

Ambiente Propício a Inovação: um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior.

Victória Corrêa Fortes
vcfortes@gmail.com
FEA

Rosiane de Fátima Almeida Rodrigues
rosiane@faculdadeatual.edu.br
FEA

Roberto Bellini Costa dos Santos
bellini@faculdadeatual.edu.br
FEA

Resumo: Em mercados competitivos a inovação pode fazer a diferença. Nos últimos anos, esta passou a ser a realidade do Ensino Superior. As IES passam a se preocupar com a permanência de seus discentes, começam a trabalhar os relacionamentos com seus parceiros internos e externos. Para se tornar competitiva a inovação passa a ser um atributo que determina a sua capacidade estratégica. Esse estudo procurou determinar o ambiente inovador em Instituição de Ensino Superior. Questionando-se então o ambiente das IES: Teriam as IES o ambiente ideal para inovação? Nesta problemática o artigo tem como objetivo geral identificar os elementos que caracterizam o ambiente inovador nas IES. E como objetivos específicos pretende-se: a) Caracterizar o perfil dos gestores; b) Identificar os elementos que caracterizam uma IES inovadora; c) Verificar se existe ambiente inovador em IES. Como procedimentos metodológicos adotaram-se os estudos exploratórios e os estudos descritivos como principais recursos metodológicos. Conclui-se que o ambiente de uma IES privada no norte do País, é um ambiente inovador. O ambiente da IES é propício por se tratar de um ambiente que gera e dissemina conhecimento, o favorecimento para inovação dentro deste ambiente de serviços é amplamente aceito.

Palavras Chave: Ambiente de inovação - Inovação - IES - -

1. INTRODUÇÃO

No ano de 2000, o Estado de Roraima começa a se deparar com a abertura de Instituições de Ensino Superior privadas. O mercado em franca expansão, cria, em 10 anos, 20 IES. Em 2010 são aproximadamente 19 mil alunos no ensino superior. As IES passam a se preocupar com a permanência de seus discentes, começam a trabalhar os relacionamentos com seus parceiros internos e externos.

Nesse contexto, as IES começam a buscar estratégias competitivas, passando assim a adotar estratégias para diversificação de seus negócios, para a inovação de seus processos e para um novo posicionamento diante de parceiros internos e externos, permitindo uma dinâmica inovadora baseada em modelos de gestão e condução de pessoas. Assim, a inovação se torna vital para as organizações sobreviverem. O mercado cada vez mais competitivo diante de um ambiente dinâmico exige que empresas busquem a capacidade de se adequar aos ambientes em constante mudança. Dessa forma, as organizações que possuem pessoas com foco no negócio, garantem ambientes mais inovadores, pois as pessoas estão sempre à frente das estratégias competitivas dos seus concorrentes. A inovação acaba sendo tema distante de algumas empresas por falta de processos de desenvolvimento de pessoas, já que são as pessoas que conduzem as organizações. A ausência de competências necessárias faz com que as empresas não gerem inovação.

O ambiente de inovação, então, passa a ser considerado um importante aliado das organizações na medida em que favorece o aparecimento das inovações, sustentam a competitividade e promovem o seu crescimento. Questionando-se então o ambiente das IES: Teriam as IES o ambiente ideal para a inovação? Nesta problemática o artigo tem como objetivo geral identificar os elementos que caracterizam o ambiente inovador nas IES, e como objetivos específicos pretende-se: a) Caracterizar o perfil dos gestores; b) Identificar os elementos que caracterizam uma IES inovadora; c) Verificar se existe ambiente inovador em IES.

A Instituição de Ensino Superior pesquisada, denominada Faculdade Atual da Amazônia, tem suas instalações físicas localizadas no município de Boa Vista, capital do Estado de Roraima, ofertando atualmente 17 cursos de ensino superior, 9 especializações e um Mestrado em parceria. Possui 4.020 alunos, 197 docentes e 155 colaboradores no corpo administrativo.

Diversos autores apresentam um consenso de que a estrutura organizacional pode interferir na capacidade das organizações inovarem. O processo de inovação se desenvolve em quatro fases: concepção da idéia, elaboração da proposta/projeto, decisão e implantação, porém, a forma como a organização encara o processo pode fazer com que a ideia inovadora apareça em qualquer nível hierárquico.

3. INOVAÇÃO

A inovação possui vários significados a que podemos utilizar, conforme a definição do dicionário Aurélio: inovação é o “ato ou efeito de inovar” (FERREIRA, 1986, p.949). Inovar do latim *innovo*, *innovare* que significa tornar novo, renovar ou introduzir novidades de qualquer espécie, portanto, inovação deriva da palavra *innovatione* que significa renovado ou tornado novo. (BARBIERI *et al.* 2004; MACHADO,2004 ,p. 6). Dessa forma, podemos perceber que a palavra inovação é atribuída a algo novo, que pode ser um produto ou um serviço, algo que surpreenda o consumidor, algo que atenda às suas expectativas, necessidades e desejos (DAMANPOUR, 1996).

A inovação pode ser caracterizada em diferentes tipos, sendo os principais tipos (JONASH; SOMMERLATTE, 2001):

- a) Inovação em produtos ou serviços - refere-se ao desenvolvimento, produção e comercialização de produtos ou serviços, que nunca tenham existido antes, geralmente introduzidos no mercado para satisfazer necessidades de clientes, empregando-se ou não novas tecnologias neste processo.
- b) Inovação em processos e tecnologia - relacionada ao desenvolvimento de novos meios de fabricação, manufatura de produtos ou na distribuição ou prestação de serviços. No entanto, estas novas formas necessitam, contudo, apresentar vantagens em termos de custos ou maior presteza em sua elaboração.
- c) Inovação em negócios - relacionada ao desenvolvimento de novos métodos de inserção e exploração do mercado, resultando em novos negócios que conduzem uma vantagem competitiva, imbatível pelos competidores, em um primeiro momento.

Para Afuah (2003), a inovação pode estar relacionada ao:

- a) Produto ou Serviço - tratam-se da utilização de novos componentes, as ligações entre os componentes, novos métodos, novo processo e as novas técnicas empregadas na sua produção - traduzidas pelo emprego do novo conhecimento tecnológico adquirido.
- b) Mercado - refere-se à forma como o novo produto ou serviço é distribuído, bem como a forma como atende às expectativas e necessidades e desejos do público e está relacionado ao novo conhecimento de mercado.

Na visão de Gundling (1999), a inovação é a adoção de uma nova idéia que, por meio de ações, gera resultados para a organização, seja como melhoria, como ganho ou lucro. A inovação é o ato de fornecer um produto ou serviço aos consumidores que, empregou-se novo conhecimento tecnológico ou novo conhecimento de mercado, surgindo assim “algo” novo, seja no produto, no processo ou negócio “É a invenção mais a comercialização” (AFUAH, 2003, p. 13). O autor explica que a inovação disponível em produtos e serviços novos reflete a capacidade e habilidade que a organização tem de perceber de que forma o consumidor quer ou pretende ser servido (AFUAH, 2003).

Percebe-se que se apresentam diferentes perspectivas dos autores para conceituar as inovações. Afuah (2003) analisa a inovação como oportunidade competitiva para as organizações que sabem utilizar sua capacidade; Schumpeter (1988) trata da inovação como propulsora do desenvolvimento econômico; Damanpour (1996) reconhece a inovação no aspecto comportamental, os agentes de mudança envolvidos no processo; Van de Ven *et al.* (1999) vêem a inovação como processo interativo entre idéias, resultados, pessoas, transações e contexto.

Diante das diferentes definições pode-se afirmar que as inovações podem ocorrer em produtos e serviços, processos tecnológicos, mercados e negócios e em gestão e estrutura. Para este trabalho, considera-se que a inovação pode ocorrer de forma sistêmica, integrando aspectos humanos, estruturais e processuais. Utiliza-se o conceito de que a inovação é uma nova idéia que, associada a uma ação, dá um resultado para a organização, representado por uma equação algébrica: *idéia + ação = resultado* (GUNDLING, 1999).

3.1 AMBIENTE DE INOVAÇÃO

Identificar qual ambiente é mais inovador que o outro, conduz para uma análise em diversas perspectivas de diferentes estudiosos das inovações, que busca identificar elementos que favorecem o ambiente inovador.

As inovações, geralmente, partem das organizações entrantes que passam a competir no mercado, afirma Schumpeter (1988). Atribui ao empresário à responsabilidade de realizar as inovações, referindo-se a estes não somente como empreendedores (donos de negócios), mas também àqueles que são empregados por uma organização como diretores, gerentes ou

acionistas majoritários, destacando a ‘iniciativa’, ‘autoridade’ ou ‘previsão’ como características dos empresários inovadores. (SCHUMPETER, 1988, p. 54).

Neste panorama, emergiu a necessidade de um método único de análise que permitisse estabelecer um consenso geral das conclusões, conforme destacou Van de Ven *et al* (2000), possibilitando assim a comparação dos resultados individuais das inovações. Desenvolveu-se uma metodologia onde baseados nos critérios de parcimônia, significância e generalidades, foram estabelecidos cinco conceitos básicos: idéias, resultados, pessoas, transações e contexto considerados o *core* na perspectiva de gerenciamento de inovações. Nessa perspectiva, pode-se definir que o processo de inovação consiste em: Motivar e coordenar as *pessoas* a desenvolver e implementar novas *idéias* engajando-se em *transações* (ou relacionamentos) com outros e fazer as adaptações necessárias para alcançar os *resultados* desejados dentro de um *contexto* organizacional e institucional em mudança (VAN DE VEN *et al.*, 2000, p. 9).

Selecionaram-se conceitos básicos para resumir a concepção do gerenciamento das inovações organizacionais e a sua interdependência, revelando uma análise interativa das inovações. De acordo com Van de Ven *et al.* (2000, p. 12-18), estes conceitos englobam:

- a) Idéias – a criação da nova idéia é a invenção, o seu desenvolvimento e implementação resulta na inovação. A nova idéia pode ser a recombinação de velhas idéias, um esquema que desafia a ordem atual ou uma fórmula ou uma abordagem que é percebida como nova por aqueles envolvidos com a inovação. Embora muitas vezes possa ser percebida como uma imitação por outros que não estão envolvidos com a idéia. Incluem as inovações técnicas (novas tecnologias, produtos e serviços) e administrativas (novos procedimentos, políticas, formas organizacionais).
- b) Resultados - ocorrem em um momento específico após o desenvolvimento e implementação da nova idéia. Uma nova idéia pode tornar-se uma inovação como também pode resultar em um erro.
- c) Pessoas - representam o aspecto central do processo de inovação. Muitas inovações são complexas para uma única pessoa, desta forma grupos de pessoas precisam ser recrutadas, organizadas e dirigidas. A associação de pessoas em grupos resulta na interação de diferentes habilidades, níveis de energia, percepções que favorecem as inovações. As pessoas também são influenciadas pela forma como a organização foca ou protege práticas existentes ao invés de estimular novos caminhos encorajando as pessoas a contribuir com novas idéias.
- d) Transações – relações inerentes ao gerenciamento de inovações que envolvem: 1) o relacionamento entre colegas, entre chefes e entre estes e seus subordinados; 2) o comprometimento para obter e alocar recursos; 3) envolvimento entre diferentes unidades ou organizações para obter recursos para desenvolver as inovações ao longo do tempo.
- e) Contexto – é o cenário ou ambiente institucional onde as idéias de inovação são desenvolvidas e transacionadas entre as pessoas. O processo de inovação deve abranger uma concepção macro, se referindo à infra-estrutura organizacional necessária para implementar e comercializar uma inovação.

Após alguns resultados destes estudos, foi possível, aos pesquisadores do *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP), desenvolver uma metodologia de processo de inovação com base em seis pontos genéricos, conforme destaca Van de Ven *et al.* (2000):

- a) Choque - A inovação é estimulada por choques internos e externos que são originados pelas mudanças que ocorrem na organização ou no ambiente externo, fazendo com que aquela inovação que, muitas vezes, já existia, fosse adotada e implementada depois que um choque ocorresse. Desta forma, quando as pessoas estão insatisfeitas ou desmotivadas com o *Status quo*, buscam, na própria estrutura, ações para solucionar o impasse o que para muitos pode ser percebido como um choque.
- b) Proliferação - Uma idéia inicial tende a desencadear outras idéias no decorrer do processo de inovação. A interação entre as pessoas resulta na diversidade de experiências,

conhecimentos, habilidades, contribuindo, acentuadamente, para que novas idéias possam emergir.

c) Imprevistos - No esforço de gerenciamento da inovação, problemas podem surgir a qualquer momento, porém, poderá resultar em aprendizado organizacional e a inovação continua. O conhecimento pode ocorrer de três maneiras: pela imitação, pela extrapolação do passado para futuro e por tentativa de erro e acerto.

d) Ligação entre velho e novo - Ao longo do processo de desenvolvimento da inovação, o velho e o novo coexistem simultaneamente e concorrem entre si. A inovação ameaça a ordem existente, mas, paralelamente, desponta a oportunidade de surgir novas organizações e ligações. Passada a fase da divergência, os esforços convergem para as atividades operacionais da organização.

e) Reestruturação - A estruturação da organização acontece no decorrer do processo de inovação, podendo obter formas diversas como: *joint ventures*, mudança na responsabilidade organizacional, uso de equipes multidisciplinares e modificação no sistema de controle. Uma combinação de funções interdisciplinares direcionadas à inovação é imprescindível. Mecanismos criativos emergem e são amplamente utilizados na reestruturação, coordenação e em problemas direcionados.

f) Apoio da Direção - A alta direção envolve-se ativamente em todo o período em que ocorre o processo de inovação. Diversos níveis gerenciais, por iniciativa própria, mobilizam-se, concentrando-se nas inovações e participando das decisões. Tal envolvimento estimula o engajamento de toda organização na inovação, favorecendo as idéias criativas.

Tanto Van de Ven *et al.* (2000), como Hargadon e Sutton (2000), afirmam que as melhores inovações surgiram de pessoas que tiveram uma idéia em um contexto e seguiram um caminho óbvio. Desta forma, as organizações passam a sistematizar as inovações como um processo. Segundo os autores, o conhecimento é um dos primeiros fatores a ser sistematizado, podendo, às vezes, pré-existir na organização, cabendo apenas à viabilização desse conhecimento, permitindo sua aplicação em outros contextos. Destacam ainda os autores, que a inovação ocorre em um determinado contexto e não isolada em uma situação. É comum surgir de idéias existentes na organização que são novamente testadas e aplicadas, exigindo a aplicação de recursos humanos e financeiros para sua implementação.

De acordo com Machado e Moraes (2002), um processo de inovação pode emergir de forma não intencional, decorrente de um modelo de gestão participativa. A potencialização dos processos poderá ocorrer de forma planejada, incentivando cada vez mais o surgimento de novas idéias e novas formas de explorar os mercados e inovações geradas.

A inovação é condicionada por fatores internos e por fatores externos que podem interferir positiva ou negativamente na realização de inovações organizacionais, conforme argumenta Barbieri *et al.* (2003). Entre os fatores externos, a estrutura de mercado é apontada como fator importante de condicionamento da inovação, na medida em que reflete o tamanho da empresa, grau de concentração, barreiras de entrada e saídas, entre outros componentes dessa estrutura. Os fatores internos são apontados pelo autor como ponto de vista administrativo em que a influência para as inovações depende do modelo de gestão adotado. Portanto, ambientes onde há motivação, satisfação no trabalho, estímulo à criatividade, incentivo ao empreendedorismo interno, recompensas e os erros são parte do aprendizado, são ambientes estruturados para propiciar a inovação (BARBIERI *et al.* 2003).

Estes autores caracterizaram o meio inovador por meio da análise de fatos históricos O modelo de gestão também é descrito por Barbieri *et al.* (2004) como um fator de fundamental importância na estruturação de um ambiente propício às inovações. Van de Ven *et al.* (2000) abordam que o processo de inovação é resultado da interação do ambiente interno associado a eventos ocorridos no ambiente externo onde está inserida a organização. Esses eventos forçam mudanças nas pessoas, causando alterações dentro da organização, em consequência as

mesmas assumem novas posturas que podem refletir no ambiente interno ou externo por meio de inovações.

3.2 MODELO DE INOVAÇÃO

Buscando um modelo de estudo da inovação, alguns autores procuram definir um modelo capaz de explicar como se desencadeia o processo de inovação na organização e no mercado. Procurando demonstrar as circunstâncias em que as organizações obtêm retornos das inovações e do mercado ou quando elas precisam inovar radical ou incrementalmente seus produtos, serviços, processos, negócios. O modelo utilizado neste estudo se deu pelo modelo a seguir:

3.2.1 Modelo do *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP)

O MIRP desenvolveu um questionário de pesquisa específico para avaliar as inovações que é denominado de Minnesota Innovation Survey (MIS). Os estudos dos pesquisadores do MIRP foram divididos em três etapas distintas: Inicialmente, realizou-se estudos exploratórios para ter acesso às organizações participantes e familiarização com as inovações. Na segunda etapa, realizou-se estudo de casos, onde relataram os resultados obtidos, conduzindo ao mapeamento de eventos, possibilitando o início das análises longitudinais das inovações. E na terceira etapa, os estudos longitudinais foram iniciados após a constatação de quais aspectos específicos de cada inovação deveriam ser aprofundados e obter a liberação de acesso às informações nas organizações envolvidas.

Centrado em cinco conceitos básicos: idéias, pessoas, transações, contexto e resultados. O modelo do MIS examina como ocorre o processo de inovação, trilhando o caminho do surgimento e implementação de uma nova idéia trazida pelas pessoas que, ao longo do tempo, interagem com outros em transações ou relações dentro de um contexto organizacional em constante mudança. Assim, os autores estruturam a pesquisa em quatro grupos que contextualizam as diferentes dimensões que compõe o ambiente de inovação, conforme descrito abaixo:

- a) Dimensões internas relativas ao processo e contexto dentro da unidade de inovação organizacional, envolvendo idéias inovadoras, pessoas, transações e contexto;
- b) Dimensões externas da inovação pertencentes ao ambiente transacional e global (incerteza ambiental) da unidade de inovação e são avaliadas separadamente das dimensões internas, porque pertencem a diferentes níveis de análise;
- c) Efetividade percebida da inovação é usada como último critério de validação das dimensões internas e externas do MIS;
- d) Fatores situacionais e contingenciais (novidade, escopo, tamanho e estágio da inovação) foram medidos com outros instrumentos (não do MIS) e são usados para examinar a teoria básica contingencial do modelo de medição do MIS. (VAN DE VEN *et al.* 2000, p.57).

Van de Ven *et al* (2000), estruturaram a agregação dos grupos em 29 dimensões para que a organização seja caracterizada como “ Organizadora Inovadora” , destacando que alguns fatores devem atuar como pré-requisito, conforme Quadro 1:



FATOR	DESCRIÇÃO	TIPO DE INFLUÊNCIA	FORMA DE AVALIAÇÃO
Eficiência Percebida com a Inovação	grau com que as pessoas perceberam como a inovação atendeu às expectativas sobre o processo e sobre resultados.	positivamente relacionado com o sucesso da inovação por meio da percepção dos participantes em relação aos resultados atingidos.	satisfação com progresso alcançado; eficiência na resolução de problemas; progresso identificado com expectativas; taxa de eficiência; inovação atendendo a objetivos da organização.
Incerteza sobre a Inovação	dificuldade e variabilidade das idéias inovadoras percebidas pelas pessoas envolvidas com o processo.	quanto maior a incerteza, menor o índice de eficiência da inovação, mantidos constantes os outros fatores	conhecimento dos passos da inovação; escala de previsibilidade dos resultados; frequência dos problemas; grau de repetição dos problemas.
Escassez de Recursos	pressão por carga de trabalho e competição por recursos.	níveis moderados de escassez de recursos estão positivamente relacionados ao sucesso da inovação.	peso da carga de trabalho; falta de tempo; competição por recursos financeiros e materiais e por atenção da administração; competição interpessoal.
Padronização de Procedimentos	processos são padronizados quando há um grande número de regras a seguir e estas são especificadas detalhadamente.	quanto maior a padronização das regras e tarefas necessárias para o desenvolvimento da inovação, maior a eficiência percebida com a inovação.	número de regras a serem seguidas para conceber e implantar a inovação; grau de detalhamento das regras e procedimentos.
Grau de Influência nas Decisões	grau de controle percebido pelos membros do grupo sobre o desenvolvimento do processo de inovação.	está relacionado com o sucesso da inovação, pois as pessoas irão implementar com maior interesse e afinco as idéias construídas com sua participação e aprovação	influência na definição dos objetivos da inovação, do trabalho a ser feito, do financiamento e uso de recursos financeiros e do recrutamento de pessoal.
Expectativas de Prêmios e Sanções	grau em que o grupo percebe, antecipadamente, que o bom desempenho será reconhecido.	positivamente relacionado com o sucesso da inovação, pois diretamente relacionado com a satisfação no trabalho e a motivação.	chance de reconhecimento do grupo e do individual; chances de reprimendas em grupo; chances de reprimendas individuais.
Liderança do Time de Inovação	grau em que os líderes da inovação são percebidos pelos membros da equipe como promotores de um comportamento inovador.	quanto maior o grau de liderança, mais os participantes do processo irão perceber a eficiência da inovação.	encorajamento de iniciativas, delegação de responsabilidades, fornecimento de feedback, confiança nas pessoas, prioridade para o cumprimento de tarefas e manutenção de relacionamentos.
Liberdade para Expressar Dúvidas	grau em que os participantes da inovação percebem pressões para estar em conformidade com o grupo e as normas da organização.	quanto mais aberto o ambiente para as pessoas expressarem opiniões, mais elas perceberão a eficiência da inovação.	críticas encorajadas; dúvidas manifestadas; liberdade para contrariar o que foi decidido
Aprendizagem Encorajada	grau em que os colaboradores percebem que o aprendizado e os riscos tomados são valorizados e os erros minimizados.	indicadores de uma cultura organizacional que favorece a inovação.	falhas e erros não geram interrupções na carreira; valorização do risco tomado; aprendizagem como prioridade na organização.

Quadro 1: Resumo dos fatores condicionantes do meio interno inovador
Fonte: BARBIERI et al, 2003.

Conforme pesquisas dos autores, a conclusão é de que apesar do estudo identificar inovações totalmente diversas entre as três organizações pesquisadas, os resultados apontam para os mesmos elementos como direcionadores das inovações. Ou seja, genericamente essas organizações possuem um meio inovador que está relacionado e envolve o seu modelo de gestão, proporcionando as seguintes características internas:

- as pessoas percebem que possuem valor para a organização, acreditando nos resultados que a inovação vá trazer para ela e para a própria organização;
- Elas percebem que o reconhecimento do trabalho é coletivo e não individual, existe uma preocupação pelo grupo, pelo time, pela equipe;
- o mal desempenho é visto como uma tentativa de acerto e encarado como um custo para a aprendizagem, não existindo punição por erros, quando cometidos na busca de soluções inovadoras;
- existe um incentivo à criatividade que gera inovações incrementais ou radicais;
- as pessoas envolvidas no processo de inovação reconhecem as lideranças, vislumbrando aqueles que efetivamente puxam o processo de inovação;
- existe a percepção de que todos podem emitir opinião e formular críticas, tanto para as lideranças quanto para outros membros dos grupos de inovação, denotando uma alta

capacidade de entrosamento e enfrentamento de problemas para se atingir os resultados esperados;

g) as pessoas percebem que a aprendizagem é valorizada e se esforçam para obter mais conhecimento e aplicá-lo no seu cotidiano organizacional;

h) elas percebem a sinergia e o comprometimento entre todos os participantes da organização, vislumbrando que cada um assume e realiza suas responsabilidades por compromissos, fazendo valer a pena trabalhar na organização (BARBIERI et al, 2003).

Barbieri et al (2003), salienta que é difícil manter um ritmo constante de inovações, mesmo de caráter de desenvolvimento ou incrementais. Sugerem ainda, que inovações, tecnológicas ou organizacionais, processam-se através de formas complexas, envolvendo atividades realizadas por pessoas dentro e fora das organizações, formando redes interpessoais. As condições para que operem de forma mais eficiente e eficaz podem ser conseguidas através do uso dos indicadores apresentados, que orientarão a formulação e condução de modelos de gestão para o favorecimento e manutenção de um meio inovador interno podendo, inclusive, gerar uma cultura de inovação.

4. METODOLOGIA

Ao definir o objeto de estudo, a escolha da metodologia é crucial para o alcance dos objetivos propostos onde a busca em identificar os procedimentos metodológicos a serem utilizados: o “como” e o “com que fazer”. A metodologia examina e avalia técnicas de pesquisa e gera ou verifica novos métodos que possam conduzir à captação e ao processamento de informações, objetivando a resolução de problemas de investigação. (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 1)

Para esta pesquisa adotou-se os estudos exploratórios e os estudos descritivos como principais recursos metodológicos.

Os estudos exploratórios se basearam numa pesquisa bibliográfica, que, segundo Marconi e Lakatos (2000), é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. Uma pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado e de conhecimento público em relação ao tema em estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses e gravações audiovisuais. Assim, esta pesquisa constituiu-se de livros de autores clássicos e de novos autores, bem como de periódicos, mídia impressa e Internet, que permitiram a fundamentação conceitual e teórica do tema.

Os estudos descritivos implicam na coleta de dados junto aos gestores da Faculdade Atual, através de aplicação de questionários. Conforme Gil (2002), a pesquisa descritiva procura fazer a descrição das características de determinada população, estabelecendo as relações entre variáveis, levantamento de opiniões, atitudes e crenças.

O universo de gestores da Faculdade Atual da Amazônia totaliza 10 pessoas. Como retorno obteve-se 10 gestores o que representa um percentual de 100% do quadro.

5. ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente foram entrevistados 10 (dez) gestores da Faculdade Atual da Amazônia. O instrumento de pesquisa utilizado é uma adaptação de estudos desenvolvidos por Van de Ven, Poole e Angle (2000) na Universidade de Minnesota. O instrumento se chama MIS e foi desenvolvido pelo grupo MIRP, objetivando o diagnóstico do ambiente de inovação. O instrumento original é composto por 29 dimensões, das quais retiramos aquelas que envolvem somente o ambiente interno, foco dos estudos desenvolvidos, sendo utilizadas então 21

dimensões. Os dados coletados foram tabulados e posteriormente analisados, utilizando-se os softwares Microsoft Excel. A análise da pesquisa é apresentada a seguir.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Considerando as respostas recebidas dos 10 respondentes, a caracterização destes alunos pode ser resumida como:

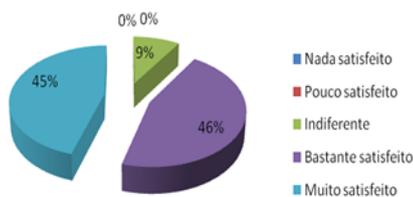
- Idade média de 33,9 anos, sendo o mais jovem 28 anos e o mais maduro 39 anos;
- Predominância do gênero feminino, com 70%, contra 30% do gênero masculino;
- Com atuação em IES em média de 3 anos;
- 100% dos respondentes estão locados na alta gerência e/ou diretoria;
- Com relação aos departamentos onde os entrevistados atuam nas organizações onde trabalham, 90% atuam em setores administrativos, 10 % em finanças.

5.2 DIAGNOSTICO DO AMBIENTE INOVADOR

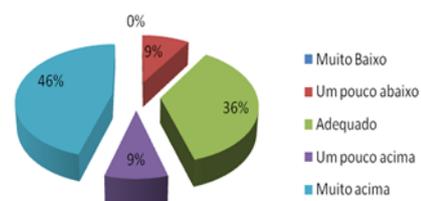
Na análise dos resultados da segunda parte da pesquisa, inicialmente procurou-se analisar as 21 dimensões: Eficiência percebida com a inovação; incerteza sobre a inovação; escassez de recursos; padronização de procedimentos; grau de influencia nas decisões; expectativas de premio e sanções; liderança do time de inovação; liberdade para expressar dúvidas; dependência de recursos; eficiência do relacionamento; freqüência de comunicação externa; problemas identificados; conflitos dentro do próprio grupo; processo de resolução de conflitos – dentro do próprio grupo; complementaridade; consenso/conflito – entre grupos; freqüência de comunicação interna e duração do relacionamento – parceria.

5.2.1 DIMENSÃO 1 – EFICIÊNCIA PERCEBIDA COM A INOVAÇÃO – pelo time de inovação

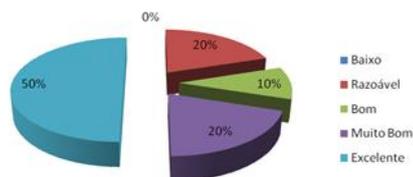
1. De uma forma geral, qual seu nível de satisfação com o progresso obtido com a inovação conseguida, especificamente na fase que você participou?



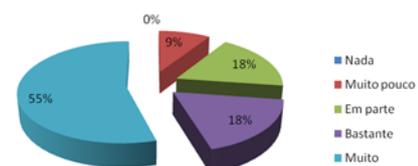
2. De uma forma geral, qual seu nível de satisfação com o progresso obtido com a inovação conseguida, especificamente na fase que você participou?



3. De uma forma geral, olhando sua empresa como um todo, como você avalia o resultado desta inovação?



4. Quanto esta inovação contribuiu para que sua empresa atingisse seus principais objetivos?



Fonte: dados da pesquisa, 2010

Descreve o grau com que as pessoas perceberam como a inovação atendeu às expectativas sobre o processo e sobre resultados. Analisando o diagnóstico os respondentes demonstram satisfação com o progresso alcançado, onde os objetivos quanto à inovação foram alcançados. Gerando assim um importante diagnóstico porém simples, quanto o significado da inovação no ambiente da IES.

5.2.2 DIMENSÃO 2: INCERTEZA SOBRE A INOVAÇÃO.

Descreve a dificuldade e variabilidade das idéias inovadoras percebidas pelas pessoas envolvidas no processo. Nesta dimensão o diagnóstico apresenta-se positivamente, pois a certeza quanto ao sucesso da inovação, pois existe conhecimento dos processos e o envolvimento das pessoas é real.

5.2.3 DIMENSÃO 3: ESCASSEZ DE RECURSOS.

Descreve a pressão por carga de trabalho e competição por recursos para que a inovação aconteça. No processo de inovação a sobrecarga de trabalho foi de 54%, com limitações financeiras que somam 73% das competições entre os projetos, sendo 73% para materiais, espaços e equipamentos; 82% atenção do corpo gerencial; e 82% para competição por pessoas. Nesta dimensão os altos índices apresentados pela competição de recursos, atenção gerencial, materiais e pessoas pode influenciar negativamente o sucesso da inovação.

5.2.4 DIMENSÃO 4: PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS.

Quando os processos são padronizados há um grande número de regras a seguir e estas são especificadas detalhadamente, maior será a eficiência percebida com a inovação. Nesta dimensão a existência de regras e procedimentos é de 63%, informando como deveriam proceder no processo de inovação, e o grau de precisão das regras e procedimentos gera 73% de especificidade.

5.2.5 DIMENSÃO 5: GRAU DE INFLUENCIA NAS DECISÕES.

Grau de controle percebido pelos membros do grupo sobre o desenvolvimento do processo de inovação. Sendo que 36% contribuíram muito, e 37% contribuíram algumas vezes para o processo de inovação na determinação dos objetivos e metas. Para determinação das atividades necessárias 45% têm determinação nas atividades necessárias, 28% possui alguma determinação, e 18% e 9% possuem pouca ou nenhuma determinação respectivamente para contribuir com a inovação. A determinação para o uso de recursos financeiros necessários para inovação mostra 55% com pouca ou nenhuma determinação, 27% alguma e 18% como sendo forte a determinação. No processo de recrutamento de pessoal 46% não influencia nas decisões, 9% possui alguma influência e 45% influencia muito o recrutamento, o que permite uma melhor adequação das pessoas no desenvolvimento da inovação.

5.2.6 DIMENSÃO 6: EXPECTATIVAS DE PRÊMIOS E SANÇÕES.

Grau de controle percebido pelos membros do grupo sobre o desenvolvimento do processo de inovação. Para as chances de reconhecimento do indivíduo 46% afirmam que não há nenhuma chance de serem reconhecidos por sua dedicação pessoal, 45% diz ter uma pequena chance e apenas 9% diz ser bastante reconhecido. Quando o reconhecimento passa a ser para o grupo 64% afirmam serem bastante prováveis, 9% nenhuma chance e 18% afirmam ter pequena chance. Quanto às chances de reprimendas individuais 46% afirma não haver nenhuma chance, 9% acreditam possuir uma pequena chance e 27% acreditam que é bastante provável que sejam repreendidos. A repreensão dada ao grupo é maior já que 46% afirmam ser bastante prováveis que ocorra e 18% como quase certo.

5.2.7 DIMENSÃO 7: LIDERANÇA DO TIME DE INOVAÇÃO.

Grau em que os líderes da inovação são percebidos pelos membros da equipe como promotores de um comportamento inovador. As pessoas que lideram um processo de inovação encorajam os indivíduos a tomarem iniciativas em 100% dos casos. 73% das pessoas que lideram um processo de inovação possuem clareza sobre suas responsabilidades individuais, assim como enfatizam a necessidade de comprometimento e com resultado do trabalho, proporcionando o relacionamento entre os grupos e membros do processo de inovação. O nível de confiança nas pessoas que lideram um processo de inovação é de 55%, e 45% concordam parcialmente. Para a realimentação proporcionada pelos líderes no processo de inovação, possui uma frequência de 82% para retornos construtivos.

5.2.8 DIMENSÃO 8: LIBERDADE PARA EXPRESSAR DÚVIDAS.

Grau em que os participantes da inovação percebem pressões para estar em conformidade com o grupo e as normas da organização. 82% afirmam positivamente receber críticas construtivas e novas informações para desenvolver a inovação. Ao questionar a publicidade das dúvidas sobre as escolhas do grupo 37% discorda totalmente, 27% concorda parcialmente e 9% concorda totalmente que as vezes os outros possuem dúvidas, mas não as tornam públicas. 46% discordam totalmente sobre a liberdade para contrariar o que foi decidido.

5.2.9 DIMENSÃO 9: APRENDIZAGEM ENCORAJADA.

Grau em que os colaboradores percebem que o aprendizado e os riscos tomados são valorizados e os erros minimizados. As falhas e erros não geram impactos negativos na carreira das pessoas na organização, como demonstra 64% das pessoas entrevistadas. E 91% afirmam a grande prioridade dada ao aprendizado e a experimentação de novas idéias favorecendo o ambiente inovador.

5.2.10 DIMENSÃO 10: DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Grau que avalia a extensão em que as partes percebem, em sua inter-relação, a necessidade de recursos financeiros, informações, materiais da outra parte, de forma a desenvolver o processo. 40% dos processos de inovação dependem bastante do apoio de outra pessoa ou grupo e 30% depende muito. O índice de trabalho executado por outros grupos ou pessoas apresenta 45% como muito pouco e 11% nada, mostrando que os grupos e pessoas conseguem desempenhar bem suas atividades.

5.2.11 DIMENSÃO 11: FORMALIZAÇÃO

Grau de verbalização dos termos do relacionamento entre grupos. 50% das relações do grupo de trabalho envolvidos na inovação foram anotados/descritos em detalhes, 20% em partes e 30% muito pouco. Ocorrendo um inter-relacionamento fielmente documentado.

5.2.12 DIMENSÃO 12: EFICIÊNCIA DO RELACIONAMENTO

Grau em que as partes envolvidas acreditam que cada uma realiza suas responsabilidades e compromissos e o relacionamento é equilibrado e satisfatório, fazendo valer a pena e a pesquisa apresenta um índice de 70% de que o time de inovação cumpriu os compromissos assumidos. O equilíbrio de 80% em vista dos esforços e recursos investidos.

5.2.13 DIMENSÃO 13: INFLUENCIA

Grau em que as partes mudaram ou afetam umas às outras. Em parte 40% influenciaram ou mudaram algum aspecto de outras pessoas ou grupos, 20% influenciaram bastante e 30% influenciaram muito as pessoas durante o processo de desenvolvimento da inovação.

5.2.14 DIMENSÃO 22: FREQUÊNCIA DE COMUNICAÇÃO – EXTERNA.

Grau em que se refere à frequência com que os membros do time de inovação comunicam-se dentro e fora do seu grupo. O processo de comunicação externa com outros indivíduos que estavam trabalhando com inovação é de 55% diariamente. Com outros departamentos é de 37% quase semanalmente, 27% diários. Com os gerentes é de 55% diários e 18% quase semanalmente. Com outros consultores 64% das ações ficam sem contato. Com consumidores potenciais ou existentes 73% ocorrem com pouca frequência. Para fornecedores potenciais 64% não possui contato. E 55% não possuem contato com pessoas do governo ou de agências reguladoras.

5.2.15 DIMENSÃO 23: PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Grau em que se refere aos obstáculos ou barreiras experimentados no desenvolvimento de uma inovação ao longo do tempo. A dificuldade apresentada para o recrutamento de pessoal é de 55%. E 64% dos processos de inovação não apresenta falta de clareza sobre objetivos e planos desenhados. 73% das pessoas não apresentam falta de compreensão sobre como implementar objetivos e planos. O que demonstra bom desempenho da equipe. Existem recursos para 73% dos processos de inovação. 60% não apresentam problemas na coordenação de processos de inovação. E 72% não apresenta falta de apoio ou resistência por parte de algumas pessoas-chave no processo.

5.2.16 DIMENSÃO 24: CONFLITOS DENTRO DO PRÓPRIO GRUPO.

Grau em que se refere aos obstáculos ou barreiras experimentados no desenvolvimento de uma inovação ao longo do tempo. O índice de conflitos apresenta 70% de ausência ou quase nenhum desentendimento/conflitos entre as pessoas. O processo de inter-relação entre os departamentos é de 56% com media relação, 44% com grande relação com os grupos envolvidos com a inovação.

5.2.17 DIMENSÃO 25: PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS DENTRO DO PRÓPRIO GRUPO.

Grau em que se refere aos métodos pelos quais os desentendimentos e disputas são conduzidos. Ao avaliar se as pessoas ignoram ou rejeitam os conflitos, a forma como lidam superficialmente com os conflitos e confrontar as questões abertamente apresentam 73% de índice que quase nunca ocorriam. E 46% recorre a hierarquia frequentemente para solucionar problemas, 9% faz isso metade do tempo, 27% recorre raramente e 18% quase nunca recorre.

5.2.18 DIMENSÃO 26: COMPLEMENTARIDADE

É o grau de benefícios mútuos ou sinergia entre as partes que compõem o relacionamento. Onde 46% dos objetivos de outras pessoas complementaram em parte, 36% bastante e 18% muito pouco. Assim 46% do trabalho realizado em parceria são bastante utilizados em outros grupos e 36% é usado em parte. O que mostra que as experiências das pessoas envolvidas facilitam o processo de inovação.

5.2.19 DIMENSÃO 27: CONSENSO/CONFLITO ENTRE GRUPOS.

Trata-se do grau de concordância e conflito entre as partes de um relacionamento, e a confiança existente entre elas. Para a frequência de conflitos 46% não competiu nada, 45% competiu muito pouco e 9% competiu bastante com outras pessoas ou outros grupos durante o processo de inovação. Já a relação de confiança apresenta 70% bastante forte e 20% muito forte. A incidência de 55% para existência mensal ou menos de conflitos e 36% dos casos nenhuma incidência de conflitos entre as pessoas e os grupos.

5.2.20 DIMENSÃO 28: FREQUÊNCIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA.

Grau de frequência de contato entre as partes de um relacionamento, durante o processo de inovação. A frequência dos contratos entre os membros do time de inovação com o outro grupo representou-se com 9% nenhuma vez, 18% mensalmente ou menos, 28% semanalmente, 27% diariamente e 18% mais de uma vez por dia.

5.2.21 DIMENSÃO 29: DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO – PARCERIA.

Período que se espera que dure um relacionamento iniciado com o processo de inovação. A expectativa do tempo de relacionamento após o término do processo de inovação é 60% fortemente presente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira conclusão atestada com a pesquisa realizada foi a de que o objetivo geral foi atingido, a partir do momento em que se tornou possível a aplicação de questionário específico que visa identificar os elementos que caracterizam o ambiente inovador em IES. Os dados obtidos e analisados a partir do *Minnesota Innovation Survey* (MIS) - instrumento baseado em 29 dimensões, consideram tanto os fatores internos e externos da organização e a seus grupos de inovação – sendo esta pesquisa realizada com as 21 dimensões adaptadas da pesquisa de Van de Ven *et al* (2000), que estruturou as dimensões para que a organização seja caracterizada como “ Organização Inovadora” , destacando que alguns fatores devem atuar como pré-requisito, conforme Quadro 1 no corpo do artigo. Pelas dimensões analisadas, podemos considerar que a IES estudada possui ambiente inovador, pois identificamos através da análise dos dados os elementos que favorecem o ambiente inovador, confirmando assim Van de Ven *et al*. (1999) que vê a inovação como processo interativo entre ideias, resultados, pessoas, transações e contexto, características estas presentes no ambiente da IES pesquisada. A aceitação e a participação dos respondentes (membros da gestão da IES) na aplicação da pesquisa geraram um número superior ao que seria significativo de amostra, até mesmo superior ao recomendado. Este fato surpreendente atesta o interesse da instituição pela presente pesquisa. E, não invalida os resultados encontrados.

Quanto aos objetivos específicos definidos para a pesquisa, os resultados também lograram êxito. O primeiro objetivo específico, que visava caracterizar o perfil dos gestores, identifica um grupo de pessoas jovens com idade média de 33,9 anos, e com predominância feminina correspondente a 70% dos respondentes.

O segundo objetivo específico, que busca identificar os elementos que caracterizam uma IES inovadora, é respondido com as 21 dimensões estudadas na IES, onde apenas a dimensão 6 – expectativas de prêmios e sanções apresentaram índices negativos para o desenvolvimento do ambiente inovador. Demonstrando assim que 20 dimensões apresentem-se favoráveis ao desenvolvimento do ambiente inovador na IES.

Por fim, pode-se verificar que existe um ambiente inovador na IES. O conteúdo aqui apresentado não tem a mais mínima pretensão de esgotar uma temática tão vasta. E através desta pesquisa podemos observar o ambiente de inovação que existe na IES, onde o conhecimento favorece os processos de inovação. E por se tratar de um ambiente que gera e dissemina conhecimento, o favorecimento para inovação dentro deste ambiente de serviços é amplamente aceito, tornando a IES que possui este ambiente favorável, a frente de seus concorrentes.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFUAH, A. **Innovation mangement: strategies, implementation and profits**. New York:Oxford University Press, 2003.

- BARBIERI, J. C. et al. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- BARBIERI, J. C. et al **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- BARROS, A. J. S e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2 ED. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, New Jersey, v. 42, n. 5, p. 693, 1996.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUNDLING, E.. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. Vintage Books; NY, 1999.
- HARGADON, A. e SUTTON, R. Building na Innovation Factory, in **Harvard Business Review**, May-June, 2000, p. 157-166.
- JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: (the innovation premium) como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185p. Tese) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004.
- MACHADO, Denise Del Pra Netto; MORAES, Edmilson. Rompendo a estagnação em uma indústria madura: Um estudo de caso sobre uma inovação radical. in **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 26º, 2002, Salvador/Bahia. **Anais...** Salvador: ENANPAD.
- MARCONI, M. A & LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SILVEIRA, Amélia (Coord.) et al. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2 ed. rev. e ampl. Blumenau: Edifurb, 2004.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- VAN DE VEN, A.H.; et al.; **The Innovation Journey**; Oxford University Press; NY, 1999
- VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. (2000). **Research on the Management of Innovation: the Minnesota studies**. Oxford University Press, 2000.
- VICENTI, Terezinha. **Ambiente de Inovação nas Empresas de Software de Blumenau**. 2006. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Regional de Blumenau, para a obtenção parcial do grau de Mestre em Administração.