

Estudo do grau de inovação em uma indústria de papel

Study of the degree of innovation in a paper industry

Ivan RECH [1](#); Thayná CARVALHO [2](#); Nicolý Ribeiro de CASTILHO [3](#); André SCHLEMMER; [4](#) Marcia Adriana Tomaz DUARTE [5](#); Luciano BENDLIN [6](#)

Recibido: 28/12/16 • Aprobado: 18/01/2017

Conteúdo

[1. Introdução](#)

RESUMO:

O presente estudo tem por objetivo identificar o grau de inovação existente em uma Indústria de Papel do Planalto Norte Catarinense, Brasil. Tendo em vista a identificação do referido grau, buscou-se verificar os fatores que contribuem para a cultura inovadora da empresa, levando em consideração tanto os aspectos internos como externos, envolvidos no seu ambiente de atuação. A análise teve como base os seis blocos de construção: recursos, processos, valores, comportamento, clima organizacional e sucesso, que definem o nível do Quociente de Inovação - QI, conforme modelo proposto por Rao e Weintraub (2013). O modelo foi aplicado com 37 colaboradores, considerados como membros chave da organização. Os resultados obtidos apresentaram QI moderado, com média de 2,56. A partir desta perspectiva, constatou-se a presença de ações orientadas a uma cultura inovadora, e apontar possíveis pontos fortes e fracos relativos à inovação. Em suma, a empresa poderá adotar ações a fim de otimizar seus recursos e aumentar continuamente os níveis de inovação.

Palavras-Chave: Cultura Inovadora, Quociente de Inovação, Indústria de Papel.

ABSTRACT:

The aim of the present study was identify the degree of innovation that exists in a Paper Industry of Planalto Norte Catarinense, Brazil. Considering the identification this degree of innovation, we sought to verify the factors that contribute to the company's innovative culture, taking into account both internal and external aspects involved in its business environment. The analysis based on the six building blocks: resources, processes, values, behavior, organizational climate and success, which define the level of Innovation Quotient - IQ, according to the model proposed by Rao and Weintraub (2013). The model was applied with 37 employees, considered as organization's key members. The results obtained presented moderate IQ, with an average of 2.56. From this perspective, it found the presence of actions oriented to an innovative culture, and to point out possible strengths and weaknesses points related to innovation. In conclusion, the company will can take actions to optimize its resources and continuously increased levels of innovation.

Key words: Innovative Culture, Innovation Quotient, Paper Industry.

1. Introdução

Toda inovação, seja ela de produto, processo ou serviço, deve ser pensada, desenvolvida e colocada no mercado com base na excelência em gestão de uma organização, mas é

importante lembrar que a mesma se encontra inserida em uma sociedade e que esta é constituída por indivíduos.

Por este motivo, a inovação tem sido alvo de diversos estudos relacionados ao desenvolvimento das organizações. Diferenciar-se das demais pertencentes ao mesmo segmento, caracteriza-se como aspecto fundamental para um bom posicionamento no ambiente em que a empresa atua (RECH et al., 2016). A competição enfrentada pelas empresas exige elevado grau de inovação, tanto dos produtos e serviços disponibilizados ao consumidor final, quanto dos próprios procedimentos utilizados para a elaboração dos mesmos (FREITAS FILHO, 2013).

De acordo com Zattar et al. (2014), organizações que buscam otimizar seus recursos afim de inovar produtos e processos, desencadeiam uma vantagem competitiva em relação aos demais. Conhecer e compreender as dimensões da cultura inovadora existente na empresa, permite maior aproveitamento no que diz respeito ao processo de inovação, que por sua vez, passa a ser identificado, quantificado e controlado através de parâmetros pré-estabelecidos, permitindo melhores resultados para a organização.

Nota-se que o mercado vive em constantes mutações, tornando necessário identificar os aspectos culturais através da análise profunda dos princípios e valores que regem o dia a dia das instituições. Neste sentido, conceber os aspectos da cultura voltada para a inovação torna-se imprescindível às organizações, pois garante-lhes resultados expressivos, possibilitando aprimorar os diversos processos que conduzem ao desenvolvimento sustentável e posicionamento competitivo (RAO & WEINTRAUB, 2013).

O estudo desenvolvido, busca identificar o grau de inovação existente na empresa em análise, permitindo evidenciar quão importante e fundamental é o papel da inovação no âmbito social, e principalmente empresarial. Projetos de pesquisa inovadora contribuem para mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, que influenciam positivamente o desempenho das organizações e sociedade como um todo. Dessa forma, é possível evidenciar que o alto teor de inovação contribui para o desenvolvimento das empresas, fazendo com que as mesmas adquiram destaque e tornem-se referência.

2. Inovação

Devido as grandes transformações enfrentadas no cenário empresarial, as organizações precisam buscar alternativas para obter um posicionamento destacado. Aprimorar estratégias e procedimentos colabora para obter o resultado desejado, e conseqüentemente, conseguir mantê-lo. Assim, a utilização de novos métodos proporciona o reconhecimento da importância em construir um ambiente inovador nas empresas, tornando possível atingir novos mercados, realizar novas parcerias, e através de novos conhecimentos, agregar valor à marca (RECH et al., 2015).

Carlomagno e Scherer (2009) afirmam que a inovação caracteriza-se como um processo contínuo, voltado a busca incessante pelo crescimento e liderança, envolvendo a criatividade, transpiração, persistência, gestão e risco. Inicialmente, baseia-se na criatividade, posteriormente, passa a ser um processo estruturado, formulado através de estratégias, prioridades, avaliação de ideias, gestão de projetos e monitoramento de resultados.

Apesar das peculiaridades e de sua utilização, o conceito de inovação apresenta lacunas e desperta dúvidas. É possível constatar que um produto novo, não seja, necessariamente inovador, exigindo maior especificidade quanto ao grau de mudança e atualização para transformar-se em inovador (FREITAS FILHO, 2013).

Segundo Bessant e Tidd (2009), o sucesso da inovação depende de dois elementos fundamentais, (1) os recursos disponíveis e (2) a capacidade da organização em gerenciá-los. Tendo em vista a acessibilidade dos recursos, cabe à instituição otimizá-los da melhor forma, garantindo assim, sua própria sobrevivência e desenvolvimento.

De maneira a gerenciar o processo de inovação, três fatores principais são destacados, (1) geração de novas ideias, (2) seleção das melhores ideias e (3) implementação. Embora, não basta apenas seguir as etapas do processo de inovação, é necessário compreendê-las como um todo, analisando o que pretende-se gerenciar e quais os meios utilizados para torná-las efetivas (BESSANT; TIDD, 2009).

De acordo com a OCDE (2005), a inovação é evidenciada na implementação de um produto novo ou consideravelmente melhorado, um novo processo, um novo método de marketing, ou em um novo método organizacional. Para isso, apresenta-se um aspecto geral da inovação, ou seja, deve ter sido implementada. Contudo, vale ressaltar que um produto novo ou melhorado é implementado quando o mesmo estiver introduzido no mercado. Já os novos processos, métodos de marketing e organizacionais implementados, tratam-se daqueles utilizados pela empresa em seus procedimentos operacionais.

Em vista dos argumentos apresentados, a inovação não é simplesmente uma novidade qualquer, mas sim, algo novo, capaz de trazer resultados relevantes para a empresa. Ou seja, a inovação deve ser entendida como um método continuado, gerenciado e conduzido por ferramentas específicas, resultando em grande retorno para a organização.

2.1 Tipos de inovação

Quanto ao processo de desenvolvimento, a inovação pode ser caracterizada como aberta ou fechada. Clientes, fornecedores e concorrentes são classificados na inovação aberta, pois referem-se à fontes externas da organização. Como exemplo, o *benchmarking*. Tratando-se de inovação fechada, significa que a organização utiliza fatores internos, onde o principal intuito é a proteção da propriedade intelectual, impedindo que os concorrentes usufruam de seus métodos de inovação (GRIECO, 2012).

Em relação ao grau de inovação, Carlomagno e Scherer (2009) estabelecem duas formas, (1) incremental e (2) radical. A caracterização da inovação incremental refere-se a um grau moderado de novidade, onde representam ganhos significativos nos resultados, bem como, as iniciativas tomadas neste processo, representam a continuidade de algo existente. No que diz respeito a inovação radical, esta impulsiona grandes transformações, provocando mudanças expressivamente relevantes em produtos, processos e serviços.

Conforme as disposições da OCDE (2005), existem quatro tipos de inovações, (1) de produto, (2) de processo, (3) organizacional e (4) de marketing. O quadro 01, mostra um breve resumo sobre cada um dos tipos de inovação.

Quadro 01 – Tipos de Inovação

Tipos de Inovação	Definição
Inovação do Produto	<p>Está relacionada às alterações significativas que bens e serviços apresentam, seja em produtos totalmente novos ou apenas aperfeiçoamentos notórios naqueles á existentes.</p> <p>Para a inovação de produto na área que compreende serviços são destacados através da maneira pela qual estes são oferecidos aos consumidores, ou seja, a inclusão de novas funções ou particularidades nos serviços existentes e por outro lado, a inserção de serviços completamente novos.</p>
Inovação do Processo	<p>Para considerar-se uma inovação de processo, os métodos de prestação, produção e distribuição dos produtos (bens ou serviços) devem passar por alterações significativas, apresentando características novas ou melhoradas em técnicas, equipamentos e até mesmo, em softwares.</p> <p>Como exemplo pode-se apontar: uma linha de montagem, um novo programa para reserva em agências de viagens.</p>
Inovação Organizacional	<p>Compreende a inovação que implanta novos métodos organizacionais em qualquer das áreas internas da gestão empresarial, assim como, em seu ambiente externo. Inclui-se no âmbito interno, implementação de novas práticas que visam compartilhar conhecimentos, bem como a introdução de um novo sistema de operações para reabastecimento da cadeia de suprimentos.</p> <p>Nas relações externas considera-se quando novas atividades são implementadas para organizar negócios com o mercado, fornecedores e distribuidores.</p>
Inovação de Marketing	<p>Consiste na implementação de um novo método de marketing, associado ao design do produto, à análise do comportamento do consumidor, às técnicas de promoção utilizadas, aos métodos para a formação do preço de venda e ainda, à maneira pela qual busca-se fidelizar clientes. Este novo método pode ser advindo da própria empresa ou apropriados de acordo com as melhores estratégias de marketing identificadas em outras instituições, ou seja, praticando o benchmarking.</p>

Fonte: Adaptado de OCDE (2005)

Referente aos tipos de inovação identificados, Rech et al. (2015) ressaltam que o importante na inovação não é apenas ter conhecimento teórico, mas sim, identificar, reconhecer e acurar uma verdadeira cultura de inovação, cuja elaboração se dá através de projetos e ações desenvolvidas pelos colaboradores. Outra característica fundamental da inovação, é que possui diversas classificações, variando conforme o contexto, tempo de execução e impacto organizacional e social. Assim, entende-se a inovação como um processo situacional, oscilando desde o tipo de benefício ao grau de inovação.

2.2 Cultura de inovação

O conceito de cultura de inovação deve ser visualizado a partir de uma perspectiva ampla sobre a cultura organizacional da empresa. A cultura de inovação diz respeito a um conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada instituição, e acontece por meio de diretrizes, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros. Dessa maneira, constituindo todo o seu modo institucionalizado de pensar e agir (CHIAVENATO, 2004).

Schein (2009) afirma que a cultura de uma organização pode ser percebida através de um conjunto de pressuposições básicas, compartilhadas entre grupos de pessoas com o intuito de prepará-los para se adaptarem à novas mudanças, geradas no ambiente interno e externo. O autor propõe três níveis para a observação da cultura, (1) artefatos, (2) valores e (3) pressupostos.

Os artefatos constituem o primeiro nível da cultura, que faz referência aos aspectos visíveis e perceptíveis. Por sua vez, devem estar expostos à todos os colaboradores, bem como, à toda comunidade. Os artefatos podem ser representados por meio do ambiente físico e sua arquitetura, *layout*, vestimentas e comportamento dos membros, além dos produtos e serviços ofertados.

No segundo nível da cultura, estão relacionados os valores e normas. São os valores que governam o comportamento dos indivíduos nas organizações. Sendo assim, expressam os fundamentos capazes de julgar erros e acertos, formando conjuntos de princípios que definem os artefatos, como também, as estratégias, objetivos e filosofias.

E o último nível de observação da cultura, são os pressupostos, caracterizados em inconscientes e invisíveis. Determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Podem ser considerados crenças e percepções subjacentes, ou seja, ativos intangíveis (SCHEIN, 2009).

Por conseguinte, os três níveis apontados são fundamentais para entender qual é a imagem percebida pelos colaboradores sobre a organização, pois é a partir desta imagem que demonstram-se seus comportamentos e atitudes. Observar é reconhecer o resultado do trabalho de disseminação da cultura na organização.

Rech et al. (2016), definem uma cultura inovadora de alto desempenho como um “motor” de crescimento, constituído por vários elementos que devem atuar de maneira equilibrada e coordenada. Em outros termos, para implantação de uma cultura de alto desempenho é necessário formular uma abordagem sistêmica, agrupando habilidades, ferramentas, processos, plataformas, incentivos, funções e valores, que por sua vez, possibilitam a identificação das vulnerabilidades e forças de uma instituição, proporcionando vantagem competitiva perante aos demais.

3. Materiais e métodos

A pesquisa procura localizar os pontos fracos e fortes relativos ao quociente de inovação em uma empresa de grande porte do ramo de Papel e Celulose, localizada no Planalto Norte Catarinense. A análise da cultura inovadora evidenciada na pesquisa baseia-se em estudos dos autores Rao e Weintraub (2013), que busca visualizar a cultura organizacional e de inovação, expressadas através dos seguintes blocos de construção:

- **RECURSOS** – compostos pelas pessoas, sistemas e projetos. Onde as pessoas possuem maior poder de influência no ambiente e clima organizacional.
- **PROCESSOS** – direcionam o caminho que a inovação deve percorrer. Neste bloco filtram as ideias inovadoras a partir de um estágio inicial, posteriormente sendo enfatizadas aquelas consideradas mais promissoras, e por fim, implementando-as.
- **VALORES** – caracterizam os compromissos e responsabilidades priorizados pelas organizações, em termos de tempo e dinheiro. São medidos através das atitudes e ações das pessoas.
- **COMPORTAMENTO** – definem a maneira pela qual as pessoas demonstram seu interesse em inovar. Inclui-se ações que geram um ambiente de trabalho favorável e competitivo.

- **CLIMA** – é a essência de uma organização. Este intervém no comportamento, na motivação e no desempenho dos indivíduos. Assim, um clima organizacional inovador cria um ambiente mais seguro, pois desenvolve e influencia o pensamento independente, de forma a encorajar as pessoas na tomada de decisões arriscadas.
- **SUCESSO** – Pode ser avaliado em três requisitos: externo, empresarial e pessoal. O externo refere-se ao quão inovadora a empresa é considerada e reconhecida perante seus *stakeholders*. O sucesso direciona as ações e decisões, como também, intensifica os valores, crenças, comportamentos e processos da empresa.

Dessa forma, o quociente de inovação pode ser uma ferramenta útil para confrontar e classificar os fatores e elementos que apoiam a mesma, possibilitando manejar as fraquezas e fortalezas da cultura inovadora da empresa. A seguir, a figura 01 apresenta a correlação entre os blocos, fatores e elementos de acordo com o modelo proposto por Rao e Weintraub (2013).

Figura 01 – Blocos, Fatores e Elementos da Cultura de Inovação



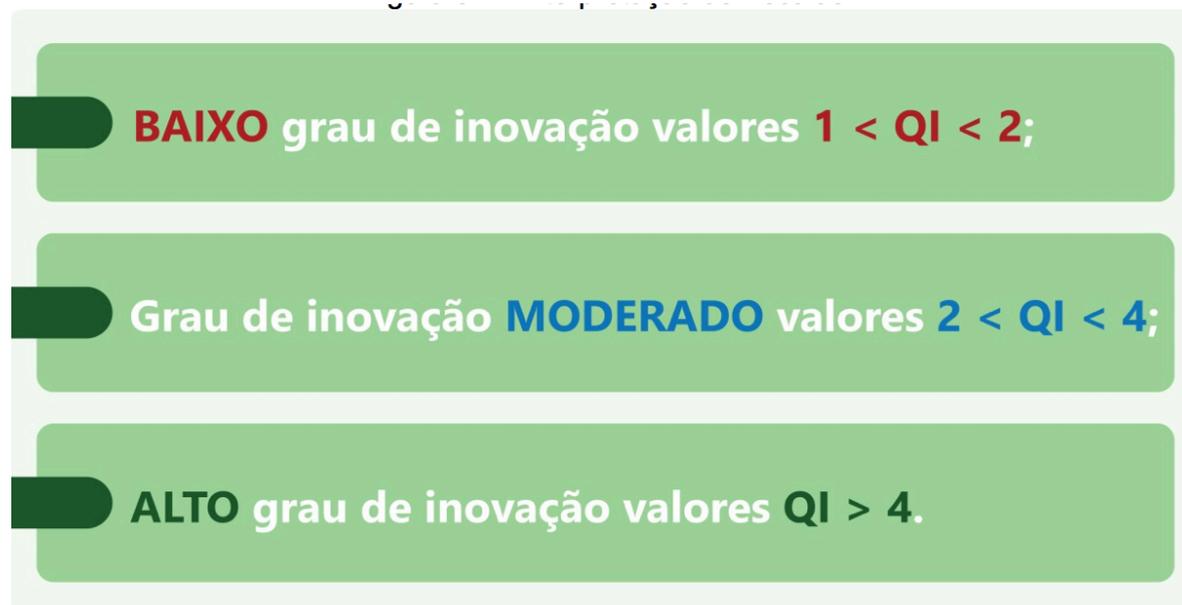
Os seis blocos de construção são diretamente interligados, onde cada bloco possui três fatores (18 ao todo), e em cada fator é acoplado três elementos (54 ao todo).

A pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa descritiva, pois visa mensurar a percepção dos colaboradores através de uma escala numérica, assim como, compreender e interpretar comportamentos, opiniões e expectativas da indústria como um todo. O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi por meio da adaptação do questionário desenvolvido por Rao e Weintraub (2013). Das 59 questões apresentadas, 54 correspondem a um elemento, que visa medir a intensidade de sua existência perante a organização. Os parâmetros para análise são distribuídos numa escala de intensidade de 1 a 5, sendo: 1 = Inexistente; 2 = Existe em pequena escala; 3 = Existe em escala moderada; 4 = Existe em grande escala; 5 = Existe em escala muito grande. Também foi inserido no questionário, questões relacionadas ao perfil dos respondentes, como: tempo de casa, escolaridade e função.

A tabulação dos dados de cada pergunta do questionário apresentará a média correspondente a cada elemento; a média dos elementos encontrada, dará origem a média de cada fator; a média dos fatores resultará na média dos seis blocos, que por sua vez, constituirão o Quociente de Inovação da empresa.

Conforme Rao e Weintraub (2013), a interpretação da escala segue os seguintes critérios:

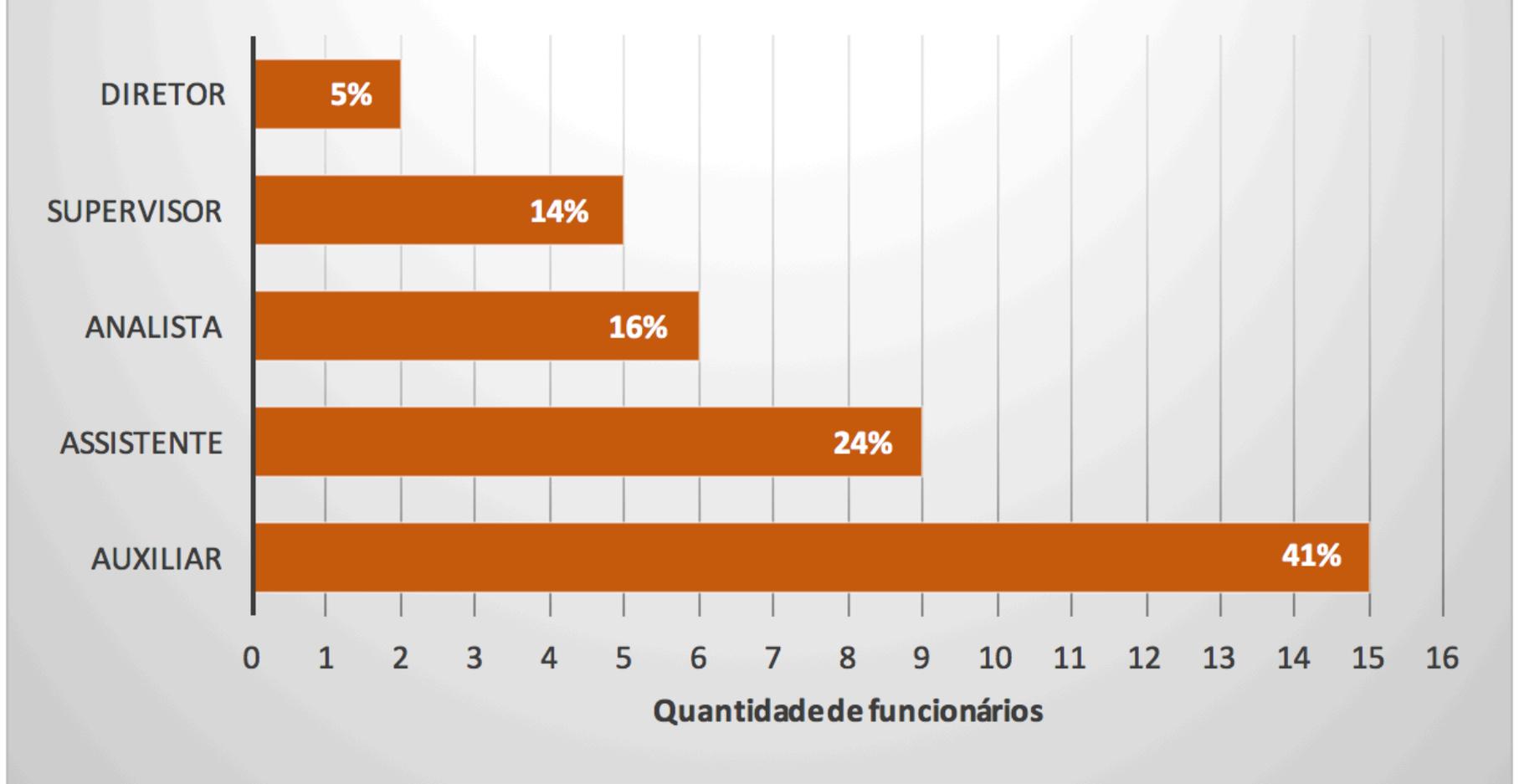
Figura 02 – Interpretação de Escalas



Fonte: Adaptado de Rao & Weintraub (2013)

A pesquisa foi realizada com respondentes apontados pela diretoria da empresa, considerados colaboradores chave, que possuem grande influência no que diz respeito a cultura de inovação. Assim, o instrumento adaptado de Rao e Weintraub foi aplicado com 37 colaboradores. O gráfico 01 demonstra a distribuição dos respondentes e suas respectivas ocupações.

Gráfico 01 – Distribuição de respondentes por função



Fonte: Os autores (2016)

A pesquisa foi realizada entre os meses de setembro e outubro de 2016, sendo que para tratamento e tabulação dos dados utilizou-se o *software sphinks*, onde obteve-se as médias necessárias.

4. Resultados e discussões

Através dos resultados obtidos, constatou-se que 78,4% dos respondentes possuem ensino superior completo, e os outros 21,6% estão ingressados em um curso de graduação. Sendo assim, é possível identificar que há qualificação e talento interno necessário para desenvolver projetos de inovação.

A partir dos resultados da aplicação do questionário, constatamos que a organização possui o índice do quociente de inovação igual à 2,56, considerado **MODERADO (valores $2 < QI < 4$)**. Com base neste grau, é possível afirmar que a empresa segue alguns princípios da cultura voltada para inovação. A figura 03 apresenta os blocos pertencentes ao estudo e seus respectivos índices.

Figura 03 – Resultados gerais

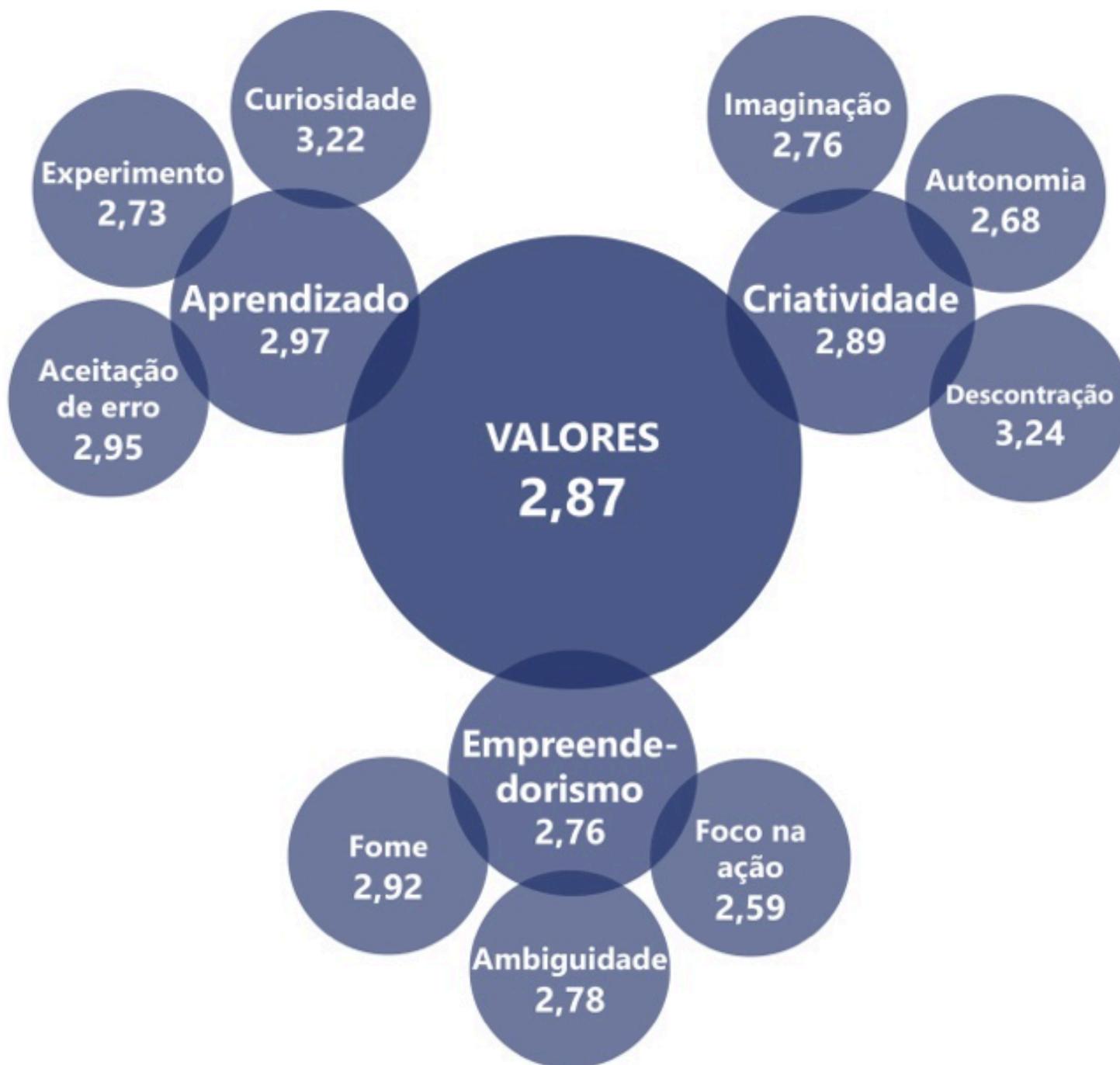


Fonte: Os autores (2016)

Conforme os resultados encontrados em cada fator, nota-se que todos apresentam índices similares, conseqüentemente, gerando blocos com índices aproximados. Sendo assim, cabe explicar quais elementos causam maior impacto na cultura de inovação, de modo que seja possível identificar e desenvolver os pontos frágeis, bem como, aperfeiçoar os pontos fortes.

Conforme a figura 04, o bloco que resultou a maior média de desempenho perante os demais, trata-se dos **VALORES**, o qual obteve 2,87. O fator destaque deste bloco foi o APRENDIZADO (2,97), cuja principal influência deu-se pelo elemento CURIOSIDADE. Sendo assim, a empresa demonstra grande iniciativa em desvendar o desconhecido.

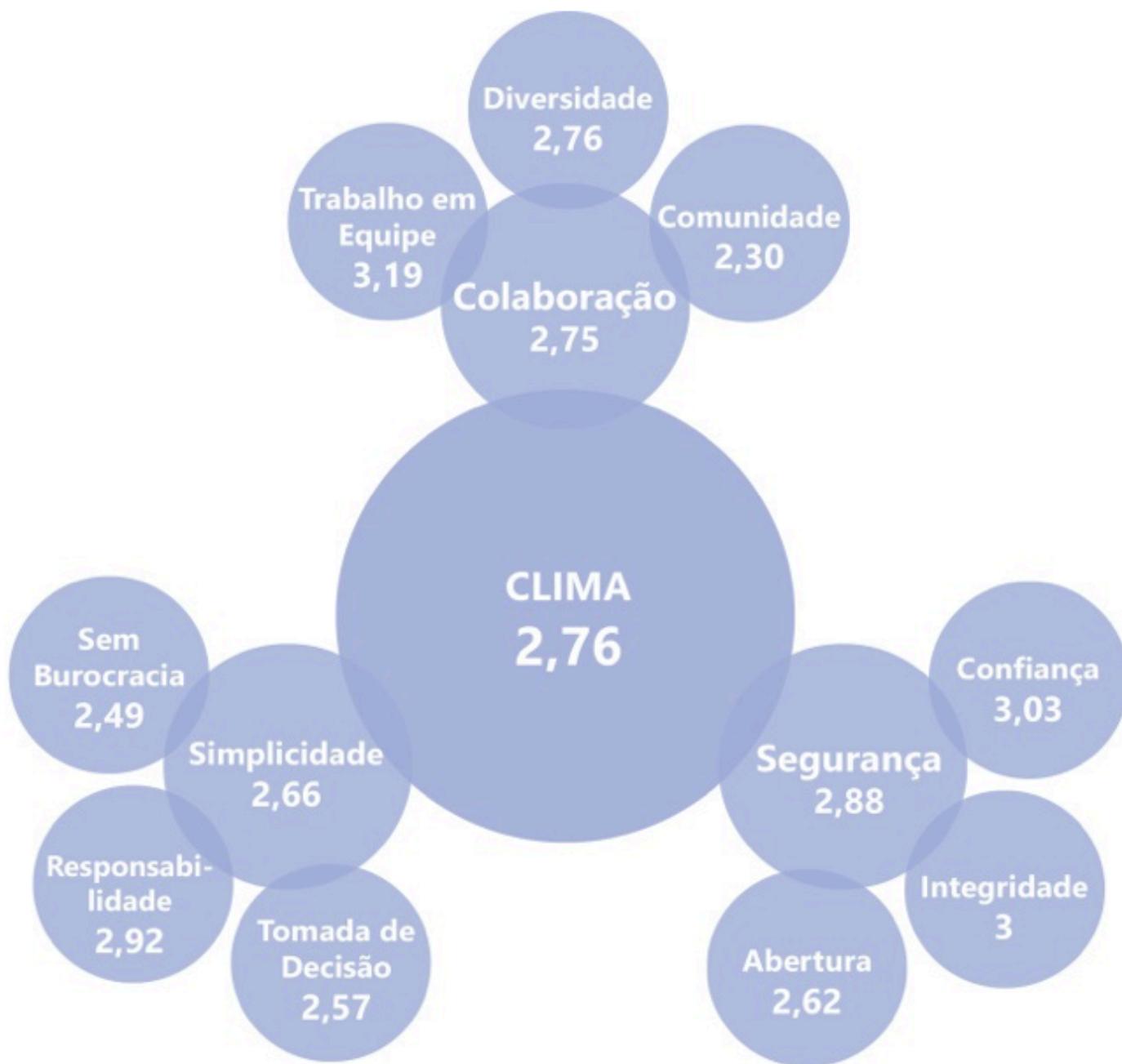
Figura 04 – Resultados bloco valores



Fonte: Os autores (2016)

Os elementos FOCO NA AÇÃO e AMBIGUIDADE, obtiveram a menor média do fator EMPREENDEDORISMO, contribuindo para a menor média (2,76) dentre os fatores do bloco. Isto demonstra que a organização não possui tolerância para incertezas e dúvidas quando busca novas oportunidades, além da mesma ser detalhista no processo de análise da tomada de decisão.

Figura 05 – Resultados bloco clima



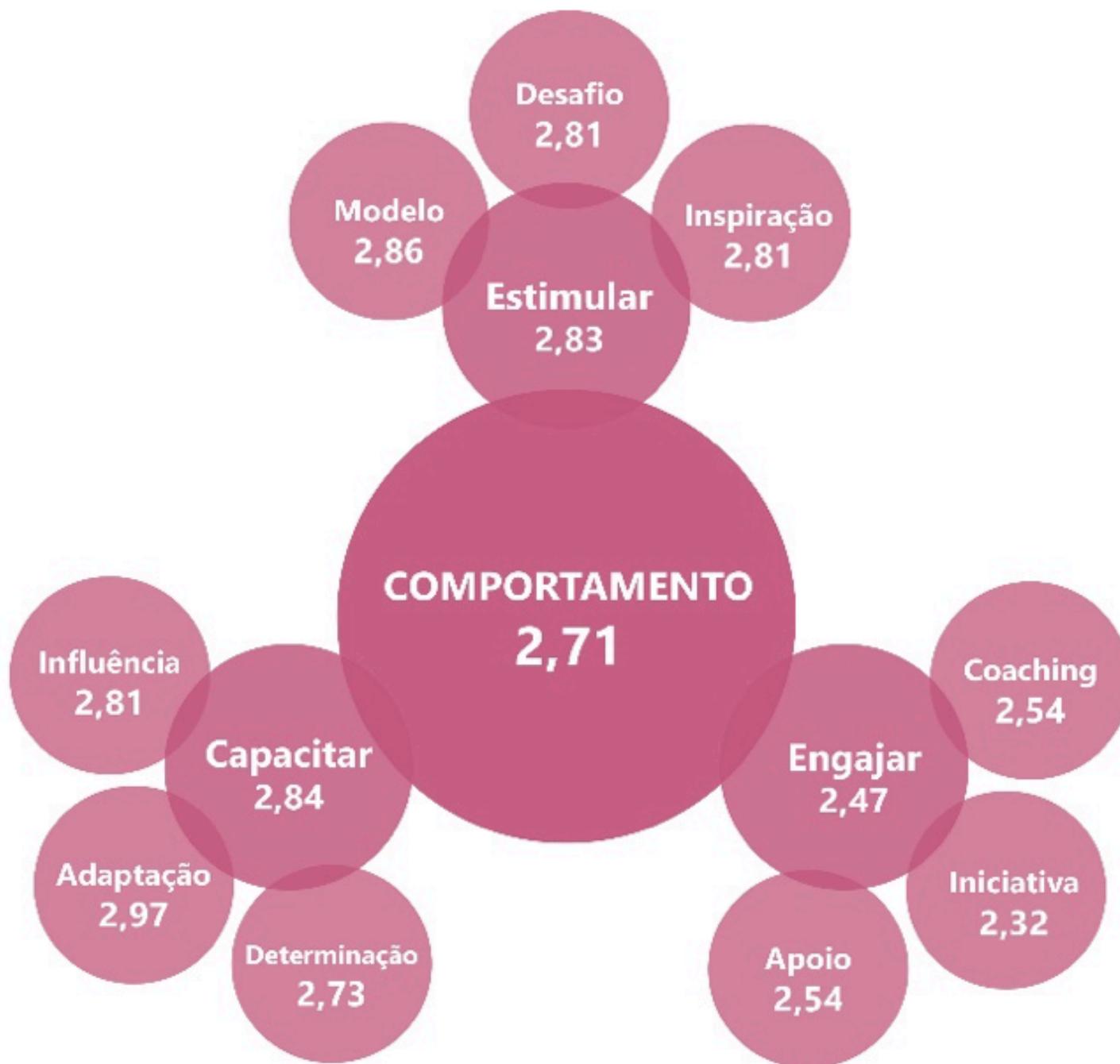
Fonte: Os autores (2016)

O bloco **CLIMA**, dividido nos fatores: COLABORAÇÃO, SEGURANÇA e SIMPLICIDADE revelaram médias que resultaram em um QI de 2,76. Os elementos que se destacaram referem-se ao TRABALHO EM EQUIPE, a CONFIANÇA e INTEGRIDADE. A partir desta perspectiva, percebe-se que o trabalho em união colabora para novas conquistas, e que os valores estabelecidos são determinantes para a funcionalidade da empresa.

Contudo, o bloco também apresentou um elemento com resultado inferior, no elemento COMUNIDADE (2,3). Com isso, apesar da empresa possuir características de confiança, a mesma não detém claramente o sentido de inovação, desencadeando um desequilíbrio no processo de inovar.

A figura 06 mostra o resultado do bloco **COMPORTEAMENTO**, que influenciado pela baixa pontuação do fator ENGAJAR, obteve uma média de 2,71. Pode-se comentar que a contribuição para a fraca pontuação foi o elemento INICIATIVA, demonstrando que nem todos os colaboradores possuem autonomia para principiar uma atividade inovadora.

Figura 06 – Resultados bloco comportamento



Fonte: Os autores (2016)

Dentro deste mesmo bloco, os fatores ESTIMULAR e CAPACITAR, resultaram médias basicamente equivalentes, de modo que, os elementos INSPIRAÇÃO, DESAFIO e INFLUÊNCIA atingiram a mesma pontuação (2,81). Observa-se que a figura do líder contribui para o bom desempenho dos colaboradores, influenciando-os e instigando-os a superar obstáculos, bem como, a praticar uma visão sistêmica.

Na análise do bloco **RECURSOS** (2,45), o fator PESSOAS se sobressaiu perante os demais. Dentre os elementos que englobam este fator, o elemento TALENTO obteve o maior destaque do bloco, com pontuação de 3,08. Nota-se que a organização possui capital intelectual para alcançar sucesso em projetos de inovação. A pontuação deste elemento, também reforça a veracidade evidenciada anteriormente no Gráfico 01. Desse modo, cabe a organização identificá-los e conduzi-los de forma a alcançar resultados promissores, bem como, se faz necessário mantê-los motivados para que assim consigam se desenvolver cada vez mais.

Figura 07 – Resultados bloco Recursos

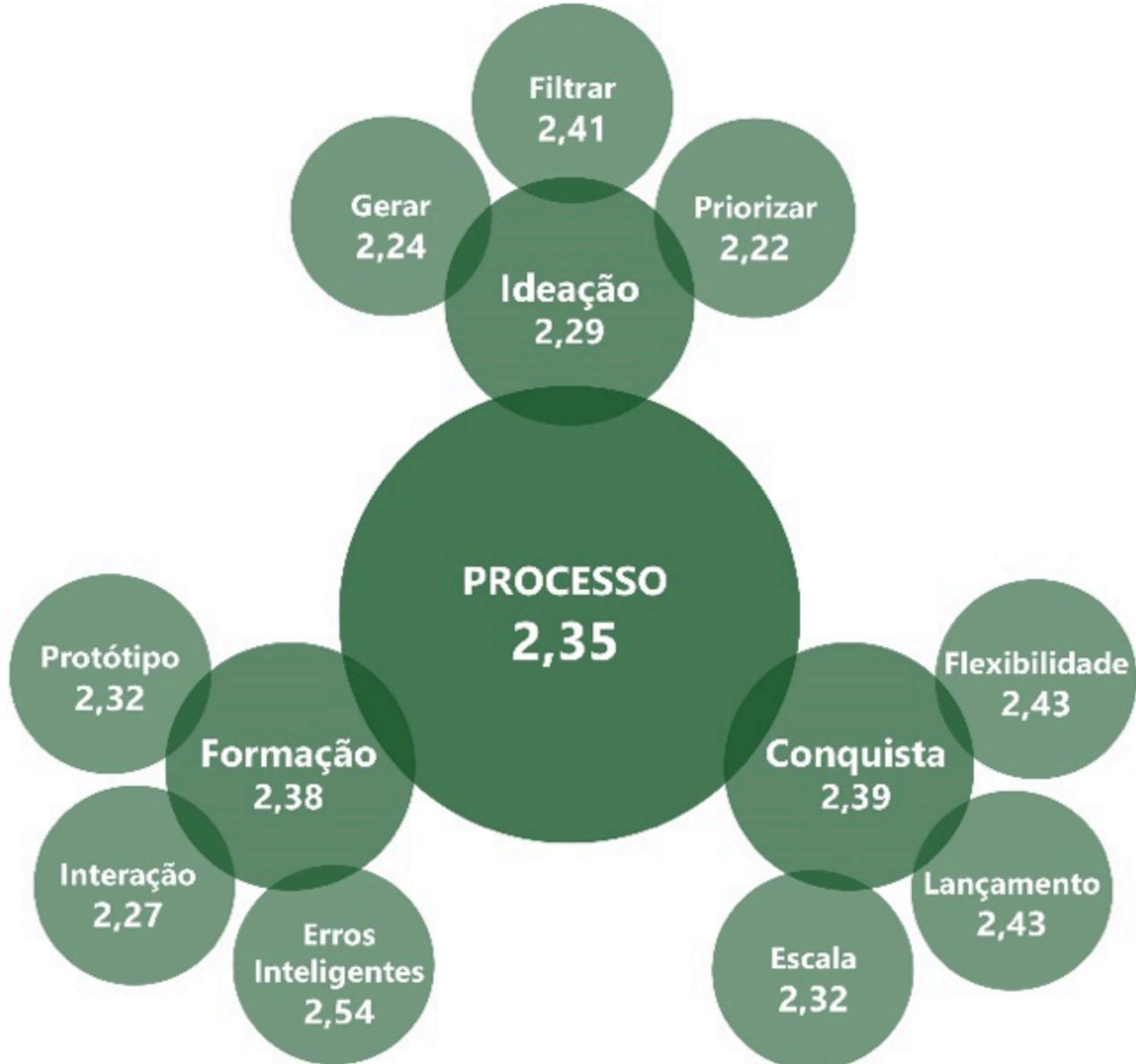


Fonte: Os autores (2016)

Conforme apresentado na figura 07, o fator PROJÉTOS alcançou uma média consideravelmente baixa (2,22), composto pelos elementos TEMPO, DINHEIRO e ESPAÇO. Com base nisso, constata-se que a empresa não disponibiliza recursos suficientes como, capital, espaço físico e tempo hábil para que os colaboradores possam se dedicar a projetos oportunos.

No bloco **PROCESSOS** (2,35), o fator IDEIAÇÃO apresentou pontuação fraca (2,29), evidenciando que os elementos PRIORIZAR e GERAR influenciaram significativamente na média do fator. Isso deixa claro a fraqueza que a empresa possui em desenvolver ideias de modo sistemático, a partir de um vasto e diversificado conjunto de informações, tal como, a mesma apresenta insegurança ao optar por oportunidades que possam ocasionar riscos. Consequentemente, o medo de arriscar origina empresas ultrapassadas, não se adaptando às novas mudanças impostas pelo mercado.

Figura 08 – Resultados bloco Processo



Fonte: Os autores (2016)

Este bloco ainda possui o elemento ERROS INTELIGENTES, o qual apontou a maior média, 2,54. Pode-se afirmar que projetos de inovação em processo, quando indicam desfechos inviáveis, os mesmos são descartados pela organização. Logo, este elemento evidencia que a empresa não estima perder tempo com projetos que propiciem o fracasso.

O bloco **SUCESSO** originou média de 2,21, obtendo a menor pontuação entre os demais. Observa-se que o responsável pela fraca pontuação do bloco refere-se ao fator INDIVIDUAL (2,06), e neste bloco foi registrado a pior média dentre todos elementos de toda a pesquisa – RECOMPENSA, 1,81. Diante disto, nota-se que os colaboradores sentem-se desmotivados perante iniciativas de inovação, pois os mesmos presumem que não são recompensados o suficiente, independentemente dos resultados obtidos.

Entretanto, no que diz respeito ao fator EMPREENDIMENTO (2,32), destacou-se o elemento HABILIDADES, que apresentou uma média de 2,49. Assim, o bloco demonstra que os projetos inovadores contribuíram e contribuem para o desenvolvimento da empresa, contudo, vale ressaltar a necessidade de melhoria nos princípios de reconhecimento aos envolvidos.

Figura 09 – Resultados bloco Sucesso



Fonte: Os autores (2016)

Conforme Rao e Weintraub (2013), ainda que muitas empresas apresentem alguns indicadores muito baixos e outros muito altos, as mesmas podem ser bem sucedidas. Neste sentido, como todos os fatores atingiram o grau **MODERADO** ($2 < QI < 4$), pode-se afirmar que a instituição segue no caminho correto, pois apresenta em todos os blocos vestígios de inovação. Mesmo que os blocos de construção não apresentem índices de grande escala, há existência de uma cultura inovadora, proporcionando à empresa amparo com relação aos recursos abordados neste estudo.

Não é comum encontrar organizações que atinjam QI 5 de inovação em todos os fatores, em razão da existência de diversos obstáculos que devem ser superados. Para elevar a cultura de inovação, é necessário que as empresas iniciem o processo tomando como base os pontos fortes encontrados, ampliando-os de forma gradativa (RAO; WEINTRAUB, 2013). Em contrapartida, deve-se buscar a minimização dos pontos fracos, de modo a torná-los inexistentes.

5. Considerações finais

A realização do estudo, teve como objetivo identificar o grau da cultura inovadora através do Quociente de Inovação em uma empresa de Papel do Planalto Norte Catarinense – Brasil, assim como, levantar os aspectos da cultura organizacional que à direcionam a inovação.

Medir a cultura inovadora nas organizações, certamente caracteriza-se como uma tarefa difícil,

pois é expressada em grande proporção por aspectos intangíveis presentes nas mesmas. Sendo assim, através da aplicação do modelo desenvolvido e proposto por Rao e Weintraub (2013), foi possível avaliar o grau de inovação presente na empresa em questão, indicando os principais fatores que contribuem para uma cultura inovadora, além daqueles que impedem em elevar seu índice de inovação.

De acordo com a escala de Rao e Weintraub (2013), a empresa atingiu um índice de inovação **MODERADO (2 < QI < 4)** com **QI=2,56**, onde todos os blocos de construção também alcançaram essa escala. Após examiná-los, pode-se obter uma imagem clara, identificando na organização onde a cultura inovadora é mais desenvolvida e onde apresenta fragilidade.

O destaque da pesquisa foi o bloco **VALORES**, que influenciado pelos fatores CRIATIVIDADE e APRENDIZADO, originou o maior resultado entre os demais. Isto demonstra que os colaboradores possuem iniciativa em inovar, deixando claro que a empresa explora novas soluções e formas de pensar, ou seja, aceita pontos de vista diferentes.

Além disso, a espontaneidade gerada diariamente no ambiente de trabalho faz com que o medo de errar seja insignificante, pois é tratado como uma oportunidade de aprendizado. Contudo, o bloco **SUCESO** apresentou a menor média do estudo, onde o elemento INDIVIDUAL foi responsável pela fraca pontuação, indicando ser a principal sensibilidade da empresa.

Diante disso, constata-se que apesar de existir esforços voltados para iniciativas inovadoras, os colaboradores acreditam que não usufruem de todo seu potencial. Isso ocorre devido à falta de reconhecimento por parte da empresa perante seus funcionários, pois os mesmos não são recompensados por seu desempenho, seja ele positivo ou negativo. Dessa maneira, a ausência de *feedback* gera aos colaboradores desmotivação e improdutividade, impedindo o desenvolvimento da organização como um todo.

A partir dos resultados, constata-se que os fatores internos de uma instituição são indispensáveis para determinar seu Quociente de Inovação. Os resultados da pesquisa apresentam compatibilidade com os estudos realizados por Zattar et al. (2014), Rech et al. (2015) e Rech et al. (2016), validando a utilização do modelo proposto neste artigo.

A cultura inovadora, do ponto de vista interno, cria novos horizontes aos colaboradores e revitaliza a empresa. Por outro lado, do ponto de vista externo, a inovação auxilia a enfrentar as ameaças e a explorar as oportunidades. Para isso, as organizações devem buscar por uma cultura que propicie sustentação para acompanhar as inúmeras inovações percebidas em seu cotidiano.

Contudo, a inovação não pode se tornar em um vício. O uso excessivo de inovação gera obsessão, que ao longo do tempo é capaz de transforma-se em um inconveniente para a empresa, além de ocasionar a perda de sua essência e não permitir transparecer seus propósitos.

Em suma, as organizações não podem se preocupar com inovações que sejam apenas tecnológicas ou materiais. Há uma importante inovação que necessita ser continuamente praticada, baseada nos valores, princípios, conceitos, normas internas e missão da empresa, denominada cultura de inovação.

Referências

- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre; SCHERER, Felipe Ost. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- GRIECO, Guto. **Quais são os diferentes tipos de inovação?** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/quais-sao-os-diferentes-tipos-de-inovacao/>. Acesso em: 09 de

nov. 2016.

OCDE. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. FINEP, 2005.

RAO, Jay; WEINTRAUB, Joseph. **How Innovative is your Company's Culture?** MIT Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology, v. 54, n. 3, p. 28-38, 2013.

RECH, Ivan et al. **Análise da cultura inovadora em uma indústria de colchões**. Revista Spacious, Venezuela, v. 36, n. 14, p. 8, Agosto, 2015.

_____. **Análise da cultura inovadora empresarial: um estudo de caso**. Revista Spacious, Venezuela, v. 37, n. 25, p. 6, Setembro, 2016.

SEBRAE. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios**. Sebrae, CNPq. v. 2, nº. 2. Dados Eletrônicos Brasília-DF: Sebrae, Novembro 2014.

Schein, Edgard. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZATTAR, Izabel Cristina et al. **Avaliação da cultura inovadora empresarial: um estudo de caso**. IV Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa-PR, Brasil. Dezembro, 2014.

ANEXO I

Questionário adaptado do modelo proposto por Rao e Weintraub (2013)

Quão inovadora é a cultura de sua empresa?

Este questionário visa colher informações do grau de inovação de uma empresa do ramo papelero do norte catarinense. Suas respostas serão utilizadas para levantamento e análise de como é a cultura inovadora da empresa. As respostas serão totalmente confidenciais e anônimas, não é necessário responder, todavia se o fizer estará autorizando o uso deste questionário científico.

1) Indique qual sua faixa etária:

- Até 25 anos.
- De 26 à 35 anos.
- De 36 à 45 anos.
- De 46 à 55 anos.
- Mais de 55 anos.

2) Indique quanto tempo você trabalha na empresa:

- Menos de 2 anos.
- De 2 à 5 anos.
- De 6 à 10 anos.
- De 11 à 20 anos.
- Mais de 20 anos.

3) Indique seu grau de escolaridade:

- Ensino fundamental incompleto.
- Ensino fundamental completo.
- Ensino médio incompleto.
- Ensino médio completo.
- Ensino superior incompleto.
- Ensino superior completo.

4) Qual seu cargo na empresa?

- Assistente
- Análista
- Supervisor
- Diretor

O que representa cada nota escala de 1 à 5 em inovação

1	Inexistente
2	Existe em pequena escala
3	Existe em escala moderada
4	Existe em grande escala
5	Existe em escala muito grande

BLOCO	FATOR	ELEMENTO	PERGUNTA REALIZADA NA PESQUISA
VALORES	Empreendedorismo	Fome	Temos um fervoroso desejo de explorar oportunidades e gerar coisas novas.
		Ambiguidade	Temos uma atitude benéfica e tolerável por incertezas/dúvidas quando perseguimos novas oportunidades.
		Foco na ação	Evitamos o excesso de análise (busca pela perfeição) quando identificamos novas oportunidades apresentando um viés para a ação.
	Criatividade	Imaginação	Encorajamos novas formas de pensar e soluções a partir de diversas perspectivas (pontos de vista)
		Autonomia	Nosso local de trabalho nos oferece liberdade para perseguir novas oportunidades.
		Descontração	Adoramos ser espontâneos e não temos medo de rir de nós mesmos.
	Aprendizado	Curiosidade	Somos bons em fazer questionamentos no sentido de desvendar o desconhecido.
		Experimento	Estamos constantemente experimentando nossas iniciativas de inovação.
		Aceitação de erro	Não temos medo de falhar, e tratamos a falha como oportunidade de aprendizado.

BLOCO	FATOR	ELEMENTO	PERGUNTA REALIZADA NA PESQUISA
COMPORTAMENTO	Estimular	Inspiração	Nossos líderes nos inspiram com uma visão para o futuro e articulação de oportunidades para a empresa.
		Desafio	Nossos líderes nos desafiam frequentemente a pensar e agir de forma empreendedora.
		Modelo	Nossos líderes são modelo de comportamento inovador correto a ser seguido por outros.
	Engajar	Coaching	Nossos líderes dedicam tempo para ensinar e fornecer feedback por nossas iniciativas de inovação.
		Iniciativa	Em nossa empresa, as pessoas de todos os níveis tomam iniciativa de inovar proativamente.
		Apoio	Nossos líderes fornecem suporte aos membros da equipe de projeto tanto no sucesso como no fracasso.
	Capacitar	Influência	Nossos líderes usam estratégias apropriadas de influência para nos ajudar a contornar obstáculos organizacionais.
		Adaptação	Nossos líderes são habilitados em modificar e alterar o curso de ação quando necessário.
		Determinação	Nossos líderes persistem em seguir oportunidades mesmo diante da adversidade.

BLOCO	FATOR	ELEMENTO	PERGUNTA REALIZADA NA PESQUISA
CLIMA	Colaboração	Comunidade	Temos uma comunidade que fala uma língua comum sobre inovação.
		Diversidade	Apreciamos, respeitamos e alavancamos as diferenças que existem em nossa comunidade.
		Trabalho em equipe	Trabalhamos muito bem juntos (em equipe) para captar oportunidades.
	Segunça	Confiança	Somos coerentes fazendo realmente o que dizemos que valorizamos.
		Integridade	Questionamos decisões e ações que são inconsistentes com nossos valores.
		Abertura	Somos capazes de verbalizar livremente nossas opiniões, mesmo sobre ideias pouco convencionais ou controversas.
	Simplicidade	Sem burocracia	Nós minimizamos regras, política, burocracia e rigidez para simplificar nosso local de trabalho.
		Responsabilidade	As pessoas assumem responsabilidade por suas ações e evitam culpar os outros.
		Tomada de decisão	Nosso pessoal sabe exatamente como começar e mover iniciativas através da empresa.

BLOCO	FATOR	ELEMENTO	PERGUNTA REALIZADA NA PESQUISA
RECURSOS	Pessoas	Campeões	Temos líderes empenhados que estão dispostos a serem campeões da inovação.
		Especialistas	Temos acesso a especialistas em inovação que podem dar suporte a nossos projetos.
		Talento	Temos o talento interno para ter sucesso em nossos projetos de inovação.
	Sistemas	Seleção	Temos o recrutamento correto e sistemas de contratação no local para apoiar uma cultura da inovação
		Comunicação	Temos boas ferramentas de colaboração para dar suporte em nossas iniciativas de inovação.
		Ecosistema	Somos bons em alavancar nossos relacionamentos com fornecedores e vendedores para buscar inovação.
	Projetos	Tempo	Damos às pessoas tempo de dedicação para procurar/buscar novas oportunidades.
		Dinheiro	Temos recursos dedicados para procurar/buscar novas oportunidades.
		Espaço	Temos espaço físico e/ou virtual dedicado para procurar/buscar novas oportunidades.

BLOCO	FATOR	ELEMENTO	PERGUNTA REALIZADA NA PESQUISA
PROCESSOS	Ideação	Gerar	Geramos ideias de modo sistemático a partir de um conjunto vasto e diversificado de fontes.
		Filtrar	Filtramos e refinamos ideias metodicamente para identificar as oportunidades mais promissoras.
		Priorizar	Selecionamos oportunidades baseadas em um portfólio de riscos claramente articulado.
	Formação	Protótipo	Passamos rapidamente da fase de oportunidades promissoras para a de prototipagem.
		Interação	Temos rodadas de feedback efetivo entre nossa organização e a voz do consumidor.
		Erros Inteligentes	Interrompemos rapidamente projetos com base em critérios de fracasso predefinidos.
	Conquista	Flexibilidade	Nossos processos são adaptados para serem flexíveis e baseados no contexto ao invés de controle e burocracia.
		Lançamento	Entramos rapidamente no mercado com as oportunidades mais promissoras.
		Escala	Rapidamente alocamos recursos para dimensionar iniciativas que mostram promessas no mercado.

BLOCO	FATOR	ELEMENTO	PERGUNTA REALIZADA NA PESQUISA
SUCESSO	Externo	Clientes	Nossos clientes nos veem como como uma empresa inovadora.
		Concorrentes	Nosso desempenho inovador é muito melhor do que o de outras empresas do setor.
		Financeiro	Nossas iniciativas inovadoras nos levaram a um desempenho financeiro melhor do que o de outras empresas do setor.
	Empreendimento	Propósito	Tratamos a inovação como uma estratégia de longo prazo em vez de um "quebra-galho" de curto prazo.
		Disciplina	Temos uma abordagem deliberada, ampla e disciplinada para à inovação.
		Habilidades	Nossos projetos de inovação ajudaram nossa organização a desenvolver novas capacidades que não tínhamos há três anos.
	Individual	Satisfação	Estou satisfeito com meu nível de participação em nossas iniciativas inovadoras.
		Crescimento	Nós deliberadamente estendemos e construímos as competências de nossos profissionais por sua participação em novas iniciativas.
		Recompensa	Recompensamos as pessoas pela sua participação em oportunidades potencialmente de risco, independentemente do resultado.

mail: ivanr@unc.br

2. Graduanda do curso de Administração da Universidade do Contestado, Campus Rio Negrinho, SC, Brasil, e-mail: thaycarvalhoschr@hotmail.com

3. Graduanda do curso de Administração da Universidade do Contestado, Campus Rio Negrinho, SC, Brasil, e-mail: ni.colly85@hotmail.com

4. Professor do Curso de Design da Universidade do Contestado, Campus Rio Negrinho, SC, Brasil, e-mail: schlemmer.andre@gmail.com

5. Doutora, pesquisadora e professora do Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, Centro Universitário Tupy – UniSociesc, Joinville, Brasil, e-mail: marcia.duarte@sociesc.org.br

6. Doutor, pesquisador e professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Contestado, Campus Mafra, SC, Brasil, e-mail: bendlin@unc.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 28) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados