



Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Especialização em Gestão de Projetos e Inovação

DIAGNÓSTICO DA CULTURA DE INOVAÇÃO EM EMPRESA DE FABRICAÇÃO, COMÉRCIO, INSTALAÇÃO E SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DE ELEVADORES DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE

Autor: Luis Carlos Webler

Orientador: Anderson Ricardo Yanzer Cabral

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo realizar o diagnóstico da Cultura da Inovação em uma empresa de fabricação, comércio, instalação e manutenção de elevadores da região metropolitana de Porto Alegre. O diagnóstico foi realizado com base na pesquisa da Cultura da Inovação proposto por Rao e Weintraub (2013). Através das 619 participações na pesquisa, foi possível destacar que dentre os blocos de construção da Cultura de Inovação, a empresa possui como fortalezas os seus valores e o comportamento de seus funcionários. Já os blocos de recursos e processos foram identificados como pontos a melhorar dentro da Cultura da Inovação da empresa. Também, a partir da pesquisa, foi possível gerar recomendações para que a empresa possa melhorar sua Cultura de Inovação.

Palavras chave: inovação, cultura da inovação, cultura organizacional.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, em que a competitividade está constantemente desafiando as empresas a melhorar ou até mesmo manter a sua posição no mercado em que atua, a inovação tem se mostrado o caminho para identificar oportunidades e implementar estratégias que combinem os recursos disponíveis para obterem vantagens competitivas (FERREIRA; SILVA, 2019).

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), as empresas têm buscado a inovação para melhorar sua capacidade de transformar ideias em novos produtos, serviços e processos de forma rápida e eficiente, permitindo a empresa lucrar mais.

Em um mundo em que o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, a capacidade de substituir frequentemente produtos por versões mais modernas é cada vez mais importante. De acordo com Tidd e Bressant (2015), as empresas sofrem uma crescente pressão não somente para introduzir novos produtos no mercado, mas para fazê-lo mais rapidamente que seus concorrentes. A inovação contribui para que empresas lancem no mercado novos produtos que ajudam a conquistar e a manter fatias de mercado e aumentam a lucratividade.

Um dos principais desafios que as empresas enfrentam ao lidar com a inovação é como mobilizar todo o potencial inovador e criativo dos seus membros (VELASCO; ZAMANILLO; DEL VALLE, 2012). Por estes motivos, este trabalho propôs realizar um diagnóstico da Cultura da Inovação em uma empresa fabricação, comércio, instalação e serviços de manutenção de elevadores da região metropolitana de Porto Alegre que está enfrentando desafios para aumentar o nível de participação de seus membros nas iniciativas em inovação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Padilha (2021), a inovação pode ser estimulada por características da cultura organizacional, já que esta pode influenciar o comportamento dos funcionários, levando-os a aceitar ou não os valores da organização além de assinar um comprometimento com os objetivos da empresa. Desta forma, a análise sobre até que ponto uma organização pode ser considerada inovadora leva em conta a sua cultura.

Segundo Schein (2004), a cultura de uma organização pode ser definida como um padrão de comportamentos adotados pelos seus membros incluindo as formas aceitas para resolver problemas e os seus valores. Ela se forma dentro das organizações a partir do compartilhamento de experiências comuns. Assim, as características da organização são definidas, mesmo que inconscientemente, pelo conjunto de valores profundamente assentados e de crenças compartilhadas pelos colaboradores em todos os níveis.

Tellis, Prabhu e Chandy (2009) buscaram compreender quais os fatores que mais contribuem para a inovação. Os fatores estudados foram:

- As políticas governamentais: aspectos como proteção à propriedade intelectual, incentivo à colaboração entre universidades e indústria, difusão da inovação através da aquisição de resultados inovadores em sectores como a defesa, a saúde e a educação.
- A mão de obra: disponibilidade de profissionais qualificados, tanto a nível nacional quanto nas empresas, além da capacidade em recrutar e reter os talentos.
- Os investimentos: recursos financeiros que estão disponíveis para investimento em pesquisa e inovação, tanto a nível nacional quanto nas empresas que operam no país.
- A cultura: conjunto das atitudes e práticas que são partilhadas pelos membros (nação ou empresa).

Depois de analisarem a inovação em 759 empresas nas 17 principais economias do mundo, Tellis, Prabhu e Chandy (2009) chegaram a resultados que sugerem que a cultura da organização é o principal fator para a inovação, muito mais que as políticas governamentais, a qualificação da mão-de-obra, os investimentos em pesquisa e inovação ou a cultura do país.

A relação entre cultura organizacional e inovação pode então ser entendida como um ambiente organizacional que exista espaço para a criatividade das pessoas e que o sistema de comunicação permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Para que a empresa seja mais inovadora, Rao e Weintraub (2013) recomendam que seus líderes criem uma cultura de inovação e também avaliem ou meçam a presença desta cultura. Além de criar uma cultura de inovação, a empresa precisa ativamente gerenciar e engajar talentos em todos os níveis da organização, para manter uma cultura de inovação (SCHNEIDER; BARBERA, 2014).

Em seu trabalho, Rao e Weintraub (2013) procuraram responder o que é uma cultura para a inovação e como construí-la em uma organização que não a tenha. Também propuseram identificar quais os elementos chave de uma cultura para a inovação e um método para avaliar o nível de cultura de inovação nas organizações. Os autores apresentaram um modelo baseado em seis blocos de construção: recursos, processos, valores, comportamento, clima e sucesso.

Segundo os autores, os três blocos que frequentemente possuem maior atenção nas organizações são os de recursos, processos e sucesso. Estes blocos são facilmente mensuráveis, tangíveis, com isso, as organizações dispendem maior atenção a estes fatores. Porém os autores alertam que este foco pode favorecer a criação de barreiras para a mudança na cultura de inovação da organização.

Por outro lado, os três módulos de uma cultura de inovação que são mais frequentemente negligenciados e muito menos frequentemente medidos em organizações são: valores, comportamentos e clima. Por serem elementos intangíveis da cultura, sua medição se torna mais difícil. Além disso, existe a crença de que a organização possui baixo poder para promover sua mudança.

Como alguns dos blocos do modelo da cultura da inovação proposto por Rao e Weintraub (2013) ainda são um tanto abstratos, sua mensuração ocorre de forma mais fácil se subdividir cada um dos seis blocos, em três fatores de primeira ordem compostos por três elementos ou indicadores. Assim, o modelo é caracterizado por possuir além dos seis blocos de construção, três fatores por bloco (18 ao todo) e três elementos por fator (54 ao todo). À medida que passamos desses blocos de construção abstratos para elementos mais concretos, a cultura inovadora se torna mais mensurável e gerenciável (Tabela 1).

Tabela 1 – Blocos, fatores e elementos de construção de uma cultura da inovação.

Bloco	Fatores	Elementos
Recursos	Pessoas	Defensores / Especialistas / Talentos
	Projetos	Dinheiro / Espaço / Tempo
	Sistemas	Comunicação / Ecossistema / Seleção
Processos	Ideação	Filtrar / Gerar / Priorizar
	Prototipagem	Falha inteligente / Iterar / Protótipo
	Implementação	Escala / Flexibilidade / Lançar
Sucesso	Empresa	Capacidades / Disciplina / Objetivo
	Externa	Clientes / Concorrentes / Financeiro
	Individual	Crescimento / Recompensa / Satisfação
Valores	Aprendizagem	Aceitação da falha / Curiosidade / Experimentação
	Criatividade	Autonomia / Diversão / Imaginação
	Empreendedorismo	Ambiguidade / Orientação à ação / Vontade
Comportamento	Energizar	Desafiar / Inspirar / Molelos
	Engajar	Apoiar / Iniciativa / Orientar
	Permitir	Adaptar / Garra / Influenciar
Clima	Colaboração	Comunidade / Diversidade / Equipe
	Segurança	Abertura / Confiança / Integridade
	Simplicidade	Responsabilidade / Burocracia / Tomada de decisões

Fonte: Adaptado de Rao e Weintraub (2013).

De acordo com Rao e Weintraub (2013), cada um dos blocos tem importância fundamental na cultura de inovação de uma organização:

- Valores: empresas inovadoras valorizam a criatividade e experimentação, não tem medo de assumir riscos e investem no aprendizado contínuo. Elas possuem um espírito empreendedor para explorar oportunidades e para criar coisas novas, toleram a ambiguidade, encorajam perspectivas diversas e proporcionam a liberdade para procurar novas oportunidades. Os reais valores de uma empresa estão mais relacionados com como as pessoas se comportam do que com o que falam.
- Comportamentos: descreve como as pessoas agem na causa da inovação. Para mobilizar o potencial inovador de uma empresa, os líderes devem possuir capacidade de energizar, envolver e capacitar os colaboradores. Devem oferecer apoio através da tomada de iniciativa, coaching, feedback, estratégias de influência, desafios e empoderamento.
- Clima: um dos principais impulsionadores da inovação avaliam até que ponto uma organização pode garantir comunidade, diversidade, trabalho em equipe, confiança, integridade, abertura, falta de burocracia, responsabilidade e tomada de decisões como principais impulsionadores da inovação.
- Recursos: sem as pessoas, sistemas e projetos, a inovação tem menor probabilidade de ocorrer. Além dos recursos financeiros e tecnológicos, os recursos humanos em particular, são aqueles com mais influência nos resultados de inovação.
- Processos: são a rota que as inovações seguem à medida que são desenvolvidas. A existência de processos sistemáticos para idealizar (gerar ideias, filtrar e priorizar ideias), moldar (prototipar, iterar com ciclos de feedback rápidos, etc.) e captura (processos adaptados ao contexto e fáceis de mover rapidamente para escalar ou para o mercado) contribuem para a inovação nas organizações.
- Sucesso: o sucesso em inovação pode ser avaliado nos três fatores: externo, empresarial e sucesso individual. O reconhecimento externo mostra o quanto uma empresa é considerada inovadora por seus clientes e concorrentes e se uma inovação compensou financeiramente. A medida que os funcionários percebem que seus esforços em inovação são bem-sucedidos, se sentem motivados a se envolverem de modo contínuo.

O primeiro passo na construção de uma cultura mais inovadora é que se compreenda qual o nível de cultura a empresa já possui. Para avaliar o nível de cultura que a empresa já possui, os autores propuseram uma ferramenta que chamaram Quociente de Inovação (QI). Esta ferramenta consiste em um questionário com uma pergunta para cada um dos 54 elementos.

Para coletar as respostas, os autores recomendam utilizar a escala de Likert de 5 pontos em que 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”.

Para analisar os resultados de uma organização, calcula-se a média para cada questão (elemento), a distribuição das respostas para cada questão, uma média para cada fator (média das três perguntas relacionadas a cada fator) e, por fim, a média de cada bloco de construção (a média dos três fatores relacionados ao bloco de construção). A média final dos seis blocos irá representar a pontuação geral da empresa, que foi chamada de Quociente de Inovação.

Rao e Weintraub (2013) afirmam que o número do Quociente de Inovação pode ser uma referência útil para comparar o nível geral de inovação entre empresas, divisões e equipes baseadas em diferentes regiões. No entanto, os executivos com os quais trabalhamos nos dizem que o valor mais importante da avaliação do Quociente de Inovação é sua capacidade de classificar os fatores e elementos que apoiam a inovação. Isso lhes dá um indicador fácil de entender que lhes permite avaliar os pontos fortes e fracos da cultura de inovação de sua organização.

Os autores defendem a aplicação do questionário a todos os níveis da empresa. Segundo eles, a maioria dos executivos classifica suas empresas como sendo mais forte nos blocos de construção mais intangíveis e orientados para as pessoas (valores, comportamentos e clima) do que nos mais tangíveis e orientados para ferramentas (recursos, processos e definição de sucesso). Já as pessoas com posições mais baixas na empresa costumam fazer a avaliação oposta. Se aplicada a um grupo amplo o suficiente, a pesquisa pode ajudar a corrigir esses dois desequilíbrios, dando, de fato, um feedback de 360 graus para capturar as percepções de muitos e contribuir para ter uma visão completa da realidade empresarial, além de avaliar se a cultura da inovação está presente em toda a empresa.

3 METODOLOGIA

O questionário da cultura da inovação, proposto por Rao e Weintraub (2013), originalmente em inglês, foi traduzido para o idioma português. A tradução foi revisada tomando como base o artigo em português de Filho, Dionisio e Gerolamo (2019) e espanhol de Arrieta (2022).

Para aplicação da pesquisa, foi criado um formulário no aplicativo *Microsoft Forms* e foram inseridos todos os itens da pesquisa. Para cada afirmativa apresentada, o respondente deveria, utilizando a escala de Likert, selecionar uma resposta que mais traduz sua opinião.

Adicionalmente às questões da pesquisa da cultura de inovação, foram adicionadas mais 3 com o objetivo ser possível classificar as respostas da pesquisa por grupos de líderes ou subordinados, filial ou matriz, e ainda um terceiro campo para informar o departamento ou filial em que o respondente trabalha.




Unicamente para impedir que pessoas fora da empresa participassem da pesquisa, o formulário foi configurado para exigir os dados de *login* no sistema da empresa. Para que os respondentes se sentissem seguros e respondessem a pesquisa da forma mais sincera possível, não foram guardados nenhuma informação pessoal como *login*, e-mail ou nome.




A pesquisa foi divulgada nos canais oficiais da empresa, e ficou disponível para a participação de aproximadamente 4000 pessoas entre os dias 25/09/2023 e 06/10/2023.




Por fim, houve o tratamento dos dados obtidos junto ao questionário, que serviram para tabular os dados e obter as médias, que foram analisadas e descritas na apresentação dos resultados.

Para avaliar os resultados, optou-se por criar um sistema de símbolos e cores, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Definição dos símbolos para blocos, fatores e elementos da cultura da inovação

Blocos	
Símbolo	Definição
	O bloco ocupa posição de 1 a 2 do total de 6 blocos
	O bloco ocupa posição de 3 a 4 no total de 6 blocos
	O bloco ocupa posição de 5 a 6 no total de 6 blocos

Fatores	
Símbolo	Definição
	O fator ocupa posição entre 1 e 6 do total de 18 fatores
	O fator ocupa posição entre 7 e 12 do total de 18 fatores
	O fator ocupa posição entre 13 e 18 do total de 18 fatores

Elementos	
Símbolo	Definição
	O elemento ocupa posição entre 1 e 18 do total de 54 elementos
	O elemento ocupa posição entre 19 e 36 do total de 54 elementos
	O elemento ocupa posição entre 37 e 54 do total de 54 elementos

Como pode ser observado na Tabela 2, os símbolos são associados aos blocos, fatores ou elementos da cultura da inovação. Já as cores são associadas à posição que o bloco, fator ou elemento ocupa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa aplicada obteve a participação de 619 pessoas o que equivale a aproximadamente 15% do total de funcionários. Do total de participantes, 25% declararam possuir um cargo de liderança. O tempo de resposta para 79% dos participantes foi de menos de 20 minutos.

Nos subcapítulos subsequentes, serão analisados a nota de cada um dos blocos da Cultura da Inovação iniciando pelos de maior nota. Também serão analisadas as notas dos fatores e dos elementos da cultura da inovação e suas contribuições para a nota do seu respectivo bloco.

4.1 Resultados do bloco Valores

O bloco valores foi o melhor avaliado na pesquisa, ocupando a posição número 1 entre todos os blocos (Tabela 3).

Tabela 3 – Bloco Valores da Cultura da Inovação

Bloco	Fator	Elemento			Item da pesquisa	
		Descrição	Nota	Rank.		
Valores Nota 3,74 Rank. 1	Aprendizagem Nota 3,72 Rank. 5	Aceitação da falha	3,65	22	Não temos medo de falhar e tratamos a falha como oportunidade de aprendizado.	
		Curiosidade	3,81	7	Somos bons em fazer perguntas em busca do desconhecido.	
		Experimentação	3,71	20	Estamos constantemente experimentando (testando ideias) em nossos esforços de inovação.	
	Criatividade Nota 3,79 Rank. 1	Autonomia	Diversão	3,80	9	Nosso local de trabalho nos proporciona liberdade para procurar novas oportunidades.
			Imaginação	3,74	15	Gostamos de ser espontâneos e não temos medo de rir de nós mesmos.
					3,83	3
	Empreendedorismo Nota 3,71 Rank. 7	Ambiguidade	Orientação à ação	3,73	17	Possuímos uma vontade saudável de explorar novas oportunidades e somos tolerantes com a ambiguidade (incerteza, complexidade, volatilidade).
				3,38	40	Evitamos analisar excessivamente quando identificamos novas oportunidades, demonstrando uma tendência para a ação.
		Vontade	4,02	1	Temos um forte desejo de explorar oportunidades e de criar novas coisas.	

Como pontos fortes para a classificação do bloco Valores em primeira posição, pode-se destacar a curiosidade dos funcionários, criatividade, autonomia, tolerância com a ambiguidade e vontade de explorar oportunidades e criar coisas novas.

O único fator que contribuiu negativamente foi o da orientação a ação, indicando uma percepção de que, frente a novas oportunidades, ficam estagnados analisando excessivamente.

4.2 Resultados do bloco Comportamento

Na sequência do bloco Valores, aparece em posição 2 na classificação o bloco de Comportamento, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Bloco Comportamento da Cultura da Inovação

Bloco	Fator	Elemento			Item da pesquisa
		Descrição	Nota	Rank.	
Comportamento Nota 3,65 Rank. 2	Energizar Nota 3,72 Rank. 6	Desafiar	3,79	11	Nossos líderes frequentemente nos desafiam a pensar e agir de forma empreendedora.
		Inspirar	3,75	14	Nossos líderes nos inspiram com uma visão de futuro e com a articulação de oportunidades para a organização.
		Molelos	3,62	25	Nossos líderes são modelos de comportamento inovador corretos a serem seguidos.
	Engajar Nota 3,49 Rank. 11	Apoiar	3,65	21	Nossos líderes oferecem apoio aos membros da equipe do projeto tanto no sucesso, quanto no fracasso.
		Iniciativa	3,31	45	Em nossa empresa, as pessoas de todos os níveis proativamente tomam iniciativas para inovar.
		Orientar	3,53	29	Nossos líderes dedicam tempo para orientar e fornecer feedback em nossas iniciativas de inovação.
	Permitir Nota 3,74 Rank. 2	Adaptar	3,83	2	Nossos líderes são capazes de modificar e alterar o curso de ação quando necessário.
		Garra	3,75	13	Nossos líderes persistem em seguir as oportunidades mesmo diante da adversidade.
		Influenciar	3,64	24	Nossos líderes usam estratégias adequadas para influenciar e nos ajudar a contornar os obstáculos organizacionais.

No bloco de Comportamento, os respondentes demonstram perceber que os líderes desafiam os funcionários a pensar e agir de forma empreendedora, inspiram com uma visão de futuro e possuem capacidade de se adaptar e persistir mesmo na adversidade.

Como fator negativo, os funcionários não veem que pessoas de todos os níveis hierárquicos da empresa adotam proativamente iniciativas para inovar.

4.3 Resultados do bloco Sucesso

O bloco Sucesso apresentou um desempenho intermediário na pesquisa, ocupando a posição 3 entre os 6 blocos, conforme pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 – Bloco Sucesso da Cultura da Inovação

Bloco	Fator	Elemento			Item da pesquisa
		Descrição	Nota	Rank.	
Sucesso Nota 3,54 Rank. 3	Empresa Nota 3,65 Rank. 8	Capacidades	3,72	18	Nossos projetos de inovação ajudaram nossa organização a desenvolver novas capacidades que não tínhamos há três anos.
		Disciplina	3,52	30	Temos uma abordagem deliberada, abrangente e disciplinada para a inovação.
		Objetivo	3,72	19	Tratamos a inovação como uma estratégia de longo prazo e não como uma solução de curto prazo.
	Externa Nota 3,64 Rank. 10	Cientes	3,80	9	Nossos clientes nos veem como uma organização inovadora.
		Concorrentes	3,56	26	Nosso desempenho em inovação é muito melhor do que o de outras empresas do mesmo setor.
		Financeiro	3,55	28	Nossos esforços de inovação nos levaram a um desempenho financeiro melhor do que o de outras empresas do mesmo setor.
	Individual Nota 3,33 Rank. 15	Crescimento	3,46	36	Nós deliberadamente ampliamos e desenvolvemos as competências de nosso pessoal por meio de sua participação em novas iniciativas.
		Recompensa	3,14	52	Recompensamos as pessoas por participarem de oportunidades potencialmente arriscadas, independentemente do resultado.
		Satisfação	3,37	42	Estou satisfeito com meu nível de participação em nossas iniciativas de inovação.

No bloco Sucesso, se destacam positivamente a percepção dos participantes de que os projetos de inovação ajudaram a empresa a desenvolver capacidades que não tinham anteriormente. Também que a inovação é vista como uma estratégia de longo prazo e os clientes nos veem como uma empresa inovadora.

O fator negativo mais em evidência é o Individual, em que as pessoas não percebem recompensas em participarem de oportunidades potencialmente arriscadas. Também existe uma insatisfação com seus níveis de participação em iniciativas de inovação, o que também pode representar um desejo das pessoas em participar mais de iniciativas de inovação.

4.4 Resultados do bloco Clima

O bloco Sucesso ocupa a posição 4 entre os 6 blocos, conforme é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Bloco Clima da Cultura da Inovação

Bloco	Fator	Elemento			Item da pesquisa
		Descrição	Nota	Rank.	
Clima Nota 3,54 Rank. 4	Colaboração	Comunidade	3,56	26	Temos um ambiente que fala uma linguagem comum sobre inovação.
		Diversidade	3,82	6	Apreciamos, respeitamos e aproveitamos as diferenças que existem em nossa empresa.
		Equipe	3,82	5	Trabalhamos bem juntos (em equipe) para aproveitar as oportunidades.
	Segurança	Abertura	3,65	22	Somos capazes de expressar livremente nossas opiniões, mesmo sobre ideias não convencionais ou controversas.
		Confiança	3,74	16	Somos consistentes em realmente fazer as coisas que dizemos valorizar.
		Integridade	3,83	4	Questionamos as decisões e ações que são inconsistentes com nossos valores.
	Simplicidade	Responsabilidade	3,26	48	As pessoas assumem a responsabilidade por suas próprias ações e evitam culpar os outros.
		Sem burocracia	2,86	54	Nós minimizamos regras, políticas, burocracia e rigidez para simplificar nosso local de trabalho.
		Tomada de decisões	3,30	46	Nossos colegas sabem exatamente como começar e mover as iniciativas através da empresa.
			Nota Rank.		
		3,73 Rank. 4			
		Nota Rank.			
		3,74 Rank. 3			
		Nota Rank.			
		3,14 Rank. 18			

No bloco Clima, foram identificados como fortalezas o respeito e aproveitamento das diferenças, o trabalho em equipe, fazer aquilo que se diz valorizar a capacidade de questionar as decisões ou ações desalinhadas com os valores. As fraquezas estão concentradas no fator Simplicidade, em que os participantes identificaram a falta de as pessoas assumirem a responsabilidade pelas suas ações, muita burocracia e rigidez no local de trabalho e dúvidas quanto em relação a como mover as iniciativas através da organização.

4.5 Resultados do bloco Recursos

O bloco Recursos teve sua classificação em quinta posição na Cultura da Inovação. Na Tabela 7 é possível observar como cada um dos fatores e elementos contribuiu para esta posição.

Tabela 7 – Bloco Recursos da Cultura da Inovação

Bloco	Fator	Elemento			Item da pesquisa
		Descrição	Nota	Rank.	
Recursos Nota 3,48 Rank. 5	Pessoas	Defensores	3,76	12	Possuímos líderes comprometidos que estão dispostos a defender, promover e implementar a inovação.
		Especialistas	3,39	39	Temos acesso a especialistas em inovação que podem apoiar nossos projetos.
		Talentos	3,81	8	Possuímos o talento interno necessário para ter sucesso em nossos projetos de inovação.
	Projetos	Dinheiro	3,36	43	Possuímos recursos financeiros dedicados para buscar novas oportunidades.
		Espaço	3,51	31	Temos um espaço físico e/ou virtual dedicado para buscar novas oportunidades.
		Tempo	3,23	49	Damos às pessoas tempo para se dedicarem a busca por novas oportunidades.
	Sistemas	Comunicação	3,48	34	Temos boas ferramentas de colaboração para apoiar nossos esforços de inovação.
		Ecossistema	3,47	35	Somos bons em alavancar nossos relacionamentos com fornecedores e vendedores para buscar inovação.
		Seleção	3,32	44	Temos os processos de recrutamento e seleção adequados para apoiar uma cultura de inovação.
			Nota Rank.		
		3,65 Rank. 9			
		Nota Rank.			
		3,37 Rank. 14			
		Nota Rank.			
		3,42 Rank. 13			

No fator pessoas, a pesquisa aponta que a empresa possui líderes comprometidos com a inovação e também pessoas com o talento necessário para ter sucesso nos projetos de inovação, porém carece de especialistas em inovação para apoiar nos projetos. Em relação aos projetos, os respondentes atribuíram nota inferior em relação a existência de recursos financeiros dedicados a inovação. Os participantes também percebem a falta de tempo para se dedicarem a busca de novas oportunidades. Dentro do fator sistemas, o processo de recrutamento e seleção foi percebido como não sendo o mais adequado para apoiar uma cultura de inovação.

4.6 Resultados do bloco Processos

Dentre os blocos da cultura da inovação, o de Processos foi o que apresentou desempenho inferior, ficando em última posição na classificação (Tabela 8).

Tabela 8 – Bloco Processos da Cultura da Inovação

Bloco	Fator	Elemento			Item da pesquisa	
		Descrição	Nota	Rank.		
Nota 3,33 Rank. 6	Ideação	Filtrar	3,51	32	Seguimos uma metodologia para filtrar e refinar as ideias e identificar as oportunidades mais promissoras.	
		Gerar	3,48	33	Geramos ideias de modo sistemático a partir de um conjunto vasto e diversificado de fontes.	
		Priorizar	3,45	37	Selecionamos ou priorizamos com base em uma carteira de oportunidades que já tiveram seus riscos avaliados.	
	Prototipagem	Falha inteligente	3,27	47	Interrompemos rapidamente os projetos com base em critérios de falha predefinidos.	
		Iterar	3,21	51	Temos rodadas de feedback eficazes entre nossa empresa e a voz do cliente.	
		Protótipo	3,22	50	Rapidamente desenvolvemos protótipos para as oportunidades promissoras.	
	Implementação	Escala	3,40	38	Alocamos recursos rapidamente para escalar (expandir) as iniciativas que se mostram promissoras no mercado.	
		Flexibilidade	3,01	53	Nossos processos são adaptados para serem flexíveis e baseados no contexto, e não no controle e na burocracia.	
		Lançar	3,38	41	Entramos rapidamente no mercado com as oportunidades mais promissoras.	
			Nota 3,48 Rank. 12			
			Nota 3,23 Rank. 17			
			Nota 3,26 Rank. 16			

Dentre os fatores, o que apresentou uma classificação intermediária foi o da ideação. Já os fatores de prototipagem e implementação, ficaram com desempenho inferior, assim também como todos os seus elementos. A baixa classificação pode denotar a inexistência de um processo formal de promoção da inovação ou no mínimo um desconhecimento pelos funcionários, caso este processo exista.

4.7 Resultados geral do Quociente de Inovação

O resultado obtido para o Quociente de Inovação foi de $QI=3,55$. Rao e Weintraub (2013) recomendam com o valor do QI, este número poderá ser utilizado para futuras comparações.

Na Tabela 9 é apresentado um resumo dos blocos da Cultura da Inovação com seus respectivos fatores, juntamente com as respectivas notas e classificações.

Tabela 9 – Classificação dos blocos e fatores da cultura da inovação.

			BLOCOS DA CULTURA DA INOVAÇÃO				
Nota	Rank.	Fatores	Tangíveis	Intangíveis	Fatores	Rank.	Nota
3,65	▶ 9	Pessoas	Recursos 3,48 ● 5	Valores 3,74 ● 1	Aprendizagem	▶ 5	3,72
3,37	▶ 14	Projetos			Criatividade	▶ 1	3,79
3,42	▶ 13	Sistemas			Empreendedorismo	▶ 7	3,71
3,48	▶ 12	Ideação	Processos 3,33 ● 6	Comportamento 3,65 ● 2	Energizar	▶ 6	3,72
3,23	▶ 17	Prototipagem			Engajar	▶ 11	3,49
3,26	▶ 16	Implementação			Permitir	▶ 2	3,74
3,65	▶ 8	Empresa	Sucesso 3,54 ● 3	Clima 3,54 ● 4	Colaboração	▶ 4	3,73
3,64	▶ 10	Externa			Segurança	▶ 3	3,74
3,33	▶ 15	Individual			Simplicidade	▶ 18	3,14

A partir da Tabela 9 é possível observar os 2 blocos com melhor desempenho pertencem aos dos considerados pelos autores como mais intangíveis e que os 2 blocos com o pior desempenho pertencem aos dos mais tangíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a realizar o diagnóstico da Cultura da Inovação em uma empresa de fabricação, comércio, instalação e serviços de manutenção de elevadores por meio do método Quociente de Inovação desenvolvido por Rao e Weintraub (2013).

Os resultados obtidos demonstram que a empresa apresenta suas maiores fortalezas nos blocos mais intangíveis, tendo destaque os blocos de:

- Valores: os empregados percebem a empresa como um local que valoriza a aprendizagem, a criatividade e o empreendedorismo.

- Comportamento: os líderes oferecem apoio a equipe tanto no sucesso quanto no fracasso e dedicam tempo para orientar e fornecer feedback em relação as iniciativas de inovação.

Conforme destacado por Rao e Weintraub (2013), os blocos intangíveis são geralmente negligenciados pelas empresas, pela medição mais difícil e crença de que a empresa possui baixo poder para promover a mudança.

Os blocos de clima e sucesso demonstraram ocupar posições intermediárias na Cultura da Inovação da empresa.

Como fraquezas, foram identificados os blocos de:

- Recursos: percepção falta de recursos financeiros e tempo das pessoas dedicados a inovação. Também processo de recrutamento e seleção inadequado para apoiar uma cultura de inovação.
- Processos: desconhecimento ou percepção de inexistência de um processo formal de promoção da inovação.

Por estes blocos pertencerem ao grupo dos considerados pelos autores como mais tangíveis, também é possível assumir que são de mais fácil mudança se forem tomadas ações para sua promoção. Com base nos resultados da pesquisa, abaixo são relacionadas algumas recomendações para que a empresa possa melhorar sua Cultura e Inovação:

- Melhorar seu programa de inovação interna, não só incentivando a participação de todos na geração de ideias, mas com uma sistemática clara para filtrar e priorizar. Além disso, alocar recursos para desenvolver protótipos e implementar rapidamente as melhores ideias aproveitando as oportunidades mais promissoras.
- Prover especialistas em inovação para apoiar os projetos e disponibilizar tempo e recursos financeiros dedicados para a busca e desenvolvimento de novas oportunidades em inovação.
- Reduzir a burocracia e rigidez nos processos, para que as pessoas possam mover as iniciativas em inovação através da empresa.
- Reconhecer e recompensar as pessoas pela participação em iniciativas de inovação arriscadas, mas com alto potencial de ganhos, independente do resultado.

REFERÊNCIAS

- ARRIETA, J. A. C. **Elaboración de una guía de buenas prácticas en gestión de la innovación tecnológica para empresas del sector de las tecnologías de información y comunicaciones colombiano**. 2022. 44 f. Universidad de los Andes, 2022. Available at: <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/58805>.
- BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 18, no. 4, p. 372–396, 2014. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>.
- CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.
- FERREIRA, H. L.; SILVA, J. M. da. Comportamento inovador no trabalho: Uma análise estatística de evidenciação da rede nomológica proposta por Jong e Hartog (2008). **Congresso De Administração Do Sul De Mato Grosso**, no. December, 2019. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/337943647>.
- FILHO, W. D. O.; DIONISIO, G. F.; GEROLAMO, M. C. Ferramenta de análise de cultura de inovação: a aplicação do Quociente de Inovação em lingua portuguesa. **XXVI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Bauru, SP, , p. 14, 2019. .
- PADILHA, C. K. Pesquisa quantitativa e sua utilização nos estudos da cultura de inovação: análise do método. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, vol. 10, no. 1, p. 1–20, 2021. <https://doi.org/10.33362/visao.v10i1.2424>.
- RAO, J.; WEINTRAUB, J. How innovative is your company's culture? **MIT Sloan Management Review**, vol. 54, no. 3, p. 29–37, 2013. .
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd ed. Massachusetts: Wiley, 2004.
- SCHNEIDER, B.; BARBERA, K. **The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture**. 1st ed. [S. l.]: Oxford University Press, 2014.
- TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C.; CHANDY, R. K. Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. **Journal of Marketing**, vol. 73, no. 1, p. 3–23, 2009. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.3>.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- VELASCO, E.; ZAMANILLO, I.; DEL VALLE, T. G. Mobilizing company members' full innovative potential. **Human Factors and Ergonomics In Manufacturing**, vol. 23, no. 6, p. 541–559, 2012. <https://doi.org/10.1002/hfm.20341>.