

# **A inovação no ambiente organizacional das áreas de tecnologia da informação: um estudo em empresas brasileiras que oferecem soluções para departamentos financeiros**

- MARCELO DE CARVALHO ESTEVEZ – marcelo.estevez@ymail.com – EAESP/Fundação Getúlio Vargas - Brasil
- LUCIEL HENRIQUE DE OLIVEIRA – luciel.oliveira@fgv.br – EAESP/Fundação Getúlio Vargas - Brasil
- MARCO ANTONIO SILVEIRA - marco.silveira@cti.gov.br – Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer – Brasil

## **Resumo**

O estudo aborda a inovação como um dos mecanismos fundamentais para a manutenção da competitividade no cenário atual e como um fator chave para o sucesso sustentável em mercados cada vez mais instáveis e tem como objetivo principal construir um panorama com fatores que contribuem na consolidação de ambientes organizacionais propícios à inovação. Para isso, avaliou-se a aplicabilidade das informações coletadas na área de tecnologia da informação de duas empresas brasileiras que oferecem soluções para departamentos financeiros e que estão em diferentes estágios de inovação. A metodologia de pesquisa envolve consultas bibliográficas, entrevistas e questionários. Os resultados apresentam recomendações para a promoção e manutenção de ambientes organizacionais que estimulem a inovação.

Palavras-chave: inovação, Tecnologia de Informação, soluções

## **Abstract**

This study approaches the innovation like one of the fundamental mechanisms to maintain the competitiveness in the current scenario and as a key factor for sustainable success in markets increasingly unstable and has the main objective of build an overview with factors that contribute in consolidation of organizational environments propitious to innovation. For this, it was evaluated the applicability of the information collected in the area of information technology of two Brazilian companies that offer solutions to financial departments and which are in different stages of innovation. The research methodology involves literary researches, interviews and questionnaires. The results present recommendations for the promotion and maintenance of organizational environments that stimulate innovation.

Keywords: innovation, information technology, solutions.

## **1. Introdução**

No século XXI a inovação ganhou espaço significativo no contexto organizacional. As empresas passaram a reconhecer a relevância da inovação como uma das ferramentas para a manutenção da competitividade e como uma prática estratégica para garantirem o sucesso de suas operações.

Diversas organizações incorporaram as atividades de criação e inovação em consequência do aumento da intensidade da dinâmica dos mercados. A alta velocidade no surgimento de novos produtos, processos e serviços e as crescentes exigências dos consumidores forçaram as companhias a apresentarem tempos de respostas cada vez mais rápidos.

A introdução da inovação nas empresas é um desafio que requer esforços contínuos e apesar da necessidade de adoção de estruturas aderentes e de uma série de elementos organizacionais que garantam a sua execução, o fator humano deve ser a preocupação central das companhias, visto que, toda inovação depende essencialmente de sua interação. Neste contexto, é possível destacar a importância da criação e sustentação de ambientes internos que estimulem os colaboradores a inovarem.

Frente ao conhecimento da relevância do ambiente interno organizacional como fator crítico para a promoção das inovações nas empresas, o foco central desse trabalho busca abordar os principais pontos que contribuem na construção e manutenção de ambientes favoráveis a inovação, não se restringindo apenas as áreas de marketing ou pesquisa e desenvolvimento, mas, sim na adoção de uma visão de natureza empresarial para a consolidação de uma cultura de inovação que envolva todos os departamentos e funções organizacionais, possibilitando intensificar o potencial de inovação de todos os funcionários. Assim, espera-se que os conhecimentos compartilhados possibilitem a geração de recomendações para que as organizações possam promover e sustentar ambientes internos que estimulem a prática da inovação, contribuindo com o melhor direcionamento das empresas que pretendem adotar a inovação em suas estratégias ou revisar as práticas já adotadas de forma a potencializar os resultados alcançados e consequentemente, a capacidade competitiva. Adicionalmente, o trabalho pretende contribuir com a quebra do paradigma de que a inovação se relaciona apenas as áreas de marketing ou pesquisa e desenvolvimento, apresentando o conceito de maneira mais abrangente e enfatizando a sinergia interdepartamental como um dos principais elementos que estimula a geração de resultados baseados em inovação.

Dada à amplitude das diferentes organizações existentes definiu-se como delimitação para a realização do trabalho as áreas de tecnologia da informação de empresas brasileiras que oferecem soluções para departamentos financeiros. A escolha de abordar a área de tecnologia da informação envolve o fato da proximidade do autor com o segmento, o que possibilita validar as informações levantadas com demais profissionais da área.

Este estudo partiu da seguinte questão: “Como promover e sustentar ambientes organizacionais propícios à inovação na área de tecnologia da informação de empresas brasileiras que oferecem soluções para departamentos financeiros?”

O objetivo geral da pesquisa foi obter, por meio de revisão da literatura pertinente ao tema, os principais fatores que contribuem na criação de ambientes organizacionais que estimulem atitudes inovadoras de seus componentes. Para avaliar a aplicabilidade e importância dos pontos levantados, foram realizadas entrevistas com gerentes de duas organizações que atuam na área de tecnologia da informação, que oferecem soluções para departamentos financeiros, e que estão em estágios diferentes de inovação. Uma delas está em processo inicial de absorção da cultura inovadora e a outra já possui explicitamente em suas diretrizes os conceitos de inovação. Assim foi possível, sob a ótica de dois cenários distintos, obter visões gerenciais das questões abordadas.

Para enriquecimento da análise foram aplicados questionários junto às equipes lideradas por esses dois gerentes com o intuito de conhecer a visão de outros níveis hierárquicos.

Como desdobramento do objetivo geral, a pesquisa buscou atingir os seguintes objetivos específicos: a) identificar os principais elementos organizacionais que influenciam o potencial de inovação nos ambientes empresariais; b) compreender o papel e importância dos gestores na promoção de ambientes que favorecem a inovação; c) conhecer os aspectos estruturais que impactam o potencial inovador nas organizações; d) demonstrar que a inovação não deve se limitar a visão de natureza tecnológica destacando a importância da visão de natureza empresarial no processo organizacional de consolidação de uma cultura inovadora; e) identificar princípios que contribuam para que as organizações capitalizem eficientemente os fenômenos da inovação e; f) validar a importância da criação e administração de ambientes organizacionais inovadores.

## **2 Referencial teórico**

A inovação passou a ser reconhecida como um meio para as organizações obterem um sucesso sólido e contribuírem para a evolução dos mercados nos quais participam ou que pretendem participar. Em 2010 foi realizada uma pesquisa pela The Boston Consulting Group com 1.600 executivos de todo o mundo com a seguinte pergunta: “Qual a prioridade dada à inovação na estratégia da sua empresa?”. Os resultados alcançados demonstraram que para 26% dos participantes a inovação era a principal prioridade, para 45% estava entre as três principais prioridades, para 23% estava dentre as 10 principais e para apenas 6% não era prioridade para a estratégia organizacional. Diante da pesquisa é possível concluir que o conceito de inovação foi absorvido pela maioria das empresas como um fator crítico para a manutenção da capacidade de competitividade e que, portanto, possivelmente elas estejam mais propensas em investir esforços que as proporcionem maior potencial de inovação.

### **2.1 Conceituação da inovação**

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2001) inovação é a capacidade de estabelecer relações, identificar oportunidades e aproveitá-las. O processo de inovação depende essencialmente da capacidade cognitiva dos indivíduos. Isso significa pensar na inovação como uma solução de problemas, ou como resultante de uma soma de variáveis (internas e externas à organização), que é responsável por novos caminhos para o desenvolvimento de uma empresa. A criação de novos produtos, serviços e processos está relacionada com o conjunto de informações relevantes e reconhecidas, permitindo desenvolvimento futuro e o estabelecimento de ritmos de mercados.

Schumpeter (1985) relaciona a inovação com as vantagens estratégicas das organizações, argumentando que os empresários usariam a inovação tecnológica para o desenvolvimento organizacional. O conceito de inovação para Schumpeter está associado a algo que diferencia e cria valor para um negócio. Isto inclui pensar em novos produtos, novos mercados ou novos processos, que permitem que a organização seja percebida como diferente de outros concorrentes.

O processo de inovação representa uma série de etapas que se inicia com o surgimento de uma nova ideia e que percorre diferentes fases até que se alcance a sua efetiva produção. Neste contexto, é possível destacar o conceito defendido por Kupfer e Hasenclever (2002) que consideram a inovação como uma ação que promove uma mudança tecnológica que pode estar relacionada a processos, produtos ou estruturas organizacionais e que é capaz de

alterar ou até mesmo criar mercados, além de ser uma fonte de diferenciação e contribuição para a competitividade organizacional.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2001), existem quatro tipos básicos de inovação. A primeira é a inovação do produto - a mudança no que a empresa oferece e vende (produtos / serviços). O segundo tipo de inovação é a de processo, que reflete a mudança na maneira que os produtos / serviços são criados e entregues. No terceiro tipo, a inovação produz uma mudança no contexto em que o produto / serviço é introduzido. Essas mudanças ocorrem na estrutura de gestão da empresa, na forma de articulação das diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, nos relacionamentos com fornecedores e clientes, entre outros. O último tipo de inovação é a de paradigma, em que a mudança ocorre nos modelos mentais que orientam os caminhos futuros da organização.

As inovações podem ser classificadas de diferentes formas, mas, basicamente é possível adotar a tipologia que as divide em dois grupos principais: incremental e radical (TIRONI; CRUZ, 2008). A inovação incremental é primordial para a continuidade do poder competitivo das organizações. Ela está relacionada a melhorias graduais tanto em produtos como em processos e que exigem pequenas adaptações organizacionais para a sua implementação. A inovação radical promove impactos nos mercados e conseqüentemente nas atividades das empresas participantes destes mercados. Ela pode causar uma mudança mercadológica estrutural e inclusive ocasionar a criação de novos mercados (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990).

Segundo Kotler e Keller (2006) a maioria das organizações estabelecidas investe mais na inovação incremental buscando a melhoria contínua dos produtos e/ou serviços que já possui em seu portfólio. Ao passo que as inovações radicais geralmente são resultantes de tecnologias que promovem ruptura e trazem novas formas de fazer, o que conseqüentemente contribui com a mudança do espaço competitivo organizacional.

## **2.2 Cultura de inovação**

A capacidade de inovar de uma organização pode ser definida pelo seu poder de geração de resultados inovadores e esse potencial está associado à existência de uma inter-relação sinérgica da cultura, dos processos internos e do ambiente externo.

A cultura de inovação reconhece o valor da colaboração interdepartamental para a melhoria do desempenho da empresa. As organizações que adotam esse tipo de cultura encorajam os seus funcionários a apresentarem uma postura mais empreendedora e estimulam o trabalho em ambientes colaborativos e com autonomia.

As empresas inovadoras apresentam uma cultura clara em relação a sua missão e seus propósitos. As estratégias além de serem bem definidas, incorporam a inovação como uma parte integrante e a filosofia do negócio é coordenada pela melhoria contínua que visa a satisfação do cliente e a gestão da qualidade total.

A complexidade da gestão da inovação e a necessidade que ela apresenta quanto à integração departamental e alinhamento entre os diferentes níveis organizacionais, torna a consolidação de uma cultura de inovação um processo inevitável a ser abordado pelas empresas, suportado pela adoção de sistemas de informação integrados (CHESBROUGH, TEECE, 1996; CHAU, TAM, 1997).

### **2.3 Aprendizagem organizacional e inovação contínua**

O processo de aprendizagem é essencial para o crescimento empresarial, pois as organizações que desenvolvem a capacidade de aprender se tornam mais aptas para construir uma vantagem competitiva sustentável e enfrentarem as constantes mudanças nos mercados.

Os gerentes precisam lidar com a dinâmica do conhecimento que exige o gerenciamento das mudanças em suas próprias estruturas. A organização deve estar preparada para abandonar tudo o que ela possa estar fazendo e não deve buscar prolongar a vida de um produto, prática ou política, mesmo que bem sucedida, se identificar a necessidade de mudanças nas mesmas. A transformação da economia mundial descrita por Drucker et al. (2000) aponta que as organizações estão caminhando em direção à sociedade do conhecimento, o que torna o conhecimento um recurso básico não apenas para os indivíduos, mas para a economia. Powell et. al. (2005), observam que as profundas mudanças no ambiente competitivo impactaram o processo de aprendizagem que passou a enfatizar as questões relacionadas às inovações, portanto, um dos propósitos principais da gerência nesta sociedade é encorajar inovações organizacionais sistemáticas.

Numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte segura e duradoura de vantagem competitiva é o conhecimento. Numa época em que os mercados se deslocam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos tornam-se obsoletos quase que de um dia para o outro, as empresas de sucesso são as que consistentemente criam conhecimento novo, disseminam esse conhecimento amplamente a toda a organização e, rapidamente, o incorporam as novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa criadora de conhecimento, cujo único negócio é a inovação contínua. (NONAKA;TAKEUCHI, 1997, p.43).

O autoconhecimento organizacional envolve uma compreensão compartilhada do que a empresa defende, para onde pretende ir, em que mundo desejaria existir, e o mais importante como fazer desse mundo desejado uma realidade (NONAKA;TAKEUCHI, 1997).

As organizações precisam investir na capacidade de aprendizado e procurar maneiras que contribuam com o compartilhamento dos conhecimentos que são gerados e na incorporação dos mesmos em suas políticas e culturas organizacionais. Os esforços direcionados para a obtenção do aprendizado organizacional reforçam a necessidade da disseminação do conhecimento e, que, através de inovações contínuas é possível reinventar as empresas e superar a concorrência acirrada existente nos mercados.

### **2.4 Gestão da inovação**

A gestão da inovação é um processo complexo que envolve uma série de atividades que exigem ações gerenciais pontuais como, o desenvolvimento de estruturas eficientes que suportem a inovação, a criação e a manutenção de interfaces sólidas. As empresas precisam investir em suas capacidades de gerenciamento de inovações, pois o desenvolvimento adequado das atividades pode conduzir tanto ao crescimento no curto prazo como contribuir com melhorias que impactam o seu poder competitivo e capacidade de inovação no longo prazo. Para isso, é preciso focar em seus recursos técnicos e nas formas que devem coordena-los.

Para que as organizações pratiquem com sucesso a atividade é preciso haver sincronia no gerenciamento dos recursos garantindo que os esforços empresariais estejam corretamente direcionados para o alcance de seus objetivos de inovação.

Kanchanda e Ussahawanitchakit (2011) analisaram as relações entre a flexibilidade organizacional e sua influência sobre a capacidade de inovação e sustentabilidade das empresas. Também investigaram efeitos moderadores de cultura organizacional do aprendizado competitivo. Desenvolveram um modelo conceitual que foi testado com questionários aplicados em 102 empresas de manufatura eletrônica na Tailândia. Os resultados revelam que a flexibilidade organizacional está significativamente relacionada com a capacidade de inovação e sustentabilidade das empresas. A vantagem competitiva propiciada pela inovação tem uma relação positiva com a sustentabilidade da empresa. Além disso, a cultura organizacional e a aprendizagem competitiva são fatores contribuintes e moderadores da relação.

## **2.5 A inovação nos ambientes organizacionais**

As inovações abrangem diferentes fatores organizacionais e não se limitam apenas as inovações tecnológicas dos produtos, mas ao relacionamento com os clientes ou fornecedores e até mesmo às estruturas e aos modelos de gestão.

Para Altman et al. (2010) as empresas precisam compreender que se organizar para inovar é diferente de se organizar para P&D. A inovação vai além de pesquisa e desenvolvimento, ela considera os modelos de negócios, as estratégias de parcerias e uma série de outras questões.

As empresas que buscam gerar crescimento por meio da inovação precisam adequar os seus ambientes organizacionais de forma a institucionalizar a inovação e tornar a busca de conhecimento uma prática rotineira dos seus colaboradores. É preciso garantir que as estruturas, processos internos e interações externas estejam todos alinhados com o objetivo, facilitando a criação contínua de iniciativas que resultem em crescimento inovador.

Para Altman et al. (2010) não existe receita única para que as companhias organizem os seus ambientes para inovação. O importante é garantir que as estruturas estejam apropriadas aos desafios enfrentados pela empresa.

Com base em Tidd, Bessant e Pavitt (2001) é possível destacar características que contribuem para que as empresas absorvam com maior facilidade o conceito e propiciem a criação de ambientes que contribuam com o seu potencial inovador, como: estrutura organizacional apropriada, manutenção de indivíduos chaves, investimentos em treinamento e desenvolvimento, envolvimento dos colaboradores, promoção de grupos de trabalho, construção de ambientes criativos, preocupação com o ambiente externo, promoção de comunicação extensiva e investimento em aprendizagem organizacional.

## **2.6 O fator humano nos processos de inovação**

As pessoas exercem papel decisivo nas atividades de inovação e cabe, portanto, às empresas promoverem ambientes que favoreçam o clima de trabalho e a cultura da organização contribuindo, assim, com a disseminação dos seus valores.

As práticas de gestão de pessoas, sejam elas realizadas pelas políticas de gestão de recursos humanos e/ou pelo estilo de liderança exercido pelos gestores das equipes, são um dos elementos que contribuem na construção de ambientes propícios à inovação.

No que tange os programas de recrutamento, as empresas devem buscar atrair indivíduos que promovam a diversificação. O quadro de colaboradores deve contemplar pessoas que apresentem automotivação e que busquem o aprimoramento de suas competências, o desenvolvimento de uma rede de relacionamento interpessoal e que estimulem a troca de conhecimento, assim, maximizando o surgimento de novas ideias e soluções inovadoras para os diferentes tipos de problemas. Cada funcionário deve ser visto como um empreendedor que incorpora em sua rotina empresarial a criação de novos conhecimentos e as empresas devem investir em políticas que visam a retenção desses profissionais.

Denison, Hart e Kahn (1996) defendem que para intensificar a capacidade de inovação, as empresas devem buscar o desenvolvimento de trabalhos em grupos visto que, o processo de inovação ganha forças ao envolver indivíduos em torno de um objetivo comum. A troca de experiências e a sinergia entre pessoas com diferentes pontos de vistas possibilitam o tratamento de questões mais complexas e contribuem com o surgimento de novas ideias.

Embora a inovação exija certo grau de liberdade e flexibilidade é necessário que haja maneiras de controle para evitar que os colaboradores caminhem sem alinhamento com a estratégia, que sejam desenvolvidas ideias que ultrapassem as capacidades da empresa, ou que se gerem debates improdutivos e intermináveis. É necessário ajustar o nível de controle de acordo com a dinâmica de cada empresa evitando que exageros de controle limitem a criatividade assim como, que a liberdade excessiva possa contribuir com a geração de um caos improdutivo.

## **2.7 A gestão de pessoas no processo de inovação**

Gerir pessoas em empresas que buscam a inovação é uma tarefa árdua que exige gestores que compreendam a série de interações que ocorrem entre as variáveis de âmbito organizacional e comportamental.

A alta direção deve divulgar amplamente o seu compromisso com a inovação por meio de sua presença, patrocínio e envolvimento nas iniciativas inovadoras e assim, contribuir com a consolidação de uma cultura de inovação e dos valores que envolvem um ambiente inovador. Para contribuir com a criação de ambientes propícios à inovação, os gestores devem garantir a autonomia e infraestrutura adequadas. É preciso disponibilizar os recursos de forma suficiente, estabelecer e divulgar claramente as metas e prioridades, e promover o envolvimento e a motivação dos colaboradores, assim, potencializando o desenvolvimento da capacidade de inovação de suas equipes.

## **3. Procedimentos Metodológicos**

A construção do trabalho foi proveniente de embasamento teórico obtido por pesquisas bibliográficas que possibilitaram o conhecimento dos conceitos fundamentais relacionados ao tema central do estudo e permitiram o levantamento dos principais fatores que colaboram na criação de ambientes organizacionais propícios à inovação.

Com o objetivo de validar as informações levantadas foram realizadas entrevistas e a aplicação de questionários em duas áreas de tecnologia da informação de empresas brasileiras distintas que oferecem soluções para departamentos financeiros e os resultados desta pesquisa de campo são apresentados no tópico 4 desse trabalho.

A validação da aplicabilidade das informações obtidas com a revisão literária foi realizada através de pesquisa com estudo exploratório não-experimental nas áreas de tecnologia da informação de duas empresas brasileiras que oferecem soluções para departamentos financeiros e adotou-se o método de estudo de casos múltiplos tornando possível a comparação entre teoria e prática com uma variedade de evidências.

Para a aplicação do método de estudo de múltiplos casos foram escolhidas duas áreas de tecnologia da informação que oferecem soluções para departamentos financeiros e que fazem parte de empresas brasileiras distintas. A escolha das organizações baseou-se principalmente no fato das mesmas estarem em estágios diferentes de inovação possibilitando a obtenção de visões gerenciais sob a ótica de cenários distintos. Para garantir a confidencialidade das informações prestadas, as organizações foram denominadas como empresa A e empresa B.

A construção do questionário aplicado às equipes dos entrevistados contou com a colaboração de um dos gerentes que compartilhou com as suas perspectivas para o enriquecimento do material. O questionário não exigia qualquer forma de identificação garantindo o anonimato dos colaboradores participantes.

Optou-se pela separação dos resultados por empresa pelo fato das organizações envolvidas estarem em estágios diferentes de consolidação da estratégia de inovação, possibilitando obter a visão dos colaboradores participantes em dois cenários distintos.

A pesquisa contou com a participação de 32 colaboradores, 19 na empresa A (2 coordenadores, 11 analistas e 6 especialistas) e 13 na empresa B (1 coordenador, 8 analistas e 4 especialistas). A pergunta final do questionário foi aberta e solicitava ao participante a menção de alguma ação ou elemento organizacional não contemplado no tópico um, mas que em suas percepções, possui alta influência no potencial de inovação dos ambientes internos.

A análise foi baseada no cruzamento das informações obtidas na revisão bibliográfica com os dados levantados com os profissionais. A discussão dos resultados buscou ponderar as ideias expressas por esses colaboradores com os conceitos teóricos fundamentais relacionados.

#### **4. Resultados e discussão**

A aplicação do estudo de múltiplos casos possibilitou avaliar a aplicabilidade e a importância dos principais pontos abordados na fundamentação teórica. A seguir é apresentada uma breve caracterização das organizações que participaram do estudo, visto que, o foco do trabalho envolve exclusivamente as áreas de tecnologia da informação que oferecem soluções à departamentos financeiros.

##### **Empresa A**

Organização de grande porte, com presença internacional e matriz instalada na capital de São Paulo. Adota há aproximadamente oito anos em suas estratégias competitivas o conceito de inovação e, portanto, sua missão, cultura, políticas e valores contemplam de forma explícita esse elemento. A empresa possui mais de uma área de tecnologia da informação com foco no atendimento a departamentos financeiros. Para a aplicação do estudo, foi escolhida uma área específica formada por 20 colaboradores (incluindo 1 gerente, 2 coordenadores, 11 analistas e 6 especialistas).

## Empresa B

Organização de médio porte, com presença nacional e matriz instalada na capital de São Paulo. A alta direção iniciou no ano de 2012 o processo de incorporação do conceito de inovação e está investindo esforços para adaptação de suas políticas, missão e valores frente a este novo conceito. A empresa possui apenas uma área de tecnologia da informação que oferece soluções para departamentos financeiros, sendo esta, o foco da análise do trabalho. A equipe é formada por 14 colaboradores (incluindo 1 gerente, 1 coordenador, 8 analistas e 4 especialistas).

### 4.1 Síntese dos resultados obtidos com as entrevistas

As entrevistas foram realizadas com os gerentes responsáveis pela área de tecnologia da informação da organização destinada a oferecer soluções para departamentos financeiros. O gerente da empresa A faz parte do quadro de colaboradores há onze anos, sendo que destes, quatro como gerente da área e o profissional da empresa B faz parte do quadro de colaboradores há cinco anos, sendo que destes, três como gerente.

As entrevistas foram direcionadas com o intuito de avaliar a aplicabilidade de elementos contribuintes na promoção de ambientes internos que estimulam a inovação. A seguir é apresentada uma síntese dos principais pontos abordados nos encontros, organizado nos principais fatores ou elementos contribuintes que puderam ser identificados.

#### Elemento contribuinte 1: Processo de divulgação eficiente do conceito de inovação na estratégia, políticas e valores organizacionais

Ambos os gerentes são enfáticos quanto à correlação da efetividade da divulgação do conceito inovador com o comprometimento dos colaboradores nos processos de inovação. Nas duas empresas participantes do estudo o processo inicial de divulgação foi ineficiente, porém ao identificarem os impactos dessa deficiência, as organizações passaram a investir esforços para potencializar a comunicação interna. Percebeu-se que a divulgação adequada contribui com a percepção dos funcionários frente à importância do novo conceito para o sucesso organizacional e conseqüentemente, com a compreensão da relevância de suas contribuições para o aumento do potencial de inovação nos ambientes internos.

#### Elemento contribuinte 2: Sinergia interdepartamental

A empresa B desde o início do processo de incorporação do conceito de inovação acredita no potencial da sinergia interdepartamental. A empresa A, embora tenha iniciado o seu processo de inovação limitando-se a algumas áreas exclusivas, também percebeu ao decorrer do tempo a contribuição positiva decorrente dessa prática e, portanto, investiu na extensão do comprometimento para todos os departamentos e níveis organizacionais. Assim comprova-se que a consolidação das parcerias e as redes de relacionamentos criadas pela sinergia interdepartamental contribuem com a promoção de um ambiente interno mais inovador.

#### Elemento contribuinte 3: Desenvolvimento de cultura organizacional baseada em inovação

Os gerentes concordam com a necessidade de reformulação das culturas organizacionais para que elas se adequem ao novo conceito incorporado as estratégias da empresa. Em

ambas as organizações foi possível identificar modificações na cultura que impactaram no comportamento dos colaboradores e conseqüentemente na atmosfera ambiental.

Na empresa A o processo de mudança cultural foi complexo e moroso, mas proporcionou flexibilidade, maior autonomia aos colaboradores e credibilidade na importância do relacionamento entre os departamentos e com o ambiente externo para o alcance dos objetivos.

Na empresa B a mudança cultural ainda está em processo de desenvolvimento, mas já é possível identificar a modificação no comportamento organizacional para a propensão de assumirem maiores riscos.

#### Elemento contribuinte 4: Formulação de parcerias externas

Os gerentes concordam que os processos de inovação podem gerar melhores resultados quando a empresa promove parcerias com o ambiente externo, pois assim as fontes de inovação ultrapassam os limites organizacionais, possibilitando a obtenção de diferentes perspectivas e contribuindo com o potencial interno para o surgimento de novas ideias.

#### Elemento contribuinte 5: Adoção de estrutura organizacional adequada à inovação

As duas empresas realizaram modificações em suas estruturas organizacionais para suportarem os novos processos, comprovando que a estrutura adotada impacta a dinâmica exigida pela inovação. A implementação de estruturas mais flexíveis e que facilitem a integração entre as áreas afetam o ambiente interno e a sua propensão para a inovação.

#### Elemento contribuinte 6: Capacidade de aprendizado e autoconhecimento organizacional

Para ambos os entrevistados a promoção de um ciclo de compartilhamento de conhecimentos é essencial nas organizações. O gerente da empresa B defende que o potencial de surgimento de novas ideias está diretamente associado à base de conhecimento do indivíduo, logo, quanto maior a propagação dos conhecimentos existentes, maior o potencial inovador do ambiente interno. As empresas que dispõem de um autoconhecimento consolidado contribuem com o funcionamento do ciclo de aprendizado em toda a organização e assim, as rotineiras trocas de conhecimentos e experiências afetam positivamente a capacidade de inovação dos colaboradores.

#### Elemento contribuinte 7: Promoção de trabalhos em equipe e utilização de ferramentas para estimular o trabalho em equipe

Os gerentes vivenciam em seus ambientes internos o poder do trabalho em equipe. Ambos afirmam que o trabalho colaborativo afeta positivamente a capacidade de inovação de suas áreas, ao passo que permite a intersecção de diferentes pontos de vista e dinamiza a possibilidade do surgimento de ideias inéditas. Ambos os entrevistados aplicam em suas rotinas ferramentas que contribuem com a promoção do trabalho colaborativo e que promovem o fortalecimento do espírito em equipe e a criação de um ambiente saudável.

#### Elemento contribuinte 8: Eficácia na comunicação

Os gerentes validam que a eficácia na comunicação é um fator essencial para o alcance dos objetivos de inovação, pois é um elemento que contribui para o correto direcionamento dos esforços dos colaboradores. A prática adequada da comunicação possibilita a compreensão da expectativa organizacional e, portanto, evita o desperdício de tempo com ideias que estão fora do escopo pretendido ou que estejam além das capacidades organizacionais disponíveis.

O gerente da empresa B ressalta a necessidade de existir comunicação eficaz verticalmente, horizontalmente e inclusive com o ambiente externo da empresa.

#### Elemento contribuinte 9: Políticas de recrutamento e retenção de profissionais adequadas

Os entrevistados afirmam que as suas empresas reconhecem a importância fundamental do fator humano no processo de inovação e que, portanto, investem em programas de recrutamento que visam selecionar perfis profissionais que potencializem a capacidade de inovação organizacional e que para garantir a permanência desses profissionais qualificados são utilizadas diferentes ferramentas de retenção, como: políticas de reconhecimento adequadas, ofertas de treinamentos para aprimoramento de habilidades e conhecimentos, sessões de *coaching*, sistemas de bonificação para as melhores ideias e flexibilidade da jornada de trabalho.

#### Elemento contribuinte 10: Adoção de práticas gerenciais adequadas

Os entrevistados acreditam que os gerentes tem forte poder de influência no ambiente interno e que, portanto, devem adotar práticas que visam estimular os seus colaboradores a participarem ativamente dos processos de inovação como; divulgar de maneira clara os objetivos organizacionais, realizar *feedbacks* periodicamente, motivar os colaboradores respeitando a individualidade, disponibilizar os recursos de forma adequada, reconhecer as boas ideias, saber administrar as falhas e assumir riscos, comunicar claramente os limites, utilizar políticas de controle adequadas e entre outros.

### **4.2 Síntese dos resultados obtidos com os questionários**

As informações coletadas com a aplicação dos questionários são consolidadas nesta sessão com o intuito de apresentar a percepção das equipes dos gerentes entrevistados.

A primeira fase do questionário consistiu na avaliação do grau de influência de determinadas ações e elementos organizacionais na promoção de ambientes internos mais propícios à inovação. A tabela 1 demonstra em números percentuais os resultados obtidos. As opções de respostas foram apresentadas em uma escala de 1 a 5, onde 1 representava um elemento de baixa influência e 5 um elemento de alta influência.

Tabela 1 – Elementos contribuintes ao potencial de inovação organizacional - Tabulação dos resultados nas empresas A e B.

	Empresa A					Empresa B				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Divulgação eficiente do conceito de inovação na estratégia, políticas e valores organizacionais	-	-	-	21%	79%	-	8%	15%	23%	54%
Existência de sinergia intepartamental	-	-	5%	11%	84%	-	-	-	8%	92%
Propagação de cultura organizacional baseada em inovação	-	-	16%	26%	58%	-	24%	38%	23%	15%
Formulação de parcerias externas aos limites organizacionais	-	-	3%	52%	45%	7%	31%	54%	8%	-
Adoção de estrutura organizacional adequada à inovação	-	-	8%	20%	72%	-	-	10%	25%	65%
Existência de capacidade de aprendizado e auto conhecimento organizacional	-	-	-	16%	84%	-	-	-	-	100%
Promoção de trabalhos em equipe	-	-	-	11%	89%	-	-	-	-	100%
Eficácia na comunicação organizacional	-	-	-	5%	95%	-	-	-	15%	85%
Políticas de recrutamento e retenção de profissionais adequados ao conceito de inovação	-	-	-	-	100%	-	-	-	-	100%
Existência de gerências que promovem práticas aderentes aos processos de inovação	-	-	-	-	100%	-	-	-	-	100%

Fonte: Resultados da Pesquisa. Elaborado pelos autores.

A segunda fase do questionário se referia a uma pergunta do tipo aberta que solicitava ao participante a menção de alguma ação ou elemento organizacional não contemplado no tópico um, mas que em suas percepções, possui alta influência no potencial de inovação dos ambientes internos. Dos 32 participantes, 14 (9 da empresa A e 5 da empresa B) responderam que consideravam que as ações e elementos organizacionais dispostos no questionário para avaliação já englobavam todos os principais fatores organizacionais contribuintes ao potencial de inovação dos ambientes. Os demais mencionaram algumas sugestões, como; oferecer maior autonomia aos colaboradores, adequação das ferramentas organizacionais, definição clara das funções e das responsabilidades dos indivíduos relacionadas aos processos de inovação e entre outros. Embora essas sugestões não fizessem parte da primeira fase do questionário, estão todas contempladas na fundamentação teórica do trabalho, comprovando que as ações e elementos levantados por meio de revisão da literatura condizem com a visão organizacional representada pela opinião dos colaboradores.

A seguir são apresentadas as principais considerações com base nas respostas obtidas com a aplicação do questionário.

#### Elemento contribuinte 1: Divulgação eficiente do conceito de inovação na estratégia, políticas e valores organizacionais

Em ambos os grupos participantes a eficiência no processo de divulgação é considerada em maior percentual como um elemento de forte influência para a contribuição da criação e sustentação de ambientes internos mais propícios à inovação.

Na empresa A todos os colaboradores concentraram as suas respostas nas escalas 4 ou 5, comprovando que os investimentos realizados pela companhia para intensificarem os

processos de divulgação foram válidos visto que, os seus colaboradores o consideraram como um fator de forte influência para o potencial de inovação dos ambientes.

Na empresa B alguns colaboradores consideraram um menor grau de influência para o elemento (23% se dividiram entre as escalas 2 e 3), o que pode ser resultante do fato da organização ainda estar em processo de consolidação da incorporação da inovação às suas estratégias, o que pode prejudicar a percepção dos funcionários quanto aos benefícios da adoção de processos de divulgação mais eficientes.

#### Elemento contribuinte 2: Existência de sinergia interdepartamental

As respostas apresentadas neste item se concentraram consideravelmente nas escalas 4 e 5 (95% na empresa A e 100% na empresa B). O alto índice percentual da empresa B nas escalas 4 e 5 pode ser justificado pelo fato de que desde o início ela busca o comprometimento de todos os níveis e funções organizacionais no processo de inovação, o que portanto, facilita para os seus colaboradores a mensuração do poder de influência deste elemento no potencial de inovação.

Apesar dos participantes da empresa A também concentrarem as suas respostas nas escalas 4 ou 5, teve um pequeno percentual de colaboradores (5%) que consideraram o elemento como um fator de média influência, talvez por ainda insistirem na antiga visão da empresa que restringiu inicialmente o comprometimento com a inovação para algumas áreas exclusivas.

#### Elemento contribuinte 3: Propagação de cultura organizacional baseada em inovação

A avaliação do poder influenciador deste elemento apresentou divergências entre os grupos participantes. Na empresa A 84% se concentraram nas escalas 4 ou 5, e apenas 16% na escala 3, enquanto que na empresa B 62% optaram pelas escalas 2 ou 3 e 38% pelas escalas 4 ou 5.

A discrepância apresentada pode estar relacionada ao grau de amadurecimento do conceito de inovação nessas organizações. A empresa A por incorporar o conceito na sua estratégia há mais tempo torna mais nítida as alterações culturais e, portanto, os participantes da pesquisa puderam avaliar a influência desse elemento com maior facilidade. Já na empresa B o fato do processo não estar totalmente consolidado dificulta a promoção das mudanças na cultura organizacional e conseqüentemente a percepção dos colaboradores para avaliarem a influência desse elemento.

#### Elemento contribuinte 4: Formulação de parcerias externas aos limites organizacionais

A avaliação desse elemento foi o que apresentou maior discrepância entre os grupos e a menor escala de influência para a empresa B.

Na empresa A a concentração nas escalas 4 ou 5 foi praticamente unânime (97%), o que reflete o posicionamento da organização em enfatizar a importância da criação de relacionamentos com os principais clientes e fornecedores.

O gerente da empresa B comentou que apesar da companhia possuir sólidas parcerias com fornecedores e clientes de potencial, até o momento, não está envolvendo-os em seus processos de inovação. A não adoção da prática dificulta a visualização do poder

influenciador do elemento para o grupo participante da pesquisa, refletindo em respostas que se concentraram em baixo fator influenciador (38%) e médio fator influenciador (54%).

#### Elemento contribuinte 5: Adoção de estrutura organizacional adequada à inovação

Esse elemento foi avaliado de forma similar em ambos os grupos participantes, que dividiram suas respostas entre alto fator influenciador (92% na empresa A e 90% na empresa B) e médio fator influenciador (8% na empresa A e 10% na empresa B).

Os gerentes das equipes mencionaram que as estruturas de suas empresas se modificaram com a adoção do conceito de inovação, se tornando mais flexíveis e facilitando a integração entre as áreas. As respostas dos colaboradores demonstram que eles também captaram as mudanças ocorridas e consideram que as mesmas impactam significativamente o potencial de inovação.

#### Elemento contribuinte 6: Existência de capacidade de aprendizado e autoconhecimento organizacional

Ambos os grupos consideraram a capacidade de aprendizado e o autoconhecimento organizacional como forte fator influenciador no potencial de inovação dos ambientes internos (Na empresa A 84% optaram pela escala 5 e 16% pela escala 4. Na empresa B 100% optaram pela escala 5). As respostas obtidas para este elemento condizem com o posicionamento dos gerentes das equipes, que consideram essencial para o processo de inovação a consolidação de uma base sólida de conhecimento.

#### Elemento contribuinte 7: Promoção de trabalhos em equipe

Ambos os grupos concentraram as suas avaliações no nível 5 de influência (89% na empresa A e 100% na empresa B) quanto a promoção de trabalhos em equipes. As respostas obtidas para este elemento confirmam que a reunião de indivíduos em busca de um objetivo comum potencializa a capacidade de inovação interna e a geração de resultados.

#### Elemento contribuinte 8: Eficácia na comunicação organizacional

Os resultados obtidos com a avaliação desse elemento comprovam a importância da comunicação organizacional eficaz para a condução dos processos de inovação (tanto os participantes da empresa A como da empresa B optaram pelas escalas de influência 4 ou 5).

Os colaboradores de ambas as equipes avaliam a comunicação organizacional como um elemento de forte influência para a promoção de ambientes internos mais propícios à inovação reforçando que os funcionários precisam ser adequadamente comunicados para que possam orientar os seus esforços de acordo com os objetivos organizacionais.

#### Elemento contribuinte 9: Políticas de recrutamento e retenção de profissionais adequados ao conceito de inovação

As equipes participantes são unânimes quanto à avaliação desse elemento como de forte influência no potencial de inovação interno (100% optaram pela escala 5 de influência). Esse resultado reflete o reconhecimento do fator humano como essencial nos processos de

inovação e denota a necessidade de investimentos para atrair e reter profissionais qualificados.

#### Elemento contribuinte 10: Existência de gerências que promovem práticas aderentes aos processos de inovação

Os resultados obtidos para este elemento (100% optaram pela escala 5 de influência) se relacionam diretamente com o mesmo contexto abordado no elemento do tópico anterior. Dado que o fator humano é essencial para a geração de resultados baseados em inovação, as gerências podem afetar significativamente o potencial interno ao adotarem práticas adequadas e que estimulem o espírito de inovação em seus colaboradores.

### **4.3 Síntese geral dos resultados**

Ao consolidar os resultados alcançados com a aplicação das entrevistas e dos questionários foi possível notar que embora as organizações participantes sejam de portes diferentes e estejam em estágios distintos de consolidação da cultura de inovação em suas estratégias, as percepções apresentadas são similares.

O posicionamento do nível gerencial demonstra nítida similaridade apesar da considerável diferenciação entre os contextos organizacionais que ambos os gerentes vivenciam. Esse resultado evidencia que sobre a ótica dos gerentes os fatores que influenciam os ambientes internos para a inovação abordados na realização das entrevistas são relevantes independentemente do porte da empresa ou estágio do processo de inovação que ela esteja inserida.

Foram identificados dez fatores ou elementos contribuintes ao potencial de inovação dos ambientes organizacionais, que constituem diretrizes para a promoção e manutenção de ambientes que estimulem a inovação, conforme disposto no quadro 1.

Quadro 1: Elementos contribuintes ao potencial de inovação organizacional

1: Processo de divulgação eficiente do conceito de inovação na estratégia, políticas e valores organizacionais
2: Sinergia interdepartamental
3: Desenvolvimento de cultura organizacional baseada em inovação
4: Formulação de parcerias externas
5: Adoção de estrutura organizacional adequada à inovação
6: Capacidade de aprendizado e autoconhecimento organizacional
7: Promoção de trabalhos em equipe e utilização de ferramentas para estimular o trabalho em equipe
8: Eficácia na comunicação
9: Políticas de recrutamento e retenção de profissionais adequadas
10: Adoção de práticas gerenciais adequadas

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

Os resultados obtidos estão coerentes com o estudo de Kanchanda e Ussahawanitchakit (2011), desenvolvido na Tailândia, e os elementos contribuintes destacados corroboram as relações identificadas pelos autores, e se aproximam do modelo conceitual por eles

desenvolvidos, destacando a interrelação de elementos como: flexibilidade organizacional e sua influência sobre a capacidade de inovação, sustentabilidade, trabalho em equipe, comunicação organizacional, sinergia entre departamentos, etc.

Quanto à visão dos demais níveis organizacionais que participaram dos questionários é possível destacar que a maioria dos fatores avaliados também apresentaram resultados relevantemente parecidos, porém houve alguns fatores que foram escalonados com considerável diferenciação quanto ao seu grau de influência na promoção de ambientes internos mais propícios à inovação. Percebe-se que os fatores que demonstraram maiores divergências se referem a elementos que ainda não são aplicados de forma mais intensa na empresa B, o que dificulta a percepção dos colaboradores em captarem a influência desses fatores no contexto que vivenciam. Em suma, a similaridade nas opiniões dos participantes denota que as ações e elementos organizacionais abordados no desenvolvimento deste trabalho são considerados pelos profissionais da área como fatores que influenciam potencialmente a capacidade interna de inovação nos ambientes empresariais.

## **5. Conclusão**

Com o desenvolvimento deste estudo foi possível validar a importância da inovação no cenário empresarial, seja pelas opiniões de diferentes autores obtidas com a revisão literária ou pelas informações coletadas com os profissionais da área de tecnologia da informação.

Comprovou-se o papel fundamental da inovação no contexto organizacional como uma ferramenta para a manutenção da competitividade empresarial e como uma prática estratégica que contribui diretamente com o alcance do sucesso sustentável em mercados dinâmicos que exigem tempos de respostas cada vez mais rápidos.

Apesar do interesse ou necessidade latente das empresas em se inserirem no universo da inovação, a construção do trabalho demonstrou que a adoção do conceito é um verdadeiro desafio. A essencialidade do fator humano nesse processo ressaltou a importância das organizações em manterem ambientes internos que estimulem todos os seus colaboradores a direcionarem os seus esforços de forma alinhada ao conceito de inovação, visto que, o surgimento ou desenvolvimento de novas ideias, sejam elas ligadas a produtos, serviços ou processos, dependem fundamentalmente da interação das pessoas.

Ao passo que o escopo de análise definido para o estudo focava a área de tecnologia da informação de empresas brasileiras que oferecem soluções a departamentos financeiros, os pontos abordados tiveram a sua importância e aplicabilidade validadas por profissionais dessa área.

O desenvolvimento do estudo possibilitou a geração de contribuições no âmbito organizacional ao passo que demonstrou a importância da incorporação do conceito de inovação para as empresas que querem manter ou ampliar a sua capacidade competitiva nos mercados.

A inovação foi apresentada de uma forma mais abrangente contribuindo com a quebra do paradigma de que o conceito se relaciona apenas as áreas de marketing ou pesquisa e desenvolvimento e reforçou a necessidade de envolvimento das diferentes áreas e funções organizacionais no processo de inovação, como forma de potencializar as capacidades internas para a geração de resultados inovadores.

Quanto à limitação do estudo, o fato dele ter se restringido às áreas de tecnologia da informação de empresas brasileiras que oferecem soluções a departamentos financeiros, não possibilita a comprovação de que os principais elementos e ações organizacionais apresentados possam ser utilizados como base para todos os diferentes segmentos empresariais. Portanto, como proposta para desdobramento deste trabalho, futuros estudos podem buscar a comprovação dos elementos e ações levantados com outros segmentos organizacionais de forma a constatar a aplicabilidade dos fatores em diferentes áreas e assim evidenciar se há uma unanimidade neste quesito ou se os fatores se diferenciam de acordo com a área organizacional estudada. Sugere-se que o escopo de análise para atingir esse objetivo envolva segmentos amplamente distintos procurando englobar diferentes setores como: comércio, indústria e prestação de serviços. Assim, a diversidade do universo a ser estudado permitirá a geração de informações consistentes para a formulação de uma conclusão que poderá validar o conteúdo abordado neste trabalho quanto aos fatores que influenciam o potencial de inovação dos ambientes internos frente a uma visão organizacional mais abrangente.

## Referências

- ALTMAN, E. *et al.* **Inovação para o crescimento: ferramentas para incentivar e administrar a inovação.** São Paulo: Makron Books, 2010.
- BOSTON CONSULTING GROUP. **Innovation 2010: BCG Report.** The Boston Consulting Group Inc., 2010.
- CHAU, P.Y.K.; TAM, K.Y. Factors affecting the adoption of open systems: an exploratory study. **MIS Quarterly**, v.21, n.1, p.1-24, 1997.
- CHESBROUGH, H.W.; TEECE, D.J. When is virtual virtuous? **Harvard Business Review**, v.74, n.1, p.65-73, 1996.
- DENISON, D.R.; HART, S.L.;KAHN,J.A. From chimneys to cross-functional teams: developing and validating a diagnostic model. **Academy of Management Journal**, v.39, n.4, p. 1005-1023, 1996.
- DRUCKER, P.F. *et al.* **Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KANCHANDA, K.; USSAHAWANITCHAKIT, P. Organizational flexibility capability, innovation advantage and firm sustainability: evidence from electronic manufacturing businesses in Thailand. **International Journal of Business Strategy**, v.11, n. 3, 2011. p.122-134.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing.** 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- POWELL, W.; WHITE, D; KOPUT, K.; OWEN-SMITH, J. Dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences. **American Journal of Sociology**, v.110, p.1132-1205, 2005.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1985.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, managerial organizational change.** 2 ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

TORNATZKY, L.G.; FLEISCHER, M. **The processes of technological innovation.** Massachusetts: Lexington Books, 1990.