

ORGANIZAÇÃO E CULTURA DE INOVAÇÃO: ELEMENTOS CONCRETOS E FATORES PERCEBIDOS

Denise Del Prá Netto Machado¹
delpra@furb.br

Cristiane Arndt Lehmann²
crisal@al.furb.br

Bárbara de Araújo³
babileu@terra.com.br

Data de Submissão: 03/04/2007

Data de Aprovação: 05/05/2008

¹ Professora do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Doutora em Administração de Empresas pela FGV-EAESP.

² Acadêmica do curso de Psicologia e Pesquisadora do Programa de Incentivo a Pesquisa PIPE - art. 170.

³ Acadêmica do curso de Administração e Pesquisadora do Programa de Incentivo a Pesquisa PIPE - art. 170.

ORGANIZAÇÃO E CULTURA DE INOVAÇÃO: ELEMENTOS CONCRETOS E FATORES PERCEBIDOS

RESUMO

Neste estudo se buscou analisar as normas sociais como ferramentas de análise da gestão social das empresas, visando a verificar suas características e seus aspectos convergentes e divergentes. Os principais aspectos analisados em cada uma das áreas de avaliação social das empresas foram: o processo produtivo; as relações com a comunidade; as relações com os empregados e seus dependentes; e a integração dos sistemas de gestão. Trata-se de um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, em que se realizou pesquisa bibliográfica, documental e análise comparativa do conteúdo dos documentos pesquisados. Estudaram-se as normas: SA 8000, AA 1000, ISO 14001 e ISO 26000, esta última ainda em fase de elaboração. Concluiu-se que estas normas apresentam semelhanças quanto ao processo produtivo, à relação com a comunidade e à integração dos sistemas de gestão. Recomenda-se sua utilização pelas empresas de forma complementar.

Palavras-chave: Inovação. Cultura Organizacional. Cultura de Inovação. Elementos Culturais.

ORGANIZACIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN: ELEMENTOS CONCRETOS Y FACTORES PERCIBIDOS

RESUMEN

Actualmente, la innovación es considerada un tema estratégico en la administración, pero en Brasil aún se encuentra restringida como factor de estudio. Esta investigación tuvo como objetivo verificar la constitución de un ambiente innovador y cómo los elementos culturales se relacionan con él. La metodología utilizada tuvo un sesgo cuantitativo y cualitativo, por medio de un levantamiento con muestreo intencional, respondida por tres empresas del ramo textil, situadas en Blumenau y región. A partir de esa metodología se observó que 15 de los 29 factores de ambiente innovador, conforme metodología MIS, obtuvieron mayor incidencia en los ambientes estudiados. Los elementos culturales observados fueron: valores, creencias y presupuestos, ritos, rituales y ceremonias, narraciones y mitos, tabúes, héroes, comunicación, artefactos y símbolos. Entre ellos, el que obtuvo mayor frecuencia, en la percepción de los respondientes, fueron los valores. Los problemas decurrentes de las oscilaciones ambientales tal vez estén afectando directamente la capacidad innovativa de las organizaciones investigadas.

Palabras clave: Innovación. Cultura Organizacional. Cultura de Innovación. Elementos Culturales.

ORGANIZATION AND INNOVATION CULTURE: CONCRETE ELEMENTS AND PERCEIVED FACTS

ABSTRACT

Nowadays, innovation is considered a strategic issue in business administration, but in Brazil it is still restricted as a factor of study. This study focuses on the establishment of an environment of innovation, and the way in which cultural elements are related to it. The methodology used was both quantitative and qualitative, through an intentional sampling survey which was answered by three companies in the textile industry, located in Blumenau and the surrounding region. From this methodology, it was observed that 15 of the 29 factors that denote an innovative environment, according to MSI methodology, have a greater impact on the environments studied. The cultural elements observed were: values, beliefs and assumptions, rites, rituals and ceremonies, stories and myths, taboos, heroes, communication, artifacts and symbols. Of these, the one which obtained the highest frequency, according to the respondents' views, was values. Problems resulting from variations in the environment may also have directly affected the innovative capacity of the organizations investigated.

Key words: Innovation. Organizational Culture. Culture of Innovation. Cultural Factors.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no Brasil, a inovação ainda é restrita como fator de estudo e divulgação de sua reprodução. Este fato se dá, principalmente, pelas características do meio organizacional, que visualiza a inovação como uma vantagem competitiva da organização, não devendo, desta forma, ser reproduzida. No caso, é um segredo da própria organização.

Após um período de abertura do mercado, em 1990, essa realidade se modificou. As organizações necessitaram adaptar-se a um mercado extremamente competitivo, originário das multinacionais que chegavam ao Brasil. A defasagem tecnológica de nossas organizações contribuiu para a corrida em busca do tempo perdido, ocasionado pela reserva de mercado. Nessa busca, algumas organizações investiram na compra de tecnologia já desenvolvida e outras no desenvolvimento de tecnologia própria, por meio de processos de inovação.

A tentativa de criação de processos sistematizados para desenvolvimento de tecnologias geralmente seguiam modelos de gestão existentes em outros países. Nesse contexto, inovação passa a ser adaptada a partir de realidades definidas como *a priori*, ou seja, por meio de metodologias que funcionaram em outros países. Esta afirmativa leva em consideração países que possuem altos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento. O investimento em atividades que levam à inovação origina, por sua vez, comportamentos voltados para o desenvolvimento de novas idéias, novos processos, novas ferramentas. Esse comportamento pode gerar, quando incentivado constantemente, uma cultura propícia à inovação.

Nesse sentido, esta pesquisa visa contribuir para o aperfeiçoamento teórico da área ao focar uma cultura de inovação no que diz respeito às suas manifestações em forma de comportamentos humanos nas organizações, apresentando dimensões ainda inexploradas no ambiente brasileiro. Busca-se, assim, identificar fatores que indiquem uma organização inovadora e caracterizar elementos da cultura que possam formar um ambiente inovador. Como objetivos específicos, pretendeu-se identificar o ambiente inovador, conforme

metodologia de Van de Ven e outros (1999) testada por Barbieri e outros (2004), além de variáveis de uma cultura de inovação, conforme metodologia testada por Machado (2004).

2 ORGANIZAÇÃO INOVADORA

A literatura apresenta conceitos bastante vagos e abrangentes sobre o que vem a ser uma organização inovadora. Levando em consideração desde a estrutura até a forma de gerenciamento, passando, inclusive, pela escolha e capacitação do capital intelectual. Dependendo do autor, do ramo da indústria estudado, do tamanho da organização e do país onde o estudo foi efetuado, os conceitos e as avaliações diferem substancialmente.

Apesar de se diferenciarem os conceitos, a maioria dos autores concorda que uma organização inovadora possui a habilidade de criar valor superior ao cliente (DAMANPOUR; SAZABAT; EVAN, 1989; DRUCKER, 1994; GUNDLING, 1999; HARGADON; SUTTON, 2000; KNOX, 2002). Isto implica que as habilidades são julgadas pela referência que se tem, comparativamente com os competidores, colocando a empresa como sendo a “melhor no mercado”, e que se sinta obsessiva na busca de aumentar este valor aos clientes (KNOX, 2002). Esta busca se reverte na disponibilização para o mercado de melhores soluções aos seus problemas.

Inovação é freqüentemente utilizada para descrever um objeto que pode ser um microcomputador ou um novo modelo de carro, ou seja, algo “concreto”, mas que pode assumir outras formas de definição. Como exemplo, podemos utilizar Rogers e Shoemaker (1971) que argumentam que uma inovação pode ser uma nova idéia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em um determinado processo. Desta forma, podemos visualizar a inovação em diferentes naturezas que podem ser refletidas em esquemas classificatórios, diferenciando-se entre inovações administrativas e técnicas (KIMBERLY; EVANISKO, 1981), inovação no trabalho organizacional, inovações em produtos e inovações em processos (WHIPP; CLARK, 1986). Higgins (1995) define inovação como o processo de criar algo novo com um valor significativo para um indivíduo, um grupo, uma organização, uma indústria ou uma sociedade.

Segundo Gundling (1999), inovação pode ser visualizada como uma nova idéia que através de ações definidas ou implementações vá resultar em uma melhoria, um ganho ou um lucro para a organização e um acréscimo de valor ao cliente. É o mesmo conceito adotado pela 3M, onde inovação é representada por uma equação algébrica: Idéia + Ação = Resultado.

Corroborando com os outros autores, Van de Ven e outros (1999) afirmam que a inovação é um processo de desenvolvimento e implantação de uma novidade, incluindo novos processos ou o desenvolvimento de novas idéias, como uma nova tecnologia, produto, processo ou novos arranjos. O tipo de processo analisado pelo grupo de pesquisa de Van de Ven (1999), envolve a descrição e análise de seqüências temporais que ocorrem no desenvolvimento e implementação de inovações. Esta abordagem possibilita a visualização dos eventos que propiciaram ou inibiram o processo de inovação, favorecendo, com isto, a interação entre comportamentos humanos através da análise de grupos organizacionais, bem como da estrutura que possibilitou estes agrupamentos.

Apesar disto, os estudos feitos pelo grupo do *Minnesota Innovation Research Program* (VAN DE VEN et al., 1999) examinam a relação entre 14 inovações em termos de quatro conceitos principais: novas idéias, pessoas, transações e contexto. As inovações são das mais variadas, desde inovação em produto, inovação administrativa, até inovação em negócio.

Existem fatores condicionantes de inovações organizacionais (BARBIERI et al., 2004). Os autores argumentam que existem fatores internos e externos que podem condicionar positiva ou negativamente a realização de inovações. Alguns fatores externos são apontados, dentre eles, a estrutura de mercado, tais como tamanho da empresa, grau de concentração, barreiras à entrada e às saídas e outros componentes dessa estrutura. Nesta perspectiva, é citado o trabalho de Shumpeter (1985) como uma relação entre oligopolização da economia e progresso técnico. Outros fatores externos que podem condicionar a inovação são: o ambiente nacional, as normas sociais e culturais de uma sociedade.

Os fatores internos, chamados por Barbieri e outros (2004) de “ponto de vista administrativo”, são delimitados pelo modelo de gestão que pode favorecer o surgimento de inovações. Os autores argumentam que motivação, satisfação no trabalho, estímulo à criatividade, redução de conflitos entre gerências, liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas e clima inovador são alguns temas relacionados com modelos de gestão que interferem em processos de inovação.

Knox (2002) enumera quatro aspectos que sustentam uma organização inovadora: 1) a cultura e o clima organizacional; 2) capacidades e habilidades de gerenciamento; 3) controle e estrutura organizacional; 4) novos produtos e desenvolvimento de processos. O autor enfoca principalmente as questões de mercado, mas salienta que a inovação contínua está baseada nas capacidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização. Estas capacidades e atitudes dependem de uma cultura que encoraja o empreendedorismo individual e o trabalho em times, citando como empresa referência que encoraja à inovação a 3M.

Conforme Gundling (1999, p. 15), a 3M “manufatura mais de 15.000 (quinze mil) produtos diferentes, e é uma empresa líder em diversos mercados, desde abrasivos industriais até produtos eletrônicos, especialmente químicos e para a saúde humana”. Além disso, a empresa está presente em duas centenas de países e possui 17.000 (dezessete mil) funcionários. Alguns outros fatos adicionais ajudam a dar à 3M o caráter de organização inovadora com classe mundial, segundo o autor:

- Novos produtos com percentuais de venda: 30% das vendas advém de produtos que foram criados nos últimos quatro anos;
- Ritmo constante de crescimento: aproximadamente 35 novos programas de desenvolvimento de tecnologias que vão gerar mercado no longo prazo;
- Patentes: em 1998 a 3M obteve 611 patentes, o que a colocou entre as 10 maiores companhias Americanas com patentes garantidas;
- Plataformas tecnológicas: a 3M é proprietária de 30 áreas tecnológicas que produzem produtos para múltiplos mercados;
- Pesquisa e desenvolvimento: a 3M investe mais de 1 bilhão de dólares ao ano e possui 7.100 (sete mil e cem) funcionários de tempo integral engajados em pesquisa e desenvolvimento técnico;
- Capital investido: a companhia investiu U\$ 1,4 bilhão em 1998 para financiar expansão e melhorias da manufatura;
- Resultados financeiros: a 3M é uma empresa com as finanças sólidas, operando com um retorno do investimento de capital na ordem de 16%, e com mais de 40 anos de aumento nos dividendos;

- Prêmios recentes: a 3M ganhou vários prêmios de qualidade, tecnologia, química, desenvolvimento sustentável em várias regiões do mundo. (GUNDLING, 1999).

Outro fator, que é apontado pelo autor como indicador de uma organização inovadora, situa-se no fato de que a 3M foi citada pela *Fortune Magazine* durante estes 15 anos em que a revista é publicada, entre as 10 primeiras organizações, como uma das companhias mais admiradas.

Conforme Wind e Main (2002) estas abordagens são em parte semânticas, pois uma ruptura inovadora, uma inovação considerada arrasadora, provavelmente não poderá ser planejada. Contudo, as inovações com caráter de desenvolvimento, que são as que consomem maiores partes dos recursos, são programadas e obedecem a dotações orçamentárias. Assim, os autores afirmam que, para haver ambas inovações, é necessário mais do que só técnica e processos para seu desenvolvimento, é preciso que haja uma cultura inovadora.

Conforme Barbieri e outros(2004), é difícil manter um ritmo constante de inovações, mesmo de caráter de desenvolvimento ou incrementais. Os autores sugerem que inovações tecnológicas ou organizacionais se processam através de formas complexas, envolvendo atividades realizadas por pessoas dentro e fora das organizações, formando redes interpessoais. As condições para que operem de forma mais eficiente e eficaz podem ser conseguidas através do uso dos indicadores apresentados, que orientarão a formulação e a condução de modelos de gestão para o favorecimento e manutenção de um meio inovador interno, podendo, inclusive, gerar uma cultura de inovação.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A organização é constituída por pessoas que têm maneiras diversas de agir, pensar e sentir. Cada qual tem um modo de atuar sobre o mundo e isto repercute no trabalho. Geralmente, indivíduos têm um padrão comportamental propício para o local de trabalho e a organização, como um grupo social tem uma maneira própria de atuar na sociedade. A esta forma de atuação coletiva nas organizações se pode chamar- cultura organizacional (FREITAS, 1991).

Apesar das diversas formas de estudar a cultura, será abordada como um sistema simbólico proveniente da visão de Geertz (1989). Para este autor, os símbolos e significados são partilhados pelos atores de um sistema social. Este compartilhar é algo que está fora de cada indivíduo, ocorre no ambiente social, e não dentro do indivíduo em si. Nesse contexto, a vivência entre esses significados e símbolos é pública, e não privada. Assim, estudar a cultura é estudar estes códigos partilhados pelos indivíduos que dela participam. (FREITAS, 1991;GEERTZ, 1989).

A objetivação da cultura ou sua efetiva concretização se dá, conforme Freitas (1991), por meio de seus elementos. Isso fornece aos membros da organização o direcionamento para os relacionamentos intra-organizacionais. A assimilação desses elementos é efetuada de várias formas, entre elas a linguagem, que lhe dá um caráter concreto, necessário para o entendimento entre os indivíduos. Os elementos mais citados da cultura são os valores; as crenças e pressupostos; os ritos, rituais e cerimônias; as estórias e mitos; os tabus; os heróis; as normas e a comunicação. Estes elementos, conforme Freitas (1991), possuem a seguinte significação:

- **valores** – sentimentos pessoais de sucesso acerca de uma inovação, sentimento de pressão e estresse sobre o trabalho que envolve a inovação e o quanto cada um poderá

dispensar de tempo para ela, sentimento de quão importante é a inovação para a organização, outros;

- **crenças e pressupostos** – crença de que são os maiores inovadores do setor, ou que estão entre eles, avaliados através de verdades sobre a inovação;
- **ritos, rituais e cerimônias** – rituais que envolvam uma inovação ou o processo de inovação em produto, processos e/ou gestão;
- **estórias e mitos** – descrições verbais de fatos que contribuíram ou que devem ser evitados sobre a inovação;
- **tabus** – demarcam *áreas proibidas, aquilo que deve ser evitado*, a fim de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina, enfatizando o *não-permitido*, no que se relaciona à inovação ou processo de inovação em produto, processo e/ou gestão;
- **heróis** – personalidades que são identificadas com a inovação ou processo de inovação em produto, processo e/ou gestão;
- **normas** – regras escritas que direcionam o comportamento das pessoas, na organização, em direção à inovação ou ao processo de inovação, indicando aquilo que *deve ser perseguido*;
- **comunicação** – conteúdos escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas, na organização, em direção à inovação (não possuem a rigidez de uma norma);
- **artefato e símbolo** – qualquer objeto: flâmula, bandeira, peso de papel, cortador, quadro ou outros, que sirva de veículo de um significado da inovação em processo, produto ou gestão.

Nesse contexto, adotou-se a abordagem de que cultura pode ser gerenciada dependendo do contexto no qual está inserida. A mudança pode ser ocasionada por crises externas, conforme Mintzberg (1978), ou por lutas internas, que se originam em momentos de sucessão (BERTERO, 1989), ou na socialização de novos membros (BERGER; LUCKMANN, 1967). Conforme Freitas (1991), a cultura da organização pode provocar mudanças nas estratégias, nas estruturas, no sistema financeiro, nos procedimentos e nas pessoas. A mudança comportamental produz uma transformação cultural quando há incorporação de valores e crenças condizentes com a cultura estabelecida pela organização (FREITAS, 1991).

Gundling (1999) afirma que, para se gerenciar com sucesso inovações técnicas, é necessário que a cultura organizacional tenha algumas características, entre estas, o autor cita os heróis, a liberdade, a atividade e a antecipação, nunca desistindo, tirando proveito das falhas e se divertindo no trabalho. Os heróis servem para mostrar que é possível conseguir sucesso na promoção de novas idéias e no início de novos negócios. “[...] se você fizer, você poderá ser reconhecido e recompensado.” (GUNDLING, 1999, p. 79).

Com base em estudos em um grupo de empresas mexicanas, Corral (1993, p. 80) conclui que a relação entre cultura e inovação é “natural como o próprio desenvolvimento da cultura”, afirmando que os trabalhadores necessitam conviver com a inovação para assimilá-la, resultando em uma mudança cultural. Corroborando com estas idéias, Fleury (1993, p. 34) salienta que, pesquisas recentes, constaram que as empresas que adotaram novas estratégias produtivas e organizações desenvolveram uma “[...] ‘cultura [...]’, envolvendo não apenas nas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interação interna [...]”.

4 METODOLOGIA

Considerando a fundamentação teórico-empírica, esta pesquisa teve como objetivo geral delimitar elementos que caracterizam uma cultura de inovação nas indústrias têxteis de Blumenau e região. Partiu-se do pressuposto de que uma organização inovadora possui elementos de uma cultura de inovação. Para se chegar a esses elementos, foi necessário caracterizar uma organização inovadora e avaliar os elementos de sua cultura que se relacionavam com a inovação.

Em um primeiro momento, foi realizado um levantamento de indústrias têxteis na região do Médio Vale do Itajaí, associadas ao SINTEX - Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem e do Vestuário. Foram encontradas 43 empresas que atuam nos ramos de: beneficiamento, confecção em tecido plano e malha, tinturaria, tecelagem, fiação e comércio de artigos prontos. O objetivo da presente pesquisa se situava em empresas com atividades de produção para vestuário. O corte levou em consideração empresas que lançaram produtos e coleções novas na V Texfair do Brasil – Feira Internacional da Indústria Têxtil, ocorrida em Blumenau, no mês de junho de 2005.

Dessa forma, foram descartadas as empresas que comercializavam produtos já produzidos por outras organizações, fabricantes de produtos industriais, esparadrapos ou gaze, elásticos, cordões, fios para venda ao consumidor final e aquelas que produziam acessórios, como meias, sacolas de pano ou etiquetas. Do total, 30 empresas se enquadravam neste perfil, todas foram contatadas, mas somente 4 se propuseram a responder ao questionário. No entanto, das 4 apenas 3 devolveram o documento.

Nesse contexto, a população foi considerada de 30 organizações e a amostra foi constituída de 10% da população, 3 organizações. Foram aplicados questionários a participantes pertencentes as 3 empresas, obtendo-se respostas individuais, que retrataram suas percepções acerca do ambiente de inovação. Sendo assim, a presente pesquisa compreendeu uma população composta por empregados que estavam ligados de alguma forma à criação de um novo produto, inovação escolhida para estudo naquelas organizações.

O conceito de inovação adotado foi o do Fórum de Inovação da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), em que: Inovação = nova idéia + implementação + resultado; Invenção = é um fato técnico; Inovação = gera um resultado (fato econômico). Inovação vista como a capacidade de uma organização de articular e mobilizar recursos (humanos, financeiros, materiais, etc.) para captar oportunidades e neutralizar ameaças (operacionais, mercadológicas, etc.); o processo de transformação de idéias (inovação) em soluções que atendam necessidades existentes ou latentes; como o resultado de uma atividade criativa resulta na forma de produtos, processos e sistemas, novos ou modificados. Feita a composição do estudo exploratório, foram delimitados elementos a serem verificados nas organizações do médio Vale do Itajaí.

O levantamento de dados foi composto por dois momentos distintos: a) levantamento de ambiente inovador; b) cultura da inovação, assim operacionalizados:

a) A constatação da existência de elementos de ambiente inovador nas organizações estudadas foi feita por meio da aplicação de um questionário semi-estruturado, baseado nos estudos do *Minnesota Innovation Survey – MIS* (VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000). O questionário possui 100 questões de múltipla escolha em escala de 5 elementos *Likert*, e outras discursivas, divididas dentre os 29 fatores de ambiente inovador. Uma das adaptações necessárias à metodologia *MIS* deveu-se ao fato de que nas empresas estudadas, as inovações deveriam atender à definição de: novas idéias com ação, gerando resultado. Dessa forma, a inovação teria que ser algo já implementado, cujos

resultados foram avaliados como positivos pelos envolvidos com a inovação. Utilizou-se como ponte de corte para delimitação dos fatores de ambiente inovador um desvio-padrão a partir da média. Todos os valores acima de um desvio-padrão foram retirados da análise, pois caracterizariam uma dispersão muito grande dos dados. Foram considerados respondentes todos os profissionais que atuaram diretamente com a inovação de produto, totalizando 15 respondentes de cada empresa.

b) No estudo dos elementos que formam a cultura da organização e que se relacionam com o processo de inovação, aplicou-se um questionário contendo 75 questões em escala *Likert*. A cultura foi operacionalizada através da análise de seus elementos, relacionados à inovação. O questionário foi construído da seguinte forma: 13 questões envolvendo o elemento “Valores”; 9 questões representativas de “Crenças e Pressupostos”; “Ritos, Rituais e Cerimônias” com 10 questões; 13 questões para avaliar o elemento “Estórias e Mitos”; “Tabus” com 3 questões; 7 questões representativas de “Heróis”; 4 questões no elemento “Normas”; “Comunicação” com 7 questões e 9 questões no elemento “Símbolo ou Objeto”. Após a caracterização destes elementos, foi elaborada uma tabela comparativa para configuração daqueles que eram comuns às três organizações pesquisadas e os elementos congruentes foram considerados como pertencentes a uma cultura de inovação.

5 RESULTADOS

As organizações estudadas são designadas como Gama, Alfa e Omega, para resguardar sua privacidade. No Quadro 01, apresenta-se o tipo de atividade, número de empregados, ano de fundação e setor ao qual pertence. A inovação pesquisada nas organizações foi em produto.

ORGANIZAÇÃO	GAMA	ALFA	OMEGA
Fundação	1988	1958	1983
Tipo de organização	Privada	Privada	Privada
Setor	Têxtil	Têxtil	Têxtil
Tipo de atividade	Tinturaria, malharia.	Fiação, tinturaria, estação de tratamento da malha, corte e costura.	Malharia e tinturaria.
Número de funcionários	1.200	520	200

Quadro 01: Resumo descritivo das organizações estudadas

Fonte: Entrevista e Análise de Documentos Organizacionais

Os dados levantados consistiram em avaliar o ambiente inovador e sua cultura organizacional. O levantamento feito nas organizações objetivou a delimitação do que poderia ser considerada uma “organização inovadora”, por meio do questionário *MIS*.

No Quadro 02, estão discriminados 15 dos 29 fatores relacionados na metodologia *MIS*. Esta diminuição no número de fatores deveu-se ao fato de ter-se optado por um corte no escore de 1 desvio padrão, ou seja, todos os fatores encontrados nesta pesquisa, com

um desvio-padrão maior que 1, foram retirados da análise. O quadro completo contendo os 29 fatores pode ser visualizado em Van de Ven, Angle e Poole (2000).

FATOR	DESCRIÇÃO	TIPO DE INFLUÊNCIA	FORMA DE AVALIAÇÃO
Eficiência Percebida com a Inovação	Grau com que as pessoas perceberam como a inovação atendeu às expectativas sobre o processo e sobre os resultados.	Positivamente relacionado com o sucesso da inovação por meio da percepção dos participantes em relação aos resultados atingidos.	Satisfação do grupo com progresso alcançado; eficiência na resolução de problemas; progresso identificado com expectativas; taxa de eficiência; inovação atendendo aos objetivos da organização.
Incerteza sobre a Inovação	Dificuldade e variabilidade das idéias inovadoras, percebidas pelas pessoas envolvidas com o processo.	Quanto maior a incerteza, menor o índice de eficiência da inovação, mantidos constantes os outros fatores.	Conhecimento dos passos da inovação; escala de previsibilidade dos resultados; frequência dos problemas; grau de repetição dos problemas.
Escassez de Recursos	Pressão por carga de trabalho e competição por recursos.	Níveis moderados de escassez de recursos estão positivamente relacionados ao sucesso da inovação.	Peso da carga de trabalho; falta de tempo; competição por recursos financeiros e materiais e por atenção da administração; competição interpessoal.
Padronização de Procedimentos	Processos são padronizados quando há um grande número de regras a seguir e estas são especificadas detalhadamente.	Quanto maior a padronização das regras e tarefas necessárias para o desenvolvimento da inovação, maior a eficiência percebida.	Número de regras a serem seguidas para conceber e implantar a inovação; grau de detalhamento das regras e procedimentos.
Dependência de Recursos	Extensão em que as partes percebem, em sua inter-relação, a necessidade de recursos financeiros, informações, materiais da outra parte, de forma a desenvolver o processo	Quanto maior a dependência de recursos e o intercâmbio deles, mais fácil será conduzir o processo de inovação com eficiência.	Time de inovação precisa do outro grupo; o outro grupo precisa do time de inovação; quantidade de trabalho que o time fez para o outro grupo; quantidade de trabalho feita pelo outro grupo para o time.
Formalização	Verbalização dos termos do relacionamento entre grupos.	Quanto mais verbalizado e documentado é o processo de inovação, maior é sua influência e resultados	Inter-relacionamento entre grupos é verbalizado; inter-relacionamentos fielmente documentados.
Eficiência Percebida	Grau em que as partes envolvidas acreditam que cada uma realiza suas responsabilidades e	Quanto maior o equilíbrio e o respeito entre as partes, mais favorável será o clima para promoção da inovação.	Compromissos mantidos pelo outro grupo; time de inovação manteve seus compromissos; equilíbrio no relacionamento.

	compromissos e o relacionamento é equilibrado e satisfatório, fazendo valer à pena.		
Influência	Grau em que as partes mudaram ou afetaram umas às outras.	A parceria e o compartilhamento dos trabalhos e resultados favorecem à inovação.	Time de inovação influencia a outra parte; o outro grupo influencia o time de inovação; o outro grupo influenciou ou mudou o grupo de inovação.
Ambiente Demográfico	Aspectos sociais, aspectos populacionais e níveis educacionais.	A complexidade do ambiente demográfico e sua instabilidade podem prejudicar a inovação.	Número de fatores demográficos; previsibilidade dos aspectos demográficos; estabilidade do ambiente demográfico.
Ambiente Legal/Regulador	Políticas Governamentais, Regulamentos, Incentivos, Leis.	A complexidade do ambiente regulador e sua instabilidade podem prejudicar a inovação.	Previsibilidade do ambiente legal/regulador; restrições da regulação; hostilidade dos reguladores.
Dimensão da Inovação	Número de pessoas e quantidade de recursos empenhados em desenvolver a inovação.	Caracterização do processo de inovação da empresa. Quanto maior o número de pessoas e recursos empenhados na inovação, maior a chance de sucesso.	Determinar a dimensão envolvida com a inovação através da observação e levantamento de dados da empresa.
Problemas Identificados	Refere-se aos obstáculos ou barreiras experimentados no desenvolvimento de uma inovação ao longo do tempo.	Quanto maior o número de obstáculos, mais difícil se torna a implementação bem sucedida de uma inovação.	Problemas de recrutamento de pessoal; falta de objetivos e planos definidos; falta de métodos claros de implementação; falta de recursos financeiros e outros; coordenação de problemas; falta de apoio ou resistência.
Complementaridade	É o grau de benefícios mútuos ou sinergia entre as partes que compõem o relacionamento.	Quanto maior a sinergia, menor o índice de disputas, o que favorece o sucesso da inovação.	Existência de objetivos complementares; uso alternativo dos relacionamentos de trabalho.
Frequência de comunicação	Frequência de contato entre as partes de um relacionamento durante o processo de inovação.	Quanto mais fluída a comunicação mais diminui a probabilidade de conflitos. É positiva para o sucesso da inovação.	Frequência dos contatos entre membros do time de inovação com o outro grupo.
Duração	Período que se espera que dure um relacionamento iniciado com o processo de inovação.	Índice de um bom contato entre os grupos. Índice que soma favoravelmente ao sucesso da inovação.	Quanto tempo se espera que dure a relação, ou quanto tempo durou de fato, após o término do processo de inovação.

Quadro 02: Fatores condicionantes do meio inovador interno: Resumo dos fatores encontrados nas Indústrias Têxteis do médio Vale do Itajaí

Fonte: Os autores com base em Van de Ven, Angle e Poole (2000).

Os dados apresentados na Tabela 01 referem-se às dispersões das respostas de cada organização, referentes às coincidências de percepção de ambiente inovador. Os valores apresentados em forma de percentuais são referentes à frequência da percepção de uma cultura de inovação, ou seja, as respostas referentes a “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” foram agrupadas, indicando a existência da variável na organização. Os dados referentes às outras três categorias da escala Likert: “neutro”, “discordo” e “discordo totalmente” não entraram no cálculo desses percentuais, pois indicavam a não existência da variável. Dessa forma, o elemento cultural “normas”, relacionadas à cultura de inovação, não foi observado como existente em nenhuma das organizações estudadas, motivo pelo qual foi retirado da Tabela 01, a seguir.

Tabela 01: Síntese dos dados obtidos na pesquisa

	Organizações	GAMA	ALFA	OMEGA	Média da frequência por Elemento
FREQÜÊNCIA DAS RESPOSTAS (%)					
C U L T U R A	Valores	80,00	85,92	61,48	75,80
	Crenças e Pressupostos	35,80	82,71	39,51	52,67
	Ritos, Rituais e Cerimônias	13,33	16,66	26,66	18,88
	Estórias e Mitos	37,60	79,48	40,17	52,42
	Tabus	77,77	77,77	22,22	59,25
	Heróis	46,03	87,30	87,30	73,54
	Comunicação	44,44	59,59	45,45	49,83
	Artefatos e Símbolos	23,45	40,74	39,50	34,56
	Média de Frequências (%)	44,80	66,27	45,28	
DISPERSÃO DOS DADOS					
F A T O R E S D O A M B I E N	Organizações	GAMA	ALFA	OMEGA	Média dos desvios-padrão
	Eficiência Percebida com a Inovação	0,6800	0,6500	0,5600	0,6300
	Incerteza sobre a Inovação	0,9000	1,2000	0,7400	0,9467
	Escassez de Recursos	0,8400	1,2300 ⁽⁶⁾	0,6100	0,8933
	Padronização de Procedimentos	0,5700	0,8900	0,7400	0,7333
	Dependência de Recursos	1,1700	1,1300	0,6700	0,9900⁽⁷⁾
	Formalização	0,7000	0,5800	0,7400	0,6733
	Eficiência Percebida	0,6200	0,8300	0,7000	0,7167
	Influência	0,8700	0,9500	0,5200	0,7800
	Ambiente Demográfico	0,9000	0,6800	0,5900	0,7233
	Ambiente Legal/ Regulador	1,0000	0,6200	1,19	0,9367
	Dimensão da Inovação	0,5300	1,1300	0,7100	0,7900
	Problemas Identificados	0,9200	0,8600	0,8600	0,8800
	Complementaridade	1,0900	0,5200	0,4800	0,6967
Freqüência de comunicação	1,1300	0,4900	0,0000 ⁽⁴⁾	0,5400	

T E	Duração	0,3500	0,0000 ⁽³⁾	0,0000 ⁽⁴⁾	0,1167⁽⁵⁾
	Média dos desvios Padrão	0,8180⁽²⁾	0,7840	0,6073⁽¹⁾	

Fonte: Os autores com base nos questionários aplicados.

A inovação na Organização Omega apresenta menor soma das dispersões⁽¹⁾, enquanto a Organização Gama apresenta a maior soma das dispersões⁽²⁾. Isso sugere que os dados que apresentam somas menores são mais congruentes, ou seja, a percepção dos fatores é mais homogênea entre os participantes do processo de inovação. Em contraste, a dispersão maior sugere que a percepção dos participantes é mais heterogênea. Os fatores que apresentaram dispersão nula sugerem que todos os pesquisados concordam com a existência ou não do fator na Organização.

Convém ressaltar que se optou pela apresentação dos dados que se mostraram presentes nas organizações. Foram desprezados todos os fatores de ambiente de inovação das 29 dimensões do MIS, que não se fizeram presentes na pesquisa. Este motivo justifica a não inclusão das médias, juntamente com os desvios-padrão das respostas apresentadas na Tabela 01.

No caso da Alfa, a duração do relacionamento⁽³⁾ entre os grupos de inovação ainda está presente. Já na Organização Omega, tanto a duração do relacionamento⁽⁴⁾ quanto a frequência da comunicação⁽⁴⁾ não existem mais entre os participantes dos vários grupos que fizeram parte da inovação. Esta dispersão nula provoca a diminuição da média total dos desvios padrão⁽⁵⁾. Como se trata de um fator importante para a continuidade de um processo de inovação, quando se ignora, na Organização Gama, estes dois dados, a média das dispersões totais passa para 0,7008, não contribuindo para a diferenciação total das dispersões. Isso significa que mesmo retirando os dois fatores negativos, a Gama continua com a menor média dos fatores de ambiente inovador, ou seja, após a introdução da inovação no processo produtivo, o grupo responsável deixou de ter contato. Conforme Van de Ven, Angle e Poole (2000), a comunicação é importante para que a inovação na organização seja processual.

Desconsiderando a Empresa Omega, que não apresenta a continuidade do fator duração do relacionamento⁽⁴⁾ entre os grupos de inovação, a Organização Alfa possui neste fator a menor dispersão⁽³⁾, ou seja, todos os respondentes ainda vislumbram a existência do contato entre os vários grupos que participaram da inovação. Nas organizações Gama e Alfa a duração permanece até o presente momento. Por outro lado, a Organização Alfa obteve sua maior dispersão no fator que se refere à escassez de recursos⁽⁶⁾, indicando um alto nível de competição entre os vários grupos envolvidos com a inovação.

Na análise da média das dispersões por fator de inovação, a que apresentou maior dispersão⁽⁷⁾ foi dependência de recursos. Este fator representa o inter-relacionamento derivado da necessidade de recursos, sejam eles materiais, financeiros ou de informações. As respostas das Organizações Gama e Alfa sugerem a falta de consenso quanto ao fornecimento e captação dos recursos citados. Por outro lado, a Organização Omega apresenta menor dispersão e as respostas indicam que o processo de inovação é facilitado por esta dependência, pois o intercâmbio entre os grupos de inovação é uma constante.

O objeto principal de estudo da presente pesquisa consistiu na averiguação de elementos de cultura organizacional que podem propiciar e incentivar a existência de um ambiente inovador. No delineamento desses elementos se fez uma abordagem de todos que se apresentavam na bibliografia e se constatou que alguns deixaram de aparecer na pesquisa empírica.

a) Valores - O primeiro elemento da cultura pesquisado diz respeito ao sentimento pessoal de sucesso acerca de uma inovação, de quão importante esta é para a organização. A existência deste elemento leva o indivíduo a ter um comportamento direcionado ao sucesso. Com a média deste elemento em 75,8%, é possível afirmar sua existência nas culturas das organizações estudadas.

b) Crenças e Pressupostos - O elemento “crenças e pressupostos” simboliza “as verdades” da organização, portanto, refere-se a algo inquestionável. O percentual médio obtido foi superior a 52%, indicando que nem todos os funcionários das organizações estudadas percebem esta variável na cultura, relacionando-a com a inovação.

c) Ritos, Rituais e Cerimônias - Esta variável é considerada uma parte visível da cultura, pois, representa uma atividade organizada e planejada. As respostas indicam que em média apenas 18,88% dos entrevistados das organizações visualizam a existência desta variável na organização, indicando que ela praticamente não existe nas organizações estudadas.

d) Estórias e Mitos - Este elemento da cultura representa a narrativa baseada em eventos ocorridos na organização. Verificou-se na organização Alfa um percentual de 79,48%, indicando que seus entrevistados percebem a existência de narrativas baseadas em eventos ocorridos na organização. As organizações Gama e Omega praticamente não utilizam este artefato concreto da cultura para disseminar a inovação.

e) Tabus - Os tabus quase não são mencionados nos estudos organizacionais. Eles demarcam áreas de proibições, colocando ênfase no não-permitido. Os respondentes das Organizações Gama e Alfa não fazem distinção entre as pessoas do grupo de inovação, indicando não haverem tabus acerca da característica “gênero”. No entanto, a Organização Omega se mostra como não observante deste elemento em sua cultura.

f) Heróis - O elemento da cultura representado por figuras simbólicas, os quais possuíram um papel marcante na organização são denominados de “heróis”. Verificou-se um percentual médio de 73,54% de entrevistados que observam pessoas no papel de líderes, que são identificadas com a inovação. As Organizações Alfa e Omega apresentam um alto percentual de existência deste elemento em sua cultura, relacionando-o com a inovação. A Organização Gama, no entanto, não possui a característica de “um líder” da inovação, podendo este papel estar sendo desenvolvido por todo um grupo.

g) Comunicação - As trocas que viabilizam a interação dos atores organizacionais podem ser feitas através de “mensagens-transações simbólicas”, nas quais os comportamentos, verbais ou não, são as ferramentas que possibilitam estas trocas. O percentual médio das organizações foi de 49,83%, apontando que menos de 50% dos entrevistados reconhecem a comunicação relativa à inovação nas organizações. No entanto, a organização Alfa é a que possui este elemento de cultura mais presente, com um percentual acima de 59%.

h) Artefatos e Símbolos - A variável “artefato e Símbolo” representa os objetos concretos que agem como instrumentos que constroem uma identidade organizacional. Dessa forma, os objetos servem de veículo informativo acerca da inovação. Esses podem ser distribuídos pela organização aos funcionários, como, por exemplo: bonés, canetas, lápis e outros e são considerado artefatos culturais, os quais devem motivá-los a investir mais na inovação. A média do percentual das organizações foi de 34,56% de entrevistados que observam esta variável relacionada com a inovação. A organização Alfa possui uma percepção de aproximadamente 40%, não chegando a ter metade dos pesquisados com percepções de existência deste tipo de elemento cultural. Estes valores sugerem que as organizações estudadas não criaram, ainda, uma representação concreta para simbolizar as inovações conquistadas.

5.1 Ambiente e Cultura da Inovação

A Organização Alfa apresentou a maior frequência na utilização de elementos da cultura relacionados com as inovações, embora seja de 66,27%. A não apresentação na cultura de elementos como ritos, rituais e cerimônias contribui significativamente para baixar este percentual. Desconsiderando estes elementos da cultura, a Alfa passa a ter 73,35% de frequência, na percepção dos empregados sobre uma cultura de inovação. As organizações Gama e Omega apresentam percentuais totais pouco significativos, indicando que menos de 50% dos respondentes percebem elementos em sua cultura que possam estar relacionados com a inovação. Este percentual pôde ser observado pela soma de todos os percentuais obtidos nos questionários aplicados, referentes à frequência de cada um dos elementos concretos de uma cultura de inovação, conforme observado na Tabela 01.

Um fator que parece preponderante e que pode influenciar na percepção de que a empresa Alfa possui uma cultura com um percentual de elementos maiores é a “idade” das Organizações. A Gama e a Omega estão entrando na segunda década, enquanto a Organização Alfa está se aproximando da quinta década, ou seja, mais do que o dobro de tempo de existência do que as outras duas. Este fato pode ser o indicador de uma cultura já consolidada, enquanto as outras estão, ainda, na fase de consolidação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto principal de estudo situou-se na observação de elementos de uma cultura da inovação. Mas para que isto fosse feito, tornou-se imprescindível o delineamento do que se poderia considerar como inovação e o que vem a ser uma organização inovadora. Para se chegar à definição de ambiente inovador, partiu-se do conceito de inovação adaptado de Gundling (1999). Diante dessa delimitação conceitual, optou-se por seguir o caminho trilhado pelo Fórum de Inovação da FGV, escolhendo-se o ambiente como principal indicador de uma Organização Inovadora (BARBIERI et al., 2004).

É importante ressaltar que não se procurou medir o grau do ambiente de inovação nas organizações. Os estudos somente indicam a existência ou não de fatores que formam um ambiente propício à inovação, bem como a existência de elementos de uma cultura voltada para a inovação. Não se pretendeu indicar quanto cada fator deveria estar presente no ambiente. Diante dos dados, pode-se afirmar que os elementos do ambiente inovador foram observados nas 3 organizações. Além de serem encontrados, 15 dos 29 elementos obtiveram uma dispersão média abaixo de 1 desvio padrão. Da mesma forma, na utilização de elementos de cultura para disseminação da inovação, as frequências mais baixas não indicam que as organizações não possuam uma cultura de inovação, somente que não estão utilizando estes elementos. Este fato pode, inclusive, ser justificado pela alta frequência observada nos valores subjacentes dos membros da organização.

Em resumo, os dados levantados indicam que a Organização Alfa possui elementos concretos de uma cultura de inovação mais fortemente percebidos pelos membros participantes do grupo que lança produtos novos no mercado. Os valores subjacentes destes membros são mais fortes que os percebidos nas Organizações Gama e Omega. Por outro lado, a empresa Omega percebe os fatores que formam um ambiente inovador mais fortemente que as outras duas Organizações. Isto significa que, embora os elementos de cultura da Gama sejam mais percebidos, o ambiente da Omega pode estar sendo construído para formar uma cultura de inovação, visto que a cultura se forma por meio da internalização de comportamentos e ações repetidas constantemente. Em ambas as avaliações, de elementos concretos da cultura e de fatores do ambiente, o tempo de vida da organização pode ter um impacto considerável. Dessa forma, a empresa Alfa com 50 anos,

a Omega com 25 e a Gama com 20 anos podem estar apresentando resultados diferenciados devido ao seu ciclo de vida organizacional. Assim, para pesquisas futuras, sugere-se fazer uma avaliação que envolva a correlação entre idade organizacional e cultura.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C. et al. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- BERGER, P.; LUCKMANN, L. **The social construction of reality**. New York: Doubleday, 1967.
- BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: _____. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CORRAL, M. J. S. Cultura e assimilação de inovações tecnológicas em empresas mexicanas. **Revista de Administração**, v. 28, n.1, p. 75-80, jan./mar., 1993.
- DAMANPOUR, F., SAZABAT, K., EVAN, W. The relationship between types of innovation and organizational performance. **Studie Journal of Management**, v. 26, n.6, p. 587-601, 1989.
- DRUCKER, P. **Post-capitalist society**. New York: Harper Business, 1994.
- FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr., 1993.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1989.
- GUNDLING, E. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. New York: Vintage Books, 1999.
- HARGADON, A.; SUTTON, R. Building an Innovation Factory. **Harvard Business Review**, p. 157-166, May-June, 2000.
- HIGGINS, James M. **Innovate or evaporate – Test & improve your organizations I.Q. Its Innovation Quotient**. New York: New Management Publishing Company, 1995.
- KIMBERLY, J. R.; EVANISKO, M. J. Organizational innovation: the influence of individual organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. **Academy of Management Journal**, p. 24: 689 – 713, 1981.
- KNOX, S. The boardroom agenda: Developing the innovative organization. **Corporate Governance**, v. 2, n. 1, Bradford, UK, p. 27-36, 2002.
- MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, 24 (9), p. 934 – 948, 1978.
- ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. F. **Communication of innovations**. New York: Free Press, 1971.

SHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Coleção Os economistas).

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the Management of Innovation**: the Minnesota studies. Oxford University Press, 2000.

VAN DE VEN, A.H. et al. **The Innovation Journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

WHIPP, R.; CLARK, P. **Innovation and the auto industry**: Product, process and work organization. London: Francis Pinter, 1986.

WIND, J. Y.; MAIN, J. **Provocar mudanças**: como as melhores empresas estão se preparando para o século XXI. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.