento de trabalho que põe em interação a teoria e a verificação empírica, constitui um excelente guia de trabalho de pesquisa, dando a esta orientação e, paralelamente, orientando a recolha de dados.
Identificação das variáveis e indicadores	A hipótese é operacionalizada, através de variáveis e de indicadores – instrumentos fundamentais de investigação que sustentam a formulação das questões.
Definição da amostra	A amostra é uma decorrência normal do tipo e dos objetivos da pesquisa e, por isso, condicionante da técnica ou técnicas de recolha utilizadas, implicando-se nas características do questionário ou, se for caso considerado mais útil, na opção pela cédula.

Fonte: Picanço, 2012.

A recolha de dados decorreu entre Outubro de 2020 e Novembro de 2020. Os questionários foram entregues pessoalmente aos gestores de cada empresa selecionada para o estudo, sendo acompanhados de um pedido explícito para realização do questionário (Apêndice 1). O próprio questionário contém também uma nota introdutória, onde se explica resumidamente o carácter do estudo e os seus objetivos (Apêndice 2).

A seguir à recolha de dados procede-se ao seu tratamento e análise, para se chegar às respostas ao problema. Daí que o método escolhido para o tratamento e análise dos dados deve ser o mais adequado ao tipo de dados, à natureza das variáveis, aos objetivos e às hipóteses da pesquisa. Neste caso, o tratamento e análise dos dados baseou-se na utilização de técnicas de estatística univariada e de estatística multivariada, com auxílio do pacote informático IBM SPSS Statistics versão 24 para Windows. A interpretação dos resultados foi feita por meio de leitura analítica e interpretação do autor, tendo em conta a representação de um esquema conceitual de níveis de aprendizagem e de inovação nas empresas objeto de estudo.

3.3. Definição da Amostra

A República de São Tomé e Príncipe, com uma superfície total de 1001km², está dividida em seis distritos e numa região autónoma (Ilha do Príncipe), conforme demonstra o tabela abaixo. Os distritos, por sua vez, estão repartidos em cidades, vilas e localidades.

Tabela 7 - Distritos e as respectivos capitais

Distritos	Capital
Água Grande	São Tomé
Mé-Zóchi	Trindade
Cantagalo	Santana
Caué	São João dos Angolares
Lembá	Neves
Lobata	Guadalupe
Região Autónoma do Príncipe	Príncipe/ Stº António

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Cada distrito é representado por uma autarquia (Câmara Distrital), dirigida por um presidente eleito democraticamente. Ao contrário dos distritos, a Região Autónoma do Príncipe (RAP) é dirigida por um Governo Regional chefiado por um presidente que é também eleito democraticamente. O único distrito verdadeiramente e maioritariamente urbano é o de Água Grande que congrega a capital do País, São Tomé, e o distrito de Paguê sito na ilha do Príncipe, também designado por Região Autónoma do Príncipe. Na Tabela 8, apresenta-se a repartição da população por distrito em 2019 e 2020, verificando-se que nos distritos de Água Grande e de Mé-Zóchi concentram mais de 50% da população.

Tabela 8 - Repartição da população por distrito. Censos 2001-2012 e Projeções no horizonte 2035

Distrito	2019			2020		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Água Grande	38.135	41.090	79.226	38.939	41.970	80.908
Mé-Zóchi	25.685	26.220	51.905	26.206	26.760	52.967
Cantagalo	10.029	9.769	19.798	10.236	9.972	20.207
Caué	3.835	3.555	7.390	3.903	3.620	7.523
Lembá	8.535	8.046	16.582	8.718	8.222	16.940
Lobata	11.396	11.061	22.457	11.625	11.291	22.916
RAP	4.408	4.199	8.608	4.494	4.285	8.779
Total	102.023	103.942	205.965	104.120	106.120	210.240

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

De acordo com os resultados do Inquérito Anual Harmonizado às Empresas, em 2014, desenvolveram atividade em São Tomé e Príncipe 3663 empresas (Tabela 9).

Tabela 9 - Número de empresas 2008-2014

Anos	Número Empresas
2008	2341
2009	2362
2010	2682
2011	2917
2012	3316
2013	2322
2014	3663

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Em termos do número de empresas, o sector de atividade mais representativo foi o da “Construção Civil” com 32% do total de empresas. Pode-se também realçar a representatividade da “Metalomecânica” e da “Indústria da Madeira”, com 24% e 18% do número total de empresas, respetivamente. Entre os restantes sectores de atividade, é de referir por ordem decrescente de importância as atividades da “Indústria da Madeira” e da “Indústria Alimentar”, que em conjunto representaram 27% do total de empresas (Tabela 10).

Tabela 10 - Percentagens de Empresas por Ramo de Actividades

Ramo	% das empresas
Construção Civil	32%
Metalomecânica	24%
Indústria da Madeira	18%
Indústria Alimentar	9%
Artes Gráficas	5%
Outros	11%

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Para abordar a nossa questão definiu-se uma amostra de 100 gestores de empresas, o que à partida é um número que representa uma quantidade significativa de organizações em São Tomé e Príncipe. Tendo em conta as diferenças existentes entre setores e a dimensão das organizações, optou-se por desenhar uma amostra não probabilística por quotas, em que os seus elementos foram selecionados por conveniência em função da possibilidade de obtenção de resposta. Deste modo a amostra de 100 gestores, ou seja, de 100 empresas reparte-se pelas seguintes quotas:

MPEs - 50 empresas, das quais, 30 são empresas prestadoras de serviços e 20 são

empresas das indústrias transformadoras e afins;

MGEs - 50 empresas, das quais, 30 são empresas prestadoras de serviços e 20 são empresas das indústrias transformadores e afins

O Decreto-Lei nº 11, de 2 de Dezembro de 2005, designado de Lei de Enquadramento Empresarial, reconhece o papel fundamental das MPEs na economia de São Tomé e Príncipe, não só pelo peso maioritário que têm, mas também porque tendem a ser as principais forças propulsoras do desenvolvimento económico. Por isso, no âmbito das reformas económicas em curso, torna-se imprescindível estruturar, organizar e apoiar as MPEs. As MPEs representam uma parcela significativa da geração e manutenção de emprego em São Tomé e Príncipe. No entanto, estas empresas são as mais vulneráveis aos choques em épocas de crise económica.

O mesmo Decreto-Lei estabelece os critérios de classificação das empresas, tendo em conta, a sua faturação e o número de empregados (Tabela 11).

Tabela 11 - Classificação das empresas em função da faturação e do número de empregados (Nova Dobra)

Porte das empresas				
Classificação	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Facturação Anual	90.000 Dbs	90.000 a 900.000 Dbs	900.000 a 2.250.000 Dbs	> 2.250.000 Dbs
Nº Empregados	0-3	3-12	12-30	> 30

Fonte: O Decreto-Lei nº 11, de 2 de Dezembro de 2005.

Uma vez que o estudo se propõe avaliar as MPEs e as MGEs em São Tomé e Príncipe sob a ótica da perceção dos seus gestores, os indivíduos selecionados devem possuir perfis profissionais e cargos similares. Portanto, neste caso específico, os respondentes são gestores das empresas selecionadas.

3.4 Estrutura do Questionário

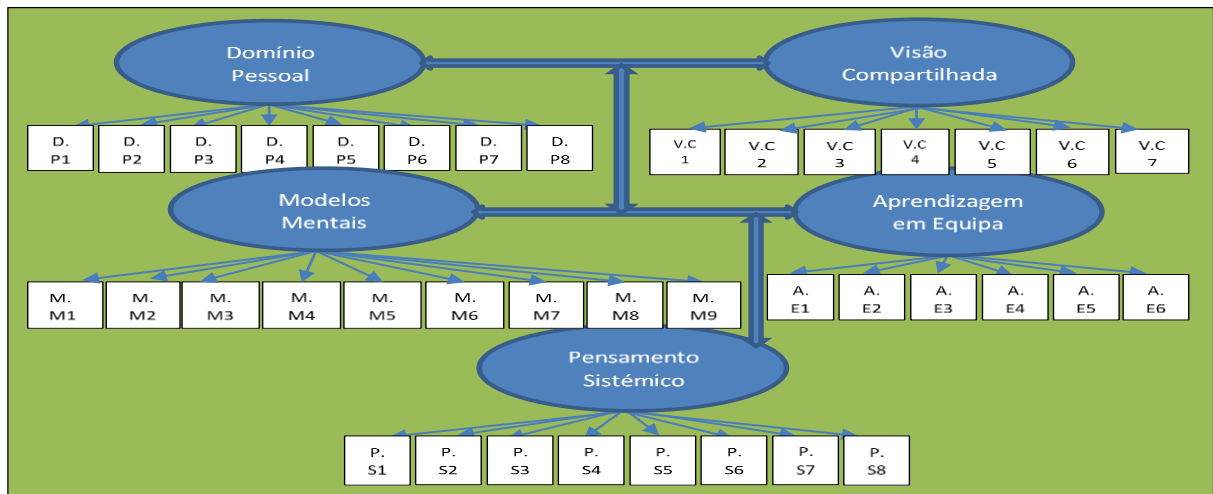
O questionário utilizado (Apêndice 2) é composto por 85 questões, divididas em cinco blocos de perguntas, a saber: I) caracterização das empresas; II) dados do respondente (Gestor); III) abordagem geral ao processo de aprendizagem; IV) caracterização da inovação na empresa; e V) caracterização do desempenho da empresa.

A primeira e a segunda parte são formadas por questões abertas e fechadas que visam caracterizar a empresa e analisar em termos genéricos o perfil dos gestores.

Na terceira, quarta e quinta parte do questionário, são incluídas questões fechadas de resposta sugerida que são avaliadas numa escala de Likert de 7 pontos, com a variação de (7) “muito bom” a (1) “mau”. Portanto, com essas questões pretende-se que o inquirido indique a sua perceção de como é que a sua organização promove e utiliza a AO, de qual é a importância do processo e da prática da inovação na sua organização e, por último, sobre a influência da inovação no desempenho da sua organização.

A abordagem geral ao processo de aprendizagem, que constitui a terceira parte do questionário, explora a perceção dos gestores nas dimensões relativas ao domínio pessoal, pensamento sistémico, visão compartilhada, aprendizagem em equipa e modelos mentais. Esta parte do questionário é composta por 5 questões relacionadas com as dimensões da AO e por 38 proposições (atividades), que correspondem aos fatores que promovem a AO (Figura 6).

Figura 6 - Modelo de mensuração- fatores que promovem a aprendizagem na organização



Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo os compromissos um dos elementos principais da inovação, no estudo do domínio pessoal colocou-se a seguinte questão: **Qual é a participação do gestor na promoção dos processos de aprendizagem tendo em mente as ações inovadoras na empresa?**

Cultivar um espírito inovador é um exercício do domínio pessoal, pois para se obter sucesso na geração de inovações, o indivíduo deve ter uma visão pessoal que lhe possibilite sair de sua zona de conforto e ativar os mecanismos adequados para promover a inovação. Na tabela seguinte apresentam-se as proposições que permitem avaliar as perceções dos gestores nesta questão.

Portanto, as inovações estão associadas às pessoas e ao papel que elas desempenham

nas organizações. Ou seja, o desenvolvimento pleno das pessoas através das competências e do autoconhecimento, deve estar no mesmo plano que o sucesso financeiro, dado que o conjunto de competências individuais forma as competências organizacionais necessárias para enfrentar a incerteza do ambiente institucional e obter uma visão mais ampla para aprofundar os objetivos.

Tabela 12 - Domínio Pessoal x Inovação /Produção

Atividades	1	2	3	4	5	6	7
Promove acordos de cooperação com outras empresas e universidades.							
Promove o acesso de todos os empregados às bases de dados da organização.							
Promove atualização da base de dados da empresa sobre os clientes.							
Promove a utilização de bases de dados na empresa que permitem armazenar experiência e conhecimentos que podem ser usados mais tarde.							
Importa-se com o seu público da empresa (stakeholders) e promove a humanização da marca e das interações.							
Promove a participação da empresa em concursos e editais de inovação e empreendedorismo.							
Promove a existência de procedimentos de documentação e padronização que permitem o desenvolvimento e manutenção dos projetos da empresa.							
Incentiva a solução de problemas através da criação de equipas de alto desempenho.							

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à abordagem dos modelos mentais existentes na empresa e à sua relação com a inovação, a preocupação é compreender como é que a cultura, os valores, os hábitos e as crenças, ou até as imagens internas da organização influenciam a forma de pensar e agir, determinando a perceção e a interpretação do que acontece na organização. A intenção é verificar as influências de cada uma das dimensões da inovação, traçando comparativos acerca das perceções dos gestores e posteriormente avaliar o grau de maturidade das organizações.

Na perspetiva de Santos, Castro, Farias & Brito (2017), os modelos mentais que cada um possui são importantes para o mundo e determinam também a forma de agir de cada indivíduo. Por isso, com base no modelo de mudança organizacional e nas suas relações com as posições dos gestores, estabeleceu-se a seguinte questão: **Qual é o seu entendimento sobre o posicionamento do processo de AO em relação às ações inovadoras que acontecem nas empresas?**

As proposições que se apresentam no quadro seguinte medem o papel dos gestores, e a sua capacidade de realizar discussões abertas acerca dos processos de AO e de inovação.

Tabela 13 - Modelo Mental x Inovação /Produção

Atividades	1	2	3	4	5	6	7
A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias.							
A empresa valoriza a experiência dos seus funcionários, oferecendo melhores condições e reconhecendo os talentos.							
A empresa desenvolve programas de rotação interna que facilitam a mudança dos empregados de um departamento ou função para outros.							
A empresa tem uma cultura de apoio à criatividade.							
Na empresa existem programas formais de melhoria contínua e aumento da produtividade.							
Os processos são constantemente reformulados a fim de melhorar a forma de trabalho e obter ganhos na produção.							
A empresa tem uma cultura de apoio à participação e sugestão dos colaboradores.							
A empresa possui uma área de pesquisa e desenvolvimento dentro da organização.							
A empresa promove reuniões/encontros entre colaboradores para melhoria.							

Fonte: Elaborado pelo autor

Este ponto é crucial para estabelecer a relação entre o modelo mental e a inovação, isto porque, se as respostas forem positivas, a visão da inovação torna-se congruente com as operações organizacionais.

Nesse sentido, a possibilidade da existência de modelos mentais tem a ver com a capacidade de se reconsiderar a reflexão e o diálogo, que induz e fortalece o compromisso subjetivo dos indivíduos com a organização, desenvolvendo inclusive novos valores, novos produtos ou uma nova versão do mesmo produto.

Para avaliar o modelo da visão compartilhada, colocou-se a seguinte questão: **A visão sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa é compartilhada com os demais membros da organização?**

A visão compartilhada irá servir como guia orientador de todas as decisões e de todas as escolhas na organização. Visto que para se envolver os colaboradores da organização é necessário que se criem significados, porque os indivíduos necessitam de compreender claramente o que fazem, como fazem e para que fazem.

A proposta é analisar como é que se processa o desenvolvimento da capacidade dos indivíduos e a integração dos seus conhecimentos e atividades na organização, de modo a dar origem a processos eficientes e efetivos. Na tabela seguinte apresentam-se as medidas utilizadas no questionário para avaliar esta questão.

Tabela 14 - Visão Compartilhada x Inovação / Produção

Atividades	1	2	3	4	5	6	7
A empresa encoraja os empregados a integrarem redes formais e informais compostos por pessoas exteriores à organização.							
A empresa tem parcerias com universidades para programas de formação, como mestrado.							
O desenvolvimento de novos padrões na empresa englobam estratégias internas e externas de actuação.							
Todos os membros da organização partilham os mesmos objetivos, nos quais se empenham.							
Todos os membros da organização são informados acerca dos objectivos da empresa.							
Existe uma política consolidada de investigação e desenvolvimento.							
Os empregados partilham conhecimentos e experiências falando uns com outros e através de encontros formais.							

Fonte: Elaborado pelo autor

A visão compartilhada está relacionada com o futuro da organização, sendo que uma visão só é compartilhada integralmente na medida em que ela se relaciona com as visões dos membros da equipa, estimulando-lhes a ousadia e a experimentação. Analisar como a inovação sofre influência das perceções coletivas existentes na organização, e como isso afeta as posições adotadas pela empresa, ajuda a compreender como é que a organização desenvolve uma visão compartilhada entre os seus membros de modo a obter resultados positivos.

Para além de se perceber as ações organizacionais sobre uma visão partilhada, é também necessário analisar as ações que são realizadas para tornar o clima à aprendizagem e à inovação. Para o efeito, colocou-se a seguinte questão no questionário utilizado: **A empresa privilegia o trabalho em equipa sobretudo na realização de ações inovadoras?**

A aprendizagem em equipa está baseada no domínio pessoal, pois é necessário que a equipa seja composta por membros talentosos de forma a estabelecer uma estrutura de desenvolvimento, e modelos mentais e visão compartilhada, para dirigir as perceções dos gestores nas tomadas de decisões. Deste modo, a questão foi avaliada através das medidas que constam da Tabela 15.

A importância da aprendizagem em equipa e a sua relação com a inovação, tem como pressuposto básico, mobilizar a organização para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento.

Tabela 15 - Aprendizagem em Equipa x Inovação /Produção

Atividades	1	2	3	4	5	6	7
A empresa tem mecanismos formais que garantem a partilha de boas práticas entre os diferentes domínios de atividades.							
Todos os membros da organização partilham conhecimentos e experiências, falando uns com outros.							
A empresa proporciona cursos de idiomas para seus gestores.							
Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas ideias vindas de qualquer sector.							
A empresa estimula e motiva trabalho em equipa.							
A empresa realiza convénios com outras instituições para promover intercâmbio cultural.							

Fonte: Elaborado pelo autor

A aprendizagem em equipa diz respeito à capacidade dos indivíduos deixarem de lado as suas ideias preconcebidas e pensarem em conjunto, visando não só os resultados, mas sobretudo alcançar mais rapidamente os objetivos traçados. Para abordar a relação existente entre o pensamento sistémico e a inovação, questionou-se o seguinte: **A empresa leva em consideração múltiplos aspectos, variáveis e relações nas ações realizadas na procura de soluções combinadas para resolver problemas e aprender com a situação?**

Através do pensamento sistémico, podemos compreender as estruturas subjacentes e distinguir estratégias que visem maximizar os lucros da empresa. O pensamento sistémico é fundamental na relação de uma organização e para avaliar as suas dinâmicas. Deste modo, esta questão foi avaliada através das proposições apresentadas na tabela seguinte.

Tabela 16 - Pensamento Sistémico x Inovação - Produção

Atividades	1	2	3	4	5	6	7
Os sistemas e os procedimentos organizacionais apoiam a inovação.							
Novas ideias e abordagens são experimentadas continuamente.							
A empresa desenvolve projectos em parceria com o sector público e terceiro sector.							
A empresa desenvolve projectos em parceria com sector privado.							
A empresa permite que os colaboradores que têm uma ideia assumam o risco e aprendam com o seu desenvolvimento.							
A empresa tem um programa de reciclagem/formação para colaboradores mais antigos.							
A empresa promove o treino dos colaboradores dentro de São Tomé.							
A empresa promove o treino dos colaboradores fora de São Tomé.							

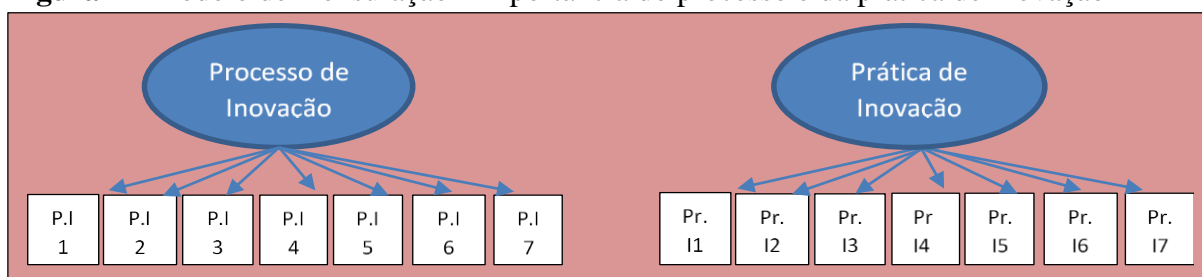
Fonte: Elaborado pelo autor

O pensamento sistémico refere-se ao facto do indivíduo perceber a organização como um todo interdependente dos meios interno e externo, da burocracia, da produção e da satisfação

do consumidor.

A quarta parte do questionário, é sobre a importância dos processos de inovação e é constituída por 2 questões relacionadas com tipos de inovação (inovação organizacional, inovação em marketing, inovação em processos e inovação em produto), medidas por meio dos processos de inovação e das práticas inovadoras através de 14 proposições, como mostra na Figura 7.

Figura 7 - Modelo de mensuração - importância do processo e da prática de inovação



Fonte: Elaborado pelo autor

A inovação é um processo nuclear e contínuo e está relacionado com a renovação da oferta da organização (produtos e/ou serviços). As empresas realizam constantemente alterações nos seus produtos e processos e procuram novos conhecimentos, que podem ocorrer dentro ou fora da organização e levar ao aumento de competências dos colaboradores. Para avaliar a inovação do ponto de vista do processo considerou-se à seguinte questão: **Caraterize a importância dos processos de inovação na sua organização?** Na Tabela 17, apresentam-se as proposições que foram utilizadas para avaliar esta questão.

Tabela 17 - Importância dos Processos de Inovação- Produção

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
A empresa introduz bens e serviços completamente novos no mercado.							
A empresa introduz melhoramentos significativos nos bens e serviços que produz.							
A empresa desenvolve novos métodos de marketing.							
A empresa desenvolve novas práticas de negócios.							
A empresa utiliza novas matérias-primas para seus produtos.							
A empresa oferece aos consumidores serviços adicionais (reparação, informação sobre seus produtos, transportes).							
A empresa aumenta a qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos.							

Fonte: Elaborado pelo autor

A inovação é um processo global que ocorre ao longo do tempo, tendo como principal objetivo contribuir para o crescimento do volume de negócios. Deve também ser identificada pelo utilizador e deve respeitar cinco critérios: vantagem relativa; compatibilidade; complexidade; possibilidade de ser experimentado; e visibilidade.

Para analisar a importância das práticas de inovação para as organizações, as múltiplas proposições utilizadas procuram compreender diferentes aspetos acerca dos processos produtivos e o impacto na estrutura integral da organização, tendo para o efeito considerado a seguinte questão. **Caraterize a importância das práticas de inovação na sua organização?**

Na Tabela 18 agrupam-se as proposições referentes à importância das práticas de inovação nas organizações, que foram utilizadas para avaliar esta questão.

Tabela 18 - Importância das Praticas de Inovação – Produção

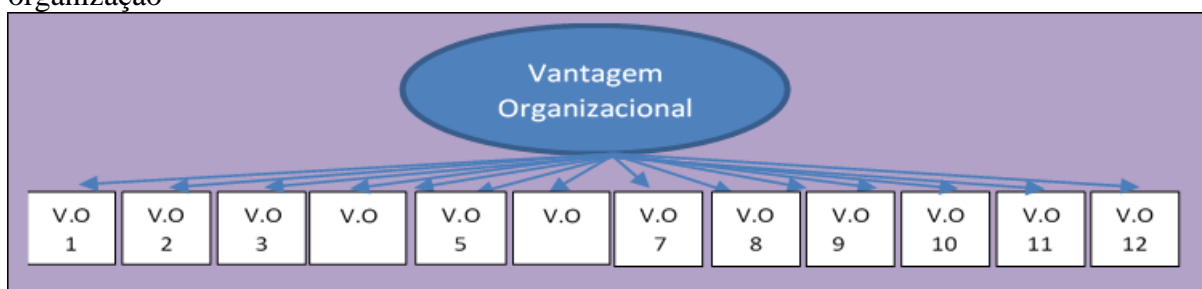
Actividades	1	2	3	4	5	6	7
Foram introduzidas mudanças significativas nas características ou nas capacidades do website da empresa.							
A empresa adquire licença para produção de novos produtos.							
A empresa beneficia da transferência de tecnologia para a produção de bens e serviços.							
A empresa utiliza novos conhecimentos ou tecnologias na produção de bens e serviços.							
A empresa diferencia-se pela sua capacidade de reconhecer e explorar oportunidades tecnológicas.							
A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos.							
A empresa transforma as ideias em produtos tangíveis.							

Fonte: Elaborado pelo autor

As organizações têm diferentes necessidades e práticas de inovação. No entanto, é importante que o ambiente seja propício à inovação e que existam atividades sistematizadas para estimular a inovação. As organizações valorizam a inovação porque esta geralmente permite aumentar o seu desempenho e obter ganhos decorrentes da vantagem competitiva (Carvalho, Reis e Cavalcante, 2011).

A última etapa do questionário é dedicada à avaliação das vantagens obtidas pela organização através da AO e da inovação. Esta parte, inclui uma questão, que é avaliada através de 12 proposições relacionadas com a influência da aprendizagem e da inovação no desempenho da organização (Figura 8).

Figura 8 - Modelo de mensuração - influência da aprendizagem e inovação no desempenho da organização



Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo considerou-se a seguinte questão: **Quais foram as principais vantagens obtidas pela sua empresa através da AO e inovação?**

Os gestores devem preocupar-se se estrutura organizacional facilita e estimula a comunicação, ou seja, a geração, a exploração, a troca de informações, a difusão do conhecimento, a implementação de novas tecnologias e a obtenção de maiores fluxos de informação. O conhecimento é cada vez mais percebido como indutor da inovação e do crescimento económico. A Tabela 19, apresenta as proposições que foram utilizadas para avaliar esta questão.

Tabela 19 - Vantagens obtidas através da aprendizagem organizacional e inovação - Produção

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
Aumentou a competitividade da empresa							
Aumentou a penetração no mercado alvo e a entrada em novos mercados domésticos							
Aumentou a penetração no mercado alvo e a entrada em novos mercados internacionais							
Melhorou a diferenciação dos bens e serviços da empresa							
Aumentou a qualidade dos bens e serviços oferecidos pela empresa							
Aumentou a capacidade de resposta às mudanças dos consumidores							
Aumentou a capacidade de resposta às mudanças da regulamentação							
Permitiu reduzir os impactos ambientais e melhor a responsabilidade social da empresa							
Aumentou a flexibilidade ou a capacidade de produção							
Aumentou a produtividade dos processos							
Permitiu a redução dos custos associados ao processo							
Permitiu a melhoria do desempenho financeiro							

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016), a relação entre inovação e desempenho organizacional é complexa e depende da ocorrência de vários fatores. No entanto, a aprendizagem e a inovação têm ganho importância devido à sua relação positiva com

a competitividade. A economia atual é fortemente baseada no conhecimento, e perante as mudanças cada vez mais rápidas que ocorrem nas organizações, a única forma de garantir vantagens competitivas sobre a concorrência, consiste em ser capaz de aprender e inovar melhor e mais depressa do que os concorrentes.

3.5 Avaliação Face/Análise Semântica e Realização do Pré-Teste

A validade de face ou *face validity* tem como objetivo, avaliar a capacidade das escalas utilizadas para medir o que se pretende medir. Esta avaliação geralmente é feita recorrendo a especialistas para julgar a adequação dos itens escolhidos (Hair Jr et al., 2005). Neste caso, foi realizado um teste inicial para avaliação de face e semântica, com uma pequena amostra de cinco indivíduos. Este teste foi realizado entre 23 e 30 de Julho de 2020, tendo o questionário entregue sido acompanhado das seguintes perguntas:

- 1) As questões são de fácil compreensão?
- 2) As explicações em cada seção do questionário estão claras?
- 3) Qual o tempo de preenchimento do questionário da pesquisa?
- 4) Houve alguma dificuldade para interpretar escalas tipo Likert (de 1 a 7)?
- 5) Na escala de 1 a 7, consideras esse item importante para a prática profissional nas empresas?
- 6) Algum outro comentário?

As respostas dos cinco respondentes a estas questões são apresentadas no Apêndice 3 e não revelam dificuldades na compreensão e interpretação do questionário. Na Tabela 20, apresenta-se a análise descritiva dos dados, que comprova a fácil compreensão dos itens contidos em cada domínio.

Tabela 20 - Análise semântica dos itens descritos por domínio, segundo a média e o desvio padrão

Variáveis	Média	Desvio Padrão
Domínio pessoal	5,40	1,99
Modelos mentais	5,42	1,96
Visão compartilhada	4,97	2,15
Aprendizagem em equipa	4,70	1,58
Pensamento Sistémico	4,10	2,19
Importância dos processos da inovação	4,71	2,18
Importância da prática de inovação	5,31	1,59
Vantagens obtidas através da inovação	5,95	1,24

Fonte: Elaborado pelo autor

Estes dados mostraram que a média em cada domínio tem um valor igual ou superior a 4 e o desvio padrão apresenta valores próximos da unidade, o que demonstra o fácil entendimento de todos os itens do questionário. O tempo médio de preenchimento do questionário foi de dez minutos, o que de alguma forma comprova a unanimidade das respostas dos participantes. Portanto, pode-se concluir que os participantes classificaram o questionário como adequado, sendo às questões de fácil compreensão.

Depois da validação de face, foi realizado um pré-teste com uma amostra maior, composta por 10 gestores que não foram envolvidos na aplicação final do questionário, sendo 5 de MPEs e 5 de MGEs. Antes da realização do pré-teste, foram feitos alguns ajustes no questionário para minimizar eventuais problemas. O pré-teste foi realizado no período de 3 a 27 de agosto de 2020 com empresas que não participariam na aplicação final do questionário.

Apesar de não terem sido manifestadas dificuldades na interpretação das perguntas, foram feitas pequenas alterações na sua forma de apresentação, para que a linguagem fosse mais adequada ao contexto do estudo e para que se tornassem mais perceptíveis.

O pré-teste foi formalizado junto das empresas participantes, por escrito com um pedido de autorização. Foi enviada uma carta aos gestores das empresas, explicitando o âmbito e a finalidade e anexado um exemplar do questionário a aplicar.

Os resultados do pré-teste são apresentados na Tabela 21 e indicam que os valores de média, desvio-padrão e mediana apresentaram pouca variação entre variáveis, o que permite concluir acerca da boa consistência interna entre os itens das várias dimensões.

Tabela 21 - Validação do Pré-Teste do Questionário

Variáveis	Média	Mediana	Desvio padrão
Domínio pessoal	5,19	5,81	1,82
Modelos mentais	4,59	4,63	2,09
Visão compartilhada	5,54	6,00	1,62
Aprendizagem em equipa	5,17	5,50	1,82
Pensamento Sistémico	4,78	5,08	1,42
Importância dos processos da inovação	5,21	5,79	1,86
Importância da prática de inovação	5,26	5,21	1,40
Vantagens obtidas através da inovação	5,68	5,88	1,21

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe ressaltar que estas análises não excluem a necessidade da realização de outros testes futuros para confirmar a confiabilidade e validade do instrumento com um número maior de participantes.

3.6 Tratamento e Análise de Dados

Como foi referido anteriormente, a informação que foi recolhida é de natureza quantitativa e foi proveniente de fontes primárias e secundárias. Para Malhotra e Birks (2007), a informação secundária é a que já existe, publicada ou não e que foi produzida para fins diferentes do estudo em execução enquanto os dados primários tem origem no investigador para o propósito específico de responder à pesquisa que está a ser feita.

A informação recolhida a partir da pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema da AO permitiu compor o referencial teórico e incluiu documentos diversos, entre os quais, artigos científicos relacionados ao tema, teses, dissertações, relatórios, livros, jornais e revistas especializadas, assim como outros documentos considerados relevantes como estatísticas nacionais e internacionais.

Nos inquéritos por questionário, construímos primeiro a base de dados no programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), o qual nos permitiu também fazer o tratamento e a análise dos dados primários. Após construção da base de dados, realizamos a análise de estatística descritiva, utilizamos procedimentos para testar hipóteses e para realizar a inferência entre variáveis dependentes e independentes.

A análise descritiva, como o nome indica, consiste em descrever as principais tendências dos dados existentes. A análise descritiva é a primeira manipulação dos dados num estudo quantitativo e tem como principal objetivo resumir e explorar o comportamento dos dados.

Trata-se de uma análise exploratória de dados que utiliza métricas e técnicas estatísticas simples ou avançadas para entender e explicar como os dados são. A análise multivariada permite conhecer melhor as variáveis do estudo e operacionalizar e testar as hipóteses, sendo útil também para a realização de estudos confirmatórios. Na análise multivariada analisam-se simultaneamente várias variáveis no mesmo elemento de estudo.

Para testar hipóteses foi usada a análise de variância (ANOVA) que utiliza o teste F da igualdade de médias entre grupos. Exemplificando, se aplicarmos o teste aos níveis de AO pelos grupos de MPEs e MGEs, as hipóteses do teste são:

H0 = Os níveis de AO não são diferentes entre as MPEs e MGEs; e

H1 = Os níveis de AO são diferentes entre as MPEs e MGEs.

Se o valor do teste F permitir ter um valor de *p-value* inferior a 0,05, rejeitamos H0, os níveis de AO não são diferentes entre as MPEs e MGEs, se *p-value* for superior a 0,05, não podemos rejeitar H0, os níveis de educação não são diferentes entre cada grupo.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas análises efetuadas, nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados, onde se incluiu uma análise descritiva univariada e uma análise multivariada, em que se caracteriza a amostra, as empresas em estudo, o perfil dos gestores, o processo de AO , os processos e as práticas de inovação. A interpretação dos resultados é efetuada recorrendo a comparações entre grupos de empresas (MPEs e MGEs) e a testes de hipóteses, tendo em conta as hipóteses formuladas e os objetivos estabelecidos.

4.1 Caracterização da Amostra, Análise das Empresas e dos Gestores

Nesta secção analisamos a amostra recolhida e caracterizamos as empresas participantes no estudo e o perfil dos gestores.

4.1.1 Caracterização da amostra

A amostra do estudo é de conveniência em função da possibilidade de resposta dos gestores e das empresas, visto que as empresas foram escolhidas pela disponibilidade de obter resposta por parte dos gestores. Como já foi referido no capítulo anterior, realizou-se um inquérito com os gestores investidos em cargos de direção (geral e de administração) em atividade, perfazendo um universo de 100 gestores.

A Tabela 22 apresenta o número dos questionários entregues, dos questionários recebidos e as taxas de resposta discriminadas por tipo de empresa. Foram distribuídos 100 questionários, 50 para as MPEs e 50 para as MGEs dos quais foram recolhidos 40 de MPEs e 40 de MGEs, sendo a taxa de resposta de 80%.

Tabela 22 - Taxas de resposta das empresas contactadas

Tipo de empresas	Questionários entregues	Questionários recebidos	Taxa de resposta (%)
MPEs	50	40	40
MGEs	50	40	40
Total	100	80	80

Fonte: Dados do questionário aplicado.

A amostra em estudo é composta por 80 empresas dos três sectores - primário³ e secundário (37,5%) e terciário (62,5%) de acordo com o apresentado na Tabela 23.

Tabela 23 - Distribuição das empresas por sectores

Sectores	Número de Empresas	Taxa de estrutura (%)
Primário e secundário	30	37,5
Terciário	50	62,5
Total	80	100,0

Fonte: Dados do questionário aplicado.

4.1.2 Caracterização das empresas

Inicialmente, procurou-se identificar o perfil das empresas com a finalidade de caracterizá-las. Para a caracterização das empresas objeto de estudo foram considerados o ramo de atuação (atividade prestadora de serviços ou atividade produtiva), tempo de existência da organização, número dos funcionários, nível académico dos funcionários, nível de formação académica mais elevado na empresa, volume de negócios, percentagens do volume de negócios canalizado para ações de inovação, percentagem do volume de negócios canalizados para recursos humanos e por último a situação referente às exportações.

Na Tabela 24 apresentam-se as características gerais das empresas analisadas. Os resultados indicam que 62,5% das empresas tem atuação na área da prestação de serviços e 37,5% tem atuação na área da produção. Os resultados permitem também concluir que na área de atuação não há diferença entre as MPEs e as MGEs, dado que o *p-value* não permite rejeitar a hipótese nula. Relativamente à idade das empresas, os dados demonstram que as MPEs estão no mercado, em média, há 13 anos e as MGEs há 20 anos e que estas diferenças de idade são significativas.

Em termos da distribuição das empresas por classes de idade, 55% das MPEs e 22,5% das MGEs são empresas jovens (≤ 10 anos), 30% das MPEs e 35% das MGEs têm atividade no mínimo há 11 anos e no máximo há 20 anos. Por último, 15% das MPEs e 42% das MGEs têm mais de 20 anos. Neste caso, os valores do *p-value* permitem concluir que há diferenças significativas entre as MPEs e as MGEs, sendo que as MPEs são empresas mais jovens e

³ Tendo em consideração as limitações do questionário, o sector primário é aqui representado pela indústria transformadora não incluindo nenhuma empresa cuja atividade principal se enquadre na agricultura, nas pescas ou noutras actividades habitualmente integradas no sector primário.

possuem menor maturidade profissional em termos da experiência e do domínio do mercado, enquanto as MGEs são mais consolidadas, mais maduras e com mais experiência do mercado.

Tabela 24 - Características gerais das MPEs e das MGEs

Item	MPEs	MGEs	Valor χ^2	p-value
Área de atuação				
Produção	37,5	37,5	0,0001	1
Prestação de serviços	62,5	62,5		
Classes de idade das empresas				
Jovem (≤ 10 anos de idade)	55,0	22,5	10,866	0,004
Consolidada (> 10 e ≤ 20 anos de idade)	30,0	35,0		
Madura (> 20 anos de idade)	15,0	42,5		
Idade média das empresas (anos)	13,0	20,3	9,125	0,003
Número de funcionários (média)	6,2	57,1	22,138	0,001
Número de funcionários com formação primária e ou preparatória	1,2	10,0	13,221	0,001
Número de empresas com formação primária e ou preparatória (%)	47,5	80,0	0,063	0,002
Número de funcionários com formação secundária	3,6	41,6	17,319	0,001
Número de empresas com formação secundária (%)	82,5	100	8,273	0,005
Número de funcionários com formação superior	1,2	5,425	12,504	0,001
Número de empresas com formação superior (%)	77,5	100	11,323	0,001
Formação acadêmica dos gestores				
12 ° Ano	30,0	2,5	16,839	0,005
Bacharelato	7,5	5,0		
Licenciatura	55,0	60,0		
Pós graduação	2,5	2,5		
Mestrado	2,5	20,0		
Doutoramento	2,5	10,0		
Volume de negócios em STD				
≤ 90.000	10,0	0,0	55,614	0,001
90.001-900.000	57,5	0,0		
900.001 - 2.250.000	25,0	12,5		
$> 2.250.000$	7,5	87,5		
Percentagem rendimento canalizada para ações de inovação				
$\leq 5\%$	15,0	10,0	0,739	0,864
6%-11%	20,0	17,5		
12%-17%	27,5	27,5		
$> 17\%$	37,5	45,0		
Percentagem rendimento canalizada para recursos humanos				
$\leq 20\%$	33,3	66,7	1,771	0,621
21%-40%	50,0	50,0		
41%-60%	59,1	40,9		
$> 60\%$	47,8	52,2		
Exportação				
Sim	2,5	7,5	1,053	0,305
Não	97,5	92,5		

Fonte: Dados do questionário aplicado.

As MPEs têm em média 6,2 funcionários e as MGEs têm 57,1. Da análise da estrutura

de formação, verifica-se que o quadro de pessoal das empresas é na sua maioria constituído por funcionários com formação secundária, sendo de destacar que o nível de formação mais elevado é o doutoramento. Para além do número médio de funcionários ser substancialmente superior nas MGEs do que nas MPEs, de uma forma geral são também funcionários mais qualificados.

Repare-se que nas MGEs em média 41,6 funcionários têm escolaridade secundária e 5,4 funcionários têm formação superior, enquanto que nas MPEs esses valores são 3,6 e 1,2, respetivamente. Como seria de esperar os valores do *p-value* permitem confirmar as diferenças no número de funcionários nos escalões de escolaridade nas MPEs e nas MGEs.

Se analisarmos o número de empresas com ou sem funcionários em cada um dos escalões de formação, verificamos que o número de MPEs sem funcionários com formação primária/preparatória é de 52,5% *versus* 20% para as MGEs, 17,5% *versus* 0% para a formação secundária e 12,5% *versus* 0% para a formação superior, ou seja, todas as MGEs têm funcionários com formação secundária e superior e quase todas com formação primária/preparatória.

Em termos de volume de negócios, 87,5% das MGEs inquiridas possuem um volume de negócio superior a 2.250.000 dobras. Para as MPEs, a classe de volume de negócios mais frequente é entre 90.001 e 900.000 dobras (57,5%). Neste caso, como seria de esperar os valores do *p-value* permitem rejeitar a hipótese nula e concluir que o volume de negócios é significativamente diferente entre as MPEs e as MGEs. Um número significativo de empresas, 37,5% e das MPEs 45% das MGEs, dedica mais de 17% do seu rendimento para ações de inovação e 47,8% das MPEs e 57,5% das MGEs mais de 60% do seu rendimento para os recursos humanos.

Para as empresas analisadas o mercado exportador é pouco significativo, dado que apenas 2,5% das MPEs e 7,5% das MGEs têm atividade exportadora.

Para as variáveis relativas ao rendimento destinado para ações de inovação, rendimento para recursos humanos e exportação não existem diferenças significativas entre os dois grupos considerados, PMEs e MGEs, (*p-value* > 0,05) pelo que a hipótese nula foi aceite. Como já foi referido acima, as restantes variáveis relacionadas com a idade e classes de idade das empresas, número de funcionários, número de funcionários por nível de educação, distribuição dos funcionários por níveis de educação e volume de negócios, apresentam um *p-value* menor que 0,05, pelo que se rejeitou a hipótese nula de igualdade entre os valores observados para as PMEs e para as MGEs.

4.1.3 Caracterização do perfil dos gestores

Para a caracterização sociodemográfica e profissional dos gestores foram selecionadas as variáveis, faixa etária, género, escolaridade, renda, anos de serviços e o papel desempenhado no processo de inovação na empresa (Tabela 25).

Tabela 25 - Caracterização do Perfil dos Gestores das MPEs e das MGEs

Item	MPEs	MGEs	Valor F	<i>p-value</i>
Idade dos gestores (média)	46,0	52,0	8,3	0,005
Género dos gestores				
Masculino	85,0	72,5	1,867	0,172
Feminino	15,0	27,5		
Formação académica				
12 ° Ano	32,5	10,0	10,53	0,062
Bacharelato	10,0	12,5		
Licenciatura	42,5	42,5		
Pós graduação	7,5	5,0		
Mestrado	5,0	22,5		
Doutoramento	2,5	7,5		
Rendimento mensal				
<= 5000 STD	17,5	5,0	14,985	0,002
> 5000 e <= 10000 STD	25,0	5,0		
>10000 e <=15000 STD	27,5	20,0		
> 15000 STD	30,0	70,0		
Tempo de serviços (média)	13,0	20,0	9,125	0,003
Papel desempenhado no processo de inovação				
Estratégico	22,5	25,0	4,042	0,4
Facilitador	27,5	17,5		
Negociador	25,0	27,5		
Motivador	25,0	22,5		
Outro	0,0	7,5		

Fonte: Dados do questionário aplicado.

A idade média dos gestores das MPEs é de 46 anos e das MGEs é de 52 anos. Assim sendo, há uma maior concentração de respondentes mais jovens nas MPEs, que eventualmente possuem menor maturidade profissional e menos experiência, mas têm a vantagem de poderem ser mais arrojados em relação aos profissionais com maior maturidade.

Quanto aos dados referentes ao género, as empresas ainda atuam com preponderância de gestores homens. Nas MPEs, 85% dos gestores são homens e 15% são mulheres, e nas MGEs 72,5% são homens e 27,5% são mulheres. Embora o cenário seja equivalente em ambos os grupos de empresas, a diferença entre homens e mulheres nas MPEs é de 70% e nas MGEs é de 45%. Portanto, de uma maneira geral, tanto nas MPEs como nas MGEs, a maior parte dos

cargos de liderança são ocupados por homens.

Em relação ao nível de escolaridade dos respondentes, os índices são significativamente positivos, com vantagem para as MGEs. Nessas empresas, 22,5% dos gestores apresentam um grau de escolaridade inferior à licenciatura e 35% têm um grau de escolaridade de licenciatura ou acima, enquanto que nas PMEs essas percentagens são 42,5% e 15%, respetivamente.

Uma grande parte dos inquiridos tem como habilitações literárias licenciatura, (42,5% tanto nas MPEs como nas MGEs), o que pode significar a existência de competências adequadas na realização das atividades de gestão.

É importante salientar que os entrevistados, tanto nas MPEs quanto nas MGEs, alegam que as empresas, não auxiliam na formação dos seus gestores, mesmo sabendo que num mercado de trabalho tão competitivo, não é possível imaginar a possibilidade de não realizar investimento no próprio desenvolvimento dos recursos humanos de chefia.

Quanto ao rendimento dos profissionais, na análise da sua distribuição por classes de rendimento, podemos visualizar que nas MGEs os profissionais concentram-se nas classes de rendimento mais elevadas, dado que 70% está na classe de mais de 15000 STD mensais, enquanto que nas MPEs as classes de rendimento mais baixo são as mais representativas, sendo que 70% dos gestores ganha mensalmente menos de 15000 STD. Na classe de rendimento mais baixo, menos de 5000 STD mensais, temos 15% dos gestores das PMEs e 5% dos gestores das MGEs.

O tempo de atuação do gestor na organização também permite consolidar a sua imagem, o seu profissionalismo e desempenhar melhor o seu papel no processo de inovação como reflete a tabela acima, em que os gestores das PMEs já pertencem aos quadros em média há 13 anos e das MGEs há 20 anos.

Quanto ao papel desempenhado pelo gestor no processo de inovação, verificamos que ele se distribui pelas categorias de estratégico, facilitador, negociador e motivador de forma quase indistinta, quer nas PMEs quer nas MGEs.

Para a análise das diferenças entre os gestores das MPEs e das MGEs algumas variáveis como o género e o papel desempenhado pelos gestores no processo de inovação, não têm diferenças significativas entre os dois grupos estudados ($p\text{-value} > 0,05$).

Já as variáveis, formação académica, rendimento mensal e tempo de serviço apresentam um $p\text{-value}$ menor que 0,10 e menor que 0,05, que permitem rejeitar a hipótese nula de igualdade entre os grupos das PMEs e das MGEs.

4.2 Abordagem ao Processo de Aprendizagem

A inovação necessita de estar presente em todos os níveis e departamentos da organização. A inovação deve fazer parte da rotina diária de uma empresa, o que exige um esforço e uma cultura empresarial que transmita este pensamento, transformando-o numa inovação atrativa e benéfica.

As empresas podem envolver-se em atividades de inovação por inúmeras razões. Os seus objetivos de inovação podem estar relacionados com produtos, mercados, eficiência, qualidade ou a capacidade de aprendizagem e de implementação de mudanças. A identificação dos motivos das empresas para inovar ajuda a identificar as forças que conduzem às atividades de inovação, como a concorrência e as oportunidades de entrada em novos mercados. (Oslo, 2005).

Desta forma, o gestor deve ser criativo e eficiente para desenvolver novas ideias e conceitos para consolidar a sua liderança face à concorrência, de forma a manter-se competitivo e lucrativo, criar valor e diferenciar-se no mercado.

Entretanto, a principal tarefa dos gestores é desenvolver e compreender os processos de aprendizagem que ocorrem na sua organização e fazer com que os trabalhadores sejam capazes de agir em conjunto e aproveitar os seus pontos fortes e tornar irrelevantes os pontos fracos.

Evidentemente que os processos eficientes dependem das ferramentas disponibilizadas e estão relacionados com ações de gestão: ações direcionadas por estratégias claras; ações disciplinadas pela recolha sistemática de informação; ações que eventualmente renovam a organização pela mudança; e ações que necessitam não somente ser aceites e debatidas entre profissionais, mas também de integração e equilíbrio entre a realidade operacional de um sistema formal da organização.

Neste contexto, existem aspetos positivos, uma vez que as inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados, dando suporte aos profissionais e atender às necessidades dos processos produtivos.

A empresa tem como missão procurar constantemente a excelência em produtos e serviços para a melhoria da qualidade de vida dos consumidores. Assim sendo, o produto é o primeiro elemento do mercado e os seus processos produtivos e burocráticos são a base para torná-lo num ativo de comercialização.

Além de ser o objeto de comercialização das empresas, o produto é também o resultado

de todas as ações da organização, já que é concebido para satisfazer as necessidades do consumidor. No entanto, a avaliação inicial do que o consumidor necessita não é um indício de longevidade de atuação das organizações ou de manutenção no mercado. São necessárias releituras quotidianas tanto do comportamento do consumidor quanto do próprio produto para que haja uma contínua adequação.

Segundo Oslo (2005), a inovação de produto pode utilizar novos conhecimentos ou tecnologias ou pode basear-se em novos usos ou combinações de conhecimentos ou tecnologias existentes. As inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços e melhoramentos significativos nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes.

4.2.1 Domínio pessoal e inovação

O Domínio Pessoal enfatiza a necessidade de se aprender a expandir as capacidades pessoais para se alcançar os resultados numa visão pessoal. Este processo tenta criar um ambiente empresarial, que estimule todos os participantes a alcançarem os resultados desejados e a atingirem as metas estabelecidas.

O desenvolvimento pleno das pessoas através das competências e do autoconhecimento, está no mesmo plano que o sucesso financeiro. Pois, o conjunto de competências individuais é que forma às competências organizacionais para enfrentar a incerteza do ambiente e do mercado e obter uma visão ampla para aprofundar os próprios objetivos.

O domínio pessoal e a inovação perspetivam a possibilidade de abraçar novos desafios e de abrir novos mercados, possibilitando novas oportunidades de crescimento económico.

A Tabela 26 apresenta os resultados obtidos para as variáveis de domínio pessoal e inovação nas MPEs e nas MGEs, onde é expressa a distribuição das respostas de 1 a 7 (Notas: 1-Mau; 4-Nem Bom Nem Mau; 7-Muito Bom) nas diferentes atividades promovidas, a média das pontuações e os resultados do teste Qui-Quadrado.

Tabela 26 - Interação do domínio pessoal e inovação nas MPEs e nas MGEs

Atividades promovidas	Classes dimensão	Frequências (%)							Média	χ^2	P-value
		1	2	3	4	5	6	7			
1 Acordos de cooperação com outras empresas e universidades	MPEs	17,5	15,0	5,0	2,5	10,0	20,0	30,0	4,5	2,921	0,819
	MGEs	12,5	12,5	2,5	2,5	22,5	22,5	25,0	4,8		
2 Acesso de todos os empregados às bases de dados da organização	MPEs	40,0	7,5	2,5	12,5	10,0	12,5	15,0	3,4	4,114	0,661
	MGEs	32,5	12,5	7,5	7,5	12,5	20,0	7,5	3,5		
3 Atualização da base de dados da empresa sobre os clientes	MPEs	22,5	0,0	7,5	12,5	17,5	22,5	17,5	4,4	16,909	0,010
	MGEs	7,5	12,5	2,5	0,0	17,5	22,5	37,5	5,3		
4 Utilização de bases de dados na empresa que permitem armazenar experiência e conhecimentos	MPEs	25,0	2,5	10,0	7,5	12,5	20,0	22,5	4,3	5,834	0,442
	MGEs	10,0	2,5	2,5	10,0	15,0	30,0	30,0	5,3		
5. Importa-se com o seu público da empresa (stakeholders) e promove a humanização da marca e das interações.	MPEs	7,5	7,5	0,0	5,0	27,5	15,0	37,5	5,3	4,343	0,630
	MGEs	10,0	2,5	7,5	5,0	22,5	15,0	37,5	5,2		
6 Participação da empresa em concursos e editais de inovação e empreendedorismo	MPEs	25,0	17,5	15,0	0,0	7,5	17,5	17,5	3,7	15,171	0,019
	MGEs	20,0	2,5	2,5	5,0	22,5	15,0	32,5	4,8		
7 Existência de procedimentos de documentação e padronização que permitem o desenvolvimento e manutenção dos projetos da empresa	MPEs	10,0	10,0	7,5	7,5	17,5	17,5	30,0	4,9	4,934	0,552
	MGEs	12,5	10,0	2,5	0,0	25,0	22,5	27,5	4,9		
8 A solução de problemas através da criação de equipas de alto desempenho;	MPEs	12,5	7,5	2,5	0,0	30,0	15,0	32,5	5,0	3,117	0,794
	MGEs	12,5	2,5	2,5	5,0	30,0	17,5	30,0	5,1		

Fonte: Dados do questionário aplicado.

Na relação domínio pessoal e inovação, os resultados demonstram que os gestores das MGEs classificam as atividades promovidas com valores substancialmente superiores aos gestores das MPEs.

Para as oito atividades avaliadas pelos gestores somente duas são significativamente diferentes entre as MPEs e MGEs, nomeadamente, a atividade 6 “Participação da empresa em concursos e editais de inovação e empreendedorismo” e a atividade 3”Atualização da base de dados da empresa sobre os clientes” ($p\text{-value} < 0,05$).

Para as restantes atividades promovidas não existem diferenças significativas entre as MPEs e as MGEs. No entanto, podemos afirmar que o acesso de todos os empregados às bases de dados da organização é um aspeto fraco para ambos os tipos de empresas, enquanto a participação da empresa em concursos e editais de inovação e empreendedorismo é um aspeto fraco somente para as MPEs, dado que essas atividades são classificadas em termos médios abaixo de 4, que é o valor central da escala de Likert utilizada (4 - nem bom nem mau).

Essas atividades, por estarem abaixo das expectativas, merecem a atenção dos gestores para uma possível melhoria. Nestes casos, é importante haver uma participação dos gestores no

desenvolvimento dessas atividades e na promoção de ideias novas positivas, devendo também preocupar-se com a manutenção e melhoria das condições de contexto. Em relação aos pontos fortes, i.e., as atividades que são avaliadas acima de 4, a situação também aconselha melhorias, pois muitas das atividades apresentam valores médios inferiores a 5 (mais ou menos bom).

4.2.2 Modelos mentais e inovação

Os modelos mentais permitem refletir, esclarecer e melhorar a imagem que cada um tem da empresa com o objetivo de moldar atos e decisões. Os modelos mentais são ideias profundamente enraizadas ou paradigmas que influenciam as atitudes e o modo como os indivíduos interpretam o mundo que os rodeia. Estes modelos interferem na forma como agimos diante das diversas situações dos nossos quotidianos e são fatores de mudança para as organizações que aprendem.

Na Tabela 27, apresenta-se a relação de interação existente entre os modelos mentais e a inovação. De uma maneira geral, os gestores têm uma percepção muito boa das atividades promovidas no âmbito das interações dos modelos mentais com a inovação.

Note-se que com exceção da atividade 3 “A empresa desenvolve programas de rotação interna que facilitam a mudança dos empregados de um departamento ou função para outros” nas MPEs, todas as restantes atividades apresentam mais de 50% das respostas concentradas nas duas classes superiores da escala, ou seja, com pontuações de 6 e de 7 ((bom e muito bom).

Os valores médios das pontuações refletem também as boas percepções dos gestores relativamente à interação dos modelos mentais com a inovação, dado que todas as atividades promovidas, com exceção da atividade 3 nas MPEs, referida já anteriormente, apresentam pontuações médias acima de 4.

As pontuações médias máximas ocorrem nas MPEs na atividade 4 “A empresa tem uma cultura de apoio à criatividade” e na atividade 5 “Na empresa existem programas formais de melhoria continua e aumento da produtividade” e nas MGEs ocorrem na atividade 9 “A empresa promove reuniões/encontros entre colaboradores para melhoria”.

Tabela 27 - Interação dos modelos mentais e inovação nas MPEs e nas MGEs

Atividades promovidas	Classes dimensão	Frequências (%)							Média	χ^2	P-value
		1	2	3	4	5	6	7			
1. A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias	MPEs	22,5	12,5	5,0	2,5	15,0	25,0	17,5	4,2	6393	0,381
	MGEs	15,0	2,5	10,0	7,5	12,5	22,5	30,0	4,9		
2. A empresa valoriza a experiência dos seus funcionários, oferecendo melhores condições e reconhecendo os talentos.	MPEs	5,0	2,5	2,5	15,0	20,0	15,0	40,0	5,5	2,007	0,919
	MGEs	5,0	2,5	7,5	12,5	22,5	20,0	30,0	5,3		
3. A empresa desenvolve programas de rotação interna que facilitam a mudança dos empregados de um departamento ou função para outros.	MPEs	35	10,0	7,5	10,0	12,5	10,0	15,0	3,4	15,754	0,015
	MGEs	5,0	5,0	13,0	12,5	10,0	32,5	22,5	5,1		
4. A empresa tem uma cultura de apoio à criatividade.	MPEs	7,5	0,0	5,0	7,5	20,0	32,5	27,5	5,4	2,207	0,820
	MGEs	15,0	0,0	2,5	12,5	15,0	30,0	25,0			
5. Na empresa existem programas formais de melhoria contínua e aumento da produtividade.	MPEs	7,5	7,5	0,0	7,5	15,0	25,0	37,5	5,4	8,982	0,175
	MGEs	7,5	5,0	10,0	17,5	5,0	30,0	25,0	5,0		
6. Os processos são constantemente reformulados a fim de melhorar a forma de trabalho e obter ganhos na produção.	MPEs	5	7,5	7,5	12,5	15	12,5	40,0	5,2	3,569	0,735
	MGEs	5,0	10,0	2,5	10,0	17,5	25,0	30,0	5,2		
7. A empresa tem uma cultura de apoio à participação e sugestão dos colaboradores.	MPEs	7,5	12,5	5,0	2,5	15,0	27,5	30,0	5,1	2,44	0,875
	MGEs	7,5	5,0	2,5	5,0	20,0	25,0	35,0	5,4		
8. A empresa possui uma área de pesquisa e desenvolvimento dentro da organização.	MPEs	20,0	10,0	0,0	12,5	12,5	22,5	22,5	4,5	7,001	0,321
	MGEs	12,5	2,5	7,5	15,0	15,0	15,0	32,5	4,9		
9. A empresa promove reuniões/encontros entre colaboradores para melhoria.	MPEs	10,0	2,5	2,5	17,5	15,0	15,0	37,5	5,2	5,299	0,506
	MGEs	5,0	2,5	0,0	7,5	30,0	15,0	40,0	5,6		

Fonte: Dados do questionário aplicado.

Das nove atividades avaliadas pelos gestores apenas a atividade 3 “A empresa desenvolve programas de rotação interna que facilitam a mudança dos empregados de um departamento ou função para outros” apresenta diferenças estatisticamente significativas entre as MPEs e MGEs, dado que o *p-value* é menor do que 0,05. Para todas as outras atividades promovidas não existem diferenças significativas entre as MGEs e MPEs.

O olhar sobre a relação dos modelos mentais e a inovação permite-nos identificar os pontos comuns entre os gestores e o entendimento que estes possuem acerca das ações que as empresas realizam, que no caso das empresas analisadas configura em geral uma avaliação positiva.

Apesar de em geral a percepção dos gestores em relação à interação dos modelos mentais com a inovação ser boa, as MGEs apresentam os melhores índices em quase todas as atividades promovidas, tendo todas as atividades desenvolvidas valores acima da mediana. Os resultados

também demonstram que as MPEs devem introduzir melhorias ao nível do desenvolvimento de programas de rotação interna, para facilitar a alternância de empregados entre departamentos e funções.

4.2.3 Visão compartilhada e inovação

A visão é uma das peças-chave para se alcançar objetivos de mudança, pois promove o direcionamento, alinhamento e a inspiração de ações nos colaboradores de uma organização. Uma comunicação ineficaz da visão de uma organização pode pôr a perder muitos projetos.

A Tabela 28 mostra os resultados obtidos para às variáveis da disciplina visão compartilhada e inovação de acordo com os grupos de empresas estudados.

Tabela 28 - Interação da visão partilhada nas MPEs e nas MGEs

Atividades promovidas	Classes dimensão	Frequências (%)							Média	χ^2	P-value
		1	2	3	4	5	6	7			
1. A empresa encoraja os empregados a integrarem redes formais e informais compostos por pessoas exteriores à organização.	MPEs	35,0	17,5	10,0	2,5	15,0	7,5	12,5	3,2	4,343	0,63
	MGEs	35,0	7,5	7,5	7,5	22,5	12,5	7,5	3,4		
2. A empresa tem parcerias com universidades para programas de formação, como mestrado.	MPEs	40,0	22,5	10,0	2,5	5,0	17,5	2,5	2,7	10,104	0,12
	MGEs	35,0	12,5	5,0	15,0	7,5	10,0	15,0	3,4		
3. O desenvolvimento de novos padrões na empresa englobam estratégias internas e externas de actuação.	MPEs	17,5	2,5	2,5	17,5	25,0	10,0	25,0	4,6	8,934	0,177
	MGEs	7,5	12,5	2,5	10,0	17,5	27,5	22,5	4,9		
4. Todos os membros da organização partilham os mesmos objectivos, nos quais se empenham.	MPEs	7,5	5,0	2,5	10,0	10,0	15,0	50,0	5,6	7,057	0,316
	MGEs	0,0	7,5	7,5	22,5	7,5	17,5	37,5	5,3		
5. Todos os membros da organização são informados acerca dos objectivos da empresa.	MPEs	10,0	7,5	5,0	12,5	15,0	25,0	25,0	4,9	5,625	0,466
	MGEs	7,5	0,0	2,5	15,0	7,5	32,5	35,0	5,5		
6. Existe uma política consolidada de investigação e desenvolvimento	MPEs	15,0	10,0	5,0	2,5	15,0	30,0	22,5	4,7	11,531	0,073
	MGEs	15,0	2,5	7,5	15,0	5,0	15,0	40,0	5,0		
7. Os empregados partilham conhecimentos e experiências falando uns com outros e através de encontros formais.	MPEs	17,5	2,5	17,5	0,0	15,0	7,5	40,0	4,8	14,737	0,012
	MGEs	15,0	10,0	7,5	0,0	2,5	35,0	30,0	4,9		

Fonte: Dados do questionário aplicado.

Em termos da visão compartilhada, a percepção dos gestores das MGEs e das MPEs é relativamente semelhante, já que a maioria das atividades promovidas não apresentam

diferenças estatisticamente significativas.

Nesse sentido, apenas duas atividades têm diferenças significativas entre as MPEs e as MGEs. Essas atividades são a atividade 6 “Existe uma política consolidada de investigação e desenvolvimento” ($p\text{-value} < 0,1$) e a atividade 7 “Os empregados partilham conhecimentos e experiências falando uns com outros e através de encontros formais” ($p\text{-value} < 0.05$).

O resultado da avaliação da percepção dos gestores mostra que, tanto as MGEs como as MPEs, apresentam deficiências quanto ao encorajamento dos colaboradores para integrarem redes formais e informais compostas por pessoas exteriores à organização e em ter parcerias com universidades para programas de formação, como o mestrado.

Os resultados também demonstram coerência na visão compartilhada sobre as ações realizadas nas empresas. No entanto, as atividades com valores médios inferiores a 5, merecem atenção por estarem abaixo das expectativas.

Os gestores têm a responsabilidade de envolver e motivar os colaboradores a criarem uma visão compartilhada eficiente quanto ao futuro desejado pelas organizações.

Assim sendo, criar uma visão compartilhada e promover objetivos comuns, implica ter uma visão do futuro e utilizá-la para promover o envolvimento de todos no sentido de se conseguir atingir a competitividade e a sustentabilidade organizacional.

4.2.4 Aprendizagem em equipa e inovação

A aprendizagem em equipa consiste em transformar as aptidões ligadas ao pensamento e à comunicação de maneira que as pessoas possam desenvolver capacidades superiores à soma dos seus talentos individuais, permitindo assim a construção de novos comportamentos organizacionais.

A forma mais eficiente para se desenvolver a aprendizagem em equipa é o diálogo. Os integrantes deixam de pensar individualmente e passam a pensar em conjunto. Por conseguinte, as percepções individuais ou departamentais dão lugar a uma percepção global da organização e das suas diferentes dimensões (Senge, 2005).

Na Tabela 29, apresentam-se os resultados obtidos para a interação das variáveis aprendizagem em equipa e inovação nas MPEs e nas MGEs.

Tabela 29 - Interação da aprendizagem em equipa e inovação nas MPEs e nas MGEs

Atividades promovidas	Classes dimensão	Frequências (%)							Média	χ^2	P-value
		1	2	3	4	5	6	7			
1. A empresa tem mecanismos formais que garantem a partilha de boas práticas entre os diferentes domínios de actividades.	MPEs	12,5	5,0	2,5	7,5	17,5	25,0	30,0	5,1	3,808	0,703
	MGEs	10,0	5,0	5,0	7,5	30,0	27,5	15,0	4,8		
2. Todos os membros da organização partilham conhecimentos e experiências, falando uns com outros.	MPEs	2,5	7,5	10,0	7,5	22,5	27,5	22,5	5,1	8,938	0,177
	MGEs	0,0	0,0	2,5	20,0	22,5	37,5	17,5	5,5		
3. A empresa proporciona cursos de idiomas para seus gestores.	MPEs	40,0	25,0	17,5	2,5	0,0	7,5	7,5	2,5	11,236	0,081
	MGEs	35,0	7,5	12,5	7,5	7,5	22,5	7,5	3,4		
4. Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas ideias vindas de qualquer sector.	MPEs	2,5	0,0	7,5	7,5	15,0	37,5	30	5,7	6,777	0,342
	MGEs	7,5	7,5	2,5	15,0	10,0	30,0	27,5	5,1		
5. A empresa estimula e motiva trabalho em equipa.	MPEs	0,0	2,5	2,5	7,5	17,5	30,0	40,0	5,9	5,679	0,46
	MGEs	7,5	0,0	0,0	7,5	22,5	22,5	40,0	5,7		
6. A empresa realiza convénios com outras instituições para promover intercâmbio cultural.	MPEs	45,0	12,5	10,0	0,0	15,0	10,0	7,5	2,9	10,649	0,10
	MGEs	37,5	15,0	0,0	15,0	15,0	7,5	10,0	3,2		

Fonte: Dados do questionário aplicado.

Os resultados mostram que em termos da interação da aprendizagem em equipa e da inovação, várias atividades promovidas são, maioritariamente, classificadas nas categorias superiores da escala (6 – bom e 7 – muito bom).

No entanto, a avaliação que é feita da atividade 3 “A empresa proporciona cursos de idiomas para seus gestores” e da atividade 6 “A empresa realiza convénios com outras instituições para promover intercâmbio cultural”, revela a existência de limitações importantes a este nível.

Das 6 atividades promovidas no domínio de aprendizagem em equipa, somente essas duas apresentam diferenças estatisticamente significativas entre as MPEs e as MGEs e apenas a um nível de significância de 10%.

Portanto, a perceção dos gestores relativamente ao facto da empresa proporcionar cursos de idiomas para seus gestores e de realizar convénios com outras instituições para promover intercâmbio cultural é relativamente reduzida para ambos os tipos de empresas (MPEs e MGEs), dado que o valor das pontuações médias está claramente abaixo de 4.

Relativamente à avaliação da actividade 1, “A empresa tem mecanismos formais que garantem a partilha de boas práticas entre os diferentes domínios de actividades” nas MGEs, apesar de poder ser interpretada como sendo um ponto forte da organização, apresenta um valor médio inferior a 5 (mais ou menos bom), pelo que se devem definir estratégias, medir e

monitorar melhor esses aspetos, que sem dúvida condicionam o real funcionamento das organizações.

4.2.5 Pensamento sistémico e inovação

O pensamento sistémico integra todas as outras dimensões da AO, fundindo-as num corpo teórico e prático coerente, o que permite identificar os padrões de mudança e não apenas eventos isolados. Trata-se de uma ferramenta em que a visão periférica está presente como propulsor do funcionamento. Portanto, o pensamento sistémico é uma forma de pensar as melhorias, ou seja, é uma das grandes fontes de inovação nas organizações (Oliveira, 2011).

Na Tabela 30, apresenta-se a avaliação das relações existentes entre pensamento sistémico e inovação, nas MPEs e nas MGEs.

Tabela 30 - Interação do pensamento sistémico e inovação nas MPEs e nas MGEs

Atividades promovidas	Classes dimensão	Frequências (%)							Média	χ^2	P-value
		1	2	3	4	5	6	7			
1. Os sistemas e os procedimentos organizacionais apoiam a inovação.	MPEs	12,5	7,5	5,0	7,5	17,5	27,5	22,5	4,8	1,675	0,947
	MGEs	12,5	7,5	2,5	10,0	12,5	37,5	17,5	4,9		
2. Novas ideias e abordagens são experimentadas continuamente.	MPEs	10,0	7,5	7,5	5,0	17,5	22,5	30,0	5,0	6,943	0,326
	MGEs	7,5	7,5	2,5	10,0	10,0	45,0	17,5	5,1		
3. A empresa desenvolve projetos em parceria com o setor público e terceiro sector.	MPEs	32,5	10,0	7,5	10,0	12,5	12,5	15,0	3,6	7,246	0,299
	MGEs	15,0	10,0	2,5	12,5	32,5	12,5	15,0	4,4		
4. A empresa desenvolve projetos em parceria com setor privado.	MPEs	12,5	10,0	0,0	17,5	15,0	15,0	30,0	4,8	2,786	0,835
	MGEs	15,0	5,0	2,5	17,5	22,5	15,0	22,5	4,6		
5. A empresa permite que os colaboradores que têm uma ideia assumam o risco e aprendam com o seu desenvolvimento.	MPEs	20	10	7,5	5	17,5	15,0	25,0	4,4	8,004	0,238
	MGEs	10,0	2,5	15,0	15,0	10,0	25,0	22,5	4,8		
6. A empresa tem um programa de reciclagem/formação para colaboradores mais antigos.	MPEs	25,0	17,5	10,0	5,0	17,5	17,5	7,5	3,6	6,879	0,332
	MGEs	17,5	7,5	7,5	7,5	10,0	30,0	20,0	4,6		
7. A empresa promove o treino dos colaboradores dentro de São Tomé.	MPEs	35,0	15,0	10,0	2,5	7,5	12,5	17,5	3,4	12,887	0,045
	MGEs	12,5	2,5	10,0	7,5	7,5	22,5	37,5	5,1		
8. A empresa promove o treino dos colaboradores fora de São Tomé.	MPEs	37,5	10,0	12,5	5,0	5,0	17,5	12,5	3,3	5,032	0,54
	MGEs	30,0	7,5	10,0	15,0	15,0	12,5	10,0	3,6		

Fonte: Dados do questionário aplicado.

Os resultados obtidos acerca da relação existente entre o pensamento sistémico e a inovação mostram que as organizações estão empenhadas no seu alinhamento funcional e na análise do comportamento organizacional de modo a identificarem metas de realização.

Relativamente às oitos atividades promovidas no âmbito do pensamento sistémico, apenas uma é significativamente diferente entre as MPEs e MGEs. Trata-se da atividade 7 “A empresa promove o treino dos colaboradores fora de São Tomé”, que apresenta um *p-value* inferior a 0,05.

Entre as atividades promovidas, quatro obtêm pontuações médias positivas, ou seja, acima de 4. Tratam-se das seguintes atividades: 1 “Os sistemas e os procedimentos organizacionais apoiam a inovação na organização”; 2 “Novas ideias e abordagens são experimentadas continuamente”; 4 “A empresa desenvolve projetos em parceria com sector privado”; e 5 “A empresa permite que os colaboradores que têm uma ideia assumam o risco e aprendam com o seu desenvolvimento”.

A pontuação média da atividade 8 “A empresa promove o treino dos colaboradores fora de São Tomé” abaixo de 4, reflete uma limitação tanto das MPEs, como das MGEs.

Os gestores das MPEs têm perceções negativas em relação à influência que o desenvolvimento de projetos em parceria com o sector público e terceiro sector têm na inovação, bem como ao facto da empresa ter um programa de reciclagem/formação para colaboradores mais antigos, ou a empresa promover o treino dos colaboradores dentro e fora de São Tomé.

Contrariamente ao comportamento das MPEs, os gestores das MGEs, apresentam apenas uma perceção negativa em relação à atividade 8 “ A empresa promove o treino dos colaboradores fora de São Tomé”.

Para as atividades que apresentam valores médios inferiores a 5, é necessário que os colaboradores tenham uma atitude proativa e um espírito aberto ao diálogo, promoverem reuniões frequentes para analisar situações e recolher os pareceres de diversos colegas ao nível administrativo e de direção e ao nível operacional.

4.3 Importância dos Processos e das Práticas de Inovação

Os processos e as práticas de inovação são essencialmente processos de mudança que exigem novas formas de pensar, novos processos, novas metodologias e novas estruturas.

Acreditamos que a inovação é a parte central da estratégia das organizações de sucesso e está presente em boa parte dos planos estratégicos das organizações, garantindo a sua sobrevivência e a sua sustentabilidade a longo prazo.

Normalmente, as organizações precisam de inovar continuamente para se manterem no mercado, para atender às necessidades dos seus clientes e consumidores, e também para conquistar novos mercados.

4.3.1 Importância dos processos de inovação

Os processos de inovação são cruciais para acelerar a produtividade e o crescimento das empresas e englobam várias funções e um conjunto de etapas.

A inovação não pode ser uma função de apenas certos indivíduos ou departamentos de uma organização, mas tem de ser sobretudo um processo multifuncional que pretende derrubar barreiras departamentais e fortalecer o foco no resultado para o cliente.

Portanto, a inovação é fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização e dos seus processos e não deve ser ocasional, mas antes deve ser um processo contínuo, sustentável e integrado nos restantes processos da organização, através de novos produtos, serviços e processos.

No entanto, para além de uma oferta renovada no mercado, são necessárias também práticas inovadoras de gestão interna.

O olhar sobre a importância dos processos de inovação nas organizações não deve focar apenas o processo produtivo, mas também a definição de etapas de transformação, que são sempre influenciadas pela cultura e pela personalidade da organização.

Na Tabela 31, apresentam-se os resultados da avaliação da importância dos processos de inovação nas MPEs e nas MGEs objeto de estudo.

Tabela 31 - Importância dos Processos de Inovação nas MPEs e nas MGEs

Atividades promovidas	Classes dimensão	Frequências (%)							Média	χ^2	P-value
		1	2	3	4	5	6	7			
1. A empresa introduz bens e serviços completamente novos no mercado.	MPEs	10,0	10,0	0,0	5,0	15,0	25,0	35,0	5,2	2,313	0,804
	MGEs	12,5	10,0	0,0	2,5	22,5	30,0	22,5	4,9		
2. A empresa introduz melhoramentos significativos nos bens e serviços que produz.	MPEs	0,0	12,5	5,0	10,0	17,5	22,5	32,5	5,3	11,063	0,086
	MGEs	17,5	7,5	0,0	5,0	15,0	30,0	25,0	4,8		
3. A empresa desenvolve novos métodos de marketing.	MPEs	22,5	15,0	10,0	2,5	7,5	17,5	25,0	4,1	16,595	0,011
	MGEs	10,0	2,5	0,0	15,0	22,5	25,0	25,0	5,1		
4. A empresa desenvolve novas práticas de negócios.	MPEs	20,0	12,5	5,0	2,5	17,5	25,0	17,5	4,3	12,824	0,046
	MGEs	7,5	0,0	2,5	12,5	25,0	20,0	32,5	5,4		
5. A empresa utiliza novas matérias-primas para seus produtos.	MPEs	20,0	5,0	5,0	5,0	17,5	17,5	30,0	4,7	8,472	0,206
	MGEs	30,0	7,5	2,5	0,0	22,5	27,5	10,0	4,0		
6. A empresa oferece aos consumidores serviços adicionais (reparação, informação sobre seus produtos, transportes).	MPEs	10,0	10,0	2,5	5,0	10,0	17,5	45,0	5,3	4,829	0,566
	MGEs	15,0	7,5	0,0	10,0	15,0	25,0	27,5	4,9		
7. A empresa aumenta a qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos.	MPEs	2,5	0,0	0,0	7,5	17,5	40,0	32,5	5,9	4,22	0,377
	MGE	15,0	0,0	0,0	7,5	15,0	30,0	32,5	5,3		

Fonte: Dados do questionário aplicado.

A maioria das empresas analisadas atribui uma importância elevada às atividades promovidas no âmbito dos processos de inovação. Mais de metade dos gestores classificaram quase todas as atividades nos dois níveis mais elevados da escala de Likert utilizada (6- bom e 7 – muito bom). Entre as sete atividades consideradas, três apresentam diferenças estatisticamente significativas entre as MPEs e MGEs.

Essas atividades que apresentam um *p-value* < 0,01 são a atividade 2 “A empresa introduz melhoramentos significativos nos bens e serviços que produz”, a atividade 3 “A empresa desenvolve novos métodos de marketing”, e a atividade 4 “A empresa desenvolve novas práticas de negócios”.

Nas restantes atividades promovidas não existem diferenças estatisticamente significativas entre as MPEs e as MGEs. Vale a pena salientar que não existe nenhuma atividade promovida com uma pontuação média abaixo de 4, o que atesta a boa percepção dos gestores em relação à importância dos processos de inovação.

Esses resultados destacam-se na relação interna, demonstrando que estas organizações têm uma visão que compreende a importância do alinhamento dos processos de inovação com os outros fatores e com as ações que realizam no seu dia-a-dia.

Nalgumas atividades classificadas com valor médio abaixo de 5 (mais ou menos bom), é importante destacar a necessidade de compartilhar conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda a melhorar as suas ações.

4.3.2 Importância das práticas de inovação

Identificar e ponderar as principais práticas relacionadas com a inovação em determinado contexto empresarial, tem um papel importante no processo de avaliação de desempenho, uma vez que a inovação é algo muito real, que tem impacto nas nossas vidas e é essencial não só para o avanço da sociedade, mas também para a sustentabilidade das empresas.

Para além disso, a inovação não se baseia apenas no desenvolvimento de novos produtos, mas também ajuda a promover novos modelos de negócios, oferece novos serviços e contribui para a melhoria dos processos, o que por conseguinte, torna mais fácil a vida das pessoas. Na Tabela seguinte, são apresentados os resultados da avaliação da importância das práticas de inovação nas MPEs e nas MGEs.

Tabela 32 - Importância das práticas de inovação nas MPEs e nas MGEs

Atividades promovidas	Classes dimensão	Frequências (%)							Média	χ^2	P-value
		1	2	3	4	5	6	7			
1. Foram introduzidas mudanças significativas nas características ou nas capacidades do website da empresa.	MPEs	35,0	10,0	12,5	0,0	17,5	7,5	17,5	3,5	6,45	0,265
	MGEs	32,5	2,5	5,0	0,0	22,5	22,5	15,0	4,0		
2. A empresa adquire licença para produção de novos produtos.	MPEs	35,0	7,5	2,5	10,0	12,5	15,0	17,5	3,7	2,345	0,885
	MGEs	37,5	15,0	2,5	7,5	15,0	7,5	15,0	3,3		
3. A empresa beneficia da transferência de tecnologia para a produção de bens e serviços.	MPEs	30,0	12,5	0,0	12,5	12,5	15,0	17,5	3,8	9,03	0,172
	MGEs	22,5	2,5	7,5	5,0	17,5	15,0	30,0	4,6		
4. A empresa utiliza novos conhecimentos ou tecnologias na produção de bens e serviços.	MPEs	10,0	0,0	2,5	17,5	22,5	17,5	30,0	5,2	6,721	0,347
	MGEs	7,5	2,5	0,0	5,0	22,5	32,5	30,0	5,5		
5. A empresa diferencia-se pela sua capacidade de reconhecer e explorar oportunidades tecnológicas.	MPEs	12,5	10,0	0,0	0,0	15,0	27,5	35,0	5,2	7,461	0,189
	MGEs	5,0	10,0	0,0	15,0	12,5	25,0	32,5	5,3		
6. A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos.	MPEs	17,5	2,5	2,5	0,0	22,5	22,5	32,5	5,1	9,701	0,138
	MGEs	5,0	7,5	2,5	5,0	10,0	40,0	30,0	5,5		
7. A empresa transforma as ideias em produtos tangíveis.	MPEs	2,5	7,5	0,0	10,0	15,0	30,0	35,0	5,6	6,18	0,289
	MGEs	10,0	5,0	0,0	7,5	30,0	15,0	32,5	5,2		

Fonte: Dados do questionário aplicado.

A atividade 4 “A empresa utiliza novos conhecimentos ou tecnologias na produção de bens e serviços”, e a atividade 7 “A empresa transforma as ideias em produtos tangíveis” nas MGEs, bem como a atividade 5 “A empresa diferencia-se pela sua capacidade de reconhecer e explorar oportunidades tecnológicas” e a atividade 6 “A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos”, tanto nas MPEs como nas MGEs, mostram que os gestores têm uma percepção elevada das práticas de inovação nas suas empresas, dado que a maioria classificou essas atividades nas duas classes superiores da escala de Likert (6 – bom e 7 – muito bom).

Para além disso, todas essas atividades apresentam pontuações médias superiores a 5 (mais ou menos bom) e entre as sete atividades analisadas, não existem diferenças significativas entre as MPEs e as MGEs.

As atividades em que os gestores mostraram uma fraca percepção em relação às ações de inovação são: a atividade 1 “Foram introduzidas mudanças significativas nas características ou nas capacidades do website da empresa”, a atividade 2 “A empresa adquire licença para produção de novos produtos”, e a atividade 3 “A empresa beneficia da transferência de tecnologia para a produção de bens e serviços”, que apresentam pontuações médias de 3,5; 3,7 e 3,8 nas MPEs e de 4,0; 3,3 e 4,6 nas MGEs.

4.4 Vantagens no Desempenho das Empresas dos Processos de Aprendizagem Organizacional e da Inovação

A inovação vem sendo cada vez mais utilizada pelas organizações como uma vantagem competitiva, que lhes permite destacarem-se dos concorrentes.

Por isso, a inovação é um elemento essencial para a sustentabilidade das empresas no mercado e para atingir os seus objetivos de crescimento e a satisfação dos consumidores.

No atual cenário, em que as organizações competem num ambiente global, o desenvolvimento de vantagens competitivas necessita de ser contínuo e o resultado da rotina e do trabalho diário.

Nesse sentido, os processos de aprendizagem e a cultura de inovação nas empresas conferem vantagens competitivas que são determinantes para o seu desempenho, independentemente do seu segmento de atuação.

Na Tabela seguinte, apresenta-se a percepção dos gestores das MPEs e MGEs em relação às vantagens obtidas no desempenho das empresas através da AO e da inovação.

Tabela 33 - Vantagens dos processos de aprendizagem organizacional e de inovação nas MPEs e nas MGEs

Atividades promovidas	Classes dimensão	Frequências (%)							Média	χ^2	P-value
		1	2	3	4	5	6	7			
1. Aumentou a competitividade da empresa.	MPE	5,0	5,0	5,0	2,5	22,5	30,0	30,0	5,4	3,822	0,701
	MGE	7,5	7,5	0,0	0,0	27,5	32,5	25,0	5,3		
2. Aumentou a penetração no mercado alvo e a entrada em novos mercados domésticos.	MPE	17,5	12,5	7,5	5,0	15,0	25	17,5	4,3	3,225	0,78
	MGE	7,5	7,5	7,5	10,0	15,0	32,5	20,0	5,0		
3. Aumentou a penetração no mercado alvo e a entrada em novos mercados internacionais.	MPE	32,5	22,5	20,0	0,0	10,0	5,0	10,0	2,9	11,362	0,078
	MGE	35,0	25,0	7,5	7,5	10,0	15,0	0,0	2,8		
4. Melhorou a diferenciação dos bens e serviços da empresa.	MPE	10,0	10,0	5,0	10,0	17,5	17,5	30	4,8	5,761	0,451
	MGE	7,5	5,0	2,5	7,5	22,5	37,5	17,5	5,2		
5. Aumentou a qualidade dos bens e serviços oferecidos pela empresa.	MPE	2,5	7,5	0,0	15,0	22,5	22,5	30,0	5,4	7,615	0,268
	MGE	5,0	2,5	7,5	7,5	15,0	37,5	25,0	5,4		
6. Aumentou a capacidade de resposta às mudanças dos consumidores.	MPE	2,5	10,0	10,0	0,0	22,5	30,0	25,0	5,2	4,445	0,617
	MGE	2,5	7,5	5,0	7,5	17,5	37,5	22,5	5,3		
7. Aumentou a capacidade de resposta às mudanças da regulamentação.	MPE	12,5	7,5	12,5	5,0	12,5	17,5	32,5	4,8	7,562	0,272
	MGE	2,5	2,5	10,0	15,0	22,5	22,5	25,0	5,2		
8. Permitiu reduzir os impactos ambientais e melhorar a responsabilidade social da empresa.	MPE	5,0	2,5	10,0	5,0	22,5	27,5	27,5	5,3	7,029	0,318
	MGE	7,5	10,0	0,0	7,5	30,0	22,5	22,5	5,0		
9. Aumentou a flexibilidade ou da capacidade de produção.	MPE	10,0	5,0	7,5	10,0	25,0	15,0	27,5	4,9	6,526	0,367
	MGE	10,0	7,5	5,0	0,0	30,0	27,5	20	5,0		
10. Aumentou a produtividade dos processos.	MPE	2,5	12,5	0,0	10,0	17,5	20,0	37,5	5,4	4,407	0,492
	MGE	5,0	10,0	0,0	7,5	27,5	30,0	20,0	5,1		
11. Permitiu a redução dos custos associados ao processo.	MPE	17,5	12,5	2,5	0,0	12,5	27,5	27,5	4,7	13,654	0,034
	MGE	7,5	2,5	12,5	7,5	27,5	27,5	15	4,9		
12. Permitiu a melhoria do desempenho financeiro	MPE	7,5	2,5	0,0	15,0	12,5	35,0	27,5	5,4	5,65	0,464
	MGE	10,3	5,1	5,1	7,7	23,1	30,8	17,9	4,9		

Fonte: Dados do questionário aplicado.

A percepção dos gestores das MPEs e MGEs referente às vantagens obtidas através da aprendizagem organizacional e da inovação são relativamente elevadas para quase todas as atividades promovidas, que apresentam pontuações médias acima de 4 (nem bom nem mau) e de 5 (mais ou menos bom). É também interessante observar, que em geral as MGEs apresentam mais atividades promovidas classificadas nas pontuações superiores da escala de Likert utilizada, nomeadamente, 6 (bom) e 7 (muito bom) do que as MPEs, o que eventualmente poderá estar associado à sua melhor estruturação do processo de AO e de inovação. Apenas a atividade 3 “Aumentou a penetração no mercado alvo e a entrada em novos mercados internacionais” e a atividade 11 “Permitiu a redução dos custos associados ao processo” apresentam diferenças estatisticamente significativas entre as MPEs e as MGEs a um nível de significância de 10% e de 5%, respetivamente.

Os resultados aconselham a que seja formalizado, sem perder de vista a criatividade dos profissionais, o desenvolvimento da AO na própria organização para a obtenção de maiores vantagens competitivas, que podem ser adquiridas através da inovação, criando e incorporando conhecimento e estimulando parcerias.

4.5 Influência da Aprendizagem Organizacional e da Inovação no Desempenho das Empresas

Nesta secção, caracteriza-se a influência da AO e da inovação no desempenho das empresas santomenses. Primeiro, apresentam-se as variáveis compósitas que definem os constructos relacionados com as cinco dimensões da AO, com os processos de inovação, com as práticas da inovação, com as vantagens da inovação e analisam-se as diferenças entre as MPEs e MGEs e entre as empresas jovens, consolidadas e maduras. A seguir, com base no modelo de regressão linear testaram-se as hipóteses formuladas no modelo teórico apresentado no capítulo da metodologia.

As cinco variáveis compósitas presentes na Tabela 34 são uma média das sub-variáveis de cada uma das disciplinas da AO apresentadas anteriormente. Nesta tabela apresenta-se o valor médio das pontuações das medidas utilizadas para cinco disciplinas da AO e os valores do respetivo teste F, que avalia as diferenças entre as MPEs e as MGEs.

Tabela 34 - Pontuações médias das variáveis compósitas relativas às cinco disciplinas da AO nas MPEs e nas MGEs

Disciplinas	MPEs	MGEs	Total	F	P-value
Domínio pessoal	4,44	4,85	4,65	2,184	0,143
Modelos mentais	4,88	5,14	5,01	1,392	0,242
Visão compartilhada	4,35	4,63	4,49	1,073	0,303
Aprendizagem em equipa	4,52	4,62	4,57	0,180	0,673
Pensamento sistémico	4,10	4,62	4,36	5,728	0,019

Fonte: Dados do questionário aplicado.

Em todas as cinco disciplinas da AO, observam-se pontuações médias superiores a 4 (nem bom nem mau), i.e., acima da mediana, o que indica que em geral, os gestores das empresas santomenses, tanto nas MPEs como nas MGEs têm uma perceção positiva acerca de qualquer uma das cinco dimensões da AO. A dimensão que, em geral, apresenta a pontuação média mais elevada são os modelos mentais, seguindo-se o domínio pessoal.

Nas MGEs e nas MPEs, os modelos mentais também apresentam as pontuações médias

mais elevadas (5,14 e 4,88). Nas MGEs, seguem-se as disciplinas do domínio pessoal (4,85), visão compartilhada (4,63), aprendizagem em equipa e pensamento sistémico, ambos com uma pontuação média de 4,62. Nas MPEs, a disciplina de aprendizagem em equipa surge em segundo lugar com uma pontuação média de 4,52, seguida do domínio pessoal (4,44) e da visão compartilhada (4,35). Neste caso, a disciplina da AO que apresenta a menor pontuação média (4,1) é também o pensamento sistémico.

Os resultados da Tabela 34 também indicam, que de um modo geral não existem diferenças estatisticamente significativas entre as MPEs e as MGEs, com exceção da dimensão pensamento sistémico, para a qual se obteve um *p-value* < 0,05, o que leva a rejeitar a hipótese nula de igualdade dos valores.

Na Tabela 35, apresentam-se as pontuações médias das cinco disciplinas da AO, tendo em conta a idade das empresas e os resultados dos respetivos testes F para identificar se existem diferenças entre os vários grupos de idades.

Tabela 35 - Pontuações médias das variáveis compostas relativas às cinco disciplinas da AO nas empresas jovens, consolidadas e maduras

Disciplinas	Jovens	Consolidadas	Maduras	Total	F	<i>P-value</i>
Domínio pessoal	4,47	4,76	4,76	4,65	0,501	0,608
Modelos mentais	4,82	5,28	4,96	5,01	1,447	0,242
Visão compartilhada	4,10	4,85	4,60	4,49	2,881	0,062
Aprendizagem em equipa	4,43	4,58	4,74	4,57	,622	0,540
Pensamento sistémico	4,13	4,60	4,40	4,36	1,603	0,208

Fonte: Fonte: Dados do questionário aplicado

As empresas consolidadas, em geral, são as que apresentam as pontuações médias mais elevadas em qualquer uma das disciplinas da AO, sendo que a disciplina dos modelos mentais é a que apresenta também os valores superiores para as empresas jovens e para as empresas maduras. No entanto, os resultados do teste F indicam que não há diferenças estatisticamente significativas entre os vários grupos de idade (jovem, consolidada e madura), dado que os valores do *p-value* são todos > 0,05. Na Tabela 36, apresentam-se as pontuações médias das variáveis compostas relativas aos processos de inovação, às práticas de inovação e às vantagens da inovação, que posteriormente é utilizada como proxy do desempenho das empresas. Para além disso, nesta tabela também se apresentam os resultados do teste F, que permite identificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as MPEs e as MGEs.

Tabela 36 - Pontuações médias das variáveis compostas relativas aos processos, práticas e vantagens no desempenho da inovação nas MPEs e MGEs

Caraterização da inovação/ desempenho na empresa	MPEs	MGEs	Total	F	P-value
Processos da inovação	4,96	4,91	4,9375	0,025	0,876
Práticas da inovação	4,56	4,76	4,6625	0,444	0,507
Vantagens da inovação	4,88	4,91	4,8945	0,022	0,882

Fonte: Fonte: Dados do questionário aplicado

As pontuações médias superiores a 4 (nem bom nem mau) obtidas em relação aos processos de inovação, às práticas de inovação e às vantagens da inovação, confirmam a percepção positiva que os gestores santomenses têm em relação a esses constructos. As MPEs apresentam uma pontuação média superior às MGEs no caso dos processos de inovação, mas pontuações médias inferiores nas práticas de inovação e nas vantagens da inovação. No entanto, de acordo com os resultados do teste F, essas diferenças não são estatisticamente significativas.

Na Tabela 37, apresentam-se as pontuações médias dos constructos relativos, aos processos de inovação, às práticas de inovação e às vantagens da inovação nas empresas jovens, consolidadas e maduras.

De um modo geral, as empresas consolidadas e as empresas maduras são as que apresentam os níveis médios de percepção mais favoráveis à inovação. No entanto, de acordo com os resultados do teste F, essas diferenças não são estatisticamente significativas.

Tabela 37 - Pontuações médias das variáveis compostas relativas aos processos, práticas e vantagens da inovação nas empresas jovens, consolidadas e maduras

Caraterização da inovação/ desempenho na empresa	Média Geral				F	P-value
	Jovens	Consolidadas	Maduras	Total		
Processos da inovação	4,9078	4,9725	4,9379	4,9375	0,017	0,984
Práticas da inovação	4,2857	4,9176	4,8820	4,6625	2,145	0,124
Vantagens da inovação	4,7009	4,8141	5,2464	4,8945	1,555	0,218

Fonte: Fonte: Dados do questionário aplicado

Portanto, apesar de parecer que as empresas mais antigas e as MGEs são em média mais produtivas e mais inovadoras, as diferenças identificadas em relação às empresas jovens e às MPEs não são estatisticamente significativas.

Esses resultados permitem concluir que não existem diferenças significativas na percepção dos gestores em relação à AO entre as MPEs e as MGEs, como entre as empresas jovens, consolidadas e maduras, o que leva à rejeição das hipóteses H1a e H1b. Note-se que,

apenas a disciplina do pensamento sistémico difere significativamente entre as MPEs e as MGEs. No que diz respeito à perceção dos gestores em relação à inovação, os resultados também conduzem à rejeição das hipóteses H1c e H1d, dado que não existem diferenças significativas entre as MPEs e as MGEs, nem entre os grupos de idade das empresas (jovens, consolidadas e maduras).

Como já foi referido anteriormente, para analisar a influência da AO e da inovação no desempenho das empresas santomenses, estabeleceu-se um modelo teórico em que foram formuladas várias hipóteses e cuja operacionalização resultou na especificação de um modelo de regressão linear múltipla. Nesse modelo, a variável dependente é o desempenho das empresas, representado pelo constructo das vantagens da inovação, as variáveis independentes (explicativas) são as cinco disciplinas da AO e os constructos relativos aos processos e às práticas da inovação e as variáveis de controlo incluem o tempo de existência da empresa, o número de funcionários e o tempo de serviço do gestor na empresa.

Na Tabela seguinte, apresentam-se os principais indicadores de qualidade do ajustamento do modelo e na Tabela 39, apresentam-se coeficientes do modelo, i.e., os seus parâmetros e os respetivos desvios padrão, as estatísticas t e o respetivo *p-value*.

Tabela 38 - Indicadores de qualidade do ajustamento

Indicadores	valor		Valor
Nº de observações	80	Soma quadrados da regressão	74,47
R ²	0,692	Soma quadrados dos resíduos	33,18
R ² ajustado	0,647	Soma quadrados totais	107,65
Desvio padrão da regressão	0,693	Estatística F	15,488
Graus de liberdade da regressão	10	p-value	0,000
Graus de liberdade dos resíduos	69		
Graus de liberdade totais	79		

Fonte: Resultados do modelo de regressão linear múltipla.

O R-quadrado e o R-quadrado ajustado (coeficiente de determinação) indicam que 69,2% e 64,7% da variação da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes e de controlo da regressão. Um bom ajuste do modelo deve refletir-se num valor de R² próximo de 100%, mas de acordo com Marôco (2018), pode-se aceitar, no caso das ciências sociais, um R² ajustado acima de 50%. No entanto, mesmo sendo um bom ajuste, temos de ter atenção ao facto de que um R quadrado próximo de 100% poderá não significar um bom ajustamento do modelo

de regressão aos dados, dado que a adição de uma variável aumenta sempre o valor deste coeficiente.

Entretanto, caso para efetuar a análise de variância do modelo recorreu-se ao teste F, que nos mostra que modelo de regressão é altamente significativo e de acordo com o seu valor rejeita-se a hipótese nula a um nível de significância inferior a 1%. Deste modo, podemos concluir que o modelo é altamente significativo e há pelo menos um parâmetro no modelo que é diferente de zero.

Tabela 39 - Resultados do modelo de regressão linear múltipla

	Coeficientes	Desvio Padrão	t	p-value
Constante	0,492	0,499	0,986	0,328
Domínio pessoal	0,257	0,082	3,129	0,003
Pensamento sistémico	-0,342	0,118	-2,904	0,005
Modelos mentais	0,237	0,121	1,954	0,055
Visão compartilhada	-0,015	0,094	-0,158	0,875
Aprendizagem em equipa	0,057	0,116	0,497	0,621
Processos de inovação	0,204	0,098	2,076	0,042
Práticas de inovação	0,454	0,087	5,225	0,000
Tempo de existência da empresa	-0,003	0,010	-0,357	0,722
Número de funcionários	0,003	0,002	1,772	0,081
Tempo de serviço do gestor na empresa	0,013	0,011	1,105	0,273

Fonte: Resultados do modelo de regressão linear múltipla.

A constante, ou seja, o intercepto da regressão (0,328) está associado a um *p-value* > 0,1, pelo que só se deve rejeitar a hipótese nula para um nível de significância de 10%. Se considerarmos um nível de significância de 5% não se deverá rejeitar-se a hipóteses nula, o que significa que nestas condições a reta ajustada passa pela origem.

A variável associada ao domínio pessoal apresenta um parâmetro de 0,257 com um nível de significância de 1%, o que permite suportar a evidência empírica da hipótese H2a, de que o domínio pessoal influencia positivamente o desempenho da empresa. Neste caso, inclusivamente, pode-se afirmar que um aumento de 1 ponto na pontuação média do constructo do domínio pessoal resulta num aumento de 0,257 pontos na pontuação média do constructo do desempenho da empresa.

O pensamento sistémico apesar de ter um efeito estatisticamente significativo no desempenho da empresa, este efeito é de sinal contrário ao esperado, pelo que se rejeita a hipótese H2b de que o pensamento sistémico tem um efeito positivo no desempenho da empresa.

Os modelos mentais apresentam um parâmetro de 0,237, cujo o efeito significativo no desempenho permite suportar a evidência empírica da hipótese H2c a um nível de significância de 10%.

Ao nível das restantes disciplinas da AO, nomeadamente, a visão compartilhada e a aprendizagem em equipa, o modelo não apresenta parâmetros estatisticamente significantes, nem efeitos significativos, dado que os valores dos parâmetros associados a essas variáveis são também são relativamente reduzidos (-0,015 e 0,015). Portanto, nestes casos rejeita-se a hipótese H2d de que a visão compartilhada tem um efeito positivo no desempenho da empresa, bem como a hipótese H2e de que a aprendizagem em equipa tem um efeito positivo no desempenho da empresa.

A variável relativa aos processos de inovação apresenta um parâmetro que é estatisticamente significativo e permite suportar a evidência empírica da hipótese H3a de que os processos de inovação têm um efeito positivo no desempenho da empresa a um nível de significância de 5%. Neste caso, um aumento de 1 ponto na pontuação média do constructo processos de inovação implica um acréscimo na pontuação média do constructo desempenho da empresa de 0,204 pontos.

A variável relativa às práticas de inovação também apresentam um parâmetro estatisticamente significativo, que suporta a evidência empírica da hipótese H3b de que as práticas de inovação têm um efeito positivo no desempenho da empresa, a um nível de significância de 1%. Neste caso, para além do parâmetro ser altamente significativo, traduz um efeito relativamente elevado, dado que um aumento de 1 ponto na pontuação média do constructo práticas de inovação, conduz a um aumento de 0,454 pontos na pontuação média do constructo desempenho da empresa.

Ao nível das variáveis de controlo, não se verificam efeitos significativos sobre a variável de desempenho da empresa. A influência das variáveis, tempo de existência da empresa e tempo de serviço do gestor na empresa não é estatisticamente significativa. No caso da variável do número de funcionários, o efeito é estatisticamente significativo a um nível de significância de 10%, mas o valor diminuto do parâmetro (0,003) traduz-se num efeito muito reduzido.

Esses resultados permitem concluir que AO e a inovação têm uma influência positiva no desempenho da empresa. No primeiro caso, esse efeito deve-se sobretudo às disciplinas do domínio pessoal e dos modelos mentais. As disciplinas da visão compartilhada e da

aprendizagem em equipa não têm qualquer influência no desempenho da empresa e o pensamento sistémico, ao contrário do que é apresentado na literatura, mostrou inclusivamente ter um efeito negativo.

4.6 Breve Resumo Final

O objetivo do estudo realizado, foi analisar a perceção dos gestores nas organizações sobre os processos de AO e a sua relação com a inovação. Para esse efeito foi utilizado um questionário direcionado aos gestores das empresas. Este questionário pretendeu identificar os principais benefícios da inovação para a competitividade das empresas, nomeadamente na produção e fornecimento dos seus bens e serviços de modo a oferecer uma maior satisfação aos seus clientes.

Em relação à amostra estudada, foram selecionadas 100 empresas sendo 50 MGEs e 50 MPEs e a taxa de respostas foi de 80%. A idade média dos gestores inquiridos das MGEs é de 52 anos e das MPEs é de 46 anos, com predominância do género masculino. A força jovem está concentrada nas MPEs, com uma ligação do gestor à empresa, em média, de 13 anos. Nas MGE esse valor é de 20 anos. O quadro de pessoal da empresa, é na sua maioria constituída por colaboradores com elevado nível habilitações, sendo de destacar que na sua maioria têm licenciatura, o que é referencial importante para realização das atividades de carácter técnico, de conceção, elaboração e planeamento. A maior parte (70%) dos gestores das MPEs ganha menos de 15000 STD mensais enquanto a maior parte dos gestores das MGEs ganha mais de 15 000 STD mensais. Em relação aos colaboradores é necessário implementar programas de formação, desenvolvimento e capacitação para aqueles que têm um nível de habilitações mais baixo, de modo a estarem melhores preparados para o cumprimento e exercício das atividades chave da organização.

A dinâmica do estudo envolveu a observação, discussão dos resultados, compreensão e busca de possíveis explicações. Verificou-se que as MGEs apresentam desempenho organizacional superior ao das MPEs, em todas as dimensões analisadas. Na dimensão do domínio pessoal as MGEs para as preposições “acordos de cooperação com outras empresas e universidades, participação da empresa em concursos e editais de inovação e empreendedorismo e existência de procedimentos de documentação e padronização que permitem o desenvolvimento e manutenção dos projetos da empresa” serem responsáveis por

apresentar os maiores índices de empresas inseridas no nível “mais ou menos bom”, com uma média <5 valores e> 4 valores e para as proposições “atualização da base de dados da empresa sobre os clientes, utilização de bases de dados na empresa que permitem armazenar experiência e conhecimentos, importa-se com o seu público da empresa (*stakeholders*) e promove a humanização da marca e das interações e a solução de problemas através da criação de equipas de alto desempenho” com as empresas inseridas no nível “ bom” com uma média > 5 valores em contrapartida a proposições “acesso de todos os empregados às bases de dados da organização” apresenta às empresas inseridas no nível inferior ao nível nem bom nem mau com uma media <4 valores.

As MPEs para as proposições “acordos de cooperação com outras empresas e universidades, atualização da base de dados da empresa sobre os clientes, utilização de bases de dados na empresa que permitem armazenar experiência e conhecimentos e existência de procedimentos de documentação e padronização que permitem o desenvolvimento e manutenção dos projetos da empresa” serem responsáveis por apresentar os maiores índices de empresas inseridas no nível “ mais ou menos bom” com uma média <5 valores e> 4 valores e para as preposições “importa-se com o seu público da empresa (*stakeholders*) e promove a humanização da marca e das interações e a solução de problemas através da criação de equipas de alto desempenho” com as empresas inseridas no nível “ bom” com uma média > = 5 valores em contrapartida a preposições “acesso de todos os empregados às bases de dados da organização e Participação da empresa em concursos e editais de inovação e empreendedorismo” apresenta às empresas inseridas no nível inferior ao nível nem bom nem mau com uma media <4 valores. Estes resultados demonstram como as MPE são primárias no sentido de continuidade de evolução, seus procedimentos não atentam para movimentos cíclicos, o que pode ser potencial gerador de conflitos, no entanto, quando estabelecem parâmetros para melhoria, seu foco será na geração de diferenciais significativos.

O único aspecto em que as MPEs levam vantagens é na proposição “importa-se com o seu público da empresa (*stakeholders*) e promove a humanização da marca e das interações” uma das possibilidades deste resultado é justamente pelo facto de se importarem com o seu público.

A inviabilidade também é uma das justificativas das organizações de MGEs como da MPEs por não facilitarem o acesso de todos os empregados às bases de dados da organização.

O estudo permitiu visualizar alguns pontos interessantes sobre a dimensão dos modelos

mentais, as MGEs para as preposições “a empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias, e a empresa possui uma área de pesquisa e desenvolvimento dentro da organização” serem responsáveis por apresentar os maiores índices de empresas inseridas no nível “mais ou menos bom”, com uma média <5 valores e> 4 valores e para as preposições “a empresa valoriza a experiência dos seus funcionários, oferecendo melhores condições e reconhecendo os talentos, a empresa desenvolve programas de rotação interna que facilitam a mudança dos empregados de um departamento ou função para outros, a empresa tem uma cultura de apoio à criatividade, na empresa existem programas formais de melhoria contínua e aumento da produtividade, os processos são constantemente reformulados a fim de melhorar a forma de trabalho e obter ganhos na produção, a empresa tem uma cultura de apoio à participação e sugestão dos colaboradores e a empresa promove reuniões/encontros entre colaboradores para melhoria” com as empresas inseridas no nível “ bom” com uma média >= 5 valores, se posicionarem de modo que seus ambientes sejam propícios à inovação. As MGEs não possuem índices negativos, mantêm posições equilibradas, contínuas e positivas.

Já as MPEs apresentam um comportamento similar ao que é mostrado nas MGEs, obviamente apresentando menor maturidade nas suas ações, com uma preposição negativa “a empresa desenvolve programas de rotação interna que facilitam a mudança dos empregados de um departamento ou função para outros” , mas o facto é que ambas apresentam níveis de excelência reconhecida por seus profissionais, em índices bastante significativos.

No que diz respeito à “visão compartilhada”, as MGEs apresentam desempenho superior quando comparadas às MPEs, diferença que pode ser explicada, inicialmente, porque as empresas MGEs, intrinsecamente, posicionam-se com uma visão mais eficiente quanto ao futuro desejado pelas organizações.

Em relação à dimensão “aprendizagem em equipa ”, as MGEs, também, apresentou desempenho organizacional superior ao das MPEs. Tais resultados justificam-se porque a sobrevivência da empresa está relacionada com a sua capacidade de captar, absorver e responder às procuras requeridas pelo ambiente, sendo por isso, que as iniciativas inovadoras devem ser incentivadas na empresa pelo grupo de trabalho, como sendo a melhor postura e fortalecer a empresa no mercado com a melhor estratégia.

No que concerne a pensamento sistémico o desempenho das MGEs mostra-se superior ao das MPEs, o que pode ser justificado pelo facto de os gestores das MGEs têm mais conhecimentos das praticas e dos processos de inovação, desenvolvidos ao longo dos anos, que

visa melhorar o processo de aprendizagem como um todo e aponta as futuras direções para o aperfeiçoamento e desempenho das empresas.

Conclui-se, portanto, que as MGES apresentam desempenho organizacional superior que as MPEs os resultados chamam atenção pelo facto de as MGES, em todas as disciplinas da AO serem responsáveis por apresentar os maiores índices de empresas inseridas no nível “mais ou menos bom”,

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta última secção tem como finalidade refletir sobre o trabalho de investigação realizado sobre aprendizagem organizacional e inovação. Várias foram as preocupações que estiveram subjacentes à “germinação” do estudo e à realização desta dissertação.

Assim, esta secção será decomposta em quatro partes iniciando pelo que se pretendeu fazer, onde se estabelece a relação entre o estudo desenvolvido e o processo pelo qual se foi construindo o conhecimento sobre aprendizagem organizacional e inovação, seguido do que se fez, ou seja, a forma como foi desenvolvida esta investigação e continuando com o que foi encontrado no decurso do estudo, as principais dificuldades e limitações com que a investigação se deparou no seu desenvolvimento, e por fim as sugestões de pistas para trabalhos futuros de investigação sobre a temática estudada.

5.1 Conclusão

Partindo dos estudos de Becker (2012), Carvalho e Cavalcante (2011), Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016), Oliveira (2011) e Miyazaki (2017) estruturou-se o enquadramento teórico contextualizado pela revisão de literatura.

Deste modo, procedemos à descrição da pesquisa que teve como opção metodológica a utilização predominante do método quantitativo de modo a dar respostas às questões de investigação e também clarificando conceitos sobre a aprendizagem organizacional e inovação. Para a recolha de dados, aplicou-se um questionário dirigido aos gestores de uma amostra de 100 empresas em São Tomé e Príncipe, tendo-se obtido 80 respostas. Nesta amostra, teve-se em conta dois grupos idênticos de empresas com igual taxa de resposta, nomeadamente, o grupo das micro e pequenas empresas e o grupo das médias e grandes empresas.

O questionário foi constituído em três partes: a primeira com a finalidade de identificar o perfil das empresas e caracterizá-las com perguntas de identificação, como sua área de actuação, tempo de existência no mercado, número de funcionários, formação académica dos mesmos, o valor do volume de negócios, a percentagem deste valor que é canalizado para ações de inovação, o valor dos gastos com recursos humanos e por último se a empresa exporta.

A segunda parte do questionário visava caracterizar o perfil dos gestores com questões relativas à idade, ao género, às habilitações académicas, à renda mensal, aos anos de serviço e ao seu papel no processo de inovação na empresa.

A terceira parte do questionário incluiu perguntas de escolha múltipla avaliadas numa

escala de Likert de 7 níveis, para recolher opiniões através de uma série de proposições respeitantes à percepção dos gestores.

A presente dissertação permite uma apropriação qualificada das questões conceituais relacionadas com a aprendizagem organizacional e com a inovação no contexto de São Tomé e Príncipe. Nesse âmbito, mostrou a importância da aprendizagem organizacional e da inovação no contexto nacional, a necessidade de se inovar constantemente, a avidez das pessoas em aprofundar os seus conhecimentos nessa matéria.

De acordo com os diversos autores pesquisados, ficou evidente, que o conhecimento é um dos elementos fundamentais para inovar e, alcançar os resultados planeados, ou seja, a necessidade de dominar o conhecimento em torno da inovação, para melhor entendê-la e melhor aplicá-la é essencial para todos aqueles que desejam trabalhar com o tema.

Em São Tomé, a relação da aprendizagem organizacional com a inovação ainda é um tema novo. A gestão da inovação tem origem na criatividade e prossegue através de um processo estruturado de definição de estratégias, de estabelecimento de prioridades, de avaliação de ideias, de gestão de projetos e de monitorização de resultados.

Assim sendo, os resultados sugerem a existência de um ambiente propício e aberto às práticas de aprendizagem organizacional em relação à inovação no dia-a-dia da organização. Deste modo, o desenvolvimento da investigação, para além da aplicação e do aprofundamento dos conhecimentos académicos prévios, possibilitou a aquisição de novos conhecimentos, em particular em torno da aprendizagem organizacional e da inovação, tendo-se por conseguinte atingido os objetivos estabelecidos. Desta forma, verificou-se que as empresas se tornam mais competitivas através da implementação de modelos de negócio inovadores.

Os resultados permitiram ter um melhor conhecimento das características das empresas e dos seus gestores em São Tomé e Príncipe, nomeadamente, ao nível das micro e pequenas empresas e das médias e grandes empresas.

O primeiro objetivo pretendeu “abordar e verificar o processo de aprendizagem em relação com a inovação em termos do domínio pessoal, dos modelos mentais, da visão compartilhada, da aprendizagem em equipa e do pensamento sistémico”. Neste caso, pode-se concluir que as cinco disciplinas da aprendizagem organizacional trazem inúmeros benefícios para as empresas, mas ainda existe muita resistência por parte dos colaboradores. Percebe-se através da percepção dos gestores tanto MGEs como MPEs que as cinco disciplinas, estão tendo uma importância fundamental na reorganização dos seus objetivos e metas, permitindo o

crescimento das organizações e a melhoria das condições de trabalho dos seus colaboradores.

No entanto, as organizações devem repensar melhor as suas estruturas, a formação dos seus colaboradores e as condições de trabalho, pois, foram identificados alguns desequilíbrios entre as cinco disciplinas, sobretudo, ao nível do pensamento sistémico que apresentou o pior desempenho, seguido da disciplina da visão compartilhada. Portanto, estas duas disciplinas ainda não são totalmente aprendidas e nem praticadas.

As cinco disciplinas levam-nos a pensar como é importante **aprender a aprender**, trabalhando juntos, resolvendo problemas, tomando decisões, e desenvolvendo a capacidade de visualizar o futuro das organizações, contribuindo para o pensamento estratégico. Isso demonstra um ambiente organizacional que promova a aprendizagem organizacional, onde os gestores praticam as disciplinas nas suas instituições. Ou seja, mesmo não atingindo o nível de excelência das cinco disciplinas nas organizações, os resultados permitem concluir que cada uma desempenha um papel de extrema importância nas organizações em estudo.

O domínio pessoal contribui para se estabelecer medidas para fortalecer a autoconsciência, percebendo como pensamos, tiramos conclusões, tomamos decisões e gerimos os conflitos, bem como a forma como gerimos e fortalecemos os relacionamentos. Os modelos mentais dizem respeito aos valores, preconceitos, pressupostos e expectativas que determinam a forma como as pessoas pensam e comportam. A visão compartilhada envolve a formulação de uma visão convincente para criar compromissos entre um grupo de indivíduos, para prever o futuro de um problema ou até de uma organização. A aprendizagem em equipa envolve o trabalho em equipa para rever situações e ganhar entendimento mútuo dos objetivos que as organizações esperam atingir. Por fim, o pensamento sistémico é considerado como a pedra fundamental das demais, ou seja, é a compreensão do cenário geral, a visão holística, que ajuda os membros da equipa a reconhecerem os fatores interrelacionados e as diversas forças que influenciam os acontecimentos.

Nas disciplinas da aprendizagem organizacional de um modo geral não existem diferenças estatisticamente significativas entre as micro e pequenas empresas e as médias e grandes empresas, exceto a nível da disciplina do pensamento sistémico.

Apesar de algumas limitações em algumas das cinco disciplinas de aprendizagem organizacional, os resultados levam a concluir que estas contribuem para o pensamento estratégico e ajudam as organizações a desenvolver a capacidade de aprendizagem e de planeamento em função dos objetivos e das metas a atingir.

O segundo objetivo específico está relacionado com “a importância dos processos e das práticas de inovação para as empresas”. Neste âmbito, o estudo fornece uma evidência crescente na relação entre o desempenho e as dimensões da aprendizagem organizacional, patente nos desafios que as organizações enfrentam. Lidar todos os dias com inúmeras mudanças e com pessoas diferentes não é tão simples como aprender as teorias de aprendizagem. Desta forma, mais do que gerir é necessário que as organizações inovem constantemente aplicando processos e as práticas de inovação e, por conseguinte, serem mais competitivas. A percepção dos gestores evidencia que os processos e as práticas de inovação, mesmo não atingindo uma média de excelência, permitem que a inovação possa ser contínua nas organizações. Partindo do pressuposto de que a organização queira diferenciar deve inovar. Para o efeito é preciso que haja uma boa prática nas atividades desenvolvidas e um processo bem definido para que a inovação aconteça de forma constante. Assim sendo, conclui-se que os processos e as práticas de inovação influenciam diretamente as ações de mudança das organizações. As práticas e os processos de inovação podem estar relacionados com o aperfeiçoamento de produtos, processos produtivos, qualificação de colaboradores, melhoria de qualidade e otimização dos recursos.

Quanto ao objetivo de “analisar as vantagens dos processos de aprendizagem organizacional e da inovação para as empresas de São Tomé e Príncipe”, verificou-se que as médias e grandes empresas têm mais vantagens competitivas do que as micro e pequenas empresas.

O quarto objetivo consiste em “analisar a influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho das empresas e quais são os pontos fortes e fracos na matéria de aprendizagem organizacional e de inovação”. A aprendizagem organizacional foi verificada por meio da aquisição do conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional relacionada com as respetivas cinco disciplinas (domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, pensamento sistémico e aprendizagem em equipa). Já a inovação foi dividida em organizacional, marketing, processos, produto e os resultados permitem concluir que a aprendizagem organizacional influencia a inovação e que ambas influenciam o desempenho organizacional.

Em termos da análise dos pontos fortes e fracos na matéria de aprendizagem organizacional e de inovação, conclui-se que as médias e grandes empresas apresentam-se, substancialmente, melhor do que as micro e pequenas empresas.

Finalmente, no que corresponde à “análise e comparação do comportamento dos dois

grupos de empresas estudados”, conclui-se que médias e grandes empresas são mais inovadoras do que as micro e pequenas empresas.

Com isso, acreditamos ter atingido o objetivo geral e os objetivos específicos propostos e concluir que a aprendizagem organizacional e a inovação é o caminho que as empresas devem seguir, independente do seu porte, para continuarem a ser competitivas.

Em suma, para se tornar um gestor mais eficaz é preciso ser focado, ter uma certa medida de desapego. Afinal, identificar com clareza o que deve (ou não) ser acompanhado de perto no cotidiano de uma empresa é, sem dúvida, uma das principais qualidades de um gestor eficaz. E com tantos desafios para enfrentar no dia-a-dia empresarial, o gestor também deve desenvolver competências para tomar decisões com agilidade, otimizar processos, solucionar conflitos e favorecer a inovação. Assim sendo, seria bom que as universidades e os institutos acadêmicos promovessem formações nestas áreas de caráter intensivo, contínuo, e prático.

5.2 Dificuldades e Limitações da Pesquisa

Algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho foram as restrições de recursos e de tempo que traduzem algumas limitações e dificuldades. A superação de uma dessas limitações resultou em algumas recomendações para pesquisas futuras.

Um das limitações encontrada foi o número de empresas inquiridas no estudo, que consideramos, relativamente, reduzido, apesar do esforço realizado para conseguir um número mais elevado de participantes no estudo. Esta dificuldade resulta do facto de muitos dos interpelados não terem manifestado concordância em participar da pesquisa, provavelmente por receio face à inexperiência e falta de familiaridade com a investigação em STP. Por outro lado, por falta de tempo, por desinteresse ou desconhecimento.

Outra limitação desta investigação está relacionado com poucos estudos e investigações similares ao nível nacional, invalidando deste modo a possibilidade de comparar resultados e solidificar as conclusões.

A dificuldade de acesso às determinadas informações junto das empresas estudadas, foi uma limitação importante que tivemos de enfrentar.

Por fim, vale a pena salientar que as dificuldades encontradas na atualização do questionário, mesmo este contendo questões de escolha múltipla.

5.3 Recomendações

Como resultado desta investigação, pensamos outrossim, que é fundamental e imperioso analisar as empresas nacionais no prisma global, pelo que fazemos algumas sugestões envolvendo aspetos legislativos, macroeconómicos e fiscais. No que refere aos aspetos legislativos torna-se necessário a atualização de leis que regem as empresas nacionais no que toca, essencialmente, à clarificação da posição das empresas nacionais e investimentos estrangeiros no mercado de produção de bens e serviços de modo a evitar choques, e concorrência desleal no mercado. Por outro lado, a médio prazo far-se-á necessário analisar, debater e legislar a especialização comercial ou industrial das empresas de modo a evitar que todos vendam ou produzam tudo favorecendo assim a saturação de mercado em produtos e serviços.

Com respeito aos aspetos macroeconómicos a evidência dos indicadores macroeconómicos é fundamental para a análise dos investimentos privados internos e externos, e, por conseguinte, o sucesso das empresas depende de aspetos a montante e a jusante de um quadro macroeconómico favorável. Desde já, é de frisar a importância da paridade cambial que favoreceu a estabilidade cambial do euro, mantendo a inflação controlada o que permite de certo modo às empresas preverem e monitorarem a sua programação financeira.

A dicotomia Estado-empresa deve, essencialmente pela parte do Estado, criar um ambiente de negócio favorável no que tange ao pagamento das dívidas do Estado às empresas, que deve materializar num intervalo de tempo relativamente curto de modo a permitir que as empresas financiem as suas atividades, evitando que tenham de recorrer à banca para se financiar. Para além disso, o Estado também deve criar uma linha clara de política económica onde, a banca possa desempenhar o seu papel de financiar a economia por intermédio das empresas.

Em relação aos aspetos fiscais a fiscalidade é capital no panorama empresarial de qualquer país, pois, ela define-se como a expressão económica da existência de um Estado. Localmente, a fiscalidade tem funcionado como desincentivo ao investimento, não obstante às melhorias verificadas relativas à introdução do IRS e IRC e posteriormente o IVA.

O processo de simplificação fiscal tem trazido melhorias pouco expressivas, embora necessárias ao ambiente económico e empresarial, pois, continua sendo incompreensível e desfasada da realidade económica do empresariado nacional. Uma das soluções para esta problemática seria a implantação de mecanismo à sensibilização para literacia fiscal, créditos

fiscais, definição de serviços, ações suscetíveis, não tributação, flexibilidade nas amortizações fiscais das empresas em caso de *default* ou incumprimentos.

Do mesmo modo, é necessário uma melhor adequação entre a contabilidade e a fiscalidade de modo que o processo contabilístico empresarial esteja mais familiarizado, ao contrário do cenário atual, onde a contabilidade e a fiscalidade parecem dois mundos opostos, em que os serviços fiscais têm o domínio exclusivo da fiscalidade e as empresas o da contabilidade.

Recomenda-se também a realização de projetos inovadores e desafiantes, seguindo uma abordagem crítica capaz de compreender a razão dos resultados encontrados e o seu significado para a cultura da organização estudada e para a sociedade. Um desses projetos é, sem dúvida, estudar o papel dos gestores e as suas atitudes em relação à inovação. Nesta perspetiva, várias linhas de investigação devem ser desenvolvidas: como explorar a intenção de capturar inovações conduzidas por fatores não ligados às forças de mercado, o de metodologias para medir a inovação, bem como o desenvolvimento de indicadores que caracterizem os sistemas de inovação.

Noutra perspetiva, é necessário pedir às empresas que estimem a percentagem da faturação total que decorre de novos bens e serviços, ou significativamente melhorados, que foram novos para o mercado ou que foram novos para a empresa, ainda que não tenham sido novos para o mercado.

5.4 Sugestões para Futura Investigação

Para futuras pesquisas, sugere-se ampliar o tamanho da amostra de empresas, a fim de desenvolver maior confiabilidade nos resultados apresentados e desenvolver análises por meio de outras metodologias. Além disso, estudos comparativos podem ser realizados em diferentes contextos, e em diferentes níveis hierárquicos.

A perceção de um único respondente (Gestor) por unidade amostral pode distorcer as verdadeiras práticas adotadas na organização. Desta forma, seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como: respondentes múltiplos ou/e respondentes de outros escalões da organização.

Espera-se, também, que os resultados obtidos no presente estudo possam dar um contributo para outros trabalhos científicos e para a literatura sobre a aprendizagem

organizacional e inovação, dado que os estudos sobre esta temática, no contexto de São Tomé e Príncipe ou mesmo no contexto africano, são ainda escassos e desta forma contribuir para o desenvolvimento e a elucidação do tema e de outras pesquisas.

Portanto, a pretensão não é encontrar explicações prontas e acabadas sobre o fenómeno, mas oferecer uma parcela de contributos que se possa elucidar e estimular novas investigações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argote, L.; Miron-Spektor, E. Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science, Articles in Advance*, p. 1-15, 2011.
- Bento, A. (2012, Maio). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, nº 65, ano VII (pp. 42-44). ISSN: 1647-8975. Disponível em <http://www3.uma.pt/bento/Repositorio/Revisaodaliteratura.pdf>. Acesso em 11/12/2019.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Beuren, I. M. et al. (2006). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Borolli, V.A.; Persch, L.L. Souza, A. Nespolo, D.; Ganzer, P.P.; Larentis, F.;... Olea, P.M. (2015). Aprendizagem: Uma análise em nível individual, grupal e organizacional com profissionais de vendas técnicas. *Revista Espacios*, (vol.36.nº17) Pág.18. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n17/15361718.html>, acesso em 11/12/2019.
- Cardoso, A.G.S.G. (2014). *Gestão de inovação nas pequenas e médias empresas Portuguesas: O caso da empresa Af-Azevedo- Ferramenta, Lda*. Dissertação (Mestrado em Provas Públicas). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola de Ciências Económicas e das Organizações, pp.104,LISBOA. Disponível em: recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6110... Acesso em 12/12/2019.
- Carvalho, H. G.; Reis, D. R.& Cavalcante M. B. (2011). *Gestão da inovação*, pp. 138, Brasil: Aymará Educação.
- Carvalho, J. E., Lopes, J. A. A. & Reimão, C.M. (2011). *Inovação, decisão e ética- trilogia para a gestão das organizações*, (pp.26-46) 1ªEd. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (pp.701-761).8ª Ed. Lisboa: Sílabo.
- Dantas, J. (2001). *Gestão da inovação*. (V. E. Sousa), Ed.)
- _____. *Decreto-lei nº 11, de 2 de Dezembro de 2005 (Lei De Enquadramento Empresarial)*.S.T.P: Diário da República nº 34.
- Eng, I. S. (2006). *O Impacto das “cinco disciplinas” de Peter Senge na competitividade da empresa: O caso de uma rede de lojas do setor comercial*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Ponta Grossa, Ponta Grossa. Disponível em: livros01.livrosgratis.com.br/cp037381.pdf .Acesso em 23/01/2020.
- Félix, M.S.A. (2013). *A Influência da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo. Impacto no desempenho organizacional*. Dissertação (Mestrado em Gestão). Universidade da Beira Interior - Ciências Sociais e Humanas, Covilhã. Disponível em <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2893/1...> Acesso em

22/12/2019.

- Fernandes, J.C.C. (2012). *Empreendedorismo e atitude inovadora nas empresas: Estudos de caso aplicados à hotelaria*. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais-Pequenas e Médias Empresas). Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4304/1> acesso em: 21/01/2020.
- Figueiredo, P. N. (2005). *Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil*. São Paulo em Perspectiva, 19(1), 54-69.
- Fleury, A. C. C. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, p.p.176.
- Guimarães, A.; Angelim, G.P.; Spezia, D.S.; Rocha, A.G. & Magalhães, R.G. (s. d.). *Explorando o construto aprendizagem organizacional no setor público. Uma análise em órgão do poder executivo Federal Brasileiro*. Disponível em anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-cor-576.pdf · Acesso em 11/12/2019.
- Hanif, Y. M. (2015). *O empreendedorismo e a inovação com o fatores de sucesso nas pequenas e médias empresas*. Dissertação (Mestrado em Gestão e Empreendedorismo). Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, pp.125, Lisboa. Disponível em: <https://core.ac.uk/display/47135897>. Acesso em: 15/12/2019.
- Hair Jr, Joseph F. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005. xii, 471 p.
- Honório J.B. & Sá M.A.D. (2010). *Aprendizagem Organizacional: É Relacionando-se que se Aprende!EnEO. VI Encontro de estudos organizacionais da ANPAD*. Disponível em www.anpad.or.br/admin/pdf/eneo555. Acesso em 29/09/2019.
- Huber, G. P. *Organizational learning: a guide for executives in technology-critical organizations. International Journal Technology Management, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation*, v. 11, n. 7-8, p. 821-32, 1996.
- Júnior, J.A.V.A.; Ivan de Pellegrin, I.; Zimmer, M. V.; Vaccaro, G. L. R. & Lacerda, D. P.(2011). O processo de aprendizagem organizacional e a inovação: Um estudo de caso longitudinal (1986-1995) em uma empresa do sector petrolífero brasileiro. *Revista produção online. Florianópolis, SC*, v.11, n. 2, p. 526-564. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/774/796>. Acesso em: 30/09/2019.
- Knowles, Malcolm S.; III, Elwood F. Holton; Swanson, Richard A.. *Aprendizagem de resultados: Uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- Lima, M. P. (1995) - *Inquérito sociológico problemas de metodologia*. Lisboa: Editorial Presença.

- Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2009). *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 7a edição (7th ed.): Pêro Pinheiro, ReportNumber.
- Martins, G. A. (2002). *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3ªEd. São Paulo: Atlas.
- Meneses, M.F.T; Ribeiro, K.L.L.M. & Zago, C.C. (2006). Aprendizagem organizacional e competências organizacionais: Duas faces da mesma moeda? *Revista de Centro Ciência e Administração, Fortaleza*, v. 12, n. 1, p. 54-61. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/download/377/pdf> . Acesso em: 15/12/2019.
- Miyazaki, F.R. (2017). *Práticas de aprendizagem organizacional: Estudo de casos múltiplos em empresas de consultoria na cidade de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, Escola de Gestão e Direito, pp.170, São Bernardo do Campo. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1636/2/FernandRM.pdf> acesso em 16/12/2019.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 252-269.
- Oliveira, J.L. (2011). *Aprendizagem organizacional e a relação com a inovação: Um estudo sobre a percepção do indivíduo em empresas de Jundiá*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade Campo Limpo Paulista. Campo Limpo Paulista. Disponível em: [www.faccamp.br/mestrado/2011>JucelaineLopesOliveira>dissertaCAo](http://www.faccamp.br/mestrado/2011/JucelaineLopesOliveira/dissertaCAo). Acesso em 29/09/2019.
- _____. Organization for Economic Co-operation and Development. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Finep. Disponível em: [https://www.finep.gov.br > images > apoio-e financiamento > manualoslo](https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo). Acesso em 08/12/2019.
- Pawłowsky, P. *The treatment of organizational learning in management science*. In; DIERKES, M. et al. (Ed.) *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- Picanço, A.L.B. (2012). *A relação entre escola e família: As suas implicações no processo de ensino aprendizagem*. Dissertação (Mestrado em Supervisão Pedagógica). Escola Superior de Educação João de Deus, pp.152, Lisboa. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2264/1/>. Acesso em 08/09/2019.
- Poças, V.M.A. (2015). *O contributo da inovação para a competitividade das organizações: Estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações). Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo. Disponível em: repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1499/1/... acesso em 08/09/2019.

- Riche, G.A. & Alto, R.M. (2001). As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: “A quinta disciplina”. *Cadernos Discente Coppead*, Rio de Janeiro, n.9, p.36-55. Disponível em: <http://www.mettodo.com.br/pdf/Organizacoes%20de%20Aprendizagem.pdf>. Acesso em: 29/08/2019.
- Rodrigo, W.C. (2007). *Metodologia científica* – Paracambi (pág. 4 slide 7). Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/63644649/Willian...> - acesso em 28/12/2019.
- Santos, A.F.B. (2010). *A aprendizagem organizacional e o desempenho*. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/3597/1/Tese%20de%20Mestrado%20-%20A%20Aprendizagem%20Organizacional%20e%20o%20Desempe.pdf>. Acesso em 27/12/2019.
- Santos, L.V.B.; Pereira, T.L.S. & Silva, L.C. (2017). Análise de práticas e desafios em gestão da inovação: Um estudo de caso em uma empresa de confecção Paraibana. *XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. pp.22.
- Santos, R.S.; Castro, A.B.C. ; Farias, M.S.B. & Brito; L.M.P. (2017). Organizações de aprendizagem: Disciplina para a gestão com pessoas no serviço público. *Artigo. Holos*, Vol. 8, p.p.205-228. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322164201>. Acesso em: 08/09/2019.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Sawhney, M.; Wolcott, R. C.; Arroniz, I. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, v. 47, n. 3, p. 1–18, 2006.
- Scorsolini-Comin, F.; Inocente, D.F. & Miura, I.K. (2011). Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12 (2), 227-239. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1679-3390&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 27/12/2019.
- Senge, P. M. (1990). *Fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. et al. *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- Senge, P. M. (2012). *A quinta Disciplina: arte e prática da organização que Aprende*. São Paulo: Best Seller.
- SENGE, P.M . *Escolas que aprendem: Um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação/ Peter Senge ...[et al.]; tradução Ronaldo Cataldo Costa*. – Porto Alegre: Artmed, 2005.
- Silva, A.P.; Júnior, E.P.A.; Reis, D.R.; Leite, M.L.G. & Francisco, A.C. (2003). Inovação nas pequenas, médias e grandes empresas: Vantagens e desvantagens. *Enegep. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil*. Disponível em

paginapessoal.utfpr.edu.br/armando/home/formacao/. Acesso em 25/01/2020.

Silva, D.O.; Bagno, R.B. & Salerno, M.S. (2013). *Modelos para a gestão da inovação: Revisão e análise da literatura*. Produção, v. xx, n. x, p. xx-xx, xxx/xxx, xxxx. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/prod/2013nahead/aop_0750-12.pdf. Acesso em: 14/12/2019.

Silva, G. & Dacorso, A.L.R. (2013). Perspetivas de inovação na micro e pequena empresa. Puc Minas. E&G – *Revista Economia e Gestão* – v. 13, n. 33. ISSN 1984-6606. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2013v13n33p90>. Acesso em: 29/12/2019.

Silva, P.T.M.; Godoy, A.S.; & Hanashiro, D.M.M.(s. d.). *Cultura organizacional, aprendizagem organizacional e suas relações*. Convibra. Disponível em www.convibra.org acesso em 28/12/2019.

Silva, T.C.& Burger, F. (2017). Aprendizagem organizacional e inovação: Contribuição da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. *Navus. Revista de Gestão e Tecnologia*,v.8 n.1,pp.07-19. Disponível em. <https://dialnet.unrioja.es/>descarga>articulo> acesso em 28/12/2019.

Teixeira, R. C. F. ; Teixeira , I. S. *Os reflexos dos modelos mentais de gestão na estratégia empresarial In: XVIII Encontro nacional de engenharia de produção – ENEGEP 98, Niterói, 1998.*

Teodoroski, R., Santos, J.L. (2015) Aprendizagem organizacional e inovação: Uma análise bibliométrica da produção científica internacional no período entre 2008 E 2012. v. 22; n. 01 Jan./Mar.-2015. P.33-54. *Revista Alcance Eletrônica ISSN: 1983-716X* Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/281642009>. Acesso em 27/12/2019.

Vygotsky, L. S. (1989). *Pensamento e linguagem* (2a ed.). São Paulo: Martins Fontes.

Vargas, S.M.L.; Gonçalo, C.R.; Ribeyrete, F. & Souza, Y.S. (2017). *Práticas organizacionais requeridas para inovação: Um estudo em empresa de tecnologia da informação*. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 2, p. 221-235. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2161-16>. Acesso em 27/01/2020.

Zangiski, M.A.S.G.; Lima, E.P. & Costa, S.E.G. (2009). *Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: Uma síntese a partir da gestão do conhecimento*. Produto & Produção, vol. 10, n. 1, p. 54 – 74. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/download/7787/4706>. Acesso em: 26/09/2019.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Carta Dirigida às Empresas

Magnífico Gestor de _____
São Tomé _____

Excelência,

Eu Esmael Tete da Graça, aluno Mestrando da Universidade de Évora do Curso de Economia e Gestão Aplicada, estando na fase de preparação dos trabalhos da minha dissertação cujo tema é **“Aprendizagem organizacional e inovação constante: um estudo sobre a percepção dos gestores das empresas santomense do distrito de água grande ”**, venho por esse meio pedir a Vossa Excelência que me faculte algumas informações da organização que dirige para complementar o meu trabalho. Em anexo encontrará uma cópia do questionário.

Gostaria de contar com a sua colaboração.

Desde de já, agradeço muito a sua colaboração.

Esmael Tete da Graça

Apêndice: 2 – Questionário

Questionário da Gestão de Inovação

Este questionário faz parte de um trabalho de investigação académica no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão Aplicada, da Universidade de Évora e é realizado pelo aluno Esmael Tete da Graça. Nele, pretende-se recolher informação sobre o processo de aprendizagem organizacional e sobre gestão da inovação na sua organização.

As suas respostas são anónimas e confidenciais e são um contributo fundamental para o desenvolvimento deste trabalho. Por este facto, agradece-se, não só que responda a todas às questões, mas que o faça também de forma a não deixar dúvidas sobre a sua opção.

Agradeço a sua disponibilidade e colaboração!

Cordial,

Esmael Tete da Graça

1. Caraterização da empresa

- 1.1. Qual é a Área de actuação ou setor de atividade da empresa? _____
- 1.2. A organização existe há quanto tempo no País? _____ Anos.
- 1.3. Quantos funcionários têm a empresa? _____
- 1.3.1. Quantos funcionários têm formação primária/preparatória? _____
- 1.3.2. Quantos funcionários têm formação secundária? _____
- 1.3.3. Quantos funcionários têm formação superior? _____
- 1.3.4. Qual é o nível de formação académica mais elevado dos funcionários afecto a empresa? _____
- 1.4. Qual é o valor do volume de negócios em STD?
< 90.000 _____ 90.000-900.000 _____ 900.000 - 2.250.000 _____ > 2.250.000 _____
- 1.4.1. Que percentagem desse valor é canalizada para ações de inovação?
0- 5% 6 - 11% 12-17% > 17%
- 1.4.2. Que percentagem desse valor é canalizada para recursos humanos?
0- 20% 21 - 40% 41-60% > 60%
- 1.4.3. A empresa exporta? Sim _____ Não _____

2. Dados do respondente: Gestor

- 2.1. Idade: _____ anos
- 2.2. Sexo: Masculino _____ Feminino _____
- 2.3. Habilitações académicas:
12 ° Ano __ Bacharelato __ Licenciatura __ Pós graduação __ Mestrado __ Doutoramento __
- 2.4. Quanto recebe pelos seus serviços novas obras/ rendimento mensal?
1000-5000 STD 5000-10000 STD 10000-15000 STD > 15000 STD
- 2.5. Há quantos anos trabalho na empresa? _____ Anos
- 2.6. Qual é o seu papel (**Gestor**) no processo de inovação na empresa?
Estratégico __ Facilitador __ Negociador __ Motivador __ Outro _ Qual? _____

Abordagem geral ao processo de aprendizagem

Nesta parte do questionário, pede-se que reflita como é que a sua organização promove e utiliza a aprendizagem nas dimensões relativas ao **domínio pessoal, pensamento sistémico, visão compartilhada, aprendizagem em equipa e modelos mentais**.

Responda a cada um dos seguintes itens, determinando a intensidade do fenómeno ou em que grau se verifica cada item na sua organização. Deste modo, numa escala de 1 a 7, **a pontuação 1 significa que o fenómeno nunca ocorre (muito mau) e a pontuação 7 significa que o fenómeno acontece sempre (muito bom)**. Toda a escala (1,2,3,4,5,6,7) pode ser usada para indicar o grau em que ocorre o fenómeno na sua organização. Em que: **1- Muito mau, 2- Mau, 3- Mais ou menos mau, 4- Nem bom nem mau, 5- Mais ou menos bom, 6- Bom, 7- Muito bom**

Domínio Pessoal

3. Qual é a participação do gestor na promoção dos processos de aprendizagem tendo em mente as ações inovadoras na empresa?

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
3.1. Promove acordos de cooperação com outras empresas e universidades							
3.2. Promove o acesso de todos os empregados às bases de dados da organização							
3.3. Promove atualização da base de dados da empresa sobre os clientes							
3.4. Promove a utilização de bases de dados na empresa que permitem armazenar experiências e conhecimentos que podem ser usados mais tarde							
3.5. Importa-se com o público da empresa (stakeholders) e promove a humanização da marca e das interações.							
3.6. Promove a participação da empresa em concursos e editais de inovação e empreendedorismo							
3.7. Promove a existência de procedimentos de documentação e padronização que permitem o desenvolvimento e manutenção dos projetos da empresa							
3.8. Incentiva a solução de problemas através da criação de equipas de alto desempenho;							

Modelos Mentais

4. Qual é o seu entendimento sobre o posicionamento do processo de aprendizagem organizacional em relação às ações inovadoras que acontecem nas empresas?

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
4.1. A empresa possui um veículo de divulgação de seus produtos e melhorias							
4.2. A empresa valoriza a experiência dos seus funcionários, oferecendo melhores condições e reconhecendo os talentos.							
4.3. A empresa desenvolve programas de rotação interna que facilitam a mudança dos empregados de um departamento ou função para outros.							
4.4. A empresa tem uma cultura de apoio à criatividade.							
4.5. Na empresa existem programas formais de melhoria contínua e aumento da produtividade.							
4.6. Os processos são constantemente reformulados a fim de melhorar a forma de trabalho e obter ganhos na produção.							
4.7. A empresa tem uma cultura de apoio à participação e sugestão dos colaboradores.							

4.8. A empresa possui uma área de pesquisa e desenvolvimento dentro da organização.							
4.9. A empresa promove reuniões/encontros entre colaboradores para melhoria							

Visão Compartilhada

5. A visão sobre as ações inovadoras que acontecem na empresa é compartilhada com os demais membros da organização?

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
5.1. A empresa encoraja os empregados a integrarem redes formais e informais compostas por pessoas exteriores à organização.							
5.2. A empresa tem parcerias com universidades para programas de formação, como mestrado.							
5.3. O desenvolvimento de novos padrões na empresa englobam estratégias internas e externas de actuação.							
5.4. Todos os membros da organização partilham os mesmos objectivos, nos quais se empenham.							
5.5. Todos os membros da organização são informados acerca dos objectivos da empresa.							
5.6. Existe uma política consolidada de investigação e desenvolvimento							
5.7. Os empregados partilham conhecimentos e experiências falando uns com outros e através de encontros formais.							

Aprendizagem em Equipa

6. A empresa privilegia o trabalho em equipa sobretudo na realização de ações inovadoras?

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
6.1. A empresa tem mecanismos formais que garantem a partilha de boas práticas entre os diferentes domínios de actividades.							
6.2. Todos os membros da organização partilham conhecimentos e experiências, falando uns com outros.							
6.3. A empresa proporciona cursos de idiomas para seus gestores.							
6.4. Faz parte da cultura da empresa receber e discutir novas ideias vindas de qualquer sector.							
6.5. A empresa estimula e motiva trabalho em equipa.							
6.6. A empresa realiza convénios com outras instituições para promover intercâmbio cultural;							

Pensamento Sistémico

7. A empresa leva em consideração múltiplos aspectos, variáveis e relações nas ações realizadas na procura de soluções combinadas para resolver problemas e aprender com a situação?

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
7.1. Os sistemas e os procedimentos organizacionais apoiam a inovação.							
7.2. Novas ideias e abordagens são experimentadas continuamente.							
7.3. A empresa desenvolve projectos em parceria com o sector público e terceiro sector.							
7.4. A empresa desenvolve projectos em parceria com sector privado							
7.5. A empresa permite que os colaboradores que têm uma ideia assumam o risco e aprendam com o seu desenvolvimento.							

7.6. A empresa tem um programa de reciclagem/formação para colaboradores mais antigos							
7.7. A empresa promove o treino dos colaboradores dentro de São Tomé.							
7.8. A empresa promove o treino dos colaboradores fora de São Tomé.							

Caraterização da Inovação na Empresa

Nesta parte do questionário, pede-se que reflita sobre a importância do processo de inovação na sua organização em termos dos tipos de inovação e das práticas de inovação.

Responda a cada um dos seguintes itens, determinando a intensidade do fenómeno ou em que grau se verifica cada item na sua organização. Deste modo, numa escala de 1 a 7, **a pontuação 1 significa que o fenómeno não é nada importante e nunca ocorre (muito mau) e a pontuação 7 significa que o fenómeno é extremamente importante e acontece sempre (muito bom)**. Toda a escala (1,2,3,4,5,6,7) pode ser usada para indicar o grau em que ocorre o fenómeno na sua organização.

1- Muito mau, 2- Mau, 3- Mais ou menos mau, 4- Nem bom nem mau, 5- Mais ou menos bom, 6- Bom, 7- Muito bom

Tipos de inovação

8. Caraterize a importância dos processos de inovação na sua organização?

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
8.1. A empresa introduz bens e serviços completamente novos no mercado.							
8.2. A empresa introduz melhoramentos significativos nos bens e serviços que produz.							
8.3. A empresa desenvolve novos métodos de marketing-							
8.4. A empresa desenvolve novas práticas de negócios.							
8.5. A empresa utiliza novas matérias-primas para seus produtos.							
8.6. A empresa oferece aos consumidores serviços adicionais (reparação, informação sobre seus produtos, transportes).							
8.7. A empresa aumenta a qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos							

9. Caraterize a importância das práticas de inovação na sua organização?

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
9.1. Foram introduzidas mudanças significativas nas características ou nas capacidades do website da empresa.							
9.2. A empresa adquire licença para produção de novos produtos.							
9.3. A empresa beneficia da transferência de tecnologia para a produção de bens e serviços.							
9.4. A empresa utiliza novos conhecimentos ou tecnologias na produção de bens e serviços.							
9.5. A empresa diferencia-se pela sua capacidade de reconhecer e explorar oportunidades tecnológicas.							
9.6. A empresa adquire máquinas e equipamentos para melhoria dos processos.							
9.7. A empresa transforma as ideias em produtos tangíveis.							

Caraterização do desempenho da Empresa

Nesta parte do questionário, pede-se que reflita sobre a influência da inovação no desempenho da sua organização.

Responda a cada um dos seguintes itens, determinando a intensidade do fenómeno ou em que grau se verifica cada item na sua organização. Deste modo, numa escala de 1 a 7, **a pontuação 1 significa que o fenómeno não é nada importante e nunca ocorre (muito mau) e a pontuação 7 significa que o fenómeno é extremamente importante e acontece sempre (muito bom)**. Toda a escala (1,2,3,4,5,6,7) pode ser usada para indicar o grau em que ocorre o fenómeno na sua organização.em que:

1- Muito mau, 2- Mau, 3- Mais ou menos mau, 4- Nem bom nem mau, 5- Mais ou menos bom, 6- Bom, 7- Muito bom

Desempenho da empresa

10. Quais foram as principais vantagens obtidas pela sua empresa através da aprendizagem organizacional e inovação?

Actividades	1	2	3	4	5	6	7
10.1 Aumentou a competitividade da empresa.							
10.2 Aumentou a penetração no mercado alvo e a entrada em novos mercados domésticos.							
10.3 Aumentou a penetração no mercado alvo e a entrada em novos mercados internacionais.							
10.4 Melhorou a diferenciação dos bens e serviços da empresa.							
10.5 Aumentou a qualidade dos bens e serviços oferecidos pela empresa.							
10.6 Aumentou a capacidade de resposta às mudanças dos consumidores.							
10.7 Aumentou a capacidade de resposta às mudanças da regulamentação							
10.8 Permitiu reduzir os impactos ambientais e melhorar a responsabilidade social da empresa.							
10.9 Aumentou a flexibilidade ou a capacidade de produção.							
10.10 Aumentou a produtividade dos processos.							
10.11 Permitiu a redução dos custos associados ao processo.							
10.12 Permitiu a melhoria do desempenho financeiro							

Apêndice 3 – Validação de Face e Semântica do Questionário

Avaliação do questionário							
Respondente	Fácil compreensão	Explicações claras	Dificuldade para interpretar escalas	Item importante para a prática profissional nas empresas	Tempo de preenchimento	Perfil do respondente	Comentários/ sugestões
1	Sim	sim	não	sim	19	Mestrado	Na minha opinião as perguntas foram bem formuladas e de fácil compreensão
2	Sim	sim	não	sim	10	Mestrado	A interpretação pode variar conforme o gestor
3	Sim	sim	não	sim	20	Mestrado	Nenhum
4	Sim	sim	não	sim	16	Mestrado	Nenhum
5	Sim	sim	não	sim	20	Mestrado	Nenhum