

## ANÁLISE SOBRE A INOVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DE EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Leonardo Rocha de Oliveira<sup>a</sup>  
Neusa Maria Francisco Mendel<sup>b</sup>

---

**RESUMO:** O atual contexto de mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas tem levado organizações a enfrentarem o desafio permanente de adequação às novas demandas do mercado global, exigindo revisões e atualizações constantes no ambiente organizacional. A capacidade de inovar, como competência organizacional, tem papel estratégico para empresas que buscam vantagens competitivas sobre a concorrência. O objetivo deste trabalho é de analisar a percepção dos profissionais da área comercial de uma empresa de telecomunicações sobre a realidade de trabalho frente a fatores determinantes de inovação organizacional. O trabalho foi desenvolvido como uma pesquisa exploratória para a elaboração do instrumento e descritiva com estudo de caso em empresa de telecomunicações, na qual foi analisada a opinião dos colaboradores sobre a presença e importância dos fatores determinantes de inovação organizacional na sua realidade de trabalho. Resultados do trabalho indicam que há uma moderada percepção sobre a presença e elevada percepção sobre a importância dos fatores determinantes da inovação organizacional presentes no instrumento de pesquisa. As conclusões indicam que o instrumento presente neste trabalho pode auxiliar empresas a identificar os fatores para priorizar investimentos para criar um ambiente propício à inovação.

**Palavras-chave:** Inovação nas organizações. Análise da inovação no ambiente de trabalho. Gestão da inovação.

**ABSTRACT:** The current context of social, political, economic and technological has led organizations to face challenges of adapting to the new global market demands, requiring constant updates and revisions in the working place. The ability to innovate as organizational competence has a strategic role for companies seeking competitive advantage over the competition. The objective of this work is to analyze the professionals' perception of a telecom company over the determining factors of organizational innovation. The study presents an exploratory research for developing the instrument and descriptive conducted as a case study in a telecommunications company, in which it was taken the employees' opinions about the presence and importance of organizational innovation factors in their workplace. Results of this research indicate that there is a moderate perception over the presence and a high perception over the importance for the innovation factors analyzed. Conclusions taken from this work shows that the instrument developed in this research could help companies to identify investment priorities towards creating a favorable workplace for innovation.

**Keywords:** Innovation in organizations. Workplace innovation analysis. Innovation management.

**JEL Classification:** M, Business administration and business economics; marketing; accounting; M1, Business administration

---

<sup>a</sup> Ph.D. em Gestão de TI pela Salford University (UK); Professor e Pesquisador do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGAd) da PUCRS. E-mail: leo.oliveira@pucrs.br

<sup>b</sup> Mestre em Administração pelo PPGAd da Pucrs; Consultora Organizacional, Professora da Faculdade de Administração da PUCRS. E-mail: neusa.mendel@pucrs.br

## 1 Introdução

A inovação é atualmente primordial para que organizações superem os desafios impostos pelo atual mercado competitivo e sujeito a mudanças que dificultam previsões para o futuro. As atuais ferramentas e práticas de gestão não têm atendido plenamente às necessidades deste cenário competitivo. Mesmo empresas que adotam inovação em aspectos como seus valores, competências e estratégias necessitam que seu ambiente organizacional esteja consciente da necessidade de contemplar aspectos de inovação nas suas diversas atividades operacionais e de gestão.

Em ambientes de empresas que atuam em setores de tecnologia, tal como telecomunicações, as exigências por inovação são ainda maiores. São empresas que atuam em um ambiente dinâmico, que exige constante adaptação a transformações na sociedade, na tecnologia e no mercado. Os novos padrões de competição requerem que as empresas respondam com maior agilidade a essas mudanças, com introdução cada vez mais frequente de novos produtos e serviços, para enfrentarem desafios impostos por empresas concorrentes.

Embora seja reconhecida a importância da inovação na revisão de literatura, é difícil avaliar o real comprometimento das empresas com o desafio de que suas práticas sejam realmente capazes de propiciarem vantagens competitivas. Portanto, é imprescindível analisar se os colaboradores da empresa percebem nas atividades diárias de trabalho a presença de fatores referentes a um ambiente de gestão que seja favorável à inovação organizacional.

Este trabalho apresenta um instrumento para analisar a realidade de trabalho de empresas frente a fatores determinantes de inovação organizacional. O instrumento foi aplicado a 38 profissionais da área comercial da empresa para analisar a realidade de uma empresa de telecomunicações. O instrumento foi desenvolvido com base na revisão de literatura sobre inovação nas organizações, conforme apresentado no item a seguir. O artigo também apresenta detalhes sobre o método de pesquisa empregado e os principais resultados da coleta dos dados obtidos com a aplicação do instrumento. Ao final são apresentadas as conclusões sobre a percepção dos profissionais da empresa em relação aos

fatores presentes no instrumento para análise das práticas de inovação inseridas na empresa.

## 2 Inovação Organizacional

O mercado de negócios tem enfrentado desafios com mudanças de cunho social, econômico e tecnológico que levam a alterações frequentes no saber e nas informações para gestão empresarial. Para enfrentar este processo de atualização constante e adaptar-se às mudanças no ambiente organizacional é necessário inovar e transformar (Motta, 2001). A inovação deve estar presente na empresa inteira e direcionada a aspectos como novos produtos, novos serviços, novos processos, novas estratégias, novos modelos de negócios e na perseguição de novos mercados (Tucker, 2002). Entende-se por inovação a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (Manual de Oslo, 2005).

A capacidade de inovar, como competência organizacional, passa a ser determinante para a competitividade das empresas e deve ser estratégica para aquelas que buscam construir vantagem competitiva duradoura sobre a concorrência. No ambiente de negócios deve-se trabalhar constantemente para propiciar o clima para inovação, pois a cultura da companhia pode abafar iniciativas para inovar, nutrindo medos para correr riscos (Tucker, 2002). Pode-se constatar este aspecto na tentativa de identificar soluções para problemas relacionados à ocorrência de erros dos funcionários. Neste caso existem pelo menos três respostas possíveis para este tipo de problema: a) o erro é encoberto e há recusa em reconhecê-lo; b) o erro é reconhecido com atribuição de culpa ou; c) o erro é reconhecido, sendo que há um esforço para que haja aprendizado com a solução do problema (Lacombe; Heilborn, 2003). As empresas inovadoras devem utilizar o erro como processo de aprendizagem

O clima nas organizações inovadoras é facilmente percebido, pois é propiciado por práticas, procedimentos e recompensas favoráveis à inclusão de atitudes para inovação (Tucker, 2002). A organização com clima favorável para inovação apresenta ambiente propício para as pessoas colaborarem em grupos, times, divisões

e departamentos, sem limites ou constrangimentos.

Em um mundo de mudanças rápidas, os conhecimentos e habilidades que serão necessárias não são facilmente previsíveis. Motta (2001) afirma que as condições favoráveis e desfavoráveis à inovação são criadas e tornam-se propriedade de um meio organizacional específico. Este meio deve estar em conformidade com as condições de inovação, estando alinhadas com as diretrizes do corpo gestor da empresa, com a percepção dos colaboradores. Isto deve ocorrer quanto aos diversos fatores que caracterizam uma organização inovadora e mostra o alcance ou a importância do seu desejo de inovar.

O clima organizacional pode estar associado à repetição de um modelo padrão de comportamento, atitude e sentimento, os quais caracterizam a convivência na organização (Isaksen et al., 2000). Em nível individual de análise, o conceito é chamado de clima psicológico e refere-se às percepções dos modelos de comportamento e avaliações cognitivas feitas por um indivíduo dos atributos do ambiente. Isto ocorre em termos daqueles que têm mais valor e significado pessoal para o profissional. Quando as avaliações são consideradas em conjunto, o conceito é denominado de clima organizacional e é baseado na crença que as pessoas na organização compartilham objetivamente suas percepções das características da convivência na organização (Coral; Ogliari; Abreu, 2008).

Embora o clima organizacional seja percebido por indivíduos dentro do ambiente de trabalho, ele existe independentemente destas percepções e é considerado um atributo da organização (Isaksen et al., 2000). O clima organizacional tem sido identificado como variável importante nos diagnósticos que pretendem entender e interferir no desempenho e nos esforços para a inovação. Para possibilitar que sejam investigadas as características de uma organização inovadora, precisam ser delineados alguns fatores determinantes, a partir dos quais se tenha subsídios para realizar um diagnóstico e apurar a percepção dos profissionais que estão inseridos num determinado ambiente organizacional.

### 3 Fatores determinantes de Inovação Organizacional

Diante do contexto organizacional que presuppõe a gestão inovadora, alguns fatores são

indicados no referencial teórico levantado neste estudo e subsidiam a definição de dimensões de análise apresentadas neste artigo. Neste trabalho foram identificadas doze (12) dimensões de análise, as quais são apresentadas abaixo.

Para Alencar (1996), uma organização que apresenta (1) **Ambiente Físico** com presença de ruídos, calor, pouca ventilação e iluminação, torna-se um ambiente desfavorável para o processo de criatividade e inovação. Estudos de Amabile e Gryskiewicz (1989) também destacam a importância do ambiente físico de trabalho. Para avaliar este fator é importante que os profissionais percebam seu espaço de trabalho com tamanho compatível com a quantidade de pessoas que estão instaladas no mesmo ambiente físico.

Uma organização inovadora incentiva que os profissionais proponham ideias inovadoras ao exercer suas atividades. A dimensão (2) **Liberdade e Autonomia** é sugerida por autores como Galbraith e Kazanjian (1998), Galbraith e Lawler III (1995), Mohrman e Mohrman (1995) e Tucker (2002).

A dimensão (3) **Comunicação** caracteriza uma organização inovadora quando apresenta canais de comunicação abertos para garantir uma autêntica interação entre a direção, funcionários, técnicos, vendedores e clientes. A gestão estratégica exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados com os objetivos de negócios. Em casos onde os empregados não compreendem a visão, a missão e as metas da organização comumente encontram-se dificuldades para compreender as estratégias de negócios. Sem a compreensão da estratégia estes não serão capazes de sugerir formas inovadoras para auxiliar na obtenção dos objetivos organizacionais, nem tampouco estarão comprometidos e mobilizados. Portanto, a comunicação é uma importante alavanca para o sucesso das organizações (Kaplan; Norton, 2000). Dentre um conjunto de recomendações para adquirir condições organizacionais e individuais favoráveis à inovação, Motta (2001) sugere que a comunicação seja aberta e autêntica. No ambiente de trabalho os indivíduos gostam de ter acesso ao maior número possível de informações e também necessitam destas para sua tranquilidade na execução de tarefas. A circulação livre de informações provoca a mente humana e aguça o interesse pela novidade e pelo desco-

nhecido, gerando o desejo de fazer diferente e melhor (Motta, 2001).

Ao abordar sobre como as organizações podem funcionar em uma sociedade baseada no conhecimento, Drucker (1998) afirma que para inovar com sucesso, a organização deverá ter uma (4) **Estrutura Organizacional** descentralizada, pois precisa estar posicionada para reconhecer as oportunidades quase sempre efêmeras de inovação. De acordo com o estudo de Tushman e Nadler (1997), a descentralização e a manutenção das unidades de negócios pequenas são recursos que têm sido utilizados com sucesso por grandes corporações para promover mudanças e estimular a inovação (Tushman; Nadler, 1997).

A dimensão (5) **Participação** permite analisar a percepção sobre oportunidades para sugestões de aprimoramento nas atividades realizadas no dia-a-dia e contribuição na solução de problemas. Este fator também permite analisar a percepção quanto à participação na tomada de decisão. Para Alencar (1996), uma empresa pode estimular a participação de seus empregados no caminho da inovação quando valoriza a iniciativa deles e dando-lhes maior poder de decisão em sua área de atuação. Propõe também que os empregados participem nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização. Kao (1997) comenta que deve ser oportunizado acesso a lugares ou espaços que facilitem a criatividade nas organizações, desde que estes locais sejam seguros e informais de forma a propiciar estímulos adequados para as pessoas participarem na resolução dos problemas.

Alencar (1996) e Kao (1997) citam que a (6) **Disponibilidade de Recursos** é um fator importante, pois os empregados sentem-se mais a vontade para criar novas ideias e soluções em situações em que não lhes faltem os recursos necessários para executar suas atividades. No fator disponibilidade de recursos é analisada a percepção sobre a existência de recursos materiais necessários para realização das atividades profissionais e a disponibilidade de recursos tecnológicos adequados (como computador, telefone, etc.). Será também possível analisar a percepção sobre a facilidade de obtenção de recursos materiais e tecnológicos para o desempenho das atividades do cliente interno.

A dimensão (7) **Atuação Gerencial** permite analisar a percepção sobre a possibilidade do

cliente interno em trabalhar sem supervisão constante, mas com estímulo para fazer colocações quando acredita ter boas ideias. Observa-se com este fator se o gerente da área coloca em prática as mudanças sugeridas pelo cliente interno (Drucker, 1998).

A dimensão (8) **Atuação em Equipe** indica como é desenvolvido o espírito de equipe, se há clima de confiança entre os colegas e se os empregados sentem-se à vontade para expor suas ideias na busca de soluções para os problemas. As organizações inovadoras procuram manter a empresa com hierarquia horizontal e as equipes de trabalho pequenas. Equipes de desenvolvimento, em geral, incluem 6 ou 7 pessoas e isto parece promover a comunicação e o compromisso entre os seus membros (Quinn, 1998).

O fator (9) **Reconhecimento e Recompensa** busca verificar a percepção sobre a existência de uma política de reconhecimento para os colaboradores que apresentam ideias inovadoras e se há percepção sobre a valorização de contribuições individuais na busca de soluções para os problemas. Também avalia se os colaboradores que apresentam desempenho superior às expectativas são reconhecidos e elogiados. Para estimular a inovação, as organizações devem pautar suas políticas de recompensa pelo desempenho real e transformar a inovação numa dimensão importante do desempenho individual e do grupo. Iniciativas como bônus, opção de compra de ações, salários e promoções podem ser vinculados à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos e processos (Tushman; Nadler, 1997). Segundo Coral, Ogliari e Abreu (2008) a criação de sistemas de recompensa que premiam as boas ideias é uma prática adotada por empresas consideradas altamente inovadoras. No entanto, os autores ressaltam que a recompensa para os “inovadores” deve ir além de premiações e promoções. A estes deve-se dar maior liberdade de pensamento: para explorar, esclarecer curiosidades, participar de conferências, manter contato com clientes e, acima de tudo, proporcionar reconhecimento público.

O fator (10) **Estratégia de Novos Produtos e Serviços** verifica se há mais do que três produtos ou serviços novos gerados nos últimos dois anos e se estão trazendo resultados financeiros positivos. Boog (1999) afirma que a inovação permanente será um fator crítico de sucesso para a sobrevivência das organizações. A importância de mensuração coloca a questão sobre



quanto valerá a mais uma empresa que consegue efetivamente apresentar uma média anual de novos produtos e que isto corresponda a 10% sobre o faturamento. A partir deste questionamento busca-se verificar se 10% da receita é gerada por novos produtos e serviços. A avaliação do fator analisa a percepção sobre a ocorrência de práticas comerciais realizadas no dia-a-dia para gerar diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Por exemplo, a empresa 3M adota a inovação como estratégia essencial e 30% das vendas são provenientes de produtos com menos de quatro anos (Kanter; Kao; Wiersema, 1999).

O fator (11) **Treinamento e Desenvolvimento** busca analisar a percepção do empregado sobre a oportunidade de participar de programas de treinamento que incentivam a administração de mudanças organizacionais. Se o cliente interno recebe treinamento adequado para o desempenho de suas atividades e se tem disponibilidade de tempo no trabalho para participar dos treinamentos oferecidos são elementos que fazem parte deste fator crítico. Kassoy (1999) cita um estudo da Manchester Business School que descreve uma organização inovadora como aquela que produz simultaneamente diversificação e aperfeiçoamento em seus produtos, processos, estruturas e estratégias como fatores importantes para conseguir inovação, pois empresas inovadoras costumam investir em treinamento e educação. Motta (2001) afirma que o comodismo, a segurança e a estabilidade são os grandes adversários da inovação. Para reverter isso é preciso orientar-se constantemente para a ação e visualizar a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Na medida em que as pessoas procuram por autodesenvolvimento e autorealização encontrarão mais oportunidades e desafios para mudar e inovar, propiciando um contágio e benefício aos demais profissionais da organização. Programas de educação e treinamento são importantes para a efetivação da inovação (Tushman; Nadler, 1997). Esses programas expõem a pessoas de diferentes áreas as demais disciplinas e funções da empresa, a natureza e importância da inovação e da mudança, e as habilidades nas áreas de comunicação, resolução de problemas e de conflitos.

O fator (12) **Aprendizagem Organizacional** busca verificar a percepção sobre a existência de mecanismos que promovam a troca de informações e conhecimentos na equipe e se os pro-

fissionais são incentivados a aprender uns com os outros para superação de problemas. Também analisa se há incentivo para profissionais compartilharem novos conhecimentos e ideias. Ao abordar sobre como as organizações devem funcionar em uma sociedade baseada no conhecimento, Drucker (1998) comenta que as empresas precisam ser concebidas para a mudança constante. Para manter a competitividade, o objetivo deve ser de inovação nas ferramentas, processos, produtos, trabalho e no próprio conhecimento (Drucker, 1998). A inovação exige que sejam sistematicamente abandonadas as práticas habituais em relação aos produtos, serviços, processos, relações humanas e sociais. Kaplan e Norton (2000) reconhecem a importância da aprendizagem organizacional e indicam um sistema para a avaliação de desempenho, o qual inclui essa capacidade como uma das quatro principais perspectivas de análise, junto com a perspectiva financeira, de mercado e de processos internos. Com base no trabalho dos autores, constata-se que as empresas precisam apresentar elevada capacidade de aprendizagem organizacional, pois necessitam aprender a inovar e a desenvolver novas competências que serão as fontes de suas vantagens competitivas no futuro. Para isso, precisam aprender cada vez mais rápido e adquirir novas capacidades antes de seus concorrentes e, acima de tudo, esse aprendizado deve provocar reais mudanças nas empresas, preparando-as para administrar as mudanças que virão no futuro. Senge (1990) afirma que cabe aos líderes a responsabilidade por estimular o aprendizado dentro das organizações e considera também que deve haver um livre fluxo de informações e abertura dos canais de comunicação interna e externa nas organizações voltadas ao aprendizado.

#### 4 Método de trabalho

O tipo de pesquisa adotado neste trabalho é de caráter exploratório para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa e descritiva em relação a aplicação do mesmo em uma empresa de telecomunicações. Para Malhotra (2001), o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema que o pesquisador deve enfrentar. Segundo Mattar (1996), deve-se utilizar a pesquisa exploratória para casos em que não se tem um profundo conhecimento sobre o assunto. Portanto, esse tipo de pesquisa

é bastante utilizado em situações como a deste trabalho, na qual o pesquisador busca conhecimento sobre como deve ser um instrumento para analisar a realidade de trabalho de empresas frente a fatores determinantes de inovação organizacional.

O instrumento foi aplicado como um estudo de caso único em uma empresa de telecomunicações, sendo que o objeto de estudo configurasse numa unidade a ser analisada buscando-se o exame detalhado de uma situação particular (Yin, 2001). Segundo Yin (2001, p. 32), "*Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real*". Conforme Gil (1999), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo aprofundado de um ou de poucos objetivos, de maneira a adquirir conhecimento amplo e detalhado sobre o mesmo. A unidade sob análise neste trabalho foi a de mercado empresarial que é considerada de alta prioridade na Empresa pesquisada, pois através dos consultores de telecomunicações que nela atuam é que são atendidos os grandes clientes (empresas privadas e públicas). Todos os profissionais que atuam como consultores na área comercial de mercado empresarial foram considerados respondentes da empresa pesquisada, totalizando 38 respostas ao instrumento.

#### 4.1 Instrumento de pesquisa

Para desenvolver o instrumento foi elaborada uma revisão de literatura, sendo que um dos objetivos era identificar modelos para análise de fatores determinantes da inovação nas organizações. Apesar de existirem modelos com estes objetivos na literatura, neste trabalho se optou por desenvolver um instrumento próprio, e isto foi necessário por diversos motivos. Por exemplo, o modelo proposto por Bruno-Faria (1995) busca investigar estímulos e barreiras à criatividade, e consiste de 142 itens distribuídos em 15 categorias, as quais são desdobradas em até 10 itens. Outro instrumento presente na literatura é o *Creative Environment Scales: Work Environment Inventory* (Amabile; Gryskiewicz, 1989) e possui medições com base em 100 itens, distribuídos em dez fatores. Como principal ponto positivo destes instrumentos destaca-se a estrutura. No entanto, a aplicação de ambos é complexa e exige muito tempo dos respondentes, o que inviabiliza sua aplicação neste trabalho. Embora estes instrumentos não tenham sido direta-

mente usados neste trabalho, algumas de suas características, tais como formato da escala e dimensões de análise foram contempladas no instrumento construído. Por exemplo, algumas das dimensões inseridas nos estudos de Bruno-Faria (1995) e Alencar (1996) estão presentes no instrumento deste trabalho. O enfoque destes estudos é a criatividade no ambiente de trabalho como pressuposto para suportar a inovação organizacional, a qual depende dos mesmos mecanismos propiciadores da criatividade.

A partir dos modelos revisados e do referencial teórico sobre inovação organizacional foram elencadas 12 Dimensões de Análise (DAs) no instrumento de pesquisa proposto neste trabalho, de forma a considerar os achados dos autores citados do referencial teórico. Foram definidos 3 Itens de Análise (IA) vinculados a cada uma das DAs, formando um total de 36 afirmações para serem analisadas pelos respondentes. As 12 DAs com seus 3 IAs que formam a estrutura do instrumento de pesquisa estão apresentadas a seguir.

- DA-1 – Ambiente Físico (Alencar, 1996; Bruno-Faria, 1995)
  - IA-1.1 – espaço físico com iluminação, mobiliário e ventilação adequados;
  - IA-1.2 – barulho ou ruídos que prejudicam o desempenho;
  - IA-1.3 – espaço físico suficiente para o número de colaboradores.
- DA-2 – Comunicação (Alencar, 1996; Galbraith, 1995; Kaplan e Norton, 2000; Motta, 2001; Quinn, 1998)
  - IA-2.1 – as informações são comunicadas de uma forma que todos compreendem;
  - IA-2.2 – têm veículos de comunicação interna abertos à participação dos colaboradores;
  - IA-2.3 – as metas de trabalho são claras.
- DA-3 – Estrutura Organizacional (Galbraith; Kazanjian, 1998; Galbraith; Lawler III, 1995; Alencar, 1996; Motta, 2001; Quinn, 1998).
  - IA-3.1 – há um controle hierárquico descentralizado;
  - IA-3.2 – para implementar uma nova ideia é necessária a aprovação de vários níveis hierárquicos;
  - IA-3.3 – as normas na rotina de trabalho são flexíveis.

- DA-4 – Liberdade e Autonomia (Galbraith; Kazanjian, 1998; Galbraith; Lawler III, 1995; Alencar, 1996; Mohrman; Mohrman; 1995; Kao, 1997; Tucker, 2002).
    - IA-4.1 – motivação para propor ideias inovadoras ao fazer as atividades profissionais;
    - IA-4.2 – liberdade para decidir sobre a forma como desenvolver as atividades profissionais;
    - IA-4.3 – há clima que permite questionar as orientações que são dadas pela gerência.
  - DA-5 – Participação (Mohrman; Mohrman; 1995; Kao, 1997).
    - IA-5.1 – há solicitação de dar sugestões para aprimorar as atividades realizadas no dia-a-dia;
    - IA-5.2 – os colaboradores têm oportunidades de contribuir na solução dos problemas;
    - IA-5.3 – as decisões são tomadas após as ideias dos colaboradores serem ouvidas.
  - DA-6 – Atuação Gerencial (Quinn, 1998; Mintzberg, 2001; Galbraith; Kazanjian, 1998).
    - IA-6.1 – é permitido que os colaboradores trabalhem sem supervisão constante;
    - IA-6.2 – os colaboradores são encorajados a fazer colocações quando acreditam ter boas ideias;
    - IA-6.3 – o gerente da área põe em prática as sugestões dos colaboradores.
  - DA-7 – Disponibilidade de Recursos (Alencar, 1996; Kao, 1997)
    - IA-7.1 – existem recursos materiais para a realização do trabalho;
    - IA-7.2 – há recursos tecnológicos (computador, telefone, etc.) adequados para o exercício das atividades profissionais;
    - IA-7.3 – é fácil obter recursos materiais e tecnológicos para o exercício das atividades profissionais.
  - DA-8 – Atuação em Equipe (Quinn, 1998; Galbraith e Lawler III, 1995).
    - IA-8.1 – é desenvolvido o espírito de equipe;
    - IA-8.2 – o clima entre os colegas é de confiança;
    - IA-8.3 – é possível sentir-se à vontade para expor ideias na busca de solução para os problemas.
  - DA-9 – Reconhecimento e Recompensa (Galbraith; Kazanjian, 1998; Alencar, 1996; Kanter; Kao; Wiersema, 1998; Tushman; Nadler, 1997).
    - IA-9.1 – há uma política de reconhecimento para colaboradores que apresentam ideias inovadoras;
    - IA-9.2 – as contribuições individuais na busca de soluções para os problemas são valorizadas;
    - IA-9.3 – são dados elogios aos colaboradores que apresentam desempenho superior às expectativas.
  - DA-10 – Estratégia de Novos Produtos e Serviços (Grant, 1998; Kanter; Kao; Wiersema, 1998).
    - IA-10.1 – há mais do que três produtos/serviços novos gerados nos últimos dois anos trazendo resultados financeiros positivos;
    - IA-10.2 – no mercado corporativo, 10% da receita é gerada por novos produtos/serviços;
    - IA-10.3 – há práticas comerciais realizadas no dia-a-dia que geram diferencial competitivo em relação a concorrência.
  - DA-11 – Treinamento e Desenvolvimento (Kanter; Kao; Wiersema, 1998).
    - IA-11.1 – os colaboradores tem oportunidade de participar de programas de treinamento que incentivam administrar mudanças organizacionais;
    - IA-11.2 – há treinamento adequado para o desempenho das atividades;
    - IA-11.3 – há excesso de trabalho que impede a participação nos treinamentos.
  - DA-12 – Aprendizado Organizacional (Kaplan; Norton, 2000; Motta, 2001; Tucker, 2002; Drucker, 1998).
    - IA-12.1 – há mecanismos que promovem a troca de informações e conhecimentos na equipe;
    - IA-12.2 – os profissionais são incentivados a aprender uns com os outros para superação de erros;
    - IA-12.3 – há incentivo para os profissionais compartilharem novos conhecimentos e ideias.
- Os IAs presentes no instrumento estão sujeitos a 2 tipos de avaliação pelos respondentes,

que são (i) em relação a presença e (ii) importância no ambiente profissional. Para ambas as avaliações é utilizada uma escala Likert de 6 pontos, com opções de resposta variando de 0 a 5 (Malhotra, 2001). Para avaliar (i) a presença dos fatores de avaliação da inovação organizacional as opções de resposta são: (0) não sei, (1) discordo muito, (2) discordo pouco, (3) concordo e discordo em parte, (4) concordo pouco e (5) concordo muito. Para avaliar a opinião do respondente quanto à (ii) importância dos fatores de avaliação da inovação organizacional as opções de resposta são: (0) não sei, (1) sem importância, (2) pouco importante, (3) moderadamente importante, (4) importante, e (5) muito importante.

Cooper e Schindler (2003) ressaltam que é apropriado utilizar questões abertas quando o objetivo da pesquisa é buscar opiniões, fontes de informações e sugestões com informações a respeito do que o respondente percebe sobre determinado assunto. Portanto, após as questões quantitativas foi incluída a questão aberta de número 37, a qual permite que o respondente explicita, segundo a sua percepção, fatores que facilitam ou dificultam suas atividades no ambiente profissional, permitindo assim mencionar aspectos que podem ser considerados adicionais aos 36 presentes no instrumento, ou mesmo reforçar a importância das questões ou deste tipo de avaliação.

A última parte do instrumento pesquisa o perfil sociodemográfico dos respondentes. As questões de número 38 a 42 foram criadas com esse objetivo de levantar dados como: idade, sexo, grau de instrução, tempo de atuação profissional na empresa e tempo de atuação profissional dos respondentes no mercado corporativo.

A validação do instrumento foi realizada com a participação de 3 especialistas da área de gestão da inovação, os quais concordaram com a estrutura de 12 DAs e 36 IAs, mas acrescentaram melhorias como: a) inserção da alternativa de resposta “não sei” com valor zero (0) para a escala de grau presença e importância; b) padronizar a utilização do pronome pessoal na 3ª pessoa do singular; c) tornar mais claro o enunciado da questão aberta 37 incluindo uma breve explicação sobre inovação organizacional. A seguir foi realizado o pré-teste do instrumento com três profissionais que atuam no mercado empresarial. Isto serviu de suporte aos consultores que

atuam junto aos clientes da empresa pesquisada. Além dos aspectos citados acima, buscou-se verificar o tempo necessário para cada um preencher o formulário, permitindo estabelecer um tempo médio de 15 minutos.

A versão final do instrumento foi disponibilizada para acesso na Web. Segundo Malhotra (2001), as entrevistas eletrônicas aplicadas na Web apresentam vantagens, tais como: a) percepção do anonimato; b) rapidez para disponibilização do questionário e para obter os dados a serem processados; e c) menor custo de aplicação. Este modo de aplicação foi definido considerando as vantagens comentadas por Malhotra (2001) e também pelo fato de que todos os respondentes possuem acesso a Web no ambiente de trabalho. Assim, os respondentes tiveram apenas que acessar o endereço URL do instrumento para preencher as respostas. Estas foram coletadas em uma base de dados para posterior análise, para a qual foi utilizado o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e planilha Excel.

As respostas que compõem a parte quantitativa do instrumento foram analisadas a partir das médias aritméticas e o objetivo foi de quantificar as opiniões dos respondentes sobre a presença e importância dos fatores determinantes de inovação organizacional. Para fins de análise foi adotada a convenção ilustrada no Quadro 1.

**Quadro 1** – Escala de análise das médias de presença e importância dos fatores de inovação.

Graus das Médias	Presença/Importância
≥ 1 a < 2	Muito Baixa
≥ 2 a < 3	Baixa
≥ 3 a < 4	Moderada
≥ 4 a 5	Alta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi também utilizada a correlação bivariada de Pearson com o objetivo de constatar as relações existentes entre o perfil sociodemográfico dos respondentes e as dimensões de inovação organizacional. Segundo Kerlinger (1990), as medidas de correlação permitem indicar a direção e a magnitude dos graus de interdependência entre dois conjuntos de dados.

Com o objetivo de avaliar a confiabilidade do instrumento utilizado em relação às questões de número 1 a 36 foi aplicado o teste de consistência interna com o coeficiente Alpha de



Cronbach ( $\alpha$ ). De acordo com Malhotra (2001, p. 263), a confiabilidade é o “grau em que uma escala produz resultados consistentes quando são realizadas medições repetidas”. Como parâmetro, recomenda que sejam considerados satisfatórios valores de consistência iguais ou acima de 0,6 ( $\alpha \geq 0,6$ ).

Malhotra (2001, p.196) define a análise de conteúdo como a “descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo efetivo de uma comunicação” e inclui não só a observação, mas também a análise dos resultados. Segundo o autor, a unidade de análise pode ser realizada sobre a linguagem das respostas (através de palavras diferentes ou tipos de palavras na mensagem), caracteres (indivíduos ou objetos), temas (proposições), medidas de espaço e de tempo (tamanho ou duração de uma mensagem), ou tópicos (assunto da mensagem). Este tipo de análise foi aplicado na questão aberta de número 37 para verificar-se de que modo as respostas qualitativas complementam ou reforçam o que foi apresentado nas questões quantitativas, procurando-se identificar a quais fatores determinantes de inovação organizacional podem ser vinculados.

## 5 Análise dos resultados

Na etapa de análise dos documentos disponibilizados para a pesquisa foi possível constatar que há uma ênfase no aspecto inovação que é referenciado no planejamento estratégico (através da missão e valores da empresa pesquisada), no mapa estratégico corporativo (através da perspectiva de mercado, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento) e também na competência inovação que é objeto de desenvolvimento dos líderes e consta no fascículo educação corporativa. Ao analisar o conjunto de valores da empresa pesquisada é possível identificar no planejamento estratégico os valores que se referem à inovação, entre os quais podem ser citados:

- a) valor 1. “Nossa razão de existir é maior do que a prestação de serviços de Telecomunicações. É a busca da excelência e da **inovação**”;
- b) valor 3. “Acreditamos que a aprendizagem contínua e a **abertura ao novo** são ferramentas fundamentais para o crescimento em um mundo que se transforma a cada dia”;

- c) valor 7. “Reconhecemos o direito de nossos colaboradores a uma remuneração justa e competitiva, à qualidade de vida e a um ambiente de trabalho que estimule e reconheça o **desempenho inovador**.”

Na consulta ao mapa estratégico corporativo, que estabelece as quatro perspectivas propostas no modelo de Kaplan e Norton (2000), identifica-se na perspectiva aprendizado e crescimento, na categoria competências, que a empresa pesquisada deve “garantir competências críticas para o negócio através de: excelência no relacionamento, visão sistêmica, liderança e inovação e gestão de contratos”. Esta perspectiva funciona como um dos pilares para atingir os demais objetivos relacionados às perspectivas de avaliação do Balanced Scorecard (Kaplan; Norton, 2000). Ainda nesta perspectiva, além das competências, busca-se relacionar as aprendizagens que devem ser supridas para que os objetivos estratégicos sejam atingidos pela empresa.

Dos 38 profissionais para os quais foi enviado e-mail solicitando a participação na pesquisa, 29 responderam, resultando em uma taxa de retorno de 76%. Com base nestas respostas, procedeu-se com a validação da escala presente no instrumento, onde se obteve como resultado um alto índice ( $\alpha=0,96$ ) de consistência interna, indicando a confiabilidade do conjunto de itens que formam a escala de medição do constructo (Malhotra, 2001).

A Tabela 1 apresenta a opinião dos respondentes sobre a presença e importância de fatores determinantes de inovação organizacional na empresa e indica que as 12 DAs obtiveram valores moderados, com média entre 3,92 e 3,26. Quanto à presença, os respondentes indicaram resultados superiores em relação a DA-1 (Ambiente Físico, 3,92) e DA-6 (Disponibilidade de Recursos, 3,91). Também se pode verificar que os fatores com menor presença na empresa foram a DA-12 (Aprendizado Organizacional, 3,26) e DA-2 (Comunicação, 3,28).

Segundo Kaplan e Norton (2000) a comunicação é fator essencial para tornar compreensíveis as estratégias de negócios e gerar comprometimento e mobilização dos empregados com as mesmas. No entanto, no caso da empresa pesquisada verifica-se que a percepção desta DA obteve a segunda menor média das 12 estabelecidas como determinantes de inovação organizacional. Em contrapartida, a dimensão

comunicação obteve a maior média (4,67) com relação ao seu grau de importância.

**Tabela 1** – Médias dos graus de presença e importância das DAs

Dimensão	Grau de Presença	Grau de Importância
DA-1 – Ambiente Físico	3,92	4,39
DA-2 – Comunicação	3,28	4,67
DA-3 – Estrutura Organizacional	3,63	4,36
DA-4 – Liberdade e Autonomia	3,7	4,45
DA-5 – Participação	3,52	4,52
DA-6 – Disponibilidade de Recursos	3,91	4,59
DA-7 – Atuação Gerencial	3,85	4,47
DA-8 – Atuação em Equipe	3,53	4,62
DA-9 – Reconhecimento e Recompensa	3,72	4,62
DA-10 – Estratégia de Novos Produtos e Serviços	3,53	4,44
DA-11 – Treinamento e Desenvolvimento	3,62	4,43
DA-12 – Aprendizado Organizacional	3,26	4,47

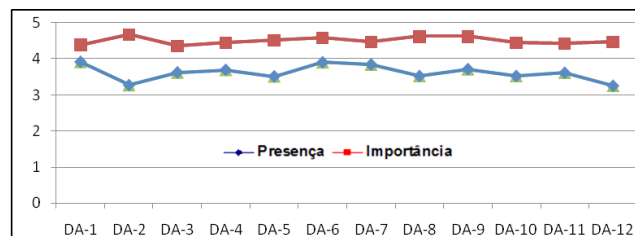
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados referentes ao grau de importância dos DAs, apontam médias entre 4,36 e 4,67. Levando-se em conta a convenção adotada, pode-se concluir que os respondentes indicam que todas as DAs apontadas no estudo são importantes para um ambiente inovador. Nota-se também que os respondentes indicaram como mais importantes a DA-1 (Comunicação, 4,67), DA-8 (Atuação em Equipe, 4,62) e DA-9 (Reconhecimento e Recompensa, 4,62).

Verifica-se também que os respondentes indicaram como menos importantes a DA-3 (Estrutura Organizacional, 4,36) e DA-1 (Ambiente Físico, 4,39). Outro aspecto que chamou a atenção neste resultado refere-se à concentração das médias entre 4,67 e 4,36. Tal constatação sugere que há tendência de uma percepção mais homogênea dos respondentes quanto ao grau de importância das DAs de inovação organizacional.

A Figura 1 apresenta um comparativo dos valores das médias obtidas a partir das respostas sobre a presença e importância das DAs de inovação organizacional. Na comparação entre os escores das médias de presença e importância destaca-se que a DA-2 (Comunicação) foi a que obteve maior distância, indicando que a empresa pode adotar melhorias com relação a as-

pectos desta dimensão. Outro fator que chama atenção no comparativo da Figura 1 foi a DA-12 (Aprendizagem Organizacional), pois obteve a menor média de presença (3,26) e o sexto lugar na importância (4,47).



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 1** – Médias dos graus de presença e importância nas dimensões.

Deve-se buscar ações de melhoria para as DAs que obtiveram maiores médias em relação ao grau de importância em confronto com a obtenção de menores médias quanto à presença das mesmas. As DAs que podem ser destacadas em relação a este aspecto são: DA-2 (Comunicação), DA-5 (Participação) e DA-8 (Atuação em Equipe).

As respostas obtidas na questão aberta 37 permitiram constatar que alguns respondentes reforçaram aspectos relativos a algumas DAs, pois como fatores facilitadores, foram elencados, por exemplo, “espaço físico adequado e equipamentos”. Estas expressões fazem parte das questões vinculadas a DA-1 (Ambiente Físico) e DA-6 (Disponibilidade de Recursos). Chama atenção o fato de que estas duas DAs foram avaliadas como as que tiveram as maiores médias de presença (3,92 e 3,91). Quanto aos fatores dificultadores, foram obtidas respostas sobre os aspectos vinculados a DA-3 (Estrutura Organizacional) DA-2 (Comunicação), sendo que esta última apresentou a menor média quanto à presença no ambiente profissional. Nota-se que o conteúdo respondido na questão aberta confirmou a DA-2 (Comunicação) como maior fator dificultador para inovação na empresa.

## 6 Conclusões

A inovação organizacional é uma necessidade para segmentos de mercado como o de telecomunicações, onde existe uma evolução constante no uso da tecnologia e alta competitividade entre empresas. A empresa estudada preconiza uma abordagem à inovação e este tra-

balho investiga a percepção dos colaboradores do mercado empresarial quanto à presença e importância dos fatores determinantes de inovação organizacional. Portanto, as conclusões desse trabalho limitam-se ao caso estudado, não podendo ser generalizadas para outras áreas da própria empresa, ou para outras empresas do mesmo setor.

Os resultados deste trabalho indicam que há uma **percepção moderada da presença** de fatores que propiciam a inovação organizacional no setor da empresa estudada, segundo as dimensões de análise presentes no instrumento utilizado para entrevistar os profissionais da área. Os valores máximos e mínimos das médias obtidas com as entrevistas foram para as dimensões (1) Ambiente Físico (3,92) e para a (12) Aprendizagem Organizacional (3,26).

Com relação à análise da percepção sobre a importância de inovação para a empresa, a faixa de valores das médias nas 12 dimensões ficou entre 4,36 e 4,67. Este resultado indica que há uma **percepção alta sobre a importância** em todas as dimensões de análise avaliadas, de acordo com a convenção adotada no trabalho. Pode-se verificar uma maior média na percepção quanto à importância dos fatores determinantes de inovação organizacional, referente às dimensões: (3) Comunicação (4,67); (8) Atuação em Equipe (4,62) e (9) Reconhecimento e Recompensa (4,62). Em contrapartida, verificou-se uma menor média na percepção sobre a importância dos fatores determinantes de inovação organizacional, referente às dimensões: (4) Estrutura Organizacional (4,36); (1) Ambiente Físico (4,39) e; (11) Treinamento e Desenvolvimento (4,43).

Ao fazer-se a comparação das médias de percepção entre a presença e importância dos fatores determinantes de inovação organizacional, constata-se que a dimensão (3) Comunicação obteve a segunda menor média na percepção da presença (3,28). Por outro lado, quanto ao grau de importância foi a que apresentou a maior média (4,67), indicando que a empresa pode adotar melhorias nesta dimensão.

Embora a percepção sobre a importância das dimensões de inovação organizacional tenha obtido média alta (alta percepção), a percepção sobre a presença destas mesmas dimensões obteve uma média moderada (moderada percepção) dos profissionais que atuam no mercado empresarial da empresa pesquisada. Isto indica que a empresa deve buscar ações de melhoria,

priorizando os aspectos relativos às dimensões que tiveram médias mais baixas quanto à presença e médias mais altas quanto à importância, que são (3) Comunicação, (5) Participação e (8) Atuação em Equipe.

O estudo foi realizado com o objetivo de analisar a percepção sobre a presença e importância de fatores determinantes de inovação organizacional. A preocupação de investigar esta percepção ocorre porque a empresa faz explícito o termo “inovação” em sua missão empresarial, valores e competência do líder no processo de desenvolvimento. No entanto, não se tem conhecimento sobre a existência de alinhamento desses aspectos de inovação por parte dos profissionais da empresa com o que é divulgado por ela.

## Referências

- ALENCAR, E. S. de. *A gerência da criatividade*: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996. 124p.
- AMABILE, T. M.; GRYSKIEWICZ, N. The Creative Environment Scales: The Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*, v. 2, p. 231-254, 1989.
- BOOG, G. G. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. 3. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- BRUNO-FARIA, M. F. *Estímulos e obstáculos à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição financeira*. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, 1995.
- CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas, 2008. 274p.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Método de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DRUCKER, P. The Discipline of Innovation. In: *Managing Groups for Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.
- GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron. 1995. 287p.
- GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. Strategy implementation: structure, systems and processes. 2. ed. St. Paul, MN. In: GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis*. 3. ed. Malden: Blackwell, 1998. 461p.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.
- GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis*. 3. ed. Malden: Blackwell, 1998. 461p.
- ISAKSEN S. G. et al. Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, v. 13, n. 2, p. 171-174, 2000.
- KANTER, R. M.; KAO, J.; WIERSEMA, F. *Inovação: pensamento inovador na 3M, Dupont, GE, Pfizer e Rubbermaid*. São Paulo: Negócio Editora, 1998. 194p.

- KAO, J. *Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 211p.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411p.
- KASSOY, G. Estímulo, desenvolvimento e resgate da criatividade na empresa. In: BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*, 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1990. 378p.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre, Bookman, 2001. 719p.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MANUAL DE OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. OCDE. Tradução FINEP Rio de Janeiro, 2005.
- MOHRMAN, S. A.; MORHMAN, A. M. Jr. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER E. E. *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron. 1995. 287p.
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 224p.
- QUINN, J. B. Managing innovation: Controlled Chaos. In: *Managing Groups for Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.
- SENGE, P. M. The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, v. 32 n. 1, p. 7-23, 1990.
- TUCKER, R. B. *Driving growth through innovation: how leading firms are transforming their futures*. California: Berrett-koebler, 2002. 240p.
- TUSHMAN, M. L.; NADLER D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. 484p.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.