

# ELEMENTOS PARA ESTÍMULO DA CULTURA DE INOVAÇÃO: MAPEAMENTO DAS DIRETRIZES ADOTADAS POR EMPRESAS DE DESTAQUE BRASILEIRAS

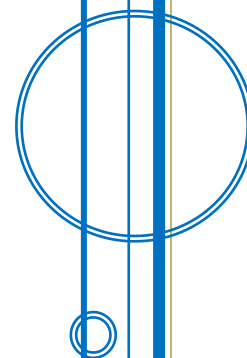
## ELEMENTS FOR STIMULATING INNOVATION CULTURE: MAPPING OF THE GUIDELINES ADOPTED BY HIGHLIGHT BRAZILIAN COMPANIES

Frederico Giffoni Dutra\* - Universidade Federal de Minas Gerais - (UFMG)  
- Brasil - Companhia Energética de Minas Gerais  
[fgcdutra@gmail.com](mailto:fgcdutra@gmail.com)

Fernanda Gomes Almeida - Biblioteca Universitária/Universidade Federal  
de Minas Gerais (UFMG) – Brasil  
[nandaalmeida@ufmg.br](mailto:nandaalmeida@ufmg.br)

Submetido: Setembro 2017  
Aceito: Dezembro 2017  
\*Autor de Correspondência

DOI: 10.18226/23190639.v5n3.05a



## Resumo

O artigo discorre sobre os fatores que afetam a capacidade de inovação de uma organização, sendo a cultura de inovação determinante para criação e manutenção de uma organização inovadora. A pesquisa teve como objetivo identificar a partir de revisão de literatura, *sites* institucionais e relatórios na *web*, quais são os elementos para estímulo da cultura de inovação adotados pelas empresas destaque em inovação no Brasil, extraídas do *ranking* Valor Inovação Brasil 2016. Os critérios a serem analisados foram obtidos por meio de um agrupamento de 17 autores, no período de 1986 a 2017, a respeito das principais diretrizes para construção e/ou sobrevivência de uma cultura de inovação. Verificou-se que as empresas pesquisadas, oriundas de diversos setores econômicos, apresentam consenso quanto à maioria dos elementos importantes para a criação e manutenção de uma cultura de inovação bem sucedida e que esses elementos possuem elevada importância para a cultura de inovação numa organização. Os resultados encontrados na pesquisa vão de encontro ao referencial teórico apresentado. Além dos elementos pesquisados percebeu-se que as empresas destaque em inovação apresentam ainda investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D); parceria/colaboração com empresas, universidades e parceiros; incentivo à geração e compartilhamento de conhecimento; práticas de sustentabilidade; responsabilidade social; modelo de gestão voltado à inovação de forma sistemática e presença em redes sociais. Contudo, é válido ressaltar que alguns elementos, apesar de terem sido citados por grande parte dos autores do referencial, foram pouco mencionados pelas empresas pesquisadas, o que configura um contraponto ao processo de inovação.

**Palavras-chave:** Inovação. Cultura de inovação. Competitividade. Mudança organizacional. Gestão da informação.

## Abstract

This article discusses the factors which affect the organizational innovation capacity, being the innovation culture decisive for the creation and maintenance of an innovative organization. The research aimed to identify from literature review, institutional websites and reports on the web what are the elements to encourage the innovation culture adopted by the companies highlighted in innovation in Brazil, extracted from the Valor Inovação Brasil 2016 ranking. The criteria to be analyzed were obtained through a grouping of 17 authors, from 1986 to 2017, regarding the main guidelines for the construction and/or survival of an innovation culture. It was verified that the companies surveyed, coming from different economic sectors, have consensus on the majority of the elements important for the creation and maintenance of a successful innovation culture and that these elements are of high importance for the culture of innovation in an organization. The results found in the research meet the theoretical framework presented. In addition to the researched elements, it was noticed that the prominent companies in innovation also present investment in research and development (R&D); partnership/collaboration with companies, universities and partners; incentive to the generation and sharing of knowledge; sustainability practices; social responsibility; management model aimed at innovation in a systematic way and presence in social networks. However, it is worth mentioning that some elements, even though they were cited by a large number of the authors of the referential, were little mentioned by the companies surveyed, which is a counterpoint to the innovation process.

**Keywords:** Innovation. Innovation culture. Competitiveness. Organizational change. Information management.

## 1 Introdução

Para que uma organização cresça, evolua e sobreviva, ela precisa enfrentar os desafios de uma concorrência globalizada. A globalização torna-se, dessa forma, parte da rotina de qualquer organização, mesmo aquelas de pequeno porte, a partir do momento em que um concorrente, em qualquer lugar, passa a disputar seus clientes. Apenas medidas como a redução de custos e pessoal não são suficientes. O mercado exige novas ideias, novos produtos e novos serviços. A sobrevivência da empresa depende de sua capacidade de inovação, de forma a agregar valor aos seus produtos e processos (SEBRAE, 2015; Coons, 2015). Para Schumpeter (1984), o desenvolvimento econômico inicia-se a partir de inovações, da introdução de novos recursos ou pela combinação de recursos já existentes.

A posição competitiva de uma organização está ligada à sua habilidade de inovar – de fornecer a clientes novos e já existentes uma sucessão contínua de novos produtos e serviços. A empresa obtém “vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais” (Barney & Hesterly, 2007, p. 10). A vantagem competitiva envolve uma série de aspectos como desempenho, confiabilidade, disponibilidade, facilidade de uso, aparência estética, imagem e outros, além do custo inicial (Abernathy & Clark, 1985).

A organização obtém a vantagem competitiva quando alcança destaque em uma dessas dimensões ou na combinação delas, sendo valorizada pelos clientes ou concorrentes. Acrescenta-se a inovação como elemento-chave para a obtenção de vantagem competitiva e para a sobrevivência da organização (Bateman & Snell, 2007; Nadali, Goldasteh, Ghazivakili & Ahmari, 2012; Coons, 2015).

A inovação pode ser difícil de acontecer se as organizações não promovem um ambiente propício e que a encoraje (Hobbs & Kupperschmidt, 2015). Apenas decidir ser uma organização inovadora não é suficiente (Ahmed, 1998). A organização deve adotar posturas voltadas à inovação, a chamada cultura de inovação que envolve o incentivo à criatividade, flexibilidade, eliminação de burocracia, valorização dos aspectos humanos, dentre outras (Bateman & Snell, 2007).

Este artigo tem como objetivo identificar a partir de revisão de literatura, *sites* institucionais e relatórios na *web*, quais os elementos para estímulo da cultura de inovação adotados pelas empresas destaque, extraídas do *ranking* Valor Inovação Brasil 2016.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a seção 1 apresenta a introdução, enquanto a seção 2 traz o referencial teórico utilizado no trabalho. A seção 3 apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. Já a seção 4 apresenta e analisa os resultados encontrados e finalmente, a seção 5 apresenta as considerações finais deste trabalho.

## **2 Revisão de Literatura**

Nesta seção são discutidas a inovação, a distinção entre inovação e invenção, os tipos de inovação, a cultura organizacional e a cultura de inovação, bem como a organização voltada para a inovação.

### **2.1 Inovação**

De acordo com Ahmed (1998) a inovação tem uma natureza holística abrangendo as atividades necessárias para dar valor aos clientes ao mesmo tempo em que dá um retorno satisfatório para o negócio. Kaasa e Vadi (2008, p.5, tradução nossa) entendem a inovação como “a introdução de algo novo ou significativamente melhorado, como bens, serviços ou processos”. Já Bateman e Snell (2007, p. 550) afirmam que inovação “é a mudança de método ou na tecnologia”. Pelo seu caráter de mudança e risco, inovar assusta as organizações. A inovação, para Ahmed (1998), é o motor de mudança da organização e mudar traz incertezas e riscos, porém traz também oportunidades.

Dessa forma, a inovação é vista como o instrumento pelo qual os empreendedores exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente, criando recursos com potencial para produção de riqueza (Drucker, 1986).

As atividades de inovação não acontecem de forma isolada, dependendo da interação com seu ambiente, o sistema de inovação formado por instituições (leis, regulações, regras, hábitos, etc), processos políticos, infraestrutura pública de pesquisa (universidades e institutos de pesquisa), instituições financeiras, habilidades da força de trabalho e outras (Drucker, 1986). Corroborando com as palavras de Drucker (1986), Kaasa e Vadi (2008) acrescentam que a inovação é influenciada não somente pelos fatores organizacionais, mas também pela cultura em torno da organização.

Assim, a inovação faz com que as organizações, além de terem a oportunidade de crescimento ou sobrevivência, possam influenciar os rumos da indústria em que se inserem (Davila, Epstein & Shelton, 2007).

Para avançar no assunto, é importante esclarecer alguns conceitos básicos, como, por exemplo, a distinção entre inovação e invenção, suas características e tipos.

#### **2.1.1 Invenção e inovação**

Fagerberg (2005, p. 4, tradução nossa) faz uma distinção entre invenção e inovação. “Invenção é a primeira ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo, enquanto

a inovação é a primeira tentativa de realizá-la na prática”. A invenção consiste em “gerar uma ideia, um conceito ou solução onde não existe nada, descobrir algo novo, ser 100% original” (Aires, 2010, “Qual a diferença”, para. 1). Já a inovação é um processo menos drástico, cuja essência consiste em “Mudar ou alterar as coisas, introduzindo novidades que gere diferencial. Pode ser no produto, no processo, nos serviços ou até mesmo no negócio” (Aires, 2010, “Qual a diferença”, para. 2).

Christensen (2011), no livro “O Dilema da Inovação”, apresenta duas novas formas de se distinguir a inovação. Segundo o autor, a inovação pode se dar de maneira incremental ou disruptiva. Enquanto na disruptiva (ou radical) os produtos e serviços são fornecidos de maneira inteiramente nova, criando rupturas e mudanças na maneira de o mercado agir, afetando de forma significativa tanto o modelo de negócios quanto a tecnologia, na incremental, apesar de mais comum, a inovação consiste em pequenas melhorias, que não são suficientes para alterar o rumo de um determinado mercado, mas de toda forma, leva melhorias moderadas nos produtos e processos de negócios em vigor (Davila, Epstein & Shelton, 2007). Uma estrutura organizacional inovadora concentra-se na modificação de seus modelos tecnológicos e de negócios de modo a criar melhorias e também rupturas (alterar substancialmente o mercado e a concorrência).

A proposta de inovação radical, em parte, se relaciona com o conceito de destruição criativa ou criadora, proposto por Schumpeter (1984). Segundo a teoria, a economia industrial evolui por meio da destruição criadora, ou seja, quando um conjunto de novas tecnologias encontra aplicação produtiva e as tecnologias tradicionais são “destruídas”, isto é, deixam de criar produtos capazes de competir no mercado e acabam sendo abandonadas.

Segundo Aires (2010), é válido ressaltar que a invenção surge de um processo criativo, sem objetivo comercial definido. Somente após chegar à sociedade e produzir algum resultado, tornar-se-á inovação. Complementando, Kaasa e Vadi (2008) apontam que a inovação pode ser vista como um processo de duas fases: a iniciação, onde ocorre a geração de novas ideias, fortemente dependente da criatividade individual; e a implementação, quando ocorre a adoção e implementação das ideias. Para essa fase, é necessária a presença de uma organização para que a ideia se desenvolva, produzindo resultado. Coons (2015) acrescenta que a organização não deve somente recolher as grandes ideias, mas a inovação somente valerá a pena se resultar em uma ação – tempo e recursos para desenvolver e implementar as ideias.

Embora esses dois conceitos possam ser tratados indistintamente em algumas áreas, outras sugerem uma distância entre os termos invenção e inovação (Fagerberg, 2005). Para

que uma invenção se torne inovação, segundo Fagerberg (2005), é necessário combinar diferentes tipos de conhecimento, capacidades, habilidades e recursos, sendo o inovador ou empreendedor (a pessoa ou organização) responsável por combinar esses fatores.

### **2.1.2 Tipos de inovação**

As inovações devem conter algum grau de novidade, seja para a empresa, para o mercado ou para o mundo, conforme apresentado no Manual de Oslo (OECD, 2005). Vários são os tipos de inovação existentes. Bateman e Snell (2007) afirmam existir dois tipos de inovação: de processo ou produto. Inovações de processo são alterações que afetam a forma de produção, enquanto as inovações de produto são realizadas diretamente nos produtos. Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005) - documento que traça as diretrizes da inovação, as inovações podem ser de quatro tipos:

- a) inovação de produto (abrange tanto bens quanto serviços) – introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado;
- b) inovação de processo – introdução de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado;
- c) inovação de marketing – introdução de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços;
- d) inovação organizacional – introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Além da inovação de produto e de processo, Tidd e Bessant (2015, p. 25) apontam outros dois tipos: inovação de posição – “mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos”; e inovação de paradigma – “mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz”. A 3M Inovação (2017, “Os tipos de inovação”, para. 6) ainda sugere a inovação de modelo de negócio, que consiste na implementação de “uma mudança significativa na forma de fazer negócios da empresa”.

O Manual de Oslo - OECD (2005), no entanto, lista algumas mudanças que não podem ser consideradas inovações, como a interrupção do uso de um processo, método de marketing ou na comercialização de um produto; a simples reposição ou extensão de capital; as mudanças resultantes puramente de alterações de preços; personalização; as mudanças sazonais regulares e outras mudanças cíclicas. Ou seja, apenas uma mudança, seja no produto,

no serviço, processo, marketing ou na organização não é suficiente para configurar como inovação. É preciso a implementação de um fator novo ou uma mudança substancial de forma a agregar valor para a empresa e para o cliente.

Quanto ao processo de desenvolvimento da inovação, a mesma pode ser aberta ou fechada (Lindegaard, 2010). Ainda segundo o autor, a inovação aberta se baseia em utilizar os melhores *inputs* externos, seja de consumidores ou de companhias envolvidas na cadeia de negócio, em prol da melhoria de processos e de atuação. Já a inovação fechada concentra o desenvolvimento da inovação no âmbito interno.

## **2.2 Cultura organizacional**

Diversos fatores podem afetar a capacidade de inovação de uma organização. Nadali et al. (2012) apontam o tamanho da organização, a estratégia, a orientação para o mercado e a cultura organizacional como determinantes para a inovação.

A cultura organizacional, um dos principais fatores que influenciam na capacidade de inovação, é a personalidade básica de uma empresa, como as pessoas interagem e trabalham. É ainda uma entidade complexa que se autorrenova, sobrevive e evolui lentamente por meio de mudanças graduais na liderança e nas estratégias (Katzenbach, Oelschlegel & Thomas, 2016).

Schein (1992) define a cultura organizacional como sendo o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Ainda segundo Schein (1984), uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Chang (2003) observa que a definição de cultura envolve a ampliação aos membros de um sistema social compartilhado de símbolos particulares, significados, imagens, regras de estrutura, hábitos, valores, para que exista o processamento de informações e a alteração dos padrões. Dessa forma, poderão dizer que compartilham uma cultura comum. Hofstede (1993) corrobora com Chang (2003) ao escrever que a essência da cultura estaria na programação coletiva das mentes.

Para Alvesson (1987), o ritmo acelerado de desenvolvimento faz com que haja uma quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais, introduzindo assim uma fragmentação

e heterogeneidade e colocando a interação social como problemática. Dessa forma, a cultura organizacional, de acordo com Freitas (1991, p.74) “surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as ideias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar [...] reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização”, fornecendo assim, uma resposta às tendências de desagregação social, produzidas pela quebra dos padrões culturais.

Freitas (1991) compartilha da opinião de Alvesson (1987) e percebe a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização.

McLean (2005, p. 241) explica que “a cultura cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado”. Já Kaasa e Vadi (2008) afirmam que a cultura unifica o comportamento das pessoas, mas também cria barreiras entre elas, contribuindo ou bloqueando a inovação. Para que a inovação ocorra, torna-se necessário um conjunto de condições específicas, um meio inovador. A cultura, dessa forma, é vista como um fator determinante para a inovação (Kaasa & Vadi, 2008).

Uma cultura forte, sedimentada pode ter um efeito reverso no processo de inovação. Das (2003) enfatiza que a cultura afeta o desempenho de um negócio e que modos antigos são raramente os melhores modos. Freitas (1991) afirma que a cultura tem como propósito a introjeção de uma imagem positiva à empresa, onde todos são iguais, reduzindo as diferenças e conflitos inerentes e anulando a reflexão.

O conceito de cultura organizacional de Cavedon (2000) pode ser considerado uma compilação dos parágrafos anteriores, visto que aborda os pontos de vista favoráveis e desfavoráveis à cultura de uma organização. Segundo a autora “é uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional” (Cavedon, 2000, pp. 33-34).

Tentando elaborar uma metodologia para o gerenciamento da cultura das organizações no Brasil, Carbone (2000) aponta que a cultura possui certos traços que podem dificultar a mudança das culturas de organizações face ao paradigma da globalização. Tais traços são o burocratismo, autoritarismo, paternalismo, aversão aos empreendedores, “levar vantagem” e reformismo.

Segundo Freitas (1991) os elementos que constituem a cultura organizacional e que



possuem o maior número de citações entre os autores do tema – Alvesson (1987), Hofstede (1990), Cavedon (2000), Mintzberg (2000), Chang (2003), Martin e Frost (2001) - são os valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas e processos de comunicação. Na visão de Alvesson (2002), a cultura organizacional deve ser analisada numa concepção que inclui mais os significados e o simbolismo da vida organizacional do que os valores e as regras como aspectos centrais. Neste sentido, Martin e Frost (2001) salientam que talvez o correto seja a denominação de culturas organizacionais e não cultura organizacional.

### **2.3 Cultura de inovação**

Segundo Monteiro (2011), já se tornou quase um lugar-comum falar na necessidade de desenvolver uma cultura de inovação não só em cada empresa, mas no país de forma geral. Na concepção do autor, a cultura de inovação é um conjunto de práticas e valores compartilhados que favorecem atitudes inovadoras por parte de pessoas e organizações. E ela tem duas dimensões: a interna, que diz respeito à própria organização e a externa, que se refere ao setor e à sociedade.

De acordo com Dauscha (2011, “A cultura de inovação”, para. 2) a cultura de inovação é definida como a “ausência de comportamentos, regras e ambientes que impeçam o desenvolvimento do ímpeto natural das pessoas em sugerir melhorias e inovações, aliada a um conjunto de visões, procedimentos e recursos que potencializem estas iniciativas”. Em outras palavras, uma cultura de inovação só terá terreno fértil se não existirem obstáculos internos que possam barrar a geração de ideias ou sofisticadas visões estratégicas. Já Janiunaite e Petraite (2010, p. 14) afirmam que a cultura de inovação é parte da cultura organizacional, relacionando-a também à gestão do conhecimento e é “um importante determinante de inovação sustentada e do desempenho eficaz de uma organização”.

Dobni (2008) destaca que em um ambiente organizacional inovação é frequentemente expressa por meios de comportamentos/atividades que estão associados a uma ação ou resultado tangíveis. Dessa forma, ainda segundo o autor, a cultura de inovação é definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovador, a infraestrutura que dá suporte à inovação, o comportamento de nível operacional necessários a influenciar o mercado e a orientação de valor e o ambiente para implementar a inovação.

Serra, Fiates e Alpersted (2007) destacam a importância de uma cultura inovadora para um ambiente favorável à inovação. Enfatizam que uma postura inovadora nem sempre é fácil, pois depende de um ambiente favorável, de pessoas criativas e sem medo de errar, de

recursos para pesquisas e uma interação muito próxima com o mercado e seus atores, de modo a perceber as oportunidades existentes.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Ahmed (1998) defende que apenas decidir ser uma organização inovadora não é suficiente, pois a inovação deve ser apoiada por um ambiente que permita que as pessoas estejam confortáveis com a inovação que criam, sendo a cultura um dos principais determinantes para a inovação, assim como apontam Kaasa e Vadi (2008).

Schaeffer (2016, p. 47, tradução nossa) compartilha dessa mesma ideia ao apontar que cultura é o mais importante condutor da inovação e que “cada organização deve criar um ambiente no qual os inovadores - aqueles com as ideias malucas - possam florescer”. Ou seja, torna-se necessário criar uma cultura corporativa que apoie ativamente a estratégia de inovação da empresa, incentivando a criatividade e ideação.

Para Mambrini et al. (2011), que investigaram práticas gerenciais que promovem uma cultura inovadora em pequenas e médias empresas brasileiras, a inovação se vale de ideias oriundas tanto de fontes internas quanto externas para ganhar competitividade. E para isso é necessário o sincronismo de cinco componentes que promovem inovação nas organizações: estratégia e posicionamento de mercado; estrutura e ambiente organizacional interno; gestão de tecnologia; gestão de pessoas; e gestão de parcerias.

## **2.4 Organização voltada para a inovação**

A criação de uma cultura de inovação passou a ser um dos principais pontos das agendas corporativas (Wunker, 2015). No mesmo sentido, Gibson (2011, “Excelência em inovação” para. 1) afirma que as empresas passaram os últimos anos buscando atingir a excelência operacional e agora procuram a excelência em inovação. A questão central agora é “criar produtos, serviços, estratégias e modelos de negócios radicalmente novos, que tragam valor fora de série para o cliente”. As empresas estão caminhando para construção de uma inovação de maneira profunda e sustentável (Gibson, 2011), no entanto, essa construção muitas vezes não dá certo, não por falta de tentativa, mas porque a organização não possui as bases necessárias para que a cultura de inovação sobreviva (Wunker, 2015).

Para Bateman e Snell (2007, p. 569) as organizações de aprendizagem, aquelas que “se superam em resolver problemas, buscam e encontram novas abordagens e compartilham novo conhecimento” possuem posição privilegiada no desenvolvimento de inovações, contudo, são necessárias algumas posturas para a construção e sobrevivência de uma cultura de inovação.

A seguir são apresentados autores que, de forma complementar, apontam diretrizes, elementos ou posturas para a construção e/ou sobrevivência de uma cultura de inovação nas organizações. É importante frisar que não somente as empresas de grande porte como Apple, Google e Microsoft, presentes em diversos *rankings* como algumas das empresas mais inovadoras (*MIT Technology Review*, *The World's Most Innovative Companies* - Forbes, *50 Most Innovative Companies* - Fortune, entre outros) podem inovar. As empresas de pequeno e médio porte também podem desenvolver uma cultura de inovação no ambiente de trabalho, ajudando o negócio a se consolidar e crescer (Rocha, 2009).

Assim, Gibson (2011) aponta que as empresas estão trabalhando para que a inovação passe de algo intangível para uma competência central profunda na organização, de forma institucionalizada, inculcando o DNA da inovação em quatro componentes interdependentes, mas que se reforçam mutuamente: uma liderança e infraestrutura alinhadas em torno da inovação; pessoal e competências voltadas ao cultivo de recursos de inovação e ao envolvimento de todos na organização; processos e ferramentas que permitam a geração de ideias e a gestão da inovação de forma sistemática; cultura aberta e de colaboração que incentiva e premia a geração de ideia e a inovação.

Jones e Austin (2002) destacam cinco principais características das organizações líderes em inovação: conhecimento profundo do cliente, conhecimento técnico de ponta, uma liderança inspiradora, recompensas motivacionais e compartilhamento de conhecimentos.

Martins e Terblanche (2003) criaram um modelo integrativo que sintetiza os valores culturais e normas determinantes da cultura organizacional e que influenciam a criatividade e inovação. O modelo é composto por: estratégia (visão e missão focadas no futuro), estrutura flexível, mecanismos de apoio e recompensa, comportamento que encoraje a inovação (tolerância aos erros, incentivo à geração de novas ideias, aprendizagem contínua), e comunicação aberta e transparente.

Com um foco mais tecnológico, mas pertinente ao propósito deste estudo, Barañano (2005) aponta as práticas de gestão associadas ao êxito da inovação, embora a autora afirme que isoladamente tais fatores não determinam nem o êxito nem o fracasso da inovação na empresa, uma vez que a inovação é um complexo processo tecnológico, sociológico e econômico, implicando numa trama de interações dentro da empresa e em seus entornos econômico, técnico, competitivo e social. Assim, são práticas associadas ao êxito da inovação:

- a) criação e manutenção de canais fluidos de comunicação (internos e externos);

- b) atenção aos clientes atuais e potenciais, inserindo-os no processo de inovação;
- c) apoio explícito da alta direção à inovação tecnológica;
- d) disponibilidade de recursos humanos altamente qualificados e presença de indivíduos-chave para a inovação;
- e) criação e manutenção de uma estrutura organizacional flexível.

Bateman e Snell (2007) apontam que são necessários alguns comportamentos para estruturar uma organização voltada para a inovação como: incentivo à criatividade, permitindo o fracasso de forma a impulsionar o pensamento criativo e a exposição ao risco; eliminação da burocracia tornando a organização mais fluida e flexível; implementação de equipes multifuncionais em torno de uma visão comum e; valorização dos relacionamentos sociais e dos aspectos humanos.

Para Tidd, Bessant e Keith (2008), uma organização inovadora implica mais que uma estrutura. Trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente permitindo que a inovação prospere como:

- a) visão compartilhada, liderança e desejo de inovar compartilhado e articulado entre todos;
- b) estrutura que permita a criatividade, aprendizagem e interação;
- c) indivíduos-chave que energizam ou facilitam a inovação;
- d) trabalho em equipe eficaz de modo a solucionar problemas, exigindo investimento em seleção e formação de equipe;
- e) desenvolvimento individual, contínuo e amplo;
- f) comunicação extensiva dentro, fora e entre a organização;
- g) alto envolvimento na inovação com a participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua;
- h) foco externo com extensivo trabalho em rede;
- i) ambiente criativo, uma abordagem positiva para as ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes;
- j) organizações voltada para aprendizagem, com altos níveis de envolvimento dentro e fora da empresa, em uma experimentação proativa, encontrando e resolvendo problemas, comunicando e compartilhamento experiências e capturando e disseminando conhecimento.

Dauscha (2011) aponta algumas diretrizes para estimular uma cultura de inovação em uma organização: manutenção de um comportamento apreciativo e aberto generalizado na

organização; existência de um conjunto de regras e procedimentos, direitos e deveres definindo o quanto os colaboradores podem dar livre vazão à necessidade de pesquisar, comparar e gerar ideias (horário de trabalho, acesso a redes sociais); ambientes agradáveis em termos visuais e sonoros, com espaços compatíveis aos momentos de criação e descanso (salas especiais, espaços de convivência, arranjos flexíveis, cores das paredes); visão clara e de longo prazo da organização e; recursos financeiros e humanos suficientes.

Coons (2015) afirma que para construir uma mentalidade inovadora na organização é importante criar uma cultura de confiança, pois assumir riscos e propor ideias requer certo nível de confiança dentro da organização; proporcionar espaços seguros onde podem ser tomados riscos, que encoraje os funcionários a assumir os riscos; criar uma cultura que compreenda os aspectos positivos das falhas, como uma oportunidade para aprender e crescer e; criar um “tempo para inovação” para que os funcionários fiquem longe das tarefas diárias e trabalhem em projetos não diretamente relacionados ao seu trabalho.

Na opinião de Hobbs e Kupperschmidt (2015), algumas etapas são fundamentais para criar uma mudança de cultura de modo a promover a inovação, como por exemplo, reforçar a visão de como a organização se vê no futuro e estimular os valores desejados a fim de que o futuro desejado seja realizado; desenvolver/encorajar comportamentos condizentes com a missão e visão da organização, quebrando barreiras e eliminando os obstáculos à inovação; alinhar conversas - a liderança deve discutir valores, visão e comportamento e a ligação com o sucesso organizacional (essas conversas incluem reuniões de equipe, avaliações de desempenho, encontros casuais nos corredores); segmentar esforços em áreas específicas para descobrir os problemas na organização que podem atrasar a mudança, deteriorar/avariar a missão e a visão e; enfatizar sucessos alcançados pela organização e comunicar eficazmente as metas e realizações cumpridas.

Já Wunker (2015) alerta que não existe uma fórmula mágica ou um caminho único para estimular a cultura de inovação, contudo o autor aponta cinco estratégias que funcionam em todos os setores: criar um processo de inovação amplo, onde todos os funcionários podem compreender e participar dos diferentes tipos de inovação; fortalecer os indivíduos inovadores contra as barreiras impostas pelos supervisores, uma vez que o excesso de níveis hierárquicos pode ser um obstáculo à inovação; redefinir métricas e incentivo; dar as ferramentas necessárias de forma a estimular novas ideias e; criar um espaço seguro para a experimentação onde as falhas são vistas como oportunidade de aprendizagem.

A empresa 3M (2017), reconhecida por “possuir a inovação em seu DNA”, apresenta outros elementos que ajudam a incentivar a criatividade e a inovação nas empresas como:

diversidade de visões e perfis; *Job rotation* ou *On the job* onde os funcionários podem se candidatar para funções em outras divisões, permitindo a exploração de novos universos de conhecimento, estabelecimento de novos contatos e absorção de maneiras diferentes de realizar o trabalho; teoria dos 15%, uma filosofia que estimula a inovação cedendo 15% do tempo do expediente dos colaboradores para projetos de inovação, empreendedorismo e criatividade relacionados ao negócio da empresa; tolerância ao erro e; estabelecimento de mecanismos de reconhecimento com critérios meritocráticos valorizados pelos funcionários.

Assim, uma organização inovadora deve ser receptiva à inovação, vendo as mudanças como oportunidades. A inovação deve ser atraente e vantajosa aos administradores, vista como meio de preservar e perpetuar a organização, como responsabilidade da alta administração que deve sempre buscar de forma sistemática e deliberada as oportunidades de inovação (Drucker, 1986). Entretanto, para que as empresas se engajem é necessário estimular, oferecer condições favoráveis à disseminação da criatividade e conseqüentemente a inovação na empresa.

Por outro lado, a partir do momento em que a inovação passou a ser vista como métrica de qualidade e sucesso das empresas, muitas delas dedicaram-se somente em conquistar o título de empresa inovadora, investindo em atividade ou recursos considerados inovadores, sem que houvesse planejamento e implementação de uma cultura de inovação. Esse comportamento vem sendo chamado de *innovation theater* onde as empresas transmitem uma imagem superficial por meio de iniciativas não estruturadas, sem continuidade e mentalidade de transformação da cultura da empresa (MJV Technology and Innovation, 2016). Dessa forma, esse tipo de comportamento deve ser evitado nas organizações.

#### **4 Metodologia**

Este artigo visa responder a seguinte questão: Quais são os elementos para estímulo da cultura de inovação adotados pelas empresas destaque em inovação no Brasil? Para responder a essa pergunta adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório (Gil, 1994).

A partir desse questionamento estruturou-se o desenvolvimento da pesquisa em duas etapas. Na primeira etapa, como procedimento técnico, foi adotada a pesquisa bibliográfica, buscando-se elencar os principais elementos para estímulo da cultura de inovação. Para isso, foi realizado um agrupamento das diretrizes consideradas mais importantes e mencionadas com maior frequência por diversos autores conforme apresentado no referencial teórico. O resultado deste levantamento é a Figura 1, que consiste em um agrupamento de 17 autores, no período de 1986 a 2017, a respeito das principais diretrizes para construção e/ou

sobrevivência de uma cultura de inovação.

Figura 1 - Elementos para estímulo da cultura de inovação: número de citações

(continua)

<b>Elementos</b>	<b>Autores</b>	<b>Nº de citações</b>
Tolerância ao erro, aprender com erros/fracassos, ter um “diretor de fracasso”, espaços seguros para correr riscos	Martins e Terblanche (2003), Bateman e Snell (2007), Zuini (2011), Lanier (2013), Bruno-Faria e Fonseca (2014), Coons (2015), Wunker (2015), 3M (2017)	8
Estabelecer mecanismos de recompensa e reconhecimento pelo comportamento criativo com critérios valorizados pelos funcionários	Martins e Terblanche (2003), Jones e Austin (2002), Lanier (2013), Gibson (2011), 3M (2017), Tidd, Bessant e Keith (2008)	6
Organizações que aprendem: ambiente que incentive o debate de ideias, criando conflitos construtivos que promova um fluxo de informações e a criação e compartilhamento de conhecimentos	Martins e Terblanche (2003), Jones e Austin (2002), Zuini (2011), Bruno-Faria e Fonseca (2014), Drucker (1986), Tidd, Bessant e Keith (2008)	6
Espalhe a inovação: a inovação precisa estar em todo canto da empresa/processo de inovação mais amplo, onde todos os funcionários possam participar	Zuini (2011), Lanier (2013), Gibson (2011), Wunker (2015), Hobbs e Kopperschmidt (2015), Tidd, Bessant e Keith (2008)	6
Conjunto de regras, procedimentos, direitos e deveres na empresa, definindo o quanto os colaboradores podem dar livre vazão à necessidade de pesquisar e gerar ideias/Promover tempo livre para pensar e experimentar/”tempo para inovação”	Dauscha (2011), Lanier (2013), Coons (2015), Wunker (2015), 3M (2017)	5
Trabalho em equipe cooperativa e multifuncional	Martins e Terblanche (2003), Bateman e Snell (2007), Zuini (2011), Lanier (2013), Tidd, Bessant e Keith (2008)	5
Incentivo, processos e ferramentas de geração de novas ideias/criatividade	Martins e Terblanche (2003), Bateman e Snell (2007), Gibson (2011), Wunker (2015), Tidd, Bessant e Keith (2008)	5
Conhecer clientes atuais e potenciais, inserindo-os no processo de inovação/Buscar ideias fora da organização/inovação em rede	Barañano (2005), Jaruzelski, Loehr e Holman (2011), Lanier (2013), Jones e Austin (2002), Tidd, Bessant e Keith (2008)	5
Apoio explícito da alta direção à inovação	Barañano (2005), McLean (2005), Zuini (2011), Gibson (2011), Tidd, Bessant e Keith (2008)	5
Cultura que suporte a mudança e inovação e procure novas e melhores maneiras de trabalhar	Martins e Terblanche (2003), Jaruzelski, Loehr e Holman (2011), Gibson (2011), Hobbs e Kopperschmidt (2015)	4
Comportamento apreciativo, aberto e generalizado na organização para a inovação	Dauscha (2011), Bruno-Faria e Fonseca (2014), Hobbs e Kopperschmidt (2015), Drucker (1986)	4
Disponibilidade de recursos financeiros, técnicos e humanos qualificados para a inovação	Barañano (2005), Dauscha (2011), Gibson (2011), Tidd, Bessant e Keith (2008)	4
Metas, objetivos, estratégias e visão que favoreçam a criatividade e inovação/Tornar a inovação parte essencial da visão da empresa	Martins e Terblanche (2003), Lanier (2013), Bruno-Faria e Fonseca (2014)	3
Métricas de inovação	Zuini (2011), Wunker (2015), 3M (2017)	3

		(conclusão)
Estrutura horizontal/redução dos níveis hierárquicos/redução da burocracia	Martins e Terblanche (2003), Wunker (2015), Bateman e Snell (2007)	3
Criação e manutenção de uma estrutura organizacional flexível/Liberdade e autonomia dos funcionários	Barañano (2005), Martins e Terblanche (2003), McLean (2005)	3
Liderança atuante e inspiradora	Jones e Austin (2002), Bruno-Faria e Fonseca (2014)	2
Diversidade de visões e perfis individuais que se complementam	Martins e Terblanche (2003), 3M (2017)	2
Comunicação aberta e transparente entre indivíduos e departamentos	Martins e Terblanche (2003), Lanier (2013)	2
Visão clara e de longo prazo da organização	Dauscha (2011), Hobbs e Kupperschmidt (2015)	2
Criação e manutenção de canais fluidos de comunicação (internos e externos)	Barañano (2005), Tidd, Bessant e Keith (2008)	2
Alinhar conversas: a liderança deve comunicar e discutir valores, visão e a ligação com o sucesso organizacional	Hobbs e Kupperschmidt (2015), Tidd, Bessant e Keith (2008)	2
Conhecimento técnico de ponta	Jones e Austin (2002)	1
Velocidade na tomada de decisão	Martins e Terblanche (2003)	1
Aprendizagem contínua	Martins e Terblanche (2003)	1
Valorização dos relacionamentos sociais e dos aspectos humanos	Bateman e Snell (2007)	1
Ambientes agradáveis em termos visuais e sonoros, com espaços compatíveis aos momentos de criação e descanso	Dauscha (2011)	1
Recrutar pessoas com histórico de inovação	Lanier (2013)	1
Gestão da inovação de forma sistemática	Gibson (2011)	1
Criar uma cultura de confiança, pois assumir riscos e propor ideias requer certo nível de confiança dentro da organização	Coons (2015)	1
<i>Job rotation</i> ou rotação de cargos	3M (2017)	1
Desenvolvimento individual contínuo e amplo	Tidd, Bessant e Keith (2008)	1
Promotores e defensores que energizam ou facilitam a inovação	Tidd, Bessant e Keith (2008)	1

Fonte: Elaborado pelos autores

A etapa seguinte visou à identificação dos principais elementos para estímulo da cultura de inovação elencados na Figura 1 nas dez empresas mais inovadoras do Brasil, segundo o *ranking* Valor Inovação Brasil 2016 – Embraer, 3M, Natura, Whirlpool, Itaú Unibanco, Grupo Boticário, WEG, Bradesco, Embraco e Ambev. Para essa etapa, adotou-se como procedimento técnico a pesquisa documental nos *sites* institucionais, além de pesquisa bibliográfica no *ranking* em questão.

O *ranking* Valor Inovação Brasil é uma iniciativa dos grupos *PricewaterhouseCoopers* (PWC) e Valor Econômico e tem como metodologia de avaliação das empresas participantes os quatro grandes pilares da cadeia de inovação: intenção de inovar, esforço para realizar a inovação, resultados obtidos e avaliação do mercado. O objetivo do *ranking* é analisar como cada um desses pilares é construído nas empresas instaladas no Brasil e como isso se reflete nas práticas de inovação de cada participante. Assim, com base em indicadores qualitativos e



quantitativos, em um modelo especialmente produzido para o país, são apontadas as empresas que adotam as melhores práticas e políticas de inovação, seus investimentos no mercado local e os resultados conquistados (Valor Econômico, 2017).

Dessa forma, com base nos dados obtidos define-se um *ranking* geral de empresas e, também, um *ranking* setorial. As participantes devem deter pelo menos 5% de participação privada em seu capital e possuir receita líquida acima de R\$ 500 milhões em um dos dois últimos anos fiscais.

É importante salientar que a escolha pelo *ranking* em questão, em detrimento de outros, se deu em função de tratar-se de um prêmio de âmbito nacional, voltado às empresas de grande porte e cuja participação se limita às empresas mais significativas dos respectivos mercados de atuação. Segundo o próprio site da instituição avaliadora, serão entrevistadas as empresas que forem mais representativas de cada setor do mercado brasileiro, as que se destacarem como casos de estudo e as que obtiverem desempenho positivo na pesquisa.

A Figura 2 faz uma compilação dos principais elementos de estímulo à cultura de inovação e as dez empresas mais inovadoras segundo o *ranking* Valor Inovação Brasil 2016. A Figura 2 ainda indica a presença desses elementos ou diretrizes em cada uma das empresas pesquisadas.

Figura 2 - Elementos da cultura de inovação presentes nas dez empresas mais inovadoras do Brasil

(continua)

Elementos/diretrizes de estímulo	Empresas									
	Embraer	3M	Natura	Whirlpool	Itaú Unibanco	Grupo Boticário	WEG	Bradesco	Embraco	Ambev
Apoio explícito da alta direção à inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Metas, objetivos, estratégias e visão que favoreçam a criatividade e inovação/Tornar a inovação parte essencial da visão da empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tolerância ao erro, aprender com erros/fracassos, ter um “diretor de fracasso”, espaços seguros para correr riscos	-	X	-	-	X	-	-	-	X	-
Estabelecer mecanismos de recompensa e reconhecimento pelo comportamento criativo com critérios valorizados pelos funcionários	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X
Disponibilidade de recursos financeiros, técnicos e humanos qualificados para a inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Métricas de inovação (% das vendas de produtos lançados nos últimos anos, número de patentes)	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X

(conclusão)

Regras favoráveis - conjunto de procedimentos, direitos e deveres que dão liberdade e vazão à geração de ideias e inovação (autonomia e liberdade aos funcionários, o horário de trabalho, acesso a redes sociais, etc.)/Promover tempo livre para pensar e experimentar/"Tempo para inovação"	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Espalhe a inovação: a inovação precisa estar em todo canto da empresa/processo de inovação mais amplo, onde todos os funcionários possam participar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrutura horizontal/redução dos níveis hierárquicos/redução da burocracia	-	X	-	-	X	-	-	-	X	-
Trabalho em equipe cooperativa e multifuncional/Incentivo ao trabalho coletivo - ambientes colaborativos, networking interno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Conhecer clientes atuais e potenciais, inserindo-os no processo de inovação/Buscar ideias fora da organização/inovação em rede	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cultura que suporte a mudança e inovação e procure novas e melhores maneiras de trabalhar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Organizações que aprendem: ambiente que incentive o debate de ideias, criando conflitos construtivos que promova um fluxo de informações e a criação e compartilhamento de conhecimentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incentivo, processos e ferramentas de geração de novas ideias/criatividade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comportamento apreciativo, aberto e generalizado na organização para a inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 Apresentação e Análise dos Resultados

Percebe-se que as empresas selecionadas são oriundas de setores variados da economia, como o de serviços financeiros, aviação, alimentos e bebidas, indústria, cosméticos e eletrodomésticos. Apesar da distinção nos negócios, houve consenso (alta adesão) por parte das organizações no que diz respeito à utilização de vários elementos de fomento à cultura de inovação, como:

- a) apoio explícito da alta direção à inovação;
- b) metas, objetivos, estratégias e visão que favoreçam a criatividade e inovação;
- c) mecanismos de recompensa e reconhecimento;
- d) fornecimento de recursos humanos, técnicos e financeiros durante o processo;
- e) regras favoráveis;
- f) processo de inovação amplo;
- g) incentivo ao trabalho coletivo;
- h) conhecer clientes atuais e potenciais;
- i) cultura que suporte a mudança e inovação;

- j) ambiente que incentive o debate de ideias e criação/compartilhamento de conhecimentos;
- k) processos e ferramentas de geração de novas ideias/criatividade;
- l) utilização de métricas de inovação.

As evidências apontadas anteriormente podem ser comprovadas pelo relatório do prêmio e pelos demais documentos analisados, como *sites* institucionais, divulgações de resultado do exercício, entre outros.

Por outro lado houve baixa adesão de outros elementos/diretrizes por parte das empresas pesquisadas, como ‘Tolerância ao erro’ e ‘Estrutura horizontal/redução dos níveis hierárquicos/redução da burocracia’. A tolerância ao erro é um aspecto que merece reflexão, visto que foi o elemento mais citado pelos autores, conforme apresentado na Figura 1. Contudo, após a análise das fontes de informação, notou-se que somente 3M, Itaú Unibanco e Embraco apresentam o elemento ‘tolerância ao erro’ em suas práticas e políticas de trabalho. Apesar da baixa adesão entre as empresas do *ranking*, ainda assim autores como Martins e Terblanche (2003), Bateman e Snell (2007), Zuini (2011), Lanier (2013), Bruno-Faria e Fonseca (2014), Coons (2015) e Wunker (2015) apontam a tolerância ao erro como um dos pontos principais para que a instituição encoraje a inovação contínua e sistematicamente.

Assim, é de pouca valia uma empresa que possui um líder inovador e encorajador, uma política de disponibilização de recursos humanos, técnicos e financeiros, um espaço para inovar, mas que ainda cultiva o medo de tentar por parte dos colaboradores, pois no primeiro equívoco podem ser penalizados.

No que diz respeito ao elemento ‘Estrutura horizontal/redução dos níveis hierárquicos/redução da burocracia’, apenas as empresas 3M, Itaú Unibanco e Embraco fizeram alguma menção ao uso. Apesar do baixo resultado, autores como Martins e Terblanche (2003), Bateman e Snell (2007), Wunker (2015) consideram esta diretriz fundamental para cultivo de uma cultura de inovação. Bateman e Snell (2007) apontam a redução da burocracia como um ponto importante para que a organização funcione de maneira mais fluida e flexível de forma a não restringir o pensamento e ações.

Considera-se relevante fazer uma ressalva para os itens que obtiveram pouca adesão por parte das empresas pesquisadas. A falta de evidências de algumas empresas pode se justificar, em parte, pelo fato de não ter havido uma investigação *in loco* ou ainda por meio de um representante legal das empresas pesquisadas. Outra vertente é que, de fato, as empresas não adotam tais práticas e atividades.

No que tange à completude da Figura 2, ou seja, a capacidade de preenchimento das colunas, as empresas Embraco e 3M foram as que mais preencheram, apresentando os 15 elementos pesquisados (100%). Grande parte da explicação se dá pelo DNA inovador das empresas, onde a inovação acontece de forma sistemática, sendo vista como uma competência central e de forma institucionalizada. Outro ponto a favor das empresas é contar com uma estrutura horizontal, de poucos níveis hierárquicos e de reduzida burocracia. Das 10 empresas que compõem o *ranking* somente A Embraco, 3M e Itaú apresentam tal requisito, proposto por Martins e Terblanche (2003), Bateman e Snell (2007) e Wunker (2015).

Na segunda colocação aparece o Itaú Unibanco, preenchendo 14 dos elementos presentes (93,33%). Apesar de estar engajado com o desenvolvimento de novas tecnologias, em especial para se manter competitivo frente às *fintechs*, não foi possível identificar o uso de métricas para inovação.

Com 86,66% das colunas preenchidas encontra-se a maioria das empresas do *ranking*. São as empresas Embraer, Natura, Whirlpool, Boticário, Bradesco e Ambev, preenchendo 13 colunas cada. É unânime o fato de que nenhuma delas apresenta o aspecto de ‘Tolerância ao erro’ e Estrutura horizontal/redução dos níveis hierárquicos/redução da burocracia’.

Para finalizar há a WEG, que conta com 80% de completude, preenchendo 12 das colunas da figura. Dos elementos não apresentados pela empresa, 2 são os mais citados por pelos autores do referencial (“tolerância ao erro” e “mecanismos de recompensa e reconhecimento”).

Após a análise do desempenho das empresas do *ranking* é possível inferir que apesar da divergência entre os setores pesquisados, notou-se que os mesmos apresentam a maioria dos elementos fundamentais à criação e manutenção de uma cultura de inovação bem sucedida e que tais elementos foram validados por meio do confronto com conceitos e autores do referencial. É importante também enfatizar que a cultura de inovação não se faz somente com recursos financeiros e tecnologia, mas sim de iniciativas e envolvimento de todos os componentes de uma organização, iniciando por seus valores, cultura e filosofias, passando pelos colaboradores, estrutura, até se chegar aos demais *stakeholders* (inovação em rede).

Percebeu-se por meio da análise de informações contidas nos *sites* institucionais que os elementos propostos na Figura 2, de ordem teórica, se desdobram nas seguintes ações de natureza prática: investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D); parceria/colaboração com empresas, universidades, instituições pesquisa, laboratórios, fornecedores e *startups*; geração e compartilhamento de conhecimento por meio de seminários, fóruns técnicos,

debates, mesas-redondas; monitoramento dos avanços científicos na área em que estão inseridas; práticas de sustentabilidade para o negócio e para o meio ambiente (otimização do uso de recursos, desenvolvimento de produtos e processos mais eficientes, impacto sobre o meio ambiente); responsabilidade social (investimento em educação, ciência e tecnologia e desenvolvimento social nas comunidades na qual está inserida); modelo de gestão voltado à inovação de forma sistemática e presença digital (em redes sociais). Dessa forma, os argumentos apresentados pelos diversos autores que compõem a Figura 2 se concretizam por meio de ações e práticas de natureza concreta nas empresas pesquisadas.

## **6 Considerações Finais**

No ambiente competitivo em que as organizações estão imersas é necessário ser proativo e adiantar-se às demandas do mercado. Uma das principais saídas encontradas é por meio da inovação. Sabe-se que a competição está ligada à habilidade de inovar, pois é um agente de mudança, ou seja, por meio dela a empresa é capaz de fornecer ao mercado uma sucessão de novos produtos, serviços, processos e até modelos de negócio. Ao oferecer tais soluções é possível influenciar os rumos da indústria em que se inserem. Mas antes disso, as empresas devem criar uma cultura que dê suporte ao processo de inovação.

Com relação ao objetivo proposto inicialmente, foi possível identificar por meio da revisão de literatura e demais fontes secundárias quais os elementos utilizados pelas empresas estudadas para estímulo de uma cultura de inovação. Foi ainda possível agrupar a partir do referencial teórico a contribuição de 17 autores, no período de 1986 a 2017, a respeito dos elementos que estimulam a cultura de inovação. Este agrupamento se configura como uma oportunidade para melhoria na medida em que é possível expandir o escopo do período e número de autores estudados.

A análise dos elementos que compõem a Figura 2 sugere um padrão no que diz respeito ao alinhamento, direcionamento do corpo gerencial e demais colaboradores na definição e execução de ações e políticas favoráveis à inovação, visto que 73% dos elementos são comuns à todas as empresas estudadas. Sugere também que independente do setor de atuação, o processo de inovação deve se fazer presente. Em todas as empresas estudadas foram encontradas estruturas semelhantes e de grande porte, porém flexíveis. É válido ressaltar que o tamanho de uma organização não é pré-requisito para que as empresas inovem. A inovação pode e deve se dar em empresas de pequeno, médio e grande porte (Rocha, 2009).

Parte das iniciativas propostas pelas empresas estudadas visa a maior interação entre membros e parceiros, culminando com a criação e manutenção de canais fluidos de

comunicação (internos e externos). Tais ações são corroboradas pelos autores Barañano (2005), Tidd, Bessant e Keith (2008).

É importante esclarecer que a compilação apresentada na Figura 2, apesar de se embasar nos diversos autores mencionados no referencial, não se configura como algo intocável, absoluto ou mesmo como uma receita de sucesso. Buscou-se com esta proposta analisar de maneira mais abrangente os componentes do processo de inovação dentro das organizações, contrariando, segundo Tidd, Bessant e Keith (2008), a visão de muitos autores que optam por adotar uma ênfase mais estreita ou dar muita ênfase a uma única prescrição, como ‘trabalho em equipe’ ou ‘estruturas livres’. Todavia, é possível extrair do modelo proposto um conjunto de componentes que estão relacionados ao sucesso.

A principal lição a ser aprendida é que independente do número de elementos utilizados pelas organizações, não é mais possível ignorar a importância do processo de inovação. E para que tais processos e ações sejam frutíferos, é preciso que algumas organizações deixem de lado somente o discurso e passem de fato para a prática, mobilizando recursos e processos para garantir o engajamento necessário dos colaboradores e demais parceiros da empresa a inovar.

Faz-se necessário apontar as possíveis limitações da pesquisa, como o fato de que a busca de informações se deu por meio de fontes documentais – livros, relatórios, *sites* - e não diretamente com as empresas, o que pode explicar o fato de algumas empresas não contemplarem importantes práticas de estímulo à cultura de inovação - em especial ‘tolerância a erros’ - visto que foi a mais citada entre os autores do referencial teórico.

Como estudo futuro sugere-se uma ampliação do objeto de análise, traçando, dessa forma, um paralelo entre práticas de estímulo à cultura de inovação entre empresas brasileiras e estrangeiras. Para garantir um aprofundamento e assertividade dos dados coletados, a coleta dos dados das empresas aqui estudadas pode ser efetuada por meio de pesquisas descritivas e participantes.

## Referências

3M do Brasil (2017). *Estímulo ao empreendedorismo*. Recuperado em 06 novembro, 2017, de <http://www.3minovacao.com.br/aprenda/cursos/estimulo-ao-empreendedorismo-ii>.

3M Inovação (2017). *Os tipos de inovação*. Recuperado em 06 novembro, 2017, de <https://www.3minovacao.com.br/aprenda/cursos/os-tipos-de-inovacao>.

Abernathy, W. J., & Clark, K. B (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22.

Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation*

*Management*, 1(1), 30-43.

Aires, M. (2010, setembro 13). *Qual a diferença entre invenção e inovação*. Recuperado em 06 novembro, 2016, de <http://www.rh.com.br/Portal/Criatividade/Artigo/6773/qual-a-diferenca-entre-invencao-e-inovacao.html>.

Alvesson, M. (1987). *Organization Theory and Technocratic Consciousness-Rationality, Ideology and Oua/ity Work*. New York, Walter de Gruyter.

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Londres: Sage Publications.  
Banco Bradesco (2016). *Sobre o Bradesco*. Recuperado em 22 novembro, 2016, de <https://banco.bradesco/html/classic/index.shtm>.

Barañano, A. M. (2005). *Gestión de la innovación tecnológica: estudio exploratorio de nueve Pymes españolas*. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, 30. Recuperado em 06 novembro, 2016, de <http://www.madrimasd.org/revista/revista30/tribuna/tribuna2.asp>.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Bateman, T. S., & Snell, S. (2007). *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. São Paulo: McGraw-Hill.

Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. A. (2014). *Cultura de Inovação: conceitos e modelos teóricos*. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 372-396. Recuperado em 11 maio, 2017, de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n4/1415-6555-rac-18-04-00372.pdf>

Cavedon, N. R. (2000). *Administração de toga: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e Unisinos*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Chang, L.C. (2003). *An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework*. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 567-570. Recuperado em 29 novembro, 2017, de <http://two.nitbj.com.cn/nit/content/references/Chang,%20L..pdf>

Christensen, C. M. (2011). *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M.Books.

Companhia de Bebidas das Américas. (2016). *Ambev: juntos por um mundo melhor*. Recuperado em 22 novembro, 2016, de <https://www.ambev.com.br/>

Coons, D. (2015). *Building a Culture of Innovation*. *Insurance Journal Online*. Recuperado em 11 maio, 2017, de <http://www.insurancejournal.com/magazines/features/2015/03/23/361075.htm>

Das, G. S. (2003). *Preparedness for innovation: an Indian perspective*. *Global Business Review*, 4(1), 27-39. Recuperado em 29 novembro, 2017, de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/097215090300400103>.

Dauscha, R. (2011). *Cultura de inovação nas empresas*. Recuperado em 28 agosto, 2017, de

<https://endeavor.org.br/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas/>

Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. D. (2007). *As Regras da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. Recuperado em 29 novembro, 2017, de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14601060810911156>.

Deschamps, J. P. (2003). Innovation and Leadership. In Shavinina, L. V. *The International Handbook on Innovation*. Amsterdam: Elsevier.

Drucker, P. F. (1986). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Empresa Brasileira de Aeronáutica. (2016). Portal Embraer. Recuperado em 06 novembro, 2016, de <http://www.embraer.com.br>

Empresa Brasileira de Compressores. (2016). Home. Recuperado em 22 novembro, 2016, de <http://www.embraco.com>

Fagerberg, J. (2005). Innovation: a guide to the literature. In J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. Nelson. *The Oxford handbook of innovation*, 1-26. Oxford: Oxford University Press.

Freitas, Maria Ester. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas* São Paulo, 31 (3): 73-82 Jul./Set.

Gibson, R. (2011). Excelência em inovação: lições das campeãs brasileiras. *Harvard Business Review Brasil*. Recuperado em 11 maio, 2017, de <http://hbrbr.com.br/excelencia-em-inovacao-licoes-das-campeas-brasileiras/>

GIL, A. C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Hobbs, P. B., & Kopperschmidt, B. (2015). Creating a culture of innovation. *The Oklahoma Nurse*, 60(3), 17. Recuperado 11 maio, 2017, de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=capes&v=2.1&id=GALE%7CA463514599&it=r&asid=d580bf76f67c08357f7867ed43ec1cc>

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Executive*, 7(1), 81-94.

Itaú Unibanco S.A. (2016). Banco Itaú: feito para você. Recuperado em 22 novembro, 2016, de <https://www.itaubank.com.br/>

Janiunaite, B., & Petraite, M. (2010). The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. *Socialiniai Mokslai*, 3(69), 14-23. Recuperado 04 novembro, 2016, de <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/Social/index>

Jaruzelski, B., Loehr, J., & Holman, R. (2011). Why culture is key. *Strategy and Business*, 65. Recuperado 11 maio, 2017, de <http://www.strategy-business.com/article/11404>



Jones, T., & Austin, S. (2002). *Innovation leadership: Management Report*. London: Datamonitor PLC.

Kaasa, A., & Vadi, M. (2008). *How does culture contribute to innovation: evidence from European countries*. Tartu: Tartu University Press. Recuperado 07 novembro, 2016, de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1268359](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1268359)

Katzenbach, J., Oelschlegel, C., & Thomas, J. (2016). 10 Principles of Organizational Culture. *Strategy and Business*, 82. Recuperado 11 maio, 2017, de <http://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture>

Lanier, M. (2013). *10 practices to ignite innovation*. 05 set 2013. Recuperado 07 outubro, 2017, de <https://hroutsider.wordpress.com/2013/09/05/10-practices-to-ignite-innovation/>

Lindegaard, S. (2010). *The open innovation revolution: essentials, roadblocks, and leadership skills*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Mambrini, A. B., Dattein, E., Medina, J. A. A., Cintho, S., & Maccari, E. A. (2011). Cultura inovadora na pequena e média empresa. *Revista de Gestão e Projetos*, 2(1), 26-51.

Martin, J., Frost, P. (2001). Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções* (2). São Paulo: Atlas.

Martins, E.C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. Recuperado 05 novembro, 2016, de <http://www-emeraldinsight-com.ez27.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/14601060310456337>

McClean, L.D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246. Recuperado 11 maio, 2017, de <http://adh.sagepub.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/content/7/2/226.full.pdf+html>

MJV Technology and Innovation. (2016). *Cultura de inovação: como evitar o innovation theater*. Recuperado em 22 novembro, 2016, de <http://conteudo.mjv.com.br/whitepaper-cultura-de-inovacao-como-evitar-o-innovation-theater>

Monteiro, J. G. , Jr. (2011). *Criatividade e Inovação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.  
Nadali, A., Goldasteh, P., Ghazivakili, M., & Ahmari, S. (2012, June 26-28). Evaluating Success of Innovation Ideas in Social Computing Technologies Using Fuzzy Expert System. *Proceedings of the FTRA International Conference on Mobile, Ubiquitous, and Intelligent Computing*, Vancouver, Canada , 3. Recuperado 28 agosto, 2017, de <http://ieeexplore.ieee.org/document/6305828/>

Natura. (2016). Homepage. Recuperado em 22 novembro, 2016, de <http://www.natura.com.br>  
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3a ed.). Paris: OECD Publishing. Recuperado em 06 novembro, 2017, de <http://www.oecd-ilibrary.org/science-and->

technology/oslo-manual\_9789264013100-en

Rocha, L. C. (2009). *Criatividade e Inovação: como adaptar-se às mudanças*. Rio de Janeiro: LTC.

Schaeffer, P. (2016). Five cultures that kill innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 44(3), 46-50. Recuperado 13 junho, 2017, de <http://ieeexplore.ieee.org/document/7559048/>

Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Schumpeter, J. A. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Serra, F. A. R., Fiates, G. G., & Alperstedt, G. D. (2007). Inovação na pequena empresa: estudo na Tropical Brasil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(2), 170-183.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2015). *Gestão da inovação: inovar para competir*. Brasília. Recuperado em 13 junho, 2017, de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ead/gestao-da-inovacao-inovar-para-competir,3c544bbfa8c98510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Tidd, J., Bessant, J., & Keith, P. (2008). *Gestão da inovação* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Valor Econômico (2016). As empresas mais inovadoras. *Valor Inovação Brasil*, 2(2), 28-68.

Valor Econômico (2017). Metodologia de avaliação. *Valor Inovação Brasil*, 3(3), 34-36.

Weg S.A. Homepage. Recuperado em 22 novembro (2016), de <http://www.weg.net/BR/pt/>

Whirlpool S.A. (2016). Whirlpool Corporation no Brasil. Recuperado em 22 novembro, 2016, de <https://www.whirlpool.com.br/>

Wunker, S. (2015). 5 strategies big businesses use to build a culture of innovation. *Forbes*. Recuperado 11 maio, 2017, de <http://www.forbes.com/sites/stephenwunker/2015/07/29/5-strategic-big-businesses-use-to-build-a-culture-of-innovation/#32472bd11020>

Zuini, P. (2011). Como criar uma cultura de inovação na sua empresa. *EXAME.com*. Recuperado em 21 nov., 2016, de <http://exame.abril.com.br/pme/como-criar-uma-cultura-de-inovacao-na-sua-empresa/>