

### O ambiente de trabalho pode favorecer a gestão da inovação? (Can the workplace favor innovation management?)

Lina Eiko Nakata

#### Resumo

Este artigo tem por objetivo investigar a relação entre o ambiente de trabalho e a inovação em diferentes ramos de atuação, por meio de uma pesquisa realizada para verificar o tipo de organização que apresenta perfil mais propenso a inovar. O ambiente de trabalho, se sustentado por uma cultura de inovação, pode estimular a criação de novas idéias. Os resultados obtidos no levantamento mostram que empresas de setores ligados a serviços colaborativos e dependentes de inovação constante no produto apresentam pontos mais favoráveis à gestão da inovação. Essas características, caso evidenciadas no ambiente de trabalho e na cultura organizacional, tendem a direcionar as organizações a um melhor gerenciamento da inovação, tornando-as mais preparadas para competir no mercado.

**Palavras-chave:** Gestão da inovação; Aprendizagem; Ambiente de trabalho.

Na busca por melhorias na gestão da inovação, as organizações enfrentam problemas que envolvem aspectos complexos e de difícil solução, e os gestores lidam constantemente com mudanças do mercado e novos desafios. Num ambiente marcado pelo conservadorismo, o maior desafio do inventor é o de enfrentar resistências das pessoas e encontrar apoio à nova idéia, nos aspectos emocional, financeiro ou intelectual, que são os principais entraves nas questões política e psicológica (TERRAFORUM INNOVATION CENTER, 2008a). Isso mostra que vários fatores podem impedir a inovação e a competitividade nas empresas, mas um elemento que deve ser considerado na gestão da inovação é o ambiente de trabalho, que em determinados contextos pode ser fundamental para o gerenciamento de idéias.

O ambiente de trabalho tratado neste artigo está ligado ao conceito do *ba*. Segundo Nonaka e Konno (1998), *ba* significa lugar ou local, em japonês; tal conceito foi proposto pela primeira vez pelo filósofo Kitaro Nishida, com o significado de lugar – físico, virtual e/ou mental – compartilhado para relacionamentos emergentes. O *ba* não é apenas onde as pessoas se relacionam, mas onde o conhecimento se cria.

Dessa forma, buscou-se investigar a relação entre o ambiente de trabalho e a gestão da inovação em diferentes ramos de atuação. Para tanto, uma pesquisa foi realizada para verificar os tipos de organização que apresentam perfil mais favorável à inovação. Será que algumas características setoriais no ambiente de trabalho poderiam contribuir para a gestão da inovação?

#### Referencial teórico

Inovação consiste na transformação de uma idéia em produto, serviço ou processo, novo ou melhorado, cuja aplicação ou introdução no mercado gere valor adicional, que pode ser socioambiental ou econômico; a inovação pode ser incremental ou radical, segundo o glossário do TerraForum.

A gestão da inovação, então, é o processo que envolve o gerenciamento de idéias e inovações de uma organização, conforme o mesmo glossário. É algo tratado de forma sistêmica, englobando estratégia, recursos, governança, modelos organizacionais, processos e ferramentas voltadas para a geração de cultura organizacional propícia à inovação.

O processo de inovação, muitas vezes, envolve as patentes. A patente é o direito de exclusividade concedido pelo governo para que inventores, sejam pessoas ou organizações, possam usar e vender os produtos e processos inventados, de acordo com o glossário do TerraForum. Assim, o Inpi (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) declara que as idéias geradas no ambiente de trabalho, quando transformadas em patentes, tornam-se propriedade do empregador. Por isso, é fundamental que as empresas promovam um ambiente organizacional propício às diversas criações.

Porter (1986) considera as patentes como vantagens de custos, entre as estratégias empresariais de competitividade. Para a maioria das organizações, a habilidade de inovar é a capacidade mais importante para o crescimento dos seus negócios nos próximos cinco ou mais anos; além disso, desenvolver as idéias dos próprios empregados alavanca os processos de criação (PR NEWSWIRE, 2005).

Barr (1999) afirma que o processo de inovação pode ser potencializado quando as organizações criam grupos interdisciplinares para gerar coisas novas, por meio de interações nunca tidas anteriormente. O papel do gerente desses times é fundamental para gerir as inovações.

As culturas que mais apóiam a inovação organizacional estimulam o trabalho em equipe e promovem ações arriscadas e criativas. Tal tipo de cultura está diretamente ligado ao desenvolvimento de novos produtos (JASSAWALLA; SASHITTAL, 2002).

Inovar, contudo, é simples e fácil na teoria, mas normalmente uma ação evitada pelos gestores. De acordo com Terra (2008), os profissionais parecem concordar com invenções somente quando a situação se mostra mais segura. O conservadorismo ainda impera nas empresas, pois a cultura empresarial é avessa ao risco e o ambiente é muito pouco propício a tolerar erros.

A gestão da inovação, por esses motivos, não pode ser imposta às pessoas que convivem na organização, pois é necessário que elas mesmas internalizem a importância de inovar constantemente. Isso também não indica que são os empregados que mostram esse direcionamento à empresa, mas deveria haver um pensamento coletivo. Novamente, segundo o próprio glossário do TerraForum, a cultura de inovação está relacionada ao conjunto de crenças, comportamento, processos, valores e formas de agir de uma organização que apóiam a criatividade e a inovação. Ou seja, é importante um ambiente de trabalho que favoreça a criação de novas idéias e novos projetos.

Nonaka e Takeuchi (1995) reforçam a idéia da internalização, que é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito; isso é conseguido por tentativa e erro, ou seja, pelo aprender fazendo. E esse processo ocorre somente no ambiente de trabalho, na rotina, no relacionamento com chefes, colegas e subordinados, sintetizando, no *ba*.

O ambiente de trabalho é o espaço psicossocial no qual as pessoas estão inseridas no dia-a-dia profissional. É a atmosfera que envolve o local de trabalho, que pode ser influenciada por inúmeros fatores, tangíveis e intangíveis. Nos andares do prédio da empresa *Google*, por exemplo, pode-se encontrar pebolins, fliperamas e consoles do *Wii* espalhados, além de funcionários que se vestem com jeans, camiseta e tênis (TERRAFORUM INNOVATION CENTER, 2008b). Tais características refletem a cultura da organização e o comportamento que se espera dos empregados.

É preciso, portanto, conhecer mais profundamente o que se passa no ambiente empresarial, mais conhecido como clima organizacional. O conceito de clima organizacional iniciou uma nova perspectiva à área da administração ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano, através de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação, ética, motivação, resultado, rotatividade, entre outros (OLIVEIRA, 1996). Então, por que não medir a inovação no clima organizacional?

Para Schneider e White (2004), três são as fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações:

- Exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas;
- Práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização; e
- Interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

Caso esses três pontos sejam considerados pela visão da inovação, o alinhamento dos objetivos do negócio com o comportamento das pessoas é imprescindível: a organização, se tiver como objetivo central a inovação, colocará as pessoas imersas nesse ambiente; os empregados estarão focados na gestão da inovação se as práticas da empresa os levarem a isso, e as relações entre as pessoas serão beneficiadas se compartilharem as inovações geradas.

O clima organizacional, formado pelo sentimento coletivo em relação à organização, pode ser mensurado por instrumentos denominados “pesquisas de clima organizacional”. A seguir esse método é mais explorado e os resultados são apresentados.

## **Metodologia**

Em abril e maio de 2007, foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional a uma amostra de 421 empresas que atuam no mercado brasileiro, todas com pelo menos 100 funcionários com vínculo empregatício. O questionário continha 64 afirmativas, sete delas relacionadas à gestão da inovação, avaliadas na escala *Likert* (concordância em cinco pontos, de discordo totalmente a concordo totalmente):

1. Sou estimulado(a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho;
2. Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários;
3. Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao(à) meu(minha) chefe;
4. Sinto-me apoiado(a) pelo meu(minha) chefe quando decido assumir novos desafios;
5. Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho;

6. Sinto-me estimulado(a) a buscar novos conhecimentos fora da empresa;

7. As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem.

As afirmativas acima transmitem a essência do que foi tratado no referencial teórico, e são, então, analisadas na próxima seção.

### Resultados da pesquisa

Calculando-se os índices de concordância dessas afirmativas (soma de respostas *concordo na maioria das vezes e concordo totalmente*, dividida pelo número total de respostas válidas) para cada setor de atuação, tem-se o seguinte quadro:

Quadro 1  
Setor de atuação das empresas e índice de inovação

	Setor de atuação	Inovação (%)
1	Cooperativas	81,48
2	Indústria moveleira	77,53
3	Confecções e têxteis	76,17
4	Atacado e comércio exterior	75,65
5	Eletroeletrônico	75,55
6	Farmácia, higiene e limpeza	74,61
7	Automotivo	72,84
8	Serviços de saúde	72,74
9	Serviços financeiros	72,72
10	Tecnologia e computação	72,64
11	Mecânica	72,52
12	Bancário	71,90
13	Construção	71,36
14	Mineração	71,28
15	Química e petroquímica	70,95
16	Papel e celulose	70,70
17	Plásticos e borracha	70,28
18	Metalurgia e siderurgia	70,17
19	Comércio varejista	70,07
20	Indústrias diversas	69,40
21	Serviços diversos	69,15
22	Serviços públicos	68,59
23	Alimentos, bebidas e fumo	67,65
24	Serviços de transporte	64,09
25	Telecomunicações	62,44

Fonte: a autora.

O quadro acima apresenta o percentual de concordância para as sete afirmativas, em ordem decrescente. As empresas com os cinco maiores índices pertencem aos setores: cooperativas, indústria moveleira, confecções e têxteis, atacado e comércio exterior, e eletroeletrônico.

Esses setores, apesar de se mostrarem bastante distintos à primeira vista, são ligados a serviços (cooperativas, e atacado e comércio exterior), convivem com alta instabilidade; dependem de constante inovação no produto (indústria moveleira, confecções e têxteis, e eletroeletrônico), necessitam de novos processos, patentes e vantagens de custos; e são colaborativos (cooperativas), com espírito de equipe mais aguçado.

Identifica-se, então, um perfil coerente com uma melhor gestão da inovação. Além disso, é possível verificar essa tendência pelos setores de farmácia, higiene e limpeza, automotivo, e tecnologia e computação: são ramos que dependem de inovações de ponta e patentes, mas também apresentam pontuações elevadas. Serviços de saúde (próximos de farmácia, higiene e limpeza) e financeiros se destacam nesse quesito e podem ser considerados como muito inovadores.

### **Considerações finais**

Haveria características organizacionais que favorecem comportamentos em prol da inovação? Se ramos de atividade ligados a serviços colaborativos, patentes diversas e inovação constante no produto tendem a obter índices mais positivos para questões de inovação, acredita-se que a gestão da inovação pode ser facilitada quando esse perfil de empresa – cultura – é encontrado.

O ambiente de trabalho das organizações dos dez setores identificados como mais inovadores – cooperativas, indústria moveleira, confecções e têxteis, atacado e comércio exterior, eletroeletrônico, farmácia, higiene e limpeza, automotivo, serviços de saúde, serviços financeiros, e tecnologia e computação – propicia condições mais favoráveis à geração de novas idéias.

Buscou-se, neste artigo, trazer contribuições aos profissionais que atuam na gestão da inovação. As empresas que buscarem essas características organizacionais, promovendo um clima organizacional que estimule as criações e desenvolvendo uma cultura que incentive as pessoas a serem inovadoras, podem obter melhores resultados na sua busca pela vantagem competitiva.

#### **Abstract**

This paper aims to investigate the influence of the working environment on different sectors of activity and innovation, through a survey to verify what kind of organizations are more prone to innovate. The workplace, if sustained by a culture of innovation, can stimulate the creation of new ideas. Results obtained in the survey show that companies in sectors related to collaborative services, dependent on constant product innovation, are more favorable to innovation management. Those characteristics, once present in the work environment and organizational culture, tend to direct organizations towards a better innovation management, which makes them more prepared to compete in the market.

**Key words:** Innovation management; Learning; Workplace.

### **Referências**

BARR, V. The proper training for innovation and teamwork. **Mechanical Engineering**, v. 111, n. 1, p. 54-57, Jan. 1989.

JASSAWALLA, A. R.; SASHITTAL, H. C. Cultures that support product-innovation processes. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 3, p. 42-54, 2002.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior**: 1970-1995. 1996. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S. **Service quality**: research perspectives. Thousand Oaks, C.A.: Sage, 2004.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento, inovação e competitividade**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/in3/Artigos/Gestao%20do%20Conhecimento,%20Inovacao%20e%20Competividade.aspx>>. Acesso em: 10 ago. 2008.

TERRAFORUM INNOVATION CENTER. **Dificuldades para novas idéias**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/in3/Notcias/Dificuldades%20para%20as%20novas%20id%C3%A9ias.aspx>>. Acesso em: 30 jun. 2008(a).

TERRAFORUM INNOVATION CENTER. **Google busca inovação**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/in3/Notcias/Google%20busca%20inova%C3%A7%C3%A3o.aspx>>. Acesso em: 30 jun. 2008(b).