

Avaliação da cultura inovadora empresarial – um estudo de caso

Izabel Cristina Zattar (UFPR) izabel.zattar@gmail.com

Chanthal Gabriela Salazar Garcia (UFPR) salazarchanthal@gmail.com

Guilherme Augusto Schünemann de Oliveira (UFPR) gui.schunemann@gmail.com

Marcelo Gechele Cleto (UFPR) mgcleto@ufpr.br

Resumo

Apesar de ser essencial à sobrevivência das empresas, a capacidade de inovar não é algo fortuito. (DRUCKER, 2006). A gestão da inovação passa pela avaliação e medição de seus processos, e estas nem sempre possuem relações causa-efeito objetivas. A fim de avaliar a condição da inovação em empresas, Rao e Weintraub (2013) desenvolveram uma ferramenta para medir o grau de inovação organizacional, a qual identifica e mede aspectos da cultura organizacional. Esse *survey* fornece como resultado o Quociente de Inovação (QI), valor adimensional que varia de 1 a 5, sendo 1 o grau mais baixo e 5 o grau mais alto de inovação. Sendo o exposto, o objetivo deste trabalho é avaliar o posicionamento de uma empresa brasileira com relação à inovação e o alcance de sua cultura inovadora. Para atingir este propósito, a ferramenta foi aplicada à uma empresa brasileira de desenvolvimento de *softwares*. Os resultados mostraram que a empresa estudada possui um QI moderado, apesar de já incentivar em sua cultura algumas iniciativas inovadoras. A partir da análise desses resultados, pôde-se sugerir medidas para aumentar o nível de inovação na empresa, a fim de fazer da inovação um processo contínuo. Este trabalho pode ser de interesse de empresários que desejem estudar e aprimorar a inovação em suas empresas, bem como de acadêmicos da área, pois fornece um exemplo de aplicação real de uma metodologia de medição de inovação. Trata-se de um trabalho piloto, sendo que a ferramenta utilizada pode ser adaptada e utilizada para avaliação de outras empresas.

Palavras chave – inovação, quociente de inovação, cultura organizacional

Organizational innovative culture assessment – a case study

Abstract

In spite of being essential to any company's survival, innovation capacity is not accidental (DRUCKER, 2006). Innovation management goes through the assessment and measurement of its processes, which do not always have an objective cause-effect relationship. In order to evaluate companies' innovation status, authors Rao e Weintraub (2013) developed a survey that measures the innovation level of companies, by identifying and evaluating aspects of its organizational culture. This survey gives as outcome the Innovation Quotient (IQ), a dimensionless value that goes from 1 to 5, being 1 the lower innovation value and 5 the higher. Therefore, the purpose of this work is to assess a Brazilian enterprise's innovation status and organizational culture purview. To achieve this purpose, the IQ survey was applied to a software development company in Brazil. The results have shown that the studied company has a moderate IQ, although it already stimulates some innovation initiatives. From the data analysis, improvement actions were suggested in order to increase the company innovation level, as well as making innovation a continuous process. This paper may be of special interest for executives that wish to study and improve innovation in their enterprises, as well as for related areas scholars, since this paper provides a real application example of an innovation assessment methodology. This is a pilot study, since the tool can be adapted and applied to evaluate other companies.

Keywords – innovation, innovation quotient, organizational culture

1. Introdução

Segundo Calmanovici (2011, p. 193) “a capacidade de inovar é determinante para a competitividade das empresas e das nações em um mundo cada vez mais globalizado”. O Manual de Oslo (FINEP, 2005) define inovação como a implementação bem sucedida de um produto em um mercado, sendo que os produtos comercializados podem incluir bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, propriedades, organizações, ideias, e informações (KOTLER, 2000).

Duréndez, Guijarro e Lema (2011) afirmam que transformações na cultura organizacional podem modificar as atitudes e comportamentos dos colaboradores, direcionando-os a uma melhoria no seu desempenho como um todo. A inovação, no entanto, não é algo acidental. Tanto Drucker (2006) quanto Terra (2007) argumentam que ela, como ferramenta, pode ser aprendida, desenvolvida e praticada; e como processo pode ser estruturado, mapeado, incentivado e formalizado.

Entretanto, medir a inovação não é simples, porque a definição e a manipulação dos parâmetros relativos a esse tema são subjetivas, nem sempre sendo óbvias as relações causa-efeito entre ação e resultado (IVANOV e AVASILCAI, 2014). Assim, este trabalho procura avaliar a postura e estudar oportunidades para o aumento das iniciativas em inovação nas empresas, através da avaliação do grau de inovação em uma empresa de *softwares* brasileira.

Além desta introdução, o artigo apresenta as seguintes seções: (ii) revisão da literatura sobre cultura organizacional e inovação; (iii) apresentação do instrumento de pesquisa utilizado para avaliação do QI e apresentação do estudo de caso; (iv) resultados e discussões; (v) conclusões; e, por fim, as referências utilizadas.

2. Cultura organizacional e inovação

Nascido dos estudos sobre Teoria Comportamental – “behaviorismo” – o agregado dos valores, tradições, hábitos e relacionamentos sociais dentro de uma organização é chamado de cultura organizacional (CHIAVENATO, 2003). Juran e Godfrey (1998) preconizaram que, com uma mudança na cultura organizacional, poder-se-ia elevar os níveis de desempenho das organizações nos mais diversos aspectos, através da estimulação e *empowerment* dos colaboradores.

Já os estudos de Valencia *et al.* (2010) apontam para uma forte relação entre maior inovação e culturas organizacionais flexíveis, as quais permitem maior participação dos colaboradores (*empowerment*), estimulando a criatividade, o envolvimento e a tomada de riscos consciente por parte dos funcionários.

Além de proporcionar às empresas vantagens competitivas, a inovação também as auxilia nos processos de internacionalização, que é a participação das empresas em mercados externos ao seu de origem, dessa forma abrangendo uma fatia maior do mercado (HARRIS e WHEELER, 2005). Filipescu (2007) elaborou um modelo que comprova a relação entre a inovação e a internacionalização, argumentando que a inovação conduz à internacionalização de uma empresa e vice-versa.

Uma definição pertinente sobre inovação é a de Drucker (2006), que declara que inovar é explorar uma mudança como oportunidade em um negócio ou mercado, transformando-a em valor agregado. Porém, para que se consiga aproveitar essas oportunidades, mantendo a organização em um estado contínuo de geração de valores, é preciso estar preparado.

Terra (2007) acredita que, apesar de as empresas entenderem a importância de se tornarem mais inovadoras, pouco fazem para que essa mudança comportamental voltada à inovação realmente ocorra. Segundo o autor, a dificuldade para tornar-se inovador está em conduzir a organização para que se estimule o risco calculado, o esforço de longo prazo, o envolvimento dos colaboradores, os intervalos para o relaxamento que predispõem à criatividade, o tempo para pensar, viagens para novas associações de ideias, abertura aos questionamentos, relações humanas com espaço para falar e ouvir, como também rotinas mais criativas e abertas.

Dessa forma, não basta apenas desejar ser mais inovador, mas tentar compreender como acontece a inovação para então agir em prol da formalização de processos de inovação, identificando, quantificando e controlando parâmetros que permitam alcançar maiores níveis de inovação e, por conseguinte, melhores resultados mercadológicos.

3. Metodologia

3.1 Instrumento de pesquisa

Em seus estudos, Tohidi e Jabbari (2012) afirmam que, para se avaliar a inovação em organizações, é necessário identificar fatores que afetam o processo de inovação e então utilizar um sistema de medição sobre esses fatores. Após pesquisas extensivas e contato com mais de mil executivos ao redor do mundo, Rao e Weintraub (2013) afirmam que sustentar um estado de inovação em uma organização é resultado de uma cultura inovadora. Os autores indicam que esta baseia-se nos seis blocos de inovação, Figura 1, a saber:

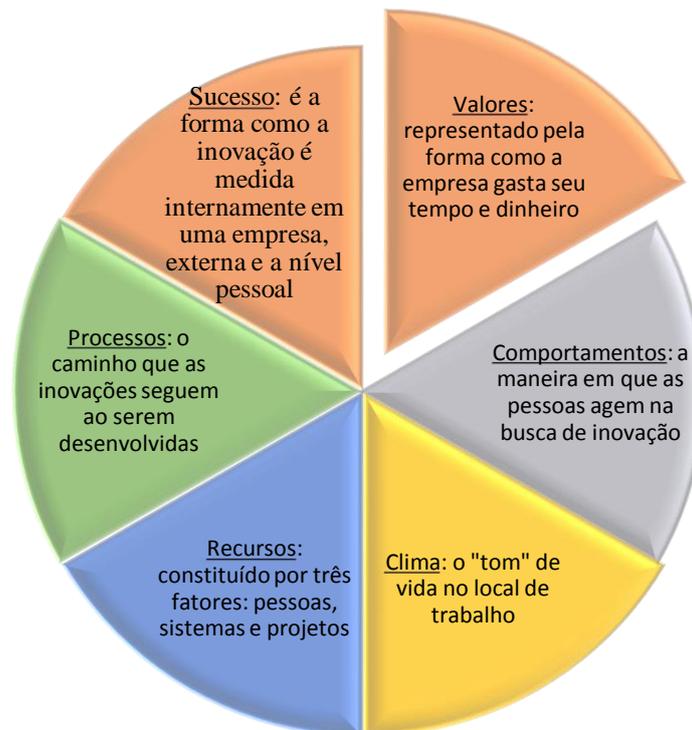


Figura 1 – Os seis blocos da cultura de inovação

Fonte: Adaptado de Rao e Weintraub (2013)

Devido à natureza subjetiva destes blocos da cultura de inovação, os autores optaram por decompô-los, cada um, em três fatores e cada um destes fatores em três elementos, totalizando 54 elementos, Figura 2.

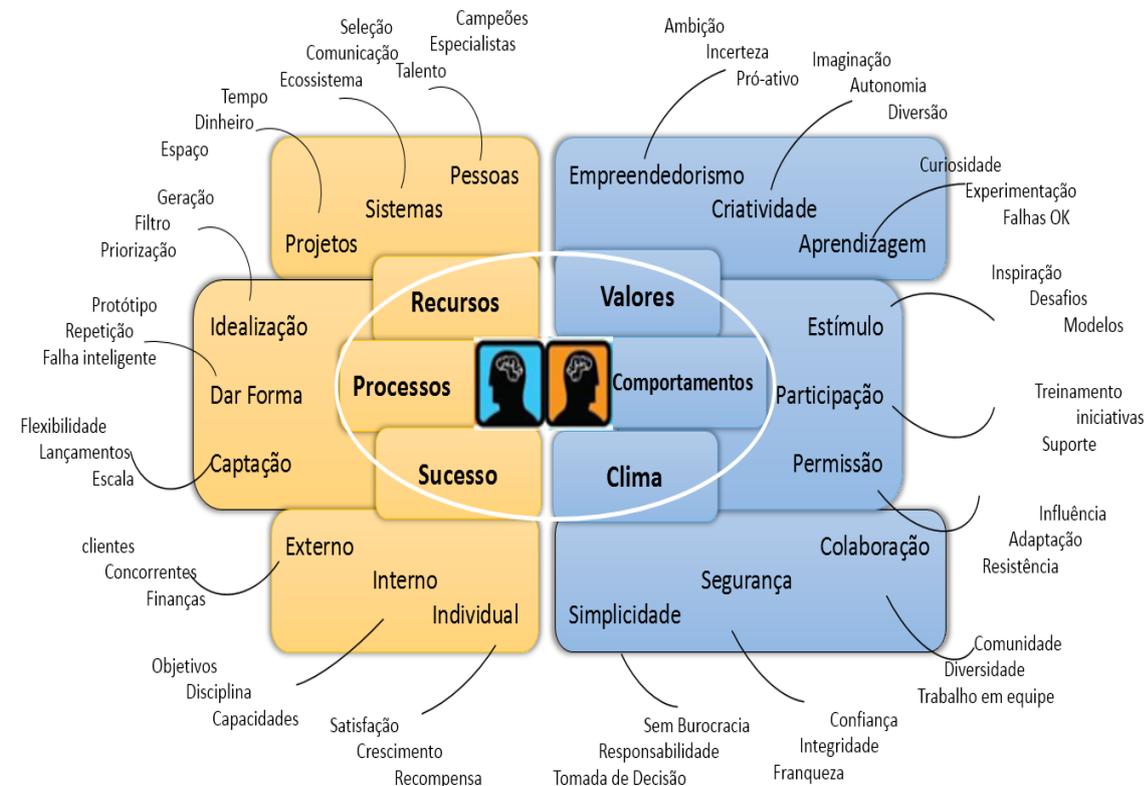


Figura 2 – Blocos e Elementos da Cultura de Inovação

Fonte: Adaptado de Rao e Weintraub (2013)

Tendo como base os blocos de inovação apresentados, os autores elaboraram uma ferramenta para avaliar a cultura inovadora das empresas. Esta ferramenta está na forma de um survey que conta com 54 perguntas a serem avaliadas, tendo por função mapear a cultura organizacional da empresa. Assim, cada pergunta corresponde a um elemento da cultura organizacional apresentado anteriormente. A ferramenta fornece como resultado um parâmetro numérico denominado de Quociente de Inovação (QI) ou Innovation Quotient, no original em inglês. Durante a aplicação da ferramenta, o entrevistado responde às perguntas pontuando cada elemento em uma escala de 1 a 5, sendo: 1 = Não mesmo; 2 = Um pouco; 3 = Moderadamente; 4 = Bastante; 5 = Completamente.

O QI final da empresa é calculado a partir da média dos pontos dos 6 blocos. A pontuação de cada bloco é obtida a partir da média dos 3 fatores constituintes do bloco; a média de cada fator é composta pela média dos elementos, e a média destes é proveniente das avaliações de cada pergunta pelos respondentes.

O QI é adimensional e figura em uma escala de valores positivos, variando entre 1 e 5. A interpretação dessa escala segue os seguintes critérios (RAO e WEINTRAUB, 2013), representando: baixo grau de inovação valores $1 < QI < 2$; grau de inovação moderado valores $2 < QI < 4$; alto grau de inovação valores $QI > 4$.

O Quadro 1 apresenta um exemplo do cálculo da nota para o primeiro bloco de inovação calculado na presente pesquisa. Os índices P correspondem à média das perguntas respondidas pelos entrevistados, os índices F à média dos fatores, advindas das médias dos elementos e B a média total do bloco. Assim, ao final da pesquisa, tem-se 54 índices P, 18 índices F e 6 índices B.

Bloco	Fatores	Elementos	Perguntas do Survey	Média da pergunta	Média do fator	Média do bloco
Valores	Empreendedorismo	Ambição	Possuímos uma vontade tremenda de explorar as oportunidades e de criar coisas novas.	P1	F1	B1
		Incerteza	Somos ambiciosos e tolerantes frente às adversidades quando em busca de novas oportunidades.	P2		
		Pró-Ativo	Agimos na identificação de novas oportunidades ao invés de ficarmos inertes.	P3		
	Criatividade	Imaginação	Encorajamos novas formas de pensar e soluções a partir de diversas perspectivas.	P4	F2	
		Autonomia	Nosso local de trabalho nos oferece liberdade na busca de novas oportunidades.	P5		
		Diversão	Somos espontâneos e não temos medo de rir de nós mesmos.	P6		
	Aprendizagem	Curiosidade	Não hesitamos em perguntar coisas de que não temos conhecimento.	P7	F3	
		Experimentação	Estamos constantemente experimentando ideias inovadoras.	P8		
		Falhas OK	Não temos medo de falhar. Enfrentamos o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem.	P9		

Quadro 1 – Exemplo de cálculo da média de um dos blocos de inovação

Fonte: Adaptado de Rao e Weintraub (2013)

Por meio desta ferramenta, as empresas podem obter informações detalhadas sobre sua cultura inovadora e identificar pontos fortes e fracos, bem como avaliar seus próprios indicadores de inovação (RAO e WEINTRAUB, 2013).

A pesquisa de Abdullah *et al.* (2014) corrobora com essa proposta, ao afirmar que as organizações podem obter vantagens competitivas ao conhecer e compreender as dimensões da cultura organizacional que estimulam a inovação.

3.2 Perfil da empresa para estudo de caso

A ferramenta proposta foi aplicada no mês de junho de 2014 em uma microempresa especializada em desenvolvimento de *softwares* para a *internet* em diversos setores, a qual está localizada na cidade de Curitiba, Brasil. Esta empresa foi escolhida por afirmar “possuir a

inovação em seu DNA”, sendo que a mesma buscava, por meio desta pesquisa, avaliar sua atual cultura inovadora e identificar possíveis oportunidades de melhorias que auxiliassem em seus planos futuros de internacionalização. O fato de ser uma microempresa permitiu aplicar o *survey* aos mais diversos funcionários da mesma, independentemente de seu cargo, tornando os resultados finais muito mais expressivos. A empresa conta com 18 funcionários ao total, sendo que foram entrevistados 14, presentes na empresa no dia da visita.

O perfil dos entrevistados varia desde os mais altos executivos até estagiários mais recentes. A empresa possui uma população jovem, com 79% dos colaboradores abaixo da faixa dos 35 anos de idade. O nível de escolaridade dos colaboradores é elevado, considerando que 65% dos entrevistados possuem ao menos uma graduação e que 21% dos colaboradores possuem especialização *lato sensu* ou *stricto sensu*. O Gráfico 1, por sua vez, apresenta a distribuição dos cargos entre os entrevistados, sendo que a seção “outros” inclui os cargos adicionados pelos mesmos, os quais são: desenhista gráfico, desenvolvedor, assistente e estagiário.

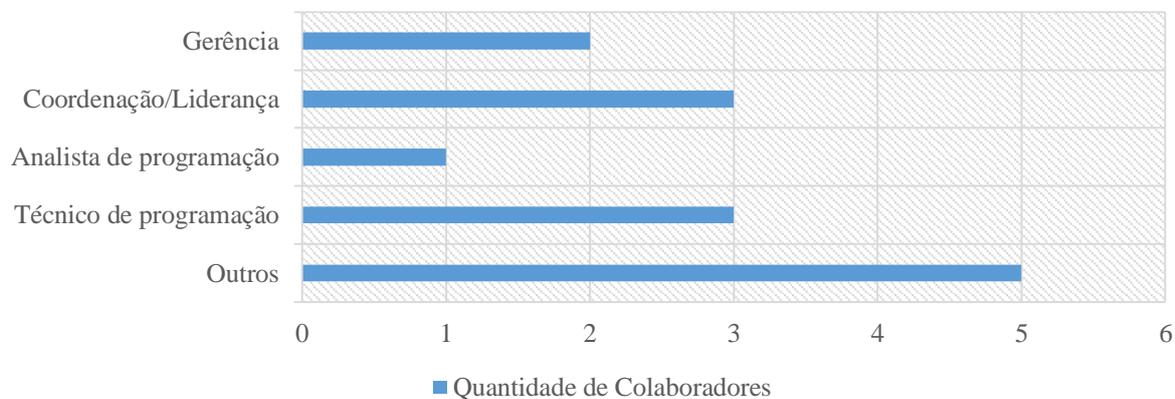


Gráfico 1 - Cargos ocupados pelos respondentes na empresa

Fonte: Os autores (2014)

4. Resultados e discussões

A partir dos resultados obtidos com a aplicação do *survey*, observou-se que a empresa possui um grau de inovação moderado, apresentando um QI de 2,96. Isso sugere que a empresa já pratica algumas iniciativas voltadas à inovação, mas que ainda pode realizar diversas melhorias em sua cultura inovadora. O Gráfico 2 apresenta as médias dos blocos de inovação, utilizadas para o cálculo do QI.

Observa-se que os blocos de clima e valores obtiveram os valores mais altos, 3,63 e 3,56 respectivamente. Essas pontuações individuais sugerem que a empresa possui alguma propensão à inovação. Isto se deve ao fato de que, em geral, seus colaboradores se sentem felizes em trabalhar no clima empresarial atual e possuem vontade de aprender e de criar coisas novas, sem medo de falhas. Por sua vez, os blocos com menor pontuação são aqueles que mais devem ser tomados em consideração e, por meio da identificação das falhas, melhorar aos poucos na medida do possível.

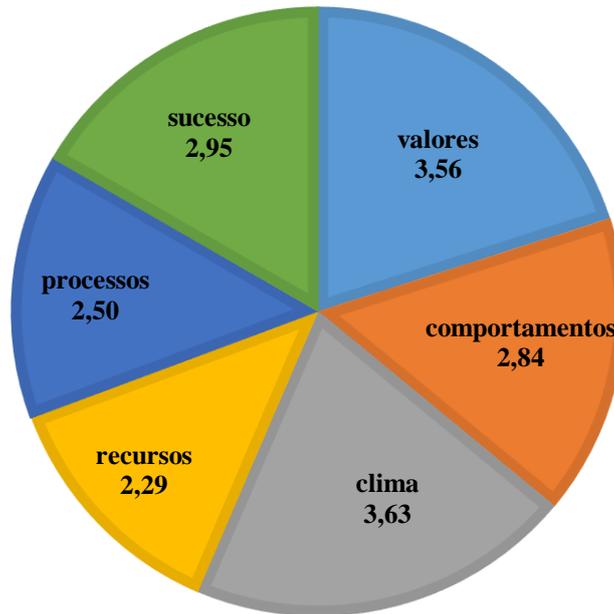


Gráfico 2 - Grau de inovação medido na empresa estudada

Fonte: Os autores (2014)

Além do grau de inovação geral, medido pelo QI, a ferramenta utilizada possibilitou um mapeamento aprofundado dos pontos específicos a serem melhorados pela empresa. Isto foi possível a partir da média dos elementos que compõem cada bloco.

O Quadro 2 apresenta os cinco elementos com a maior e menor média em cada bloco. Os elementos com maior média foram classificados como forças da empresa, sendo que os elementos com menor média foram classificados como fraquezas, sendo considerados como pontos prioritários para melhorias.

Os itens de maior pontuação demonstram que a empresa está no caminho da inovação. Os elementos diversidade e diversão indicam que os colaboradores sentem-se à vontade em seu ambiente de trabalho, havendo harmonia dentro da empresa. Já os elementos curiosidade e ambição mostram que os colaboradores possuem vontade de buscar novas soluções, além de suas atividades cotidianas. O elemento sem burocracia demonstra a flexibilidade da empresa, buscando a simplificação dos processos diários, aumentando as oportunidades para novas ideias.

Ao analisarem-se as fraquezas da empresa, pode-se dizer que o principal obstáculo para a inovação advém da falta de recursos. As limitações físicas e financeiras de incentivo à inovação, bem como a percepção, por parte dos colaboradores, de não estarem atuando em projetos prioritários dificultam a melhoria da cultura inovadora. Ainda, os problemas na troca de colaboração entre os funcionários inibem que iniciativas inovadoras individuais tornem-se inovações reais em toda a empresa.

Forças			Fraquezas		
Elementos	Questões Relacionadas	Valor Encontrado	Elementos	Questões Relacionadas	Valor Encontrado
Diversidade	Agradecemos, respeitamos e estimulamos as diferenças existentes dentro da empresa.	4,71	Dinheiro	Possuímos uma verba dedicada para a busca de novas oportunidades.	1,64
Diversão	Somos espontâneos e não temos medo de rir de nós mesmos.	4,14	Espaço	Possuímos espaço físico e/ou virtual dedicado para a busca de novas oportunidades.	1,71
Curiosidade	Não hesitamos em perguntar coisas de que não temos conhecimento.	4,14	Priorização	Selecionamos as oportunidades com base em um grupo de risco claramente articulado.	1,93
Sem Burocracia	Minimizamos as regras, a burocracia e a rigidez nos processos para simplificar o nosso local de trabalho.	4,07	Comunicação	Possuímos boas ferramentas de colaboração no apoio de nossos esforços de inovação.	1,93
Ambição	Possuímos uma vontade tremenda de explorar as oportunidades e de criar coisas novas.	3,86	Seleção	Possuímos um sistema de recrutamento apropriado ao apoio de uma cultura de inovação.	2,00

Quadro 2 - Forças e Fraquezas da empresa

Fonte: Os autores (2014)

Com a identificação de suas forças e fraquezas, a empresa pode focar seus recursos em melhorias nas áreas que possuam maior necessidade e reforçar as áreas com altos rendimentos, com o objetivo de sempre subir na escala de pontuação ao invés de regredir. Baseadas na análise dos pontos fortes e fracos, sugestões para melhorar a cultura inovadora empresarial são apresentadas nos parágrafos seguintes.

Uma estratégia para aumentar o estímulo no ambiente laboral é a “regra dos 20%”, que permite aos colaboradores utilizar 20% do seu tempo para trabalhar em projetos de interesse pessoal, independentemente do resultado proporcionar lucro para a empresa (VISE e MALSEED, 2005). Essa estratégia é utilizada na *Google*, a empresa mais inovadora do mundo, segundo a revista *Fast Company* (SAFIAN, *on-line*, 2014). Sugere-se que a empresa estudada adote uma estratégia similar, a fim de sanar algumas dificuldades relativas à comunicação.

Outra sugestão para a melhoria da cultura inovadora da empresa estudada é a adoção de reuniões periódicas exclusivas para questionamentos. Segundo Terra (2014), questionar as próprias crenças, “verdades absolutas” e processos já instaurados nas organizações abre espaço para novas ideias e soluções. Essa estratégia visa aumentar a comunicação entre supervisores e supervisionados, com o intuito de eliminar problemas relativos ao elemento priorização.

Por fim, à medida que a organização adota estratégias para melhorar a cultura inovadora e obtém êxito, espera-se que seus resultados melhorem, isto é, obtenha maior internacionalização,

negócios e lucros. Dessa forma, pode reinvestir esses novos lucros em mais estratégias de inovação, amenizando problemas referentes aos recursos, como espaço físico de escritórios e maior tempo para viagens de funcionários; aspectos que também podem trazer maiores inovações às companhias (TERRA, 2014).

5. Conclusões

Devido à dificuldade de se medir a inovação nas empresas os autores Rao e Weintraub (2013) desenvolveram e validaram um instrumento de pesquisa que permite avaliar o grau de inovação das organizações. Através da aplicação dessa ferramenta é possível identificar os pontos fracos e fortes relativos à cultura inovadora empresarial.

Através da aplicação desse *survey* à uma empresa de desenvolvimento de *softwares* brasileira, realizou-se um estudo de caso a fim de levantar os aspectos da cultura empresarial que influenciam a inovação, os quais não seriam facilmente identificáveis sem a aplicação dessa ferramenta.

A pesquisa mostrou que a empresa em questão possui um nível moderado de cultura inovadora empresarial. Ainda, mostrou que os colaboradores da mesma possuem um perfil adequado para a inovação, o que sugere que a empresa está no caminho certo para a inovação, mas ainda possui itens a serem melhorados.

Ao fim do estudo de caso, foram brevemente ressaltados os aspectos mais positivos e os mais negativos da cultura inovadora da empresa em questão. Esta apresentou dificuldades principalmente nos quesitos relacionados aos recursos necessários para inovar, e facilidades com relação ao ambiente de trabalho pró-inovação. Por fim, algumas estratégias para melhorar a cultura inovadora e aumentar o QI foram sugeridas à companhia desenvolvedora de *softwares*, como a “regra dos 20%”, praticada na *Google*.

Como trabalhos futuros, sugere-se reaplicar o *survey* na empresa estudada periodicamente, medindo as alterações no *status* da cultura inovadora e, em caso positivo, analisar quais foram as medidas que mais influenciaram o valor final do QI; também sugere-se a aplicação do *survey* em várias empresas do mesmo setor, para posterior comparação entre setores ou mesmo para análises de *benchmarking* entre empresas concorrentes. Finalmente, a análise da inter-relação entre os 54 elementos da ferramenta original (RAO e WEINTRAUB, 2013), propondo uma matriz de correlação entre as variáveis da cultura inovadora, também poderá trazer grandes contribuições ao tema proposto.-

Referências

ABDULLAH, N. H., SHAMSUDDIN, A., WAHAB, E., HAMID, N. A. A. *The relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v.129, p.140 – 147, 2014

CALMANOVICI, C. E. *A inovação, a Competitividade e a Projeção mundial das empresas brasileiras*. Revista USP, v. 89, p. 190-203, 2011

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DENISON, D. R., JANOVICS, J., YOUNG, J., CHO, H. J. *Diagnosing organizational cultures: validating a model and method*. International Institute for Management Development Lausanne, 2005

DRUCKER, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins, 2006

DURÉNDEZ A., GUIJARRO A. M., LEMA, D. G. P de. *Innovative culture management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms*. Revista Innovar, Cartagena, v. 21, n. 40, abril/jun, 2011

- ÉPOCA NEGÓCIOS.** *As empresas que são exemplo de inovação.* Época Negócios. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2013/11/empresas-que-sao-exemplo-de-inovacao.html>> acesso em: 25 jul. 2014.
- FILIPESCU, D. A.** *Innovation and Internalization. A focus on the Spanish exporting firms.* Business Economics Department, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, 2007
- FINEP.** *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.* OCDE e Eurostat. 3ª ed. 2005.
- HARRIS, S., WHEELER, C.** *Entrepreneurs' relationships for internationalization: function, origins and strategies.* International Business Review, 14(2), 187–207, 2005
- IVANOV, C-I., AVASILCAI, S.** *Measuring the performance of innovation processes: a Balanced Scorecard perspective.* Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109, p. 1190 – 1193, 2014
- JURAN, J. M., GODFREY, A. B.** *Juran's Quality Handbook.* 5ª ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1998
- KOTLER, P.** *Administração de Marketing.* Edição do novo milênio. Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- RAO, J., WEINTRAUB, J.** *How Innovative is your Company's Culture?* MIT Sloan Management Review. Massachusetts, v. 54, n. 3, 2013
- SAFIAN, R.** *The World's most Innovative Companies 2014.* Fast Company. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/section/most-innovative-companies-2014>>. Acesso em: 24/07/2014.
- TERRA, J. C. I.** *Inovação: quebrando paradigmas para vencer.* São Paulo: Saraiva, 2007
- TERRA, J. C. I.** *Podemos ficar mais criativos e inovadores?* TerraForum. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Podemos%20ficar%20mais%20criativos%20e%20inovado%20res.pdf>>. Acesso em: 28/07/2014
- TIDD, J. B., PAVITT, K.** *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Strategy.* John Wiley e Sons, v. 31(1), pp. 11-22, 2001
- TOHIDI, H., JABBARI, M. M.** *Providing a framework for measuring innovation within companies.* Procedia: Technology 1, p. 583-585, 2012
- VALENCIA, J. C. N., VALLE, R. S., JIMENEZ, D. J.** *Organizational Culture as Determinant of Product Innovation.* European Journal of Innovation Management, 13(4), p. 446-480, 2010
- WISE, D. A; MALSEED, M.** *The Google Story.* New York: Bantam Dell, 2005.
- WILSON, P., B., S.** *The Essential Guide to Managing Small Business Growth.* Sussex: John Wiley e Sons, 2003