
ANÁLISE DA CULTURA VOLTADA À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES NA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**ANALYSIS OF THE CULTURE FOCUSED ON INNOVATION IN ORGANIZATIONS OF THE CENTRAL REGION IN THE RIO GRANDE DO SUL STATE**

Thiago Favarini Beltrame. E-mail: t_thiago@hotmail.com
Alberto Souza Schmidt. E-mail: albertoschmidt56@gmail.com

Resumo

Este trabalho possui como objetivo principal realizar uma análise da cultura voltada à inovação gerencial em organizações. A população analisada foi constituída das organizações ganhadoras de premiações do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) na cidade de Santa Maria (RS) e que possuem um sistema de gestão baseados nos critérios de excelência. O trabalho consta de uma pesquisa exploratória realizada por meio da aplicação de um questionário constituído de questões abertas e fechadas. O questionário foi baseado no baseado no Caderno de Avaliações da Fundação Nacional da Qualidade, no SAGRI (Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação) do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e no Questionário do PINTEC (Pesquisa de Inovação Tecnológica), Governo Federal. A pesquisa demonstrou que a maioria das organizações pesquisadas identifica a importância da inovação no ambiente organizacional; porém, muitas vezes há a falta de recursos para investimentos. Percebeu - se que a liderança incentiva, na maioria das vezes, o desenvolvimento de ideias criativas e proporciona um ambiente propicio a ele. O custo foi identificado como principal problema no momento de inovar e percebe-se que ainda há poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produto ou serviço, devido principalmente a demora de retorno. Por fim, foi constatado que a maioria das organizações reconhece o desenvolvimento de talentos e ideias empreendedoras.

Palavras-chave: Inovação, gestão, qualidade.

Abstract

This study aims to make an analysis of the culture focused on management innovation in organizations. The population consists of organizations that won the Gaucho Program of Quality and Productivity awards (PGQP) in Santa Maria (RS) and that have a system of asset management based on criteria of excellence. This work includes an exploratory research through the application of a questionnaire which consisted of opened and closed questions. The questionnaire was based on the Caderno de Avaliações da Fundação Nacional da Qualidade, SAGRI (Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação) of the Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade and in the Questionário do PINTEC (Pesquisa de Inovação Tecnológica), Federal Government. The research showed that the majority of organizations identified the importance of innovation in the organizational environment; however, there is often a lack of funds for investment. It was verified that leadership encourages, in most cases, the development of creative ideas and it provides a supportive environment for it. The cost was identified as the main problem when innovating and it is also noticed that there are few investments in research and development (P&D) of product or service, mainly due to the delay of return. Finally, it was found that most organizations recognize the development of talents and entrepreneurial ideas. It is concluded that organizations identify how innovation is important and that a management innovation would provide a competitive advantage and increase quality and productivity, essential for survival of organizations.

Key-words: Innovation, Management, Quality

1. Introdução

A revolução tecnológica, o aumento da competitividade, a procura por novos mercados, e, o dinamismo do cenário econômico atual faz com que as organizações busquem novas tecnologias de processos ou produto e sistemas de gestão, inclusive a gestão da inovação. Organizações inovadoras são aquelas que facilitam as comunicações, são descentralizadas e valorizam o colaborador criativo, não colocando obstáculos para o desenvolvimento de talentos, os quais no futuro irão contribuir para o crescimento organizacional, sugerindo ações que serão implantadas na própria empresa. Esta é uma tendência cada vez mais frequente em diversos setores. A gestão da inovação pode ser definida como um montante de práticas, conceitos e ferramentas que possuem o intuito de auxiliar o gestor na implementação de melhoria e organizar o processo de geração de novos produtos e/ou processos, renovação da empresa, geração de novos negócios e de valor em cima de inovação (DRUCKER, 2002).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) (2008), aponta que dentre as empresas industriais, 38,1% apresentaram inovações e nos setores selecionados de serviços a taxa foi de 46,2%. No setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D), 97,5% das empresas pesquisadas foram inovadoras em produto e/ou processo. Logo, percebe-se que há um interesse nas organizações em buscar a inovação em seus processos e produtos. Ressalta-se que a taxa de inovação nas indústrias, dos serviços selecionados (edição, telecomunicações e informática) e do setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D) cresceu de 34,4% no período 2003-2005 para 38,6% entre 2006 e 2008, de acordo com a Pesquisa de Inovação Tecnológica PINTEC (IBGE, 2008). Referente ao setor de serviços, de acordo com Armando (2011) este setor representa mais de 65% do PIB do país e é possível o setor inovar, porém muitas vezes a inovação ocorre de forma errônea, por pressão e/ou obrigação. Portanto, visando trazer as experiências organizacionais utilizadas por empresas que buscam atingir um patamar de excelência no que diz respeito à adoção de práticas gerenciais voltadas a inovação e gestão da inovação, este trabalho possui como objetivo principal realizar uma análise da cultura voltada à inovação gerencial em organizações. Busca-se identificar as práticas, soluções, interpretações que as empresas possuem a respeito da gestão da inovação.

2. Revisão da literatura

2.1 Inovação

Joseph Schumpeter foi um dos primeiros autores a abordar o tema inovação. O mesmo, em 1934, entendia que a prática de inovar consistia na introdução de novos produtos, métodos de produção, abertura de novos mercados, conquista de novas fontes de fornecimento e adoção de novas formas de gerir a organização (SCHUMPTER, 1988). O “inovar” tornou-se algo importante para a permanência de uma empresa no mercado globalizado. Dornellas (2003) ressalta que a inovação se relaciona com a mudança, ou seja, a transformação de um ambiente. Portanto, inovação deve ser compreendida como o aspecto que objetiva transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las amplamente em prática. O termo eventualmente causa confusão, pois as pessoas tendem a entender inovação como invenção (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). De acordo com Afuah (2003), a inovação está baseada no uso de um novo conhecimento tecnológico ou de mercado para oferecer um produto ou serviço novo aos clientes. Henriques et al. (2008) ressalta que a inovação é de fundamental importância para um processo produtivo e nem sempre requer uma tecnologia alta, pois pode envolver inovação de processos, descoberta de nichos não explorados no mercado ou novas aplicações de um produto já existente. Geisler e Coral (2009) apresentam o processo de organização para inovação (Quadro 1).

Verifica-se, então, uma série de fatores que influenciam na busca pelo “inovar”, sendo o foco no consumidor e aprimoramento de um produto os principais fatores de influencia. O ato de inovar não é simples e necessita de um planejamento, identificação do tipo de inovação o qual se pretende realizar, busca de fontes que proporcione o conhecimento a respeito do tema e as barreiras que a organização pode vir a sofrer. O *Strategos Business Innovation Survey* (2009) diz que o processo de inovação pode ser constituído de fases, iniciando com o levantamento de ideias, constituído pelas fases de geração, avaliação e seleção final de ideias. Então, chega-se aos testes e à execução, em que as ideias que apresentam alto potencial de execução são desenvolvidas pela equipe de gestão de projetos da inovação, logo, passam a fazer parte da gestão da inovação.

Quadro 1 - Processo de organização para inovação.

Entradas	Processo		Saídas
	Fases/atividade	Métodos e ferramentas	
<ul style="list-style-type: none"> • Motivação para inovação; • Cenário atual da empresa; • Estrutura organizacional; • Recursos humanos e • Projetos atuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico da inovação; • Definição da estrutura organizacional; • Capacitação das pessoas e • Criação do ambiente para a inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário do <i>Benchmarking</i>; • Análise quantitativa e entrevistas com gestores; • Sistema de recompensas e • Matriz de classificação e priorização de ideias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico validado; • Núcleo da inovação definido; • Comitê estratégico definido; • Ambiente para a inovação definido e • Ideias classificadas e priorizadas.

Fonte: Adaptado Geisler e Coral, *Gestão integrada da inovação* (2009).

Geisler e Coral (2009) apresentam um processo de organização (Quadro 1) visando a busca da inovação, em que, são apresentadas as entradas- itens que motivam a intenção de inovar- e as saídas- as práticas e conceitos consolidados para a busca da inovação. Entre os processos de entradas e saídas, há o uso de métodos e ferramentas que auxiliam no desenvolvimento do ato de inovar, dentre as quais tem-se o uso de benchmarking, realização de entrevistas, sistema de recompensas e priorização de ideias.

2.2 Gestão da inovação

A gestão, seja administrativa, de *marketing*, ambiental, da qualidade ou inovação, é um conceito amplamente utilizado nas organizações. É extremamente complicado definir de uma só maneira o que seria o conceito de gestão, porém, sabe-se que pode ser visto como um conjunto de tarefas que são previamente planejadas, organizadas e executadas de forma que proporcionem às organizações uma administração sólida e segura de seus recursos. Busca, através de um conjunto de ações e procedimentos, a maximização dos resultados de suas atividades financeiras, operacionais, ambientais, entre outras. Cavagnoli (2008) aborda que há quatro pilares básicos referentes à gestão: planejar, organizar, dirigir e controlar.

A gestão da inovação proporciona o alinhamento das atividades que são focadas na busca da inovação, entre elas, geração de ideias, execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento de projetos, oferta dos produtos/serviços e avaliações dos resultados voltados à inovação. Ubeda (2009) apresenta os estudos de Roussel; Saad e Bohlin (1992), o qual identifica que as organizações estão buscando na gestão da inovação uma oportunidade para crescer e aumentar a sua lucratividade. Os autores ressaltam que as empresas sentem a necessidade de possuir mais criatividade, efetividade e eficiência; havendo dessa forma, um maior alinhamento entre plano operacional e estratégico. Os gestores passaram a identificar a inovação como um aspecto importante no quadro organizacional,

Para Tidd (2008) a gestão da inovação diz respeito ao processo de planejamento, alocação, organização e coordenação dos fatores que se julgam essenciais para que se desenvolva e se obtenha os resultados da inovação e os mesmos sustentem-se na organização. Bignetti (2002); Judice e Baêta (2005) identificam a existência de importantes elementos do processo de gestão da inovação nas empresas intensivas em conhecimento: o ambiente de relações em que interagem, os “atores” internos e externos, os mecanismos e coalizões que são estabelecidos para o desenvolvimento das novas tecnologias e mercados.

3. Metodologia

Neste estudo realizaram-se pesquisas a respeito do conceito de inovação. O referencial foi baseado em livros, artigos científicos, dissertações e teses. A pesquisa foi realizada por meio do estudo de caso com os gestores que respondem pelo setor da qualidade e inovação, e também, por funcionários que desempenham funções relacionadas à qualidade nas organizações pesquisadas. A população do estudo foi de 10 empresas, sendo que destas, 08 participaram da pesquisa. Ressalta-se que uma das empresas faltantes não respondeu devido a normas internas e a outra por não desejar participar da pesquisa.

O questionário aplicado foi baseado no Caderno de Avaliações da Fundação Nacional da Qualidade, no SAGRI (Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação) do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e no Questionário do PINTEC (Pesquisa de Inovação Tecnológica), Governo Federal. As questões apresentadas no questionário foram na sua maioria fechadas, sendo utilizado, em muitas, a escala de Likert. Porém algumas perguntas foram abertas, a fim de se obter maiores detalhes sobre a pesquisa. Os dados foram analisados a partir das pautas, sendo agrupadas as respostas semelhantes de forma tabulada. Ainda, foram avaliadas as respostas das questões que possuem a forma aberta, apurando a sua relevância e impactos das mesmas para o alcance dos objetivos do trabalho. A exibição dos resultados foi realizada por meio de gráficos, tabelas e análise qualitativa das questões abertas. Foram estabelecidas questões orientadoras, baseadas em alguns dos tópicos mostrados abaixo:

- Quais as ferramentas da qualidade utilizadas pelas organizações;
- Há uma metodologia que contemple a inovação;
- As pessoas são orientadas para buscar a inovação;
- A liderança incentiva a inovação;
- Quais as principais dificuldades encontradas no momento de inovar;
- A empresa ou organização possui uma estruturação para inovação em todos os seus setores;
- Há a presença de um setor P&D;
- A influência do negócio para o desenvolvimento da inovação;

Entre outros.

Com base nos resultados foi realizada a caracterização das empresas, e analisado as seguintes variáveis na busca ao inovar: método, pessoas, ambiente, liderança e estratégia.

4. Resultados e discussões

4.1 Caracterização

Sobre o setor de atuação das empresas pesquisadas, de acordo com informações passadas por estas, a grande maioria é do setor de serviços (7), este resultado é condizente com os dados de Produto Interno Bruto de Santa Maria (ADESM, 2012). Referente ao tempo de atuação no mercado há três organizações atuantes entre dez e quinze anos, duas entre dezesseis e vinte anos e três organizações possuem mais de 30 anos.

Sobre inovação, inicialmente, fez-se o seguinte questionamento: na sua empresa ou organização o que é inovação? Os entrevistados responderam:

“ É utilizar novos meios de gestão, novos métodos de aplicações tecnológicas e mudar a forma que apresentamos ao mercado o mesmo produto. Inovação é tudo que reflete em melhorar, modificar e melhorar nossos processos.

Desenvolver melhorias ou novos produtos.

Inovação é fazer algo diferente ou novo, de maneira que esteja reduzindo custos e/ou gerando valor. Considerando que nossos processos são pré-elaborados pelo poder concedente, procuramos inovar na forma de prestarmos nossos serviços.

É encontrar alternativas de fazer mais com menos, aumentando a competitividade.

Tem a ver com otimizar recursos, melhorar a eficiência do serviço e reduzir o custo de operação. Pode ser através de mudanças no processo, produto/serviço, *marketing*, organização etc.

Inovação em serviços é algo menos aplicado que inovação em produto, mas na empresa conseguimos implementar aos poucos a cultura de inovação. Inovamos na busca de métodos para a prestação de serviços ao cliente. Internamente, inovamos nos métodos de como executamos nossas práticas de gestão”.

Notou-se que a ideia do que seria inovação é, na opinião das empresas estudadas, fazer algo novo diminuindo o custo e aumentando a lucratividade. Também foi citado que é implementar algo novo ou melhorado, visando a satisfação dos clientes.

4.2 Quanto ao método

A inovação em bases sistemáticas e contínuas requer a definição e execução de métodos e processos que proporcionem a criação, a seleção e a implementação de ideias, levando, assim, ao aprendizado organizacional (PGQP, 2012). Para 88% dos pesquisados, a inovação é incentivada em todos os setores, não ocorrendo de forma isolada. Nenhum participante indicou que a inovação não se faz presente nos setores da empresa ou organização e 12 % disseram que a inovação ocorre em alguns setores.

Procurou-se saber, ainda, se os conceitos e as práticas voltadas à inovação estão inseridos nas estratégias da organização. Constatou-se que para a maioria das empresas (88%) os conceitos e as práticas voltadas à inovação estão inseridos nas estratégias organizacionais.

Com relação à pesquisa e desenvolvimento (P&D), verificou-se que 50% das empresas creem que P&D de novos processos, produtos ou serviços é muito importante. Nota-se, ainda, que 25% acreditam que o P&D é importante e outros 25% pouco importante. É perceptível que os entrevistados creem que P&D é significativa para a empresa, porém há poucas práticas devidamente implantadas neste setor.

Houve relatos apontando para a demora de uma pesquisa trazer retorno para a organização. Cabe ressaltar, no entanto, conforme Silveira e Oliveira (2010 apud CRUZ, 2013), que investir em P&D traz retorno para a organização, embora haja grandes possibilidades de que este retorno seja em longo prazo. Queiroz (2009) apregoa que, na maioria das vezes, não há retorno em curto prazo; o mesmo acontece de médio em longo prazo.

Referente ao questionamento sobre a existência de atividades que incentivam a inovação, 62% dos entrevistados identificam as atividades de incentivo e 38% afirma que estas não existem. Dentre os meios de incentivo encontram-se: constante participação líderes em *workshops* e eventos ligados

à inovação, existência de departamento de P&D (em uma organização), formação de grupo de líderes com o reconhecimento anual das melhores ideias, premiação quando as metas e resultados anuais são alcançados e utilização de setor de TI dedicado somente à produção de itens inovadores.

Ainda, referente ao método, pode-se destacar a utilização de ferramentas de qualidade. De acordo com Cindro e Korun (2006), um ganho que se pode adquirir ao implementar um sistema de gestão da qualidade é a possibilidade de utilização de ferramentas, pois o monitoramento e consequente controle da qualidade devem ser baseados em um sistema com aspectos relevantes. Segundo Aguiar (2002), uma empresa com uma boa gestão da qualidade, muito provavelmente, irá produzir bens e serviços com qualidade e preço justo e no tempo certo. Desse modo, foi questionado se as organizações utilizam ferramentas de qualidade e, em caso afirmativo, quais. O resultado apontou que 100% dos pesquisados utilizam pelo menos dois tipos de ferramentas de qualidade em seus sistemas de gestão. As ferramentas mais citadas estão expostas na Figura 1.

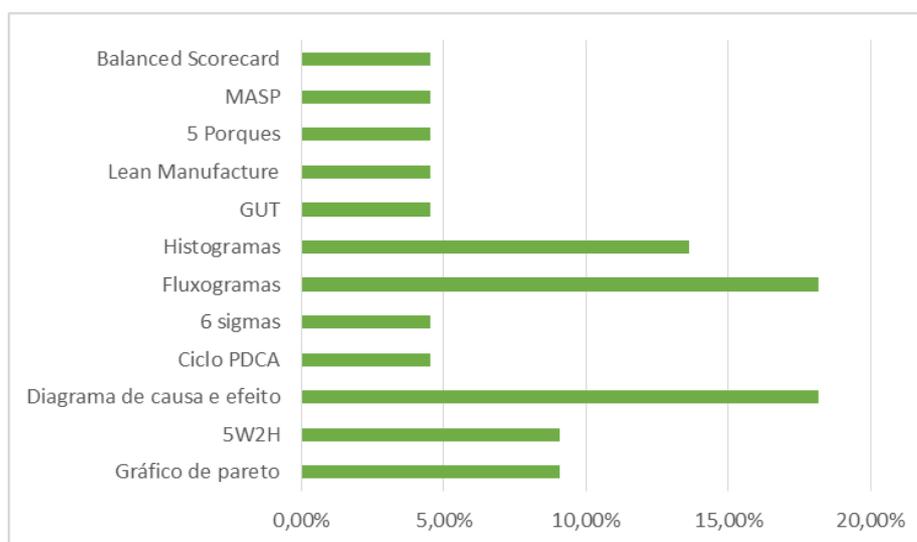


Figura 1 - Principais ferramentas da qualidade utilizadas nas empresas ou organizações pesquisadas.

Fonte: Pesquisa de campo.

É perceptível que o diagrama de causa e efeito é uma das ferramentas mais utilizadas. Para Lins (1993), o uso do diagrama de causa e efeito faz com que o foco de análise passe a ser o problema, conduzindo a uma efetiva pesquisa das causas e identificando as necessidades de obtenções de dados e o nível de compreensão que a equipe possui em relação ao problema. Assim sendo, seu uso é amplo, ou seja, pode ser aplicado a problemas de diversas naturezas.

Por meio dos dados obtidos, percebe-se que as organizações não utilizam ferramentas específicas para a medição de inovação ou gestão da inovação. Porém, algumas das ferramentas e dos procedimentos recomendados para que se inicie um sistema de gestão da inovação estão presentes (SEBRAE, 2010): declarações de missão e visão, planejamento estratégico, planejamento de cenários e contingências, modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), *Balanced Scorecard* e gerenciamento por projetos (PMI).

Por fim, para que se tenha um método bem implantado e, conseqüentemente, um sistema de gestão da inovação eficiente, é importante que sejam identificadas as barreiras que as empresas encontram no momento de inovar. Coral e Geisler (2009), Bessant e Tidd (2009), Mussi e Spuldaro (2008) apontam em seus estudos algumas fontes que podem causar uma barreira às práticas de inovar: riscos percebidos como excessivos; custo elevado; carência de financiamento interno; capital de risco; fatores relativos à falta de conhecimento; demanda incerta de produtos e serviços; mercado já dominado; carência de infraestrutura; legislação; cultura da empresa; história da empresa e poder decisório da empresa.

Logo, perguntou-se às empresas quais as dificuldades encontradas para que se desenvolva a inovação. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Dificuldades no momento de inovar.

Dificuldades para desenvolvimento da inovação	Porcentagem
Riscos econômicos excessivos	4,2%
Falta de pessoal qualificado	4,2%
Dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações	4,2%
Escassez de fontes apropriadas de financiamento	12,5%
Falta de informação sobre mercados	4,2%
Escassez de serviços técnicos externos adequados	4,2%
Elevados custos da inovação	20,8%
Falta de informação sobre tecnologia (estado da arte)	12,5%
Fraca resposta dos consumidores quanto a novos produtos	8,3%
Rigidez organizacional	4,2%
Escassas possibilidades de cooperação com outras empresas/instituições	4,2%
Centralização da atividade inovativa em outra empresa do grupo	8,3%
Outros	8,3%

Fonte: Pesquisa de campo.

Verifica-se que cerca de 21% dos pesquisados acreditam que o alto custo para inovar é a principal dificuldade. Segundo Madrid-Guijarro et al. (2009), dentre as barreiras à inovação que as pequenas e médias empresas espanholas enfrentam também está o custo. De Sá et al. (2013) destaca que o custo para inovar, segundo uma das empresas estudadas, pode ser elevado devido à carência de tecnologia no Brasil, fazendo com que empresas tenham de importar parte de suas tecnologias do exterior. Pessoal qualificado (mão de obra especializada) foi um item pouco citado como fator que afeta a prática de inovar, algo que vai de encontro ao apresentado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2012), que evidencia a mão de obra especializada como o terceiro maior problema vivenciado pelas indústrias do país, afetando 31,8% das indústrias.

4.3 Quanto às pessoas

São as pessoas que produzem a inovação. A liberdade para propor ideias, a aprendizagem encorajada na tomada de decisão e o reconhecimento dos esforços estimulam a inovação (PGQP, 2012). Nesse contexto, é importante atentar se as pessoas das organizações são qualificadas de forma sistemática para o uso de métodos e ferramentas para o desenvolvimento da inovação.

Foi constatado que ocorre qualificação sistêmica dos colaboradores, algumas vezes, e não se obteve respostas afirmando que sempre ou nunca ocorre. Dentre as formas de qualificação mais utilizadas foram citadas: *workshops* internos, treinamentos sobre melhoria contínua e treinamentos em geral, através de capacitações externas - como eventos e cursos de novas tecnologias (metodologias) e tutoria.

Ainda, referente às pessoas, a valorização de talentos, o comportamento empreendedor, a capacidade de assumir riscos e de trabalhar em equipe são características essenciais para pessoas que buscam a prática de inovar. Pereira et al. (2013) destaca que o empreendedorismo é fundamental para o desenvolvimento de um país, pois a concepção de oportunidades de trabalho é muito importante economicamente para o progresso tecnológico e o progresso de inovações (GEM, 2010). Ainda referente ao trabalho com diversas pessoas, o gestor da atualidade, dentre outras características, deve possuir a capacidade de desenvolver um bom trabalho em equipe (RUAS et al., 2005). Foi possível

verificar que 40% dos entrevistados consideram que há a valorização do trabalho em equipe. Cerca de 25% acreditam que há a valorização da capacidade de assumir riscos e do comportamento empreendedor. Porém, somente 16% identificaram que há a valorização de talentos. A capacidade das pessoas de assumir riscos foi identificada em 25% das empresas, sendo, algumas vezes citado, que as pessoas preferem ficar na sua “zona de conforto” e não assumir uma nova ideia ou algo novo em geral. Conforme estudos divulgados pela ABDI (2009), um dos principais obstáculos para inovar é a escassez de talentos para inovação. Logo, nota-se que se fez necessário o constante desenvolvimento de talentos para que ocorra a inovação no ambiente organizacional.

Foi inquirido, ainda, se na organização existem pessoas com atribuições de melhoria contínua e inovação. Percebeu-se que mais da metade dos respondentes afirmam que existem pessoas com estas atribuições, mostrando que as empresas avaliadas, em sua grande maioria, desejam realizar inovações em seus processos e/ou serviços.

4.4 Quanto ao ambiente

Um ambiente favorável a mudanças, à geração de novas ideias, à criatividade, ao estabelecimento de relações e redes colaborativas – internas ou externas – produz inovações (PGQP, 2012).

Nesse contexto, foi questionado se, a partir do envolvimento com as pessoas, a organização busca gerar, selecionar e desenvolver ideias inovadoras. Constatou-se que algumas vezes isso ocorre. Esse envolvimento ocorre, principalmente, por meio de reuniões, encontros e *benchmarking*, ou seja, por meio de comunicações internas e externas. Destaca-se, diante disso, um estudo realizado por Bentivegna (2002), o qual cita que toda difusão de inovações acontece por intermédio de determinados canais de comunicação, que são o modo pelo qual a mensagem flui de um indivíduo ou organização para outro (CAFFERKY, 1999). Como práticas de desenvolvimento de ideias inovadoras, tem-se (Tabela 2):

Tabela 2 - Práticas para o desenvolvimento de ideias inovadoras.

Práticas	%
Brainstorming	40%
Departamento de P&D	10%
Programas para geração de ideias	20%
Workshops	10%
Programas de reconhecimento	10%
Indicadores	10%

Fonte: Pesquisa de campo.

O *Brainstorming* é significativamente utilizado para a concepção de ideias, algo benéfico, pois esta ferramenta permite gerar novas ideias, conceitos e soluções para qualquer assunto ou tópico em um ambiente livre de críticas e de restrições à imaginação (SIQUEIRA, 2013), logo, um ambiente adequado à prática de gerar ideias inovadoras. Também, referente ao ambiente, há o estímulo à integração e compartilhamento de ideias entre as pessoas e áreas da organização em 50% dos pesquisados e os principais meios de compartilhamentos de ideias são reuniões mensais, *workshops* internos e planos de ação em que qualquer colaborador (não somente a liderança) pode opinar.

Foi indagado se, para a organização, os desafios do negócio contribuem para a necessidade do desenvolvimento da inovação. Dentre os respondentes, 75% apontaram que os desafios contribuem e 25% disseram que estes não influenciam. Para aqueles que responderam “sim”, foi perguntado de que forma isso ocorre, obtendo-se os seguintes relatos: mudança de percepção sobre o produto ou serviço (9%); mudança tecnológica (9%); dinâmica de mercado (16%); melhoria contínua (16%); atualização (16%) e manutenção constante do negócio (34%). É perceptível que a constante

mudança e atualização do mercado empresarial estão relacionadas à necessidade de desenvolvimento da inovação, algo claramente exposto por um dos entrevistados: “o que nos fez começar a implementação da inovação é, justamente, poder estar atualizado e preparado para o mercado”.

4.5 Quanto à liderança

A atuação dos líderes no que se refere a alocar/inserir a inovação na estratégia empresarial, prover os recursos necessários para inovar, proporcionar a criação das condições para o desenvolvimento da inovação e sua continuidade são algumas das características necessárias para a liderança de uma organização inovadora (PGQP, 2012). O papel da liderança é de extrema importância quando se busca inovar, conforme destaca Scherer e Carlomagno (2009): o líder deve ser um facilitador do fluxo de ideias e conhecimento e deve ser capaz de transformar a realidade da empresa para que se obtenha a inovação, bem como ser uma pessoa desafiadora, que assume riscos. Então, é importante constatar se as oportunidades relativas à inovação são identificadas pelas lideranças. A esse respeito, verificou-se que 50% dos respondentes acreditam que as lideranças identificam as oportunidades e 38% afirmam que isso ocorre eventualmente. Essa identificação é importante, pois um estudo realizado pelo SEBRAE (2010) indica que o papel das lideranças e dos sistemas de avaliação de desempenho, reconhecimento e promoção adotados contribui como fator restritivo à inovação nas organizações.

Foi questionado se a alta administração provê recursos financeiros e de conhecimento necessários à implementação de inovações e a pesquisa demonstrou que, por mais que as lideranças identifiquem as oportunidades de inovação, somente algumas vezes (50%) dos casos a alta administração fornece os recursos financeiros e de conhecimento necessários para as implementações das inovações.

4.6 Quanto à estratégia

A inovação é parte integrante do negócio e da estratégia da organização, demandando esforços deliberados e sistemáticos para alcançar os resultados desejados (PGQP, 2012). Sendo assim, foi questionado se, para empresas com certificações (ISO 9001 e 14001, por exemplo), estas contribuem para a melhoria contínua e a inovação. A maioria (83% dos respondentes) disseram que as certificações contribuem para as melhorias e a inovação, destacando principalmente o fato de que com a utilização dos mesmos a empresa institui uma cultura que busca uma manutenção da qualidade, pois as normas fazem com que a organização reflita sobre a necessidade de melhoria de seus processos. Isso vai ao encontro do citado por Carpinetti et al. (2009), os quais evidenciam que organizações que implantam a NBR ISO 9001, por exemplo, desejam possuir um sistema de gestão da qualidade, com a finalidade de melhorar os processos de atendimento aos seus clientes.

Foi citado que, por meio das certificações, ocorre uma constante busca pela melhoria, que está intimamente relacionada ao processo de inovação. Por fim, foi mencionado que as certificações contribuem para a melhoria contínua, mas, normalmente, não consistem em um fator determinante para a construção da cultura da inovação; ao contrário, “muitas vezes a padronização de processos e o excesso de procedimentos formais acabam inibindo as ideias inovadoras”.

Drucker (2002) expõe que as inovações pretendidas devem estar em alinhamento com as estratégias das empresas. Em função disso, foi questionado se os conceitos e as práticas voltadas à inovação estão inseridos em estratégias da organização. Verificou-se que 88% dos respondentes afirmam que isso ocorre em suas organizações. É importante que as estratégias organizacionais estejam bem definidas, pois, de acordo com Mintzberg et al. (2000), as mesmas são definidas como

planos da alta administração para que se possam atingir resultados condizentes com as missões e os objetivos da organização. Dentre as mais diversas formas de inserção da inovação nas organizações tem-se a utilização de programas internos – nos quais a busca pela inovação está presente –, de departamentos de P&D (em menor escala), de programas de sugestões de clientes e colaboradores, de grupos de líderes e de reuniões de equipes especializadas no assunto. Por fim, foi indagado se os pesquisados possuem a prática de patentear tecnologias e/ou produtos como uma estratégia para inovação. Percebeu-se que as organizações não patenteiam. Somente uma organização pesquisada apresenta esta prática.

5. Conclusões

A inovação é algo importante para que uma organização mantenha-se no mercado. Buscar métodos de inovar e de proporcionar uma gestão da inovação faz com que a organização tenha uma diferenciação, algo muito requerido na atualidade.

Referente à caracterização percebeu-se que a maioria das empresas constituintes do estudo é de prestação de serviços. Quanto ao método, percebeu-se que em 88% das empresas pesquisadas há o incentivo à inovação em todos os setores e a inserção de conceitos e práticas voltadas à inovação estão presentes em 88% das empresas pesquisadas. Sobre a pesquisa e desenvolvimento (P&D) notou-se que 50% creem que P&D de novos processos e/ou produtos é muito importante. Relativo ao questionamento sobre a existência de atividades que incentivam a inovação, 62% das empresas do estudo identificam as atividades de incentivo, sendo *workshops*, eventos e formação de grupos de líderes alguns meios de incentivos utilizados para que ocorra o incentivo.

Referente às pessoas, ocorre a qualificação sistêmica para uso de métodos e ferramentas para o desenvolvimento da inovação, sendo destacadas como forma de qualificação os treinamentos sobre melhorias, *workshops* e cursos sobre novas tecnologias. A capacidade de trabalhar em equipes é valorizada em praticamente 40% das organizações, já a valorização da capacidade de assumir riscos e o comportamento empreendedor são identificados em menos porcentagem. Em 75% dos casos existem pessoas com atribuições de melhoria contínua e inovação.

Quanto ao ambiente, em 50% dos pesquisados, a partir do envolvimento com as pessoas, a organização busca gerar, selecionar e desenvolver ideias inovadoras. O trabalho criativo, empreendido de forma sistêmica, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimento e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações, ocorre na maioria das organizações pesquisadas. Referente às práticas para o desenvolvimento de ideias inovadoras destaca-se a utilização de *brainstorming* e programas de geração de ideias.

As lideranças reconhecem a importância de inovar, porém a alta administração somente algumas vezes fornece recursos para que se desenvolva a inovação.

Referente à estratégia, na maioria das vezes, os processos gerenciais são refinados/aprimorados por meio do aprendizado/reflexão. Dentre as práticas de avaliação das atividades que contribuem para o aprendizado e inovação estão pesquisa de satisfação, análise crítica, auditorias e utilização de indicadores. Sobre as percepções das organizações entrevistadas sobre o que seria inovação foi citado que consiste na utilização de novos sistemas de gestão; é fazer algo melhor para gerar melhores resultados com menor risco ou custo; é fazer algo diferente de modo que reduza custos ou despesas e também se pode destacar que é encontrar formas/alternativas diferentes de fazer algo novo, aumentando a lucratividade.

A maior delimitação para o desenvolvimento deste estudo foi o número de empresas que quiseram ou poderiam participar da mesma. Algumas empresas ou organizações, por ordem interna, não puderam fazer parte do estudo ou em alguns casos não desejaram. Ainda, como fator de delimitação pode-se destacar o número de empresas que possuem práticas que contemplem a inovação. Muitas empresas não as possuem, algo que delimita a pesquisa.

Durante a pesquisa foram vislumbradas algumas oportunidades futuras de estudos, recomenda-se a realização de uma pesquisa que contemple o diagnóstico da gestão da inovação gerencial nas demais regiões do estado (centro ocidental, nordeste, sudeste, sudoeste, noroeste e região metropolitana) e realizar uma comparação dessas regiões entre si, no que tange os itens abordados nesse estudo. Por fim, poderia ser desenvolvido um estudo em relação a indicadores aplicáveis à gestão da inovação, ou seja, quais os indicadores internos e externos que auxiliariam no controle e desenvolvimento da gestão da inovação em uma empresa ou organização.

REFERENCIAL

ABDI. **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.** Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/paginas/default.aspx>>. Acessado em 15 de set. de 2017.

ADESM – **Agência de desenvolvimento de Santa Maria.** Disponível em: <http://adesm.org.br/>. Acessado em 20 de outubro de 2017.

AGUIAR, Sílvio. **Introdução das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa Seis Sigma.** Nova Lima: INDG, 2002.

ARMANDO, Miguel. **Inovação no setor de serviços: Uma área esquecida no Brasil, até quando?** Disponível em: <http://blog.udf.edu.br/?p=1295> . Acesso em jun. de 2017.

BENTIVEGNA, F.J. Fatores de impacto no sucesso do Marketing boca a boca.. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42 , n. 1, p. 79-87. 2002.

BIGNETTI, L. P. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. **RAC – Revista de administração contemporânea.** Vol. 6, nº 3. Curitiba. 2002.

CAFFERKY, Michael. **Venda de boca a boca: deixe seus clientes fazerem a propaganda.** São Paulo: Nobel, 1999.

CARPINETTI, L.C.R.; MIGUEL, P.A.C.; GEROLAMO, M.C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos.** 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVAGNOLI, I. **Por que as empresas devem inovar? Gestão e Inovação.** Disponível em: <<http://www.cavagnoli.com/irani/?p=894>> Acessado em 06 de outubro de 2017.

CINDRO, D. G.; KORUN, M. Influence of a Quality System Complying With the Requirements of ISO/IEC 17025 Standard on the Management of a Gamma-ray Spectrometry Laboratory. **Accred Qual Assur.** p. 609–612. 2006.

CONDEFERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Disponível em <http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF808081379A7BEB0137BDBC309064FD.htm>. Acessado em 16 de set. de 2017.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. de. e demais colaboradores. **Gestão integrada da Inovação: Estratégia, Organização e desenvolvimento de produtos.** São Paulo: Atlas, 2009.

de OLIVEIRA, A. R . P.; SEIDL, P. R.; LONGO, W. P. Inovação e produção: análise conceitual e empírica do caso de pavimentação com asfalto. **ENGEVISTA**, V. 14, n. 1. p. 42-57. 2012.

de SÁ, M. R.; JAENISCH, G. P.; FAVARINI, T.; SCHMIDT, A. **Gestão da inovação e suas práticas: um estudo de caso em uma empresa metalomecânica.** Anais do 2º Fórum Internacional Ecoinnovar. Santa Maria. 2013.

DRUCKER, P. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Críticos de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.** Ed. 2010. São Paulo: FNQ, 2010.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2010 – Relatório Executivo.** Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade [IBQP], 2011.

HENRIQUES, Z. S.; NETO, M. S.; CAMARGO, S. H. R. V.; GIULIANI, A. C.; FARAH, O. E. Estratégias de inovação das empresas metalúrgicas no setor sucroalcooleiro de Piracicaba. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 92-111.2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de inovação tecnológica.** Rio de Janeiro, 2008.

JUDICE, V. M. M.; BAÊTA, A. M. C. Modelo empresarial, gestão de inovação e investimentos de venture capital em empresas de biotecnologia no Brasil. **RAC**, v. 9, n. 1. 2005.

LINS, B. F.E. Ferramentas básicas da qualidade. **Ci. Inf.**, Brasília, 153-161. 1993.

MADRIS-GUIJARRO, A.; GARCIA, D.; AUKEN, H. V. Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. **Journal of Small Business Management.** 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUSSI, F., SPULDARO, J. Barreiras à inovação e a contribuição da perspectiva institucional: um estudo de múltiplos casos. **Revista de Administração e Inovação**, 5 (1), 36-52. São Paulo. 2008.

PEREIRA, J.A.; MACHADO, V.S. A mulher empreendedora como parte da disseminação da educação empreendedora: um estudo nos colégios particulares da cidade de Jandaia do Sul-PR. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 21, n. 1. 2013.

PEREIRA, R. da S.; FRANCO, I. D.; de ALMEIDA, L. C. B.; dos SANTOS, I. C. O ensino da “inovação” na administração, ciências contábeis, turismo e tecnologia em gestão: um estudo exploratório em instituições de ensino superior brasileiro. **Revista de Administração e Inovação.** São Paulo, v. 9, n. 4, p. 221 – 244. 2012.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **SAGRI – Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação.** Porto Alegre, PGQP, 2012.

QUEIROZ, O. R. de. **O impacto do crescimento de gastos em P&D na taxa de crescimento dos lucros das empresas de acordo com o modelo OJ: um estudo no mercado de capitais brasileiro.** Teses e dissertações. Fucap, 2009.

RUAS, R; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHERER, F.; CARLOMAGNO, M.S. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. **Guia para a Inovação na Micro e Pequena Empresa: Dicas práticas para inovar na MPE**. Sebrae: Curitiba, 2010.

SILVEIRA, J. D. C.; OLIVEIRA, M. A. Inovação e Desempenho Organizacional: Um estudo com empresas brasileiras inovadoras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2. 2013.

SIQUEIRA, J. **Ferramentas de criatividade**: Brainstorming. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.ricardoalmeida.adm.br/brainstorming.pdf>>. Acessado em dezembro de 2017.

STRATEGOS. **Business innovation survey**. São Paulo: Strategos/Revista Exame, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A influência das competências individuais na gestão da inovação: uma análise com o uso da triangulação de métodos**. Tese de Doutorado, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2009.