

## **2 - EMPSI - Empreendedorismo, startups e inovação**

### **O FOMENTO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA SÍNTESE DE CASOS DE SUCESSO**

## O FOMENTO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA SÍNTESE DE CASOS DE SUCESSO

### Resumo

Pressões do ambiente de negócios globalizado, acesso às tecnologias disruptivas e o baixo crescimento da economia têm gerado intenso debate entre executivos, pesquisadores e agentes governamentais para compreender os fatores que fomentam a inovação. As ações tomadas para incentivá-la nem sempre são suficientes para se obter que as pessoas inovem. Este trabalho investigou experiências de inovação consideradas benchmarking para identificar, por meio de entrevistas em profundidade, os fatores e práticas nelas envolvidos e a contribuição deles para o sucesso obtido. Os resultados indicam que os fatores como ambiente de negócios, organização, gerência, complementadores e o inovador estão presentes e podem representar uma 'equação' para estimular a inovação; indicam que para fomentar a inovação é necessário, além de endereçar estes fatores, identifique e mapeie os colaboradores com modelo mental propício a assumir os desafios e riscos da inovação, reuni-los em um time sob a liderança de um gerente transformador para oferecer ao incentivo e apoio às iniciativas, em um modelo de organização alinhado com a estratégia prospectadora.

**Palavras-chaves:** fomento da inovação; desafios e riscos da inovação; modelos mentais; disposição para inovar; tipologia estratégica.

## FOSTERING INNOVATION IN ORGANIZATIONS: A SYNTHESIS OF SUCCESSFUL CASES

### Abstract

Pressures from the globalized business environment, access to disruptive technologies, and the low growth of the economy have generated intense debate among executives, researchers, and government agents to understand the factors that foster innovation. The actions taken to encourage it are not always sufficient to get people to innovate. This work investigated innovation experiences considered benchmarking to identify, through in-depth interviews, the factors and practices involved in them, and their contribution to the success achieved. The results indicate that factors such as business environment, organization, management, complementers, and the innovator are present and can represent an 'equation' to stimulate innovation; indicate that to foster innovation it is necessary, in addition to addressing these factors, identify and map employees with a mental model conducive to taking on the challenges and risks of innovation, bringing them together in a team under the leadership of a transformative manager to offer the incentive and support for initiatives, in an organization model aligned with the prospecting strategy.

**Keywords:** fostering innovation; challenges and risks of innovation; mental models; willingness to innovate; strategic typology.

# O FOMENTO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA SÍNTESE DE CASOS DE SUCESSO

## 1. INTRODUÇÃO

Nestes tempos turbulentos e de baixo crescimento da economia, inovar pode ser o caminho para o aumento da competitividade e do crescimento econômico. A ênfase na inovação (FRANGOS, 2010), tem levado atores governamentais, institucionais e empresariais à busca de melhor compreensão de seu processo para subsidiar programas e incentivos em todos os níveis da economia. Neste sentido, este trabalho objetivou realizar, por meio de entrevistas em profundidade, uma análise comparativa entre experiências de inovação de elevado impacto para identificar os fatores envolvidos e sua contribuição no sucesso obtido. Seu fundamento é o fato de a inovação ser mandatória para a efetividade da economia e organizações neste cenário em ‘virulenta’ transformação (BESSON; MAHIEU, 2011; BATTISTELLA et al; 2012) e imprevisibilidade das mudanças (JANSEN et al., 2006).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de inovação (Schumpeter, 1982), está relacionado ao desenvolvimento econômico (OCDE, 2004; ZILBE; SILVA, 2013LAZZARI et al., 2014). Ele se refere ao desenvolvimento ou reconfiguração de produtos, de métodos operacionais, novos arranjos organizacionais, novos canais de distribuição e comercialização, novos mercados e fontes de suprimento (SCHUMPETER, 1988; OCDE, 2004, ANDERSON; MARKIDES, 2007; AMARA et al., 2009) e conectada com pesquisa, experimentação, flexibilidade e risco (SACHDEVA, 2013; KELLER; WEIBLER, 2014) e a novas associações entre conhecimentos (CHEN; HUANG; CHANG, 2010). Ela estabelece antagonismo entre a nova oferta e a existente, muitas vezes substituindo-a (OCDE, 2004) e possibilita posicionamento estratégico competitivo (FRANGOS, 2010; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014; LAZZARI et al., 2014) e pode gerar vantagem competitiva e resultar em melhoria no *Market share* (OCDE, 2004),

Vários fatores estão envolvidos na inovação: a cultura (SCHEIN, 1997), o modelo de organização (HANDY, 1994), sua postura estratégica e a disposição para inovar (MILES; SNOW, 2003; KELLER; WEIBER, 2014), o suporte e a disponibilidade de tempo e recursos (IRELAND; KURATKO; MORRIS, 2006; SRIVASTAVA; AGRAWAL, 2010; GOODALE; et al., 2011). Destacam-se, ainda, o comportamento e estilo de liderança do gestor (BASS; AVOLIO, 1993; SAWHNEY et al., 2006; BRAZEAL et al, 2008; MOM et al, 2009; KELLER; WEIBER, 2014) e os fatores ligados

ao ambiente de negócios (PORTER, 1998). Porém, a dinâmica destes fatores pode não ser suficiente. Para que ocorra inovação, é preciso que alguém, pela percepção da oportunidade e disposição para assumir riscos e romper com o status quo, *condicio sine qua non*, inove. A análise da literatura indicou quatro categorias de fatores: ambiente de negócios, organização, gerência e o inovador.

## 2.1. Ambiente de Negócios

Corresponde ao conjunto de forças externas e a rede de influências e relacionamentos da empresa que estão fora do seu controle: [1] macro ambientais; econômicas, socioculturais, tecnológicas, educacionais, demográficas e político-legais; [2] do ambiente operacional: clientes, fornecedores e concorrentes (IRELAND et al., 2014), cujo dinamismo e competição (MOM et al., 2009; GARCIA-ZAMORA ET AL, 2012; KELLER; WEIBLER, 2014), decorrem de mudanças na tecnologia, mercados, preferências dos consumidores, e das flutuações na demanda e suprimento (JANSEN t al. 2006; JANSEN et al., 2009).e impactam a rentabilidade (PORTER, 1998; IRELAND et al., 2014) trazem incertezas, surpresas e desafios que demandam respostas por meio de mudanças estratégicas (PARNELL et al.; 2000; MOM et al, 2009) e da inovação (LIN et al., 2012).

## 2.2 A Organização

As ameaças e oportunidades induzem mudanças nas estratégias (HAX; MAJLUF, 1997). Seu sucesso é função dos modelos e sistemas organizacionais destinados a fornecer estabilidade, flexibilidade para resposta assertiva e vantagem competitiva (WEIBLER; KELLER, 2014; IRELAND et al., 2014). O sistema organizacional, abarca a cultura (SCHEIN, 2010:), tecnologia, processos, recursos (VELE, 2014), e competências, e determina um padrão de resposta relativamente consistente e estável (MILES; SNOW, 2003) e refletido na estrutura, processos, alocação de recursos e comportamentos (GALLEN, 2006). Isto possibilita identificar a estratégia adotada (Quadro 1) e conjecturar sobre sua disposição para inovar (HAMBRICK, 1981; MILES; SNOW, 2003).

**Quadro 1.** As estratégias da empresa

| <b>Estratégia</b> | <b>Características das empresas</b>  |
|-------------------|--|
| Prospectadora     | Rápidas e assertivas em responder às mudanças no ambiente de negócios e inovar, são a 'primeira no mercado', causam mudanças e criam incertezas, exigindo respostas dos concorrentes.                          |
| Defensora         | Conservadoras, competem com base no valor e/ou custo; buscam proteger seu mercado pela melhoria contínua da eficiência dos processos, da operação, dos produtos e serviços ofertados.                          |
| Analista          | Monitoram os prospectadores e, na medida em que estes estabelecem novos mercados, buscam entrar neles aprendendo com os erros deles, adotando a estratégia ser o 'segundo no mercado'. Podem inovar ou copiar. |

**Fonte:** Adaptado de Miles; Snow (2003); Zubaedah et al (2013)

### 2.3 A Gerência

A gerência age como estímulo ou obstáculo para a inovação (ALPKAN; et al., 2010). Estimular a inovação envolve estimular e buscar a inovação, disponibilizar tempo, informações, recursos e facilidades, delegar autoridade e gerir o desempenho e recompensa.

Quadro 2. Comportamento gerencial assertivo

|   |  |  |
|---|--|--|
| Estimular e buscar deliberadamente a inovação             | Compromisso do gerente com a inovação  | Shepherd; krueger 2002   |
|   | Motivação e empenho para inovar  | Brazeal et al., 2008; Hornsby et al., 20                       |
|   | Apoiar e encorajar as pessoas para assumirem os riscos da inovação e proteção em caso de insucesso | Gupta et al., 2004; Kouzes; Posner, 2007; Alpkhan et al. 2010  |
|   | Pensamento “fora da caixa um olhar ‘novo’ para os problemas  | Sosik et al., 1997; Jansen et al., 2009; Keller; Weibler, 2014 |
| Disponibilizar tempo, recursos informações, e facilidades | Trabalharem em questões de seu interesse pessoal   | Brazeal, Schenkel Azriel, 2008; Crawhall, 2013                 |
|   | Investirem em ideias criativas   | Pearson 2002   |
|   | Acesso a informações, recursos e facilidades   | Taminiau et al., 2009; Kiron, 2012                             |
| Delegar autoridade e propiciar autonomia                  | Implica correr riscos, mas eles estão na essência dos negócios                                     | Gurkov, 2005   |
|   | Romper com modo operacional padrão ( <i>the same old way</i> )                                     | Cohen; Beach, 2010   |
| Gerenciar o sistema de desempenho e recompensa            | Desenvolvimento do sentimento de “proprietárias de seus processos”                                 | Alpkhan et al, 2010  |

Fonte: dados da revisão da literatura

### 2.4 A Pessoa do Inovador

Disponibilizar estas condições significa “preparar a terra para o cultivo”, mas é insuficiente (SAWHNEY et al., 2006). Para que a inovação ocorra, é mandatório que alguém, o inovador, em percebendo uma oportunidade (VAGHELY; JULIEN, 2010), se mobilize para torná-la realidade. Isso requer levar em conta as diferenças individuais. Diferentes pessoas, a despeito de elevado quociente de inteligência e nível educacional, percebem a mesma realidade sob ângulos diferentes levando a diferentes decisões e comportamentos (TIEGER; BARON-TIEGER, 1998; PELLEGRINO; CARBO 2001; PEARMAN et al., 2008).

Estas diferenças decorrem do modo de percepção, organização e uso do percebido – seu modelo mental - do qual derivam sua autoconfiança e disposição para inovar (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BRAZEAL et al., 2008). Modelos Mentais (MM) são padrões constantes, cujo acionamento é automático ao entrar em contato com a realidade, e descrevem o modo padrão de funcionamento neurocognitivo de uma pessoa. Resultam da combinação do padrão de percepção - concreta ou global - com o modo de organização e uso do conteúdo e com o modo de tomada de decisão (JUNG, 1991; SILVA, 1992; KEIRSEY; BATES, 1978; BRESSAN; TOLEDO, 2013), subsidiado por

um substrato neuro-funcional (LAUREIRO-MARTÍNEZ; et al., 2014; SPAGNOL et al., 2015). Há dois tipos de modelos mentais: operacional (OMM) e estratégico (SMM) que conduzem a diferentes padrões de percepção e resposta diante do desafio e riscos da inovação (GALLÉN, 2006; BRAZEAL et al., 2008; VAGHELY; JULIEN, 2010).

**Quadro 2.** Modelos mentais

| <b>Modelo Mental</b>     | <b>Características</b>  |
|--------------------------|---|
| <b>Operacional (MMO)</b> | Preferência para trabalhar do modo usual e costumeiro. Confiança na experiência pessoal e nos fatos. Prefere trabalhar com o real e conhecido e busca ligar cada nova experiência às anteriores, testando-as pela sua relevância para as questões práticas. Busca a maximização da eficiência, pela melhoria contínua e solução de problemas, sempre dentro das condições existentes. Trabalha de forma metódica e processa uma informação de cada vez, estabelecendo relações concretas entre elas. Trabalha de acordo com métodos e processos estabelecidos; raramente desafia as normas e políticas, exceto quando sob forte e explícito apoio e incentivo dos superiores e/ou pressão do grupo. |
| <b>Estratégico (MME)</b> | Capaz de pensamento tangencial, adota abordagem inovadora nas tarefas e solução de problemas. Competente para encontrar problemas novos e complexos, provendo soluções inéditas. Foca as possibilidades e tende a ser visionário. Multi interessado, apresenta elevada capacidade para coletar grande volume de informações e extrair delas o que é relevante; baixo apego e aderência às regras e convenções, é capaz de verdadeira criatividade. Maior disposição para correr riscos e experimentar novas ideias mesmo diante de ambiguidades, restrições, ameaça de perdas.  |

**Fonte:** Keirse e Bates (1978) e Briggs e Myers (1998)

### 3. METODOLOGIA

Há na literatura carência de trabalhos sobre inovação que estudem as experiências consideradas casos extremos de resultados, casos *polar types* (GUEST et al., 2006; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p. 27; VALLADARES et al., 2014), objeto desse estudo. Os casos estudados resultaram em saltos qualitativos/quantitativos relativos às expectativas de produtividade, rentabilidade, custos, redução tempos, perdas de processos e impacto nos resultados do negócio. Adotou-se a análise de múltiplos casos por possibilitar comparação mais robusta entre os fatores (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Escolheu-se a entrevista em profundidade por possibilitar capturar, de modo mais pertinente, as experiências e interpretações dos entrevistados, com a vantagem de possibilitar que se desdobrem situações complexas e multifacetadas de forma detalhada e acurada (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), sem a necessidade de impor esquemas conceituais específicos aos dados antes de sua coleta (GRAEBNER et al., 2012).

Para determinar o tamanho da amostra (não probabilística), adotou-se o conceito de 'saturação' - ponto onde nenhuma informação nova pode ser identificada (MASON, 2010; FONTANELLA et al., 2012) e o critério que define que para casos com elevada homogeneidade, como neste estudo, “uma amostra de seis entrevistas pode [ser] suficiente para o desenvolvimento de temas significativos e de interpretações úteis” (GUEST et al.,

2006, p. 78). Para identificar os casos de inovação *polar types* usou-se a amostragem “bola de neve” (FRANGOS, 2010), que, por meio de indicações de executivos de RH, possibilitou identificar pessoas com experiência e informações ricas sobre inovações ‘polar types’ (ATKINSON; FLINT, 2001). Todos os indicados foram entrevistados sendo selecionados seis casos por atenderem aos critérios de inclusão (ATKINSON; FLINT, 2001). O enquadramento das empresas na tipologia estratégica (MILES; SNOW, 2003) foi feito com base em Blumentritt e Danis (2006) e o enquadramento do MM dos entrevistados foi realizado por meio da metodologia denominada *The Art of Speed Reading People* (TIEGER; BARON-TIEGER, 1998), cujos indicadores apresentam consistência e elevada aderência aos instrumentos utilizados para a definição dos modelos mentais (SILVA, 1978; KEIRSEY; BATES, 1978; BRIGGS; MYERS, 1998). Para o estilo de liderança a base foi o MLQ (BASS; AVOLIO 1993). Na análise utilizou-se como matriz de código os fatores identificados na literatura - ambiente de negócios, organização, gerência e o profissional inovador – acrescidos do fator complementadores, sugerido pelos dados das entrevistas.

### 3.1 As empresas e os entrevistados

Os casos selecionados ocorreram em seis empresas dos ramos químico (2), metalúrgico (2), autopeças (1) e eletrônico (1); quatro de capital multinacional e duas de capital nacional; cinco operavam no mercado organizacional e uma no mercado Governamental. Os cargos dos entrevistados foram: um CEO, dois Gerentes de Negócios, um Gerente de Operações, um Gerente de RH e um Gerente de T&D (Tabela 1).

⊕ **Tabela 1. Empresas e Entrevistados**

| Empresa | Dados das Empresas |                  |                | Entrevistados   |
|---------|--------------------|------------------|----------------|-----------------|
|         | Capital            | Mercado Atendido | Indústria/Ramo | Posição / Cargo |
| A       | Multinacional      | B2B              | Químico        | Ger. Negócios   |
| B       | Multinacional      | B2B              | Metalúrgico    | Diretor Geral   |
| C       | Multinacional      | B2B              | Autopeças      | Ger.. Operações |
| D       | Nacional           | B2G              | Metalúrgico    | Ger. T&D        |
| E       | Nacional           | B2B              | Eletrônico     | Ger. RH         |
| F       | Multinacional      | B2B              | Químico        | Ger. Negócios   |

Fonte: dados da pesquisa

## 4. RESULTADOS OBTIDOS

A análise dos dados foi realizada com base nos fatores identificados: ambiente de negócios, a organização, o gerente, os complementadores e o inovador. De modo geral, os dados são consistentes com os encontrados na literatura, mas denotaram a presença e a influência dos complementadores e indicaram o papel essencial do inovador.

### 4.1 Ambiente de negócios

O ambiente de negócios pode gerar as pressões para colocar o processo de inovação em marcha. Na empresa D, a oportunidade de inovação ou de recriar o negócio surgiu porque a empresa, em mantendo o padrão de operação, processos e controles – *the old way* - eficientes para a operação no mercado B2G em crise, não conseguiria viabilizar o novo negócio para o mercado B2B (sic). Outro efeito gatilho para a inovação foi a rivalidade entre os players:

Nossa margem líquida estava em torno de 14% e nosso concorrente internacional [...] passou a ofertar nosso produto com um desconto de 20% sobre o nosso preço de venda [...] decidimos refazer completamente nosso negócio, abandonando práticas [...] eficazes e implementando práticas que eram disruptivas e com as quais não tínhamos experiência (Entrevistado E, sic ).

Este entrevistado relatou que a *holding* decidiu apostar e destinar os recursos na manutenção da operação considerada estratégica e alavancar negócios em outras áreas.

## 4.2 A Organização

Analisadas sob a tipologia de Miles e Snow (2003), as empresas operavam negócios cujo padrão de interação poderia ser classificado como defensor, porém em três delas (A, E e F) os negócios onde os casos ocorreram operavam em um ambiente tecnológico e mercado dinâmicos, exigindo uma posição mais assertiva em relação à inovação, tornando mais pertinente classificá-las como prospectadoras pela sua disposição para inovação (Tabela 2).

**Tabela 2.** As empresas e Tipologia Estratégica

| Empresa | Origem do Capital | Mercado Atendido | Ramo        | Tipo de estratégia |
|---------|-------------------|------------------|-------------|--------------------|
| A       | Multinacional     | B2B              | Químico     | Prospectadora      |
| B       | Multinacional     | B2B              | Metalúrgico | Defensora          |
| C       | Multinacional     | B2B              | Autopeças   | Defensora          |
| D       | Nacional          | B2G              | Metalúrgico | Defensora          |
| E       | Nacional          | B2B              | Eletrônico  | Prospectadora      |
| F       | Multinacional     | B2B              | Químico     | Prospectadora      |

Fonte: dados da pesquisa

As defensoras (B, C e D) denotaram maior dificuldade com o processo de inovação. De acordo com o entrevistado B:

“[...] as coisas aqui só começaram a mudar quando a matriz mandou um novo CEO com poder para fazer o que fosse necessário para mudar nossa cultura conservadora, formalizada e hierarquizada, onde valia o clássico manda quem pode e obedece quem tem juízo”. (sic).

Prospectadora, a empresa F apresentava um modelo de organização capaz de respostas assertivas e rápidas, propícias para uma ação estratégica proativa. Segundo o entrevistado

...a empresa decidira desativar o negócio e, ao ser designada para cumprir este objetivo, percebi que, com o mesmo pessoal, era possível reverter a situação e mobilizá-los para obter resultados de excelência e muito acima do esperado, e os resultados levaram a matriz a se reposicionar em relação à importância estratégica do negócio.

Outros aspectos relatados como importantes referiram-se à cultura e clima organizacionais, permeabilidade das fronteiras organizacionais, estratégias, sistema de recompensas, disponibilização e facilitação do acesso a recursos e tecnologia, competências e sistema de gestão foram identificados e, reunidos, foram denominados sistema organizacional. Estes dados são consonantes com os encontrados na análise da literatura

### 4.3 A Gerência

Chamou a atenção à baixa referência espontânea aos gerentes e sua atuação, especialmente por parte dos entrevistados das empresas B, D, E e F. Com relação ao **comportamento gerencial**, a ação proativa dos gerentes para **estimular e buscar a inovação** é recorrente nos relatos das empresas B, D, E e F. Os relatos indicaram ações para criar o desafio para inovação e a solicitar novas ideias, novos processos para romper com “velhos caminhos”.

Com relação à **delegação de autoridade**, seu impacto foi evidenciado pelo entrevistado C que relatou seu dilema ao relatar que a decisão da implantação do projeto não foi de sua autoria e que, “apesar de meus receios, eu me vi ‘obrigado’ a aprovar o projeto. Para o entrevistado B, “...bons resultados financeiros têm que ser produzidos por bons processos, acompanhados de inovação em produtos e processos, novas maneiras para atender aos clientes e de melhores maneiras de gerenciar as pessoas”.

Com relação à **disponibilidade de tempo e recursos**, os relatos indicaram que o tempo foi um recurso disponível e “o time podia planejar tempo de trabalho para se dedicar ao desenvolvimento do projeto, racionalizando suas atividades rotineiras” (entrevistado C). Outro aspecto relatado referiu-se à ‘flexibilidade’ do controle dos recursos para não inibir a inovação. Muitas vezes, os recursos foram obtidos “por empréstimo, com registro contábil somente no final do projeto”. Um dado a ressaltar em relação ao impacto do **sistema de desempenho e recompensa** foi a baixa referência espontânea às recompensas recebidas. Isto parece indicar que pessoas inovadoras podem valorizar mais a realização do projeto do que recompensas. “A maior recompensa foi o sucesso obtido com a implantação do novo processo de fabricação que consolidou a nova linha de produção” (sic entrevistado D).

Para assegurar o **acesso a informações e ao desenvolvimento pessoal** foi necessário criar mecanismos para o desenvolvimento do pessoal e para disponibilizar acesso a dados e a informações, como a criação de reunião gerencial mensal (empresa E) onde eram discutidos os resultados do mês anterior, os objetivos para o mês em curso e os fatores de impacto e preocupações, dados sobre o ambiente de negócios, clientes e tecnologia. Dos relatos de ações para desenvolvimento e capacitação das pessoas vale destacar (empresa B) uma ação para mudar a forma de ver o trabalho: “foi preciso, mudar a cabeça do soldador para que ele compreendesse que sua função passou a ser assegurar que o produto não sofresse quebra para que o cliente não tivesse que interromper o trabalho...”.

#### 4.4. Complementadores

Apesar de não considerados na matriz de análise, seu papel foi evidenciado nos relatos como relevante para as iniciativas de inovação. Todos os envolvidos com o projeto, tanto as pessoas da empresa como os clientes, fornecedores, agências de pesquisa e universidades, foram considerados ‘complementadores’. Os internos foram referenciados ora se integrando ao projeto como membros da equipe, ora fornecendo informações, apoio técnico e psicossocial, incentivo e orientação. Os clientes e fornecedores também foram referenciados como complementadores pela sua contribuição na identificação de oportunidades., “O programa criou intimidade com os fornecedores e clientes, trazendo-os para dentro da fábrica, foi uma ajuda fundamental para nosso sucesso!” (entrevistado C, sic).

#### 4.5 O Inovador

A análise do MM indicou evidência de quatro preferência pelo modelo mental estratégico (SMM) e dois pelo modelo mental operacional (OMM) (Tabela 2).

▣ **Tabela 3.** Os entrevistados e seus modelos mentais

| Empresa | Empresas          |               | Os entrevistados |               |
|---------|-------------------|---------------|------------------|---------------|
|         | Origem do Capital | Estratégia    | Posição / Cargo  | Modelo Mental |
| A       | Multinacional     | Prospectadora | Ger. Negócios    | Operacional   |
| B       | Multinacional     | Defensora     | Diretor Geral    | Estratégico   |
| C       | Multinacional     | Defensora     | Ger. Operações   | Operacional   |
| D       | Nacional          | Defensora     | Ger. de T&D      | Estratégico   |
| E       | Nacional          | Prospectadora | Ger. de RH       | Estratégico   |
| F       | Multinacional     | Prospectadora | Ger. Negócios    | Estratégico   |

Fonte: dados da pesquisa

A maneira como cada entrevistado descreveu sua experiência ajudou a depreender os modelos mentais: detalhada x global. Por exemplo, os relatos dos OMM foram mais

concisos, com descrições baseadas em dados e fatos objetivos, descrevendo-os sequencialmente e em uma ordem quase que cronológica, fornecendo detalhes do processo de inovação. Suas sentenças eram curtas e tendiam a expressar um pensamento de cada vez. O entrevistado C reportou que a aprovação do projeto ocorreu mais ‘por pressão do grupo’ do que por sua própria convicção. Afeito ao controle operacional, ele relatou sua preocupação com a falta de informações sobre as ações do grupo e seu receio em denotar falta de controle, dado ao nível de autonomia deles: se inquirido, “eu não saberia explicar de onde tiravam as ideias ‘fora da caixa’ para melhorar o processo, mas eu sabia que tinha que confiar nelas e aprová-las porque os resultados estavam acontecendo” (sic).

O relato do entrevistado A também denotou preferência pelo OMM. Revelou que foi a insistência do grupo, liderado por um dos membros (SMM), que levou ao estreitamento das relações com componentes da cadeia de suprimentos e levou à otimização dos resultados. “Consta, ao chegar, que as pessoas estavam insatisfeitas com o modo de operação e com os resultados da área, sentindo mesmo certa dose de pressão para implantar mudanças radicais e mudar o estilo de gestão”. Percebeu que a equipe possuía muitas ideias sobre como as coisas deveriam funcionar e, segundo seu relato, mesmo receoso, resolveu seguir as indicações do grupo e dar autonomia para as modificações necessárias. “Como os resultados começaram a aparecer, deixei o grupo continuar o trabalho”, relatou. Ambos (OMM), evidenciaram o papel do inovador, especialmente ao se reportarem às pessoas (SMM) que efetivamente conduziram o processo de inovação. Os depoimentos dos entrevistados SMM, de modo genérico, apresentaram a visão geral do projeto, e foram entrecortados de ‘considerandos’ e possibilidades, apresentando dados relevantes para a sua compreensão.. De modo geral, reportaram possuir competência e disposição para assumir os riscos na condução do processo. O entrevistado A reportou que, ao chegar à unidade, tinha uma visão global do que deveria ser feito para a mudança da cultura, “mas eu sabia que iria depender da equipe para estabelecer de forma detalhada o que deveria ser feito e que minha missão seria manter o alinhamento estratégico das atividades” (sic).

Os entrevistados das empresas D e E (SMM) reportaram que, em diversas situações, foi necessário e oportuno que eles se sobrepusessem as normas e procedimentos para facilitar o desempenho na busca dos resultados, cometendo até mesmo transgressões às normas. Isto indica o papel essencial que estes entrevistados (SMM) tiveram na concepção, implantação e resultados do processo de inovação. O foco nos possíveis

resultados, a percepção das oportunidades, a capacidade de conceber e enxergar o sistema organizacional como um todo, o gosto pelo desafio, sua capacidade para encontrar soluções e fazer ajustes durante o percurso, indicadores de maior disposição para inovar e propor soluções disruptivas, aliados à maior disposição para correr os riscos que a inovação pode trazer foram decisivos. Tudo isso é indicativo de que os SMM, provavelmente, escolherão trabalhar em empresas adotadoras da estratégia prospectadora, mais adequada ao seu modelo mental, pois elas oferecerão terreno mais apropriado para uma ação mais inovadora.

## **5 - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO**

No cenário atual, melhorias incrementais não são suficientes para alavancar a economia, impulsionar os negócios e sustentar vantagem competitiva. É preciso que empresas e agências governamentais enfrentem o desafio de inovar. A inovação é um conceito amplo e a geração de valor é sua contribuição essencial para a economia e organizações. O sucesso da inovação requer um sistema organizacional que fomente e facilite a inovação; requer valores e estratégias que se desdobrem em normas e práticas diárias que fomentem e apoiem as iniciativas de inovação, e que sejam evidenciadas nos programas de desenvolvimento, desempenho e recompensas e no reforço às iniciativas de inovação.

O comportamento gerencial merece atenção especial: é ele que materializa e consolida os valores e sistemas organizacionais e será o comportamento gerencial na linha de frente que irá facilitar ou bloquear a inovação. Esse comportamento estabelece consistência entre o discurso e a prática; sem ela, os esforços para inovar serão inócuos, pois ninguém pode ser mandado ou obrigado a inovar. Da mesma forma, os complementadores exercem influência e devem agir de modo integrado, criando oportunidades de cooperação, patrocínio e apoio às iniciativas de inovação, integrando-se nelas sempre que oportuno e conveniente, sempre sob um enfoque ‘ganha-ganha’. Parceiros, eles sinalizam suas necessidades ou ‘dores’ como deixas para a inovação e contribuem para seu desenvolvimento.

Contudo é a ação dos empregados no desenvolvimento de novos produtos e mercados, novos processos de trabalho e novas formas de estrutura e relações - comportamento inovador - que gera a inovação. São os inovadores, e seus modelos mentais (, que influenciam de modo decisivo na obtenção e consolidação da inovação. Eles (SMM) demonstraram possuir capacidade para perceber a oportunidade, propor soluções inovadoras e de impacto e, pela sua motivação e autoconfiança, assumir os riscos

e inovar, confirmando seu papel decisivo na obtenção das inovações. Já os entrevistados OMM revelaram sua hesitação em aprovar e conduzir o processo, fazendo-o sob pressão do grupo; reportaram a ação de colaboradores SMM que, até certo ponto, foram ‘incumbidos’ de conduzir o processo e preponderantes para o sucesso obtido. Isso aponta a necessidade de a empresa mapear, conhecer, desafiar e criar oportunidades para os inovadores, em qualquer nível da estrutura organizacional.

Como conclusão, este estudo qualitativo, exploratório e limitado, permite conjecturar que o fator central para o avanço do entendimento e da gestão da inovação não se limita à compreensão da dinâmica dos componentes da ‘equação’ para fomentar a inovação; requer compreender o inovador, portador do MME, que ao identificar oportunidades, mobiliza sua competência, sua motivação e sua autoconfiança, sua disposição para assumir riscos com objetivos definidos, para empreender e inovar. Para isso é preciso que as organizações, os institutos e órgãos de fomento identifiquem, selecionem as pessoas com MME e ofereçam as condições necessárias para o desenvolvimento de inovações. Isto pode ser de grande valia para competir no cenário global onde inovar tem sido mandatório para desenvolver e manter vantagem competitiva e para o desenvolvimento da economia e crescimento do PIB.

## REFERÊNCIAS

- ALPKAN, L. et al. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, v.48, n. 5, p. 732-755, 2010.
- AMARA, N., LANDRY, R. DOLOREUX, D. Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*. London: v. 29, n. 4, p. 407-412, 2009
- ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, v. 49, n. 1, p. 82-88, 2007
- ANPEI - *Finep cresce quase 300% nos últimos quatro anos*. Disponível em <http://www.anpei.org.br/web/anpei/noticias/-/anpei/view/news?id=3213>, Publicado em 21/01/2015, acesso em 23/01/2015.
- ATKINSON, R.; FLINT, J. Accessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies. *Social Research Update*, n. 33, 2001.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Randallstown, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.
- BATTISTELLA, C. et al. From design driven innovation to meaning strategy *Management Decision*, v. 50, n.4, p. 718-743, 2012.
- BESSON, P.; MAHIEU, C. Strategizing from the middle in radical change situations. *International Journal of Organizational Analysis*, v.19, n. 3, p. 176-201, 2011.
- BLUMENTRITT, T.; DANIS, W. M. Business strategy types and innovative practices. *Journal of Managerial Issues*, v. 18, n. 2, p. 274-293, 2006.
- BRAZEAL, D.; SCHENKEL, M. T.; AZRIEL, J. A. Awakening the entrepreneurial spirit. *New England Journal of Entrepreneurship*. Fairfield: v. 11, n. 1; p. 9-26, 2008
- BRESSAN, F.; TOLEDO, G. L. A influência das características pessoais do empreendedor nas escolhas estratégicas e no processo de tomada de decisão. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Florianópolis, v. 13, n. 3, 2013

- BRIGGS, K. C.; MYERS, I. B. *Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto: CPP, 1998
- DRUCKER, P. F. *The essential Drucker*. New York: HarperCollins, 2008
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- FONTANELLA, B. J. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas. *Caderno de Saúde Pública*, v. 27, p. 389-394, 2011.
- FONTANELLA, B. J. B.; MAGDALENO JÚNIOR, R. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas. *Psicologia em Estudo*, v. 17, n. 1, p. 63-71, 2012.
- FRANGOS, C. A. *What organizational practices drive the structuring and sustaining of innovation: A field study*. University of Pennsylvania, 2010, 188 p.
- GALLÉN, T. Managers and Strategic Decisions: does the cognitive style matter? *The Journal of Management Development*. v. 25, n. 2, p. 118-134. 2006.
- GARCÍA-ZAMORA, E. et al Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance. *Innovation: Management, Policy & Practice*, v. 15, n. 2, p. 224-244, 2013.
- GOODALE, J. C. et al. Operations management and corporate entrepreneurship. *Journal of Operations Management*. v. 29, n. 1/2, p. 116, 2011
- GRAEBNER, M. E.; MARTIN, J. A.; ROUNDY, P. T. Qualitative data: cooking without a recipe. *Strategic Organization*, v. 10, n. 3, p. 276-284, 2012.
- GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? an experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.
- GUPTA, V., MACMILLAN, I. C., SURIE, G. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*. v. 19, n. 2, p. 241-252, 2004.
- HANDY, C. *Os deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. SP: SENAC – Saraiva, 1994
- HIRSH, S. K.; KUMMEROW J. M. *Introduction to Type in Organizations*. Gainesville: CPP, 1998
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. [Administração estratégica: competitividade e globalização](#). 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.
- HORNSBY, J. F.; KURATKO D. F.; SHEPHERD, D. A.; BOTT, J. P. Managers' corporate entrepreneurial actions. *Journal of Business Venturing*. v. 24, n. 3, p. 236-237. 2009.
- IRELAND, R. D., KURATKO, D. F. e MORRIS, M. H. A Health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part II. *The Journal of Business Strategy*. v. 27, n. 2, p. 21-31. 2006.
- [IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. Administração estratégica](#). São Paulo: Cengage Learning, 2014. 461 p.
- JANSEN, J. J. P. et al. 2006 Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance. *Management Science*, Linthicum, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.
- KELLER, T.; WEIBLER, J. Behind managers' ambidexterity. *Schmalenbach Business Review : ZFBF*, Düsseldorf, v. 66, n. 3, p. 309-333, JULY 2014
- KEIRSEY, D; BATES, M. *Please understand me*. USA: Prometheus, 1978
- KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. *The leadership challenge*, 4 ed. San Francisco: Jossey-Bass. 2007, 388 p.
- LAZZARI, F. et al. Os esforços de inovação e sua relação com alguns indicadores de desempenho do negócio. *Produção online*, v. 14, n. 1, p. 58-83, 2014
- LIN, C. C.; YEH, J. L.; HUNG, G. W. Internal impediments of organizational innovation: an exploratory study *Journal of the Knowledge Economy*, v. 2, n. 2, p. 185-198, Jun 2012
- MASON, M. 2010 Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung Forum Qualitative Social Research*, [S.l.], v. 11, n. 3,

- MILES, R. E.; SNOW. C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. USA: Stanford University Press. 2003.
- MYERS; I. B.; Myers, P. B. *Gifts differing*. Palo Alto: Davies-Black, 1995.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed, 2004. Disponível em <http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>. Acesso 12 nov 2014.
- PARNELL, J. A, LESTER, D. I. e MENEFEE, M. L. Strategy as a response to organizational uncertainty. *Management Decision*. v. 38, n. 8, p. 520-530. 2000.
- PEARMAN, R. R.; LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. *You: being more effective in your MBTI type*. Minneapolis: Leminger, 2008.
- PEARSON, M. Entrepreneurial thought for logistics and supply chain managers *Logistics Management (2002)*. v. 53, n. 5, p. 18-19, Jun 2014.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. RJ: Campus. 1998.
- SACHDEVA, M. Encounter with March's Organizational Learning Model. *Review of Integrative Business and Economics* , v. 2, n. 2, p. 602-614, 2013.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*. Cambridge.. v. 47, n. 3, p. 75-81. Spring, 2006.
- SCHEIN, E. H.. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 2010
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, Sociedade e Democracia*. SP: Abril, 534p. 1988.
- SOSIK; J. L.; AVOLIO B. J.; KAHAI S. S. Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, v 82, p. 89–103, 1997
- SPAGNOL, G. S.et al. Brain activity in different levels of workplace organization applying 5S. *Journal of Epilepsy and Clinical Neurophysiology*, v. 21, n. 2, p 48, 2015
- SRIVASTAVA, N.; AGRAWAL, A. Factors supporting corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Vision*. New Delhi: Jul-Sep. v. 14, n, 3, p. 163-172, 2010.
- TAMINIAU, Y. et al. A. Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, v.13, n. 1, p. 42-55, 2009.
- VAGHELY, I. P., & JULIEN, P. Are opportunities recognized or constructed?: an information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, v. 25, n. 1, p 73-86, 2010
- VALLADARES, P. S. D. de A. et al. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, p. 598-626,748, 2014.
- VELE, C. L. An empirical study on how the efficient use of resources influences performance. *Managerial Challenges of the Contemporary Society, Proceedings, Cluj-Napoca*, v. 7, n. 1, p. 88-91, 2014.
- ZILBE, S. N.; SILVA, F. L.. Investigação sobre a existência de inovações disruptivas das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda. *Revista Produção*, v. 23, n. 2, p. 283-296, abr./jun. 2013