

## EMPRESAS RESILIENTES: O DESAFIO DE ESTABELECER UMA CULTURA INOVATIVA COMO FATOR DE PROTEÇÃO

Tatiana Fontes Soares Livramento<sup>1</sup>  
Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira<sup>2</sup>  
Marcela Barbosa de Moraes<sup>3</sup>

### Resumo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a influência da cultura organizacional nos processos de gestão da inovação e ao mesmo tempo compreender se uma cultura inovativa pode ser uma via estratégica para o estabelecimento da resiliência empresarial. Entende-se aqui o conceito de resiliência organizacional como um processo coletivo, que independe da capacidade individual de aceitação e/ou superação de cada funcionário. Por considerar a maior longevidade das empresas resilientes, forte contribuição ao desenvolvimento regional, estabelece-se assim a relevância do tema, que foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica consistente além da análise empírica dos resultados da mais recente Pesquisa de Inovação publicada pelo IBGE. Com abordagem exploratória, sem o compromisso de ser concludente, a pesquisa traz como resultado a indicação de que há influência da cultura organizacional inovativa no desenvolvimento da resiliência empresarial.

---

*Recebimento: 2/5/2015 - Aceite: 30/5/2015*

<sup>1</sup> Administradora, Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté - UNITAU ([www.unitau.br](http://www.unitau.br)). E-mail: [tatianalivramento@uol.com.br](mailto:tatianalivramento@uol.com.br).

<sup>2</sup> Economista, Doutor em Organização Industrial - ITA - Professor do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté - UNITAU ([www.unitau.br](http://www.unitau.br)). E-mail: [edson.oliveira@unitau.com.br](mailto:edson.oliveira@unitau.com.br).

<sup>3</sup> Economista, Doutora em Administração - UNINOVE - Professora do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté - UNITAU ([www.unitau.br](http://www.unitau.br)). E-mail: [marcelabmoraes@gmail.com](mailto:marcelabmoraes@gmail.com).

**Palavras-chave:** Gestão; Desenvolvimento Regional; Resiliência; Cultura; Inovação

## **RESILIENT ENTERPRISES: THE CHALLENGE TO ESTABLISH NA INNOVATIVE CULTURE AS PROTECTIVE FACTOR**

### **Abstract**

This study is aimed at presenting the influence of organizational culture in the management processes of innovation and at the same time understand if an innovative culture can be a strategic choice for the establishment of business resilience. It is understood the concept of organizational resilience as a collective process, which is independent of individual capability of acceptance and / or overcoming of each employee. Considering the longevity of the resilient enterprises, strong contribution to regional development, establishes the relevance of the theme, which was developed through consistent literature review beyond the empirical analysis of the results of the latest Innovation Research published by the IBGE. With exploratory approach, without the commitment to be conclusive, research brings as a result the indication that there is influence of innovative organizational culture in the development of business resilience.

**Keywords:** Management; Regional Development; Resilient; Culture; Innovation

## Introdução

Ao analisar a evolução dos modelos de gestão aos quais as organizações se submeteram nos últimos cinquenta anos percebem-se significativas mudanças, principalmente no que tange a valorização das pessoas. Em plena era do conhecimento o foco vem migrando da eficiência para a competitividade, tendo passado pela qualidade, e hoje se apresenta com o desafio da inovação. Muito de foi absorvido, mas a expectativa de que sempre haverá uma nova perspectiva, uma nova alternativa ou ainda um novo entendimento quanto este ou aquele conceito, motiva as empresas a buscarem estar sempre um passo a frente das demais, sejam elas concorrentes ou não.

Em ambiente tão dinâmico e instável, permeado por uma intensa e constante teia de conectividade, natural que surjam novas ideias e que estas alimentem o círculo virtuoso da inovação.

Seja pela melhoria dos processos internos ou o lançamento de produtos revolucionários, a inovação sempre será fruto de um ambiente que a propicie e dependerá de sua aceitação por parte do mercado.

Este ambiente que reflete aprendizagens, relacionamentos e verdades, quando vinculado aos membros da organização por rituais, histórias e mitos, transmite uma identidade à organização e também a seus membros. A esta “personalidade coletiva” dá-se o nome de Cultura Organizacional a qual, quando bem gerida, possibilita criar em seus membros um senso de propósito estratégico além de estimular a proatividade de todos.

Com vista aos processos de inovação, vitais às organizações atuais tanto para o enfrentamento da concorrência quanto para suprir a necessidade cada vez maior que o consumidor apresenta com relação às “novidades”, acredita-se que a proatividade, assim como o senso de propósito estratégico, sejam fatores relevantes às empresas de todo porte e principalmente para aquelas que buscam a resiliência empresarial.

Com a evolução deste conceito, inicia-se um processo de definições e delimitações, que se apresenta ainda de maneira dicotômica, mas menos discreta que num passado recente. Tendo a *British Standards Institution* (BSI), renomada instituição de normas voltada para a excelência dos negócios, lançado em novembro de 2014 uma proposta de guia para o estabelecimento de organizações resilientes, denominado BS65000:2014, e a *International Organization for Standardization* (ISO) recém- anunciado para 2016 o lançamento da norma ISO 22316 - *Organizational Resilience*, fica evidente que o tema ganhará ainda maior relevância para o mundo corporativo nos próximos anos.

Busca-se neste estudo o entendimento do conceito de cultura organizacional e sua relação com o desenvolvimento da resiliência corporativa. Assim, apresenta-se como questão orientadora da pesquisa: *o estabelecimento de uma cultura inovativa é um fator de proteção para as empresas?*

Desta feita define-se como objetivo deste artigo apresentar a influência da cultura organizacional nos processos de gestão da inovação e ao mesmo tempo compreender se a cultura inovativa pode ser uma via estratégica para o estabelecimento da resiliência empresarial. Para tanto, na sequência desta introdução, que compreende a seção 1, apresenta-se a seção 2 com a descrição da metodologia de pesquisa.

A revisão da literatura compõe a seção 3 e aborda os conceitos de cultura organizacional, inovação, resiliência organizacional e desenvolvimento regional; Expõem-se a análise empírica da Pesquisa Inovação 2011 na seção 4, e por último, na seção 5, se apresentam as considerações finais.

## **Metodologia de Pesquisa**

Dado o tema da pesquisa, a abordagem qualitativa se mostra a mais adequada ao estudo uma vez que se acredita na importância do olhar singular do pesquisador que gera conclusões críveis oriundas da diversidade das fontes pesquisadas e naturalmente despojadas de pré-conceitos frente ao objeto de pesquisa (LIMA, 2008).

O trabalho foi desenvolvido com base em uma revisão teórica, a partir da leitura de livros, revistas científicas e artigos eletrônicos que deram o suporte teórico necessário a alguns pressupostos e trouxeram luz à análise documental realizada.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, partiu-se da hipótese de que a gestão da cultura organizacional influencia no desenvolvimento dos processos de inovação da empresa e que, através desta influência, pode ser entendida como um fator de proteção da empresa, impactando positivamente sua resiliência. Espera-se obter a validação desta hipótese em estudos futuros, mais aprofundados e que farão uso de outras metodologias.

Lima (2008, p.51) define a pesquisa exploratória da seguinte forma:

Embora esta seja sistematizada e geralmente explore múltiplas fontes de consulta - levantamentos bibliográficos, documentais e/ou

de campo - ela não se presta a formular conclusões, no sentido de alcançar soluções ou respostas para o problema investigado. O processo investigatório está orientado pela necessidade de reunir indícios que permitam a formulação justificada de hipóteses que, no âmbito de pesquisas posteriores, possam ser verificadas para então validar as conclusões alcançadas.

A base de dados documental constitui-se da Pesquisa de Inovação - 2011, realizada e publicada pelo IBGE a cada três anos a partir de 2000, e que anteriormente era denominada Pesquisa de Inovação Tecnológica - PINTEC. O objetivo desta pesquisa é fornecer informações para a construção de indicadores das atividades de inovação das empresas brasileiras. Servindo para a realização de análise mercadológica, estudos sobre desempenho ou ainda para o desenvolvimento e avaliação das políticas nacionais e regionais propostas pelo governo, a pesquisa realizada se apresenta consistente e confiável em sua metodologia.

Esta base de dados, que contempla empresas do setor de Indústria, Eletricidade e gás e de Serviços selecionados (edição e gravação e edição de música; telecomunicações; atividades dos serviços de tecnologia da informação; tratamento de dados, hospedagem na internet e outras atividades relacionadas; serviços de arquitetura e engenharia, testes e análises técnicas; e pesquisa e desenvolvimento), permitiu uma análise que, comparada aos padrões teóricos levantados, confirmam a formulação da hipótese apresentada.

## Revisão da Literatura

Apesar de nos últimos 10 anos a taxa de mortalidade das empresas brasileiras apresentar uma linha de tendência decrescente, o que pode sinalizar uma melhora nas práticas de gestão, ainda se revela baixo (aproximadamente 75%) o índice daquelas que superam os dois primeiros anos de vida (SEBRAE,2013).

Diante deste cenário, iniciar o processo investigativo compreendendo o conceito de ciclo de vida organizacional apresenta-se como auxílio aos gestores no sentido da compreensão do processo de sustentabilidade das empresas. Podendo o ciclo de vida ser desmembrado em etapas onde se reúnem semelhanças de desempenho provenientes da estrutura, do *know how* dos administradores, ou de elementos do meio ambiente, é importante ressaltar que sua análise visa compreender cada

fase e identificar os fatores que possam levar à maior longevidade empresarial.

Dos diversos autores que tratam o tema, Mintzberg (1984) apresenta um modelo de ciclo de vida que encerra apenas quatro estágios: formação, desenvolvimento, maturidade e declínio, mas entende-se que separar o período em que uma organização mantém-se ativa em 4 ou mais etapas não é o cerne da questão. A necessidade está em compreender como se combinam os fatores que de fato influenciam cada etapa. Qual a relevância da atuação de seus gestores? Como se avalia a eficiência dos recursos e a capacidade de renovação destes? Qual o peso das características dos indivíduos no que se refere aos seus conhecimentos técnicos e também comportamentais? Que influência o meio externo exerce sobre a empresa? Fatores sociais, econômicos, político e ambientais influenciam na trajetória organizacional? (PINHEIRO; SILVA; ARAÚJO, 2013).

O modelo gerencial que se desenvolve ao longo dos anos está atrelado a dinâmica dos ciclos de vida de cada empresa e à sua cultura organizacional que, como Godoy e Peçanha (2009) concluem em seu trabalho, não se identifica apenas pela “presença ou ausência de determinadas variáveis concretas, mas sim em analisar as relações simbólicas indivíduo-trabalho-organização nelas implicadas.”

## **Cultura Organizacional Inovativa**

Composta por comportamentos, símbolos, valores, políticas internas e externas, capaz de influenciar os membros de uma organização a tal ponto que seja reconhecida como a diretriz que guia a forma de pensar e agir das pessoas, a cultura organizacional pode ser definida como o resultado proveniente das experiências de enfrentamento que os grupos vivenciaram naquele ambiente.

A literatura apresenta algumas ilações quanto aos fatores que levam a este ou aquele tipo de cultura, mas não é preciso que se estabeleça uma relação inflexível quanto a esta conceituação. Para Godoy e Peçanha (2009) não é necessário que se reproduza na organização exatamente o que determina a literatura para que se defina o tipo de cultura que ali se estabelece.

Com relação ao desenvolvimento da cultura inovativa, as autoras determinam que a existência dos fatores concernentes à tolerância, à ambiguidade e ao erro, à oferta de um trabalho desafiante e em equipe, que haja suporte por parte das lideranças, além de fornecer comunicação clara, coesão e reconhecimento de esforços por si já favorecem o desenvolvimento da inovação.

Neste sentido, Silva et al. (2014) corroborando com outros pesquisadores, atestam que:

Pesquisas sugerem que o sucesso de empresas que são altamente inovadoras está ancorado em uma cultura voltada para inovação, a qual disponibilizará ambiente com recursos físicos, financeiros e humanos para apoiar um clima de inovação.

Não há que se falar de inovação sem considerar os níveis de conhecimento individual e coletivo, além do fundamental papel do gestor que encoraja a geração de ideias inovadoras. Para Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009), a inovação se dá a partir de todas as pessoas da organização, o que revela, por exemplo, o imenso poder dos sistemas internos de sugestões.

Os autores estudaram o caso da empresa Brasilata que, mesmo estando num segmento maduro como o de embalagens, apresenta crescimento consistente desde 1990 quando o programa de geração e captação de ideias de alto desempenho tomou corpo.

Robinson e Schroeder (2014) reforçam esta abordagem quando afirmam que as organizações direcionadas pelas ideias entendem que a construção de um sistema de alta performance é uma iniciativa de longo prazo para criar habilidades estratégicas significativas no sentido de geração de ideias.

Neste sentido, deve-se garantir que cada departamento compreende o significado de seus objetivos e metas e que estes são factíveis para os funcionários que compõem a linha de frente das operações. Eles precisam se sentir a vontade em contribuir com suas ideias e devem ser valorizados por isso. Eles estão em melhor posição para avaliar o processo e identificar suas falhas ou possibilidades de melhoria e suas ideias devem direcionar a organização.

Levando ainda em consideração a colocação de Unruh (2015), as organizações que intentam atrair talentos de primeira linha para integrar seus quadros de colaboradores devem, além de investir em salários, bônus e benefícios, valorizar cada funcionário em sua essência, pelo que eles são e querem ser. As novas gerações querem “algo a mais” de suas vidas profissionais e as empresas estão confusas para decifrar o que de fato querem e como atende-los.

Na evolução do “SER” dentro do dia a dia de trabalho, tem-se a visão da revolução industrial, quando a expectativa era por ordens e o

profissional oferecia suas mãos, na era da informação o funcionário se coloca como um profissional do conhecimento e oferece sua mente, agora, em tempos de inteligência emocional ele se coloca no centro da relação e oferece seu coração (Unruh,2015).

Com todo o exposto, ocorre que um contexto envolvente e caracterizado pelo apoio às pessoas e ao processo inovativo, fruto das sinergias internas, é necessariamente decorrente de uma mudança cultural consistente e voltada para a inovação.

## **Inovação**

Konsynski (2015) atesta que nos tempos atuais novas capacidades e competências elevam o valor de uma habilidade até então impensada, a de descartar práticas antigas atribuindo novas funções e responsabilidades, realinhando as partes interessadas de forma a melhor servir os mercados em evolução. Para ele a única certeza é que nada se manterá como está e que não há como prever as mudanças que ocorrerão nos próximos 5 anos, principalmente no que se refere a modelos de negócio e atuação das pessoas nestes modelos.

Ainda para Konsynski (2015), novas habilidades serão necessárias para novas soluções e isso só se dará repensando o negócio, repensando o comércio e desafiando os padrões de interação social. Pelo cenário apresentado, tem-se a necessidade de inovação como uma das poucas certezas do mundo corporativo.

Para que se tenha alinhado este conceito, hoje tão destacado em sua importância para a sobrevivência das empresas, assume-se a seguinte definição, não como única ou definitiva, mas apenas como norte a sequência deste trabalho:

É a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor. Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. A exigência mínima é que o produto/serviço/processo/método/sistema inovador deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em relação aos seus competidores (FINEP, 2015).

Sendo resultado de um processo criativo, a inovação dependerá sempre de uma cultura organizacional disposta ao risco e competente para gerenciá-lo, que estimule a cooperação tanto interna quanto externamente e que envolva toda sua estrutura nos processos de mudança, investindo significativamente nos recursos humanos (OCDE, 2005), características estas ainda não tão comuns às empresas brasileiras, o que talvez venha a responder o porquê de, apesar de reconhecidamente relevante ainda não representar traço comum nesta sociedade empresarial.

Ao considerar a inovação uma resposta positiva à determinada situação ou mesmo a antecipação a uma possível ruptura, estabelece-se relação desta com a resiliência organizacional.

## **Resiliência Organizacional**

Pela interpretação de Sheffi (2007), empresas resilientes são aquelas que investem na habilidade de retomar rapidamente suas atividades planejadas após passarem por uma ruptura e ainda garantem que seus clientes sejam minimamente afetados por tal episódio.

Para Varella (2012) é aquela com maior capacidade de inovação, versatilidade e flexibilidade e baseia tais habilidades nas competências individuais. Ele, assim como Carmello (2008), relaciona a resiliência organizacional ao comportamento humano de forma individual.

Lobato (2013) analisa o impacto dos novos modelos de gestão à realidade brasileira e define seu modelo resiliente de organização com base na descentralização, redução dos níveis hierárquicos, compartilhamento de responsabilidades e o desenvolvimento de uma estrutura de poder dinâmica. Ele confere destaque ao conjunto de valores compartilhados pela empresa e ao poder de um intensivo e eficiente sistema de comunicação, além de abordar questões quanto a cultura organizacional, ética e os obsessivos objetivos por lucro e poder.

Andrea Ovans (2015), em seu recente arquivo publicado na Harvard Business Review, divulga o resultado de uma pesquisa britânica que associa de forma contundente a importância da resiliência do indivíduo para os melhores resultados da empresa e destaca que tal capacidade é drenada, diariamente, pelo convívio com companheiros de trabalho que se apresentam como pessoas de difícil relacionamento.

Abordar a resiliência do indivíduo como base para a resiliência da empresa é o caminho mais comumente adotado pelos autores que estudam o tema e têm suas publicações realizadas, mas o posicionamento de Marisa Salanova, que opta por entender ser este um processo social, coletivo e não individual, vai de encontro à proposta de Sheffi (2007), pioneiro na

conceituação do termo, e converge para o entendimento inicial da autora deste artigo.

Salanova et al.(2012), retomando o conceito de organizações saudáveis (*Healthy Organizations*) abordado por Cooper and Cartwright na década de 90, diz ser em situações de crise e grandes desafios que tais organizações podem elevar seu grau de resiliência, não apenas sobrevivendo às turbulências, mas aprendendo e se fortalecendo com elas.

Desta forma ela cunha o termo HERO (*HEalthy and Resilient Organization*) que podemos traduzir por Organizações Saudáveis e Resilientes. Lengnick-Hall e Beck (2011) *apud* Salanova et al. (2012), definem que a resiliência organizacional se refere a capacidade da equipe/time de manter os ajustes positivos frente a situações desafiadoras, recuperar-se de eventos adversos e manter resultados aceitáveis ao longo do período crítico.

O Modelo HERO se constrói então sobre o tripé: práticas e recursos organizacionais saudáveis, empregados saudáveis e resultados organizacionais também saudáveis (SALANOVA et al.,2012).

Depreende-se desta visão que, dada a gama de eventos potencialmente devastadores, estabelecer uma empresa resiliente requer uma ampla abordagem de suas fraquezas e ameaças assim como de seus pontos fortes e oportunidades, sendo então pertinente se buscar alguma ferramenta de análise melhor estruturada.

Felizmente, em novembro de 2014 a *British Standards Institution* (BSI), voltada para eficiência dos negócios, lançou uma proposta de guia para que se defina a resiliência organizacional de forma padronizada.

A BS65000 define Resiliência Organizacional como a habilidade que as empresas têm de se antecipar, se preparar, responder e se adaptar, tanto às mudanças repentinas quanto àquelas que ocorrem de forma gradual, ou seja, são adaptáveis, competitivas, ágeis e fortes (BSI GROUP, 2014a).

Dando sequência a este movimento de normatização, a *International Organization for Standardization* (ISO) recém-anunciou para 2016 o lançamento da norma ISO 22316 - *Organizational Resilience*, que terá por base a BS65000.

Na apresentação do referido guia a BSI afirma que o BS65000 esclarece o significado de resiliência, destaca seus componentes chave, ajuda as organizações a mensurar sua resiliência e fazer melhorias e identifica boas práticas encontradas em outras disciplinas e definidas em padrões existentes.

O guia é direcionado àqueles que são responsáveis por construir a resiliência em suas organizações o que inclui a gerência de risco e continuidade, os envolvidos com a governança corporativa, a gerência de

emergências e das cadeias de abastecimento e distribuição (BSI GROUP,2014a).

Para BSI Group (2014b) os benefícios da resiliência organizacional são claros e habilitam-na a improvisar de forma bem sucedida quando se deparam com rupturas não previstas.

Há um ganho em termos de competitividade decorrente de uma melhor identificação de lacunas e oportunidades, são mais ágeis e inovadoras, capazes de aprender com seus erros e a análise de tendências, reduzem custos e aumentam a eficiência em decorrência de estarem mais atentas e assim evitam as armadilhas do mercado, compreendem melhor riscos e oportunidades, além de preservar e melhorar sua reputação, gerar credibilidade tanto interna quanto externa e desenvolver uma cultura de propósitos e valores compartilhados.

Uma vez compreendido o conceito e apresentada a perspectiva de maior ênfase ao tema, busca-se sua relação com as questões pertinentes ao desenvolvimento regional, tão almejado pelos brasileiros que sempre se vêm como o país do futuro, porém este nunca se apresenta à população.

## **Desenvolvimento Regional**

Santos et al. (2012) apresentam um conceito multidimensional de desenvolvimento regional onde as dimensões econômica, política, social e ambiental são tratadas de forma que se compreenda a necessidade de uma análise integrada das mesmas.

Para que se tenha de fato uma avaliação de desenvolvimento e não apenas a constatação de crescimento econômico de uma determinada região, há que se obter o equilíbrio entre tais dimensões. Neste sentido o papel desempenhado pelas organizações é de extrema relevância, uma vez que têm potencial para gerar impacto em qualquer uma destas dimensões.

Silva e Shimbo (2004) destacam a relevância que a participação dos atores sociais tem (ou deveria ter) no processo de desenvolvimento regional. O que inclui de forma pertinente a necessidade de maior atuação dos gestores e empresários neste sentido.

Desfavorável a tal necessidade está a constatação de que aqueles que estão afrente das empresas, conduzindo-as de acordo com seus propósitos e objetivos, assim como a sociedade em geral, não se percebem enquanto agentes do processo de desenvolvimento, mantendo-se na posição de expectadores ou, ainda pior, de beneficiários do sistema (SILVA; SHIMBO,2004).

Acreditando que deverão ser providos de condições favoráveis ao crescimento e longevidade de seus próprios negócios, tais gestores se acomodam e não buscam por si uma saída favorável para suas empresas. Como reflexo desta conduta tem-se, muitas vezes, o incremento das estatísticas de mortalidade das empresas e, conseqüentemente, maior lentidão do desenvolvimento regional.

## O mapa da inovação no Brasil

A pesquisa realizada pelo IBGE com vistas a geração de indicadores setoriais, regionais e nacionais quanto as práticas de inovação adotadas por empresas de diversos setores da economia brasileira, tem relevante importância na condução deste e também dos futuros trabalhos a serem realizados no sentido de relacionar inovação e resiliência organizacional.

Seguindo a recomendação do Manual de Oslo, a Pesquisa de Inovação 2011 (BRASIL, 2013) define inovação de produto e/ou processo pela sua introdução no mercado ou adoção pela empresa, e as conceitua da seguinte forma:

“Produto novo” é aquele cujas características fundamentais (especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, *user friendliness*, funções ou usos pretendidos) diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. A inovação de produto também pode ser progressiva, através de um significativo aperfeiçoamento de produto previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aprimorado. Inovação de processo refere-se à introdução de novos ou substancialmente aprimorados métodos de produção ou de entrega de produtos. Métodos de produção, na indústria, envolvem mudanças nas técnicas, máquinas, equipamentos ou *softwares* usados no processo de transformação de insumos em produtos); nos serviços, envolvem mudanças nos equipamentos ou *softwares* utilizados, bem como nos procedimentos ou técnicas que são empregados para criação e fornecimento dos serviços.

O Quadro 1 a seguir, resume alguns dos conceitos adotados pela pesquisa e serve de referência para que melhor se analisem os resultados obtidos.

**Quadro 1: Conceituação dos itens abordados pela pesquisa**

Item	Abrangência	Forma de Avaliação
Atividades Inovativas	P&D - pesquisa básica, aplicada ou desenvolvimento experimental; Outras atividades não relacionadas com P&D - aquisição de bens, serviços e conhecimentos externos.	Mensuração monetária dos recursos alocados em atividades internas de P&D ou sua aquisição externa, incluindo outros conhecimentos, aquisição de software, máquina, equipamento e investimento em treinamento além do investimento para introdução das inovações tecnológicas no mercado.
Fontes de Financiamento	Financiamento interno e externo em P&D	Separação entre o % relativo ao financiamento de P&D da própria empresa e o % externo, que se subdivide em financiamento de outras empresas brasileiras, público e proveniente do exterior.
Compra de Serviços	Compra de Serviços de P&D	Distribuição percentual do valor da compra por parte das empresas brasileiras de serviços de P&D, de acordo com o tipo de organização prestadora do serviço.
Atividades Internas	Atividades Interna de P&D no período de 2009 a 2011	Avaliação quanto a continuidade ou não das atividades, quanto ao local de concentração das atividades de P&D na empresa e o número de pessoas envolvidas nestas atividades.
Impactos das Inovações	Impactos associados ao produto, mercado, processo, meio ambiente, saúde e segurança e enquadramento às normas e legislação..	Avaliação quanto a qualidade do produto, ampliação da gama de produtos ofertados, evolução da participação da empresa no mercado, capacidade produtiva e estrutura de custos.
Fontes de Informação	Identificação das fontes de ideias e de informações utilizadas no processo inovativo como indicador do processo de criação, disseminação e absorção de conhecimentos.	Conhecimento decorrente das informações geradas pelas instituições de produção de conhecimento ou através de empresas com as quais se relacionam comercialmente.
Relações de Cooperação para Inovação	Participação ativa da empresa em projetos conjuntos de P&D	Formação do Sistema Nacional de Inovação.
Apoio do Governo	Existência de financiamentos, incentivos fiscais, subvenções, participação em programas públicos voltados para o desenvolvimento tecnológico e científico.	Frequência de uso de programas de apoio às atividades inovativas e percentual de financiamento recebido do governo para estas.

Fonte: Elaborado a partir de Brasil (2013).

Cabe ainda destacar a adoção dos seguintes conceitos por Brasil (2013):

“Inovação organizacional” é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas, visando melhorar o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços. Ela é resultado de decisões estratégicas tomadas pela direção e deve constituir novidade organizativa para a empresa.

Biotecnologia se refere à aplicação da ciência e da tecnologia aos organismos vivos, assim como às suas partes, produtos ou modelos, para alterar o material vivo ou inerte, com a finalidade de produzir conhecimentos, bens ou serviços.

Nanotecnologia envolve um conjunto de técnicas usadas para manipular a matéria até os limites do átomo, com o objetivo de incorporar materiais nanoestruturados ou nanopartículas em produtos existentes para melhorar seu desempenho, ou criar novos materiais e desenvolver novos produtos.

O cruzamento de tantos dados resulta em uma análise extensa, profunda e relevante quanto a prática da inovação no Brasil no período de 2009 a 2011, mas para este artigo a compreensão dos seguintes pontos já se mostra adequada:

- Houve um acréscimo de 8,3% no número de empresas inovadoras com relação ao período anterior;
- Em torno de 40% das empresas apresentaram algum tipo de inovação neste período;
- A maior parte das inovações acontece em processos e há significativa atuação das empresas de eletricidade e gás neste desempenho;
- Menos de 20% das empresas lançaram produtos novos ou aprimorados;
- Apesar das empresas de maior porte apresentarem maiores índices de inovação estas registraram maior queda destes índices quando comparando os resultados atuais com os da pesquisa anterior;
- Em torno de 59% das pessoas envolvidas nas atividades de P&D tem formação superior e 16% tem pós graduação;
- Aproximadamente 80% das indústrias e serviços relacionados, são responsáveis pelo desenvolvimento da inovação do produto, enquanto que para o setor elétrico esse percentual cai para 8,9%, estando essa responsabilidade presente no

estabelecimento de cooperação com outras empresas ou institutos.

- A inovação em processo está a cargo do próprio setor de eletricidade e gás em 65% dos casos enquanto que a indústria e o setor de serviços relacionados transferem essa responsabilidade para outras empresas ou institutos;
- As redes de informação informatizadas representam a principal fonte de informação para inovar nos três setores analisados, mas fornecedores e clientes também se destacaram;
- Com relação a pesquisa anterior, a indústria apresenta crescimento de quase 6% na cooperação com algum tipo de parceiro;
- Em torno de 50% das indústrias de grande porte atuaram em cooperação com outras empresas, tendo o setor de eletricidade e gás significativo destaque (95% das empresas).
- Universidades ou institutos de pesquisa, empresas de consultoria, fornecedores, clientes ou consumidores, são os parceiros que mais se destacam nos processos de cooperação para inovação;
- Principais impactos das inovações percebidos pelas empresas:
  - Enquadramento em regulamentações;
  - Melhores controles em saúde e segurança;
  - Redução do consumo de energia;
  - Redução dos custos de trabalho;
  - Redução dos custos de produção ou serviços prestados;
  - Aumento na flexibilidade de produção ou prestação de serviço;
  - Aumento na capacidade de produção ou prestação de serviço;
  - Permitiu abrir novos mercados;
  - Ampliou ou permitiu manter a participação da empresa no mercado;
  - Ampliou a gama de bens ou serviços ofertados;
  - Melhorou a qualidade dos bens ou serviços ofertados;
- Houve aumento na participação do apoio governamental à inovação de 23% na pesquisa anterior para 35% na pesquisa atual, sendo as grandes empresas as mais beneficiadas pelos programas governamentais;

A Pesquisa de Inovação 2011 (BRASIL, 2013) aborda ainda os principais problemas e obstáculos à inovação no Brasil aos quais se dá

especial destaque à falta de pessoal qualificado, rigidez organizacional, falta de fontes de financiamento, altos custos da inovação e riscos econômicos excessivos.

Há que se considerar ainda a informação de que a falta de pessoal qualificado vem ganhando posições no *ranking* de gargalos à inovação, se apresentando como o 3º fator mais preocupante.

Com relação às inovações organizacionais e de *marketing* destacam-se aquelas relativas às técnicas de gestão, técnicas de gestão ambiental, métodos de organização do trabalho e estratégias de *marketing*, apontadas não só pelas empresas que as adotaram como também por aquelas não inovadoras, mas que reconhecem sua relevância frente a necessidade de desenvolvimento da inovação.

Apesar de ainda pouco representativas, as inovações em nanotecnologias e biotecnologias vêm sendo difundidas nas empresas destas atividades e são associadas a um processo de aprendizado pelo uso.

A maioria dessas empresas é usuária dessas tecnologias emergentes, ao mesmo tempo em que uma pequena parcela destas caracteriza-se como produtoras de biotecnologia e nanotecnologia.

De qualquer forma, verificam-se esforços de aprendizagem tanto no processo produtivo, sobretudo nas empresas que realizam atividades em biotecnologias, como pelos mecanismos tradicionais de pesquisa e desenvolvimento (BRASIL,2013).

## Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi mostrar que o estabelecimento de uma cultura organizacional inovativa pode atuar como um fator de proteção para as empresas, que assim se tornarão mais resilientes e ampliarão sua capacidade de sobrevivência, permanecendo ativas no mercado por mais tempo então contribuindo para o desenvolvimento organizacional.

A pouca produção acadêmica quanto ao tema resiliência empresarial se transformou, neste estudo, em um grande desafio no sentido de agregar conceitos e apontar para um direcionamento comum, destacando a visão de Sheffi e Salanova que apontam para o desafio de se estabelecer a resiliência do grupo e não do indivíduo, favorecendo processos e não comportamentos isolados.

A partir do estabelecimento de um guia de resiliência para as organizações, acredita-se ainda mais na relevância do conceito e na necessidade de novas investigações quanto ao tema, que tende a trazer ainda muito conteúdo válido para auxílio ao melhor desempenho das empresas.

Poder comparar as diretrizes do guia BS65000 com os pontos destacados na Pesquisa de Inovação 2011, sugere a conclusão de que as práticas inovativas servem como combustível a uma maior resiliência das empresas e alerta para a importância do estabelecimento de parcerias com terceiros, pois raramente a empresa detém todo o conhecimento e competência necessários aos processos inovativos. A cooperação chega como mais um desafio desses novos tempos e promete ser um caminho seguro para o desenvolvimento da inovação.

Percebe-se ainda que o aumento da competitividade advindo das inovações esteve mais relacionado a uma estratégia de caráter mais defensivo, voltada para a manutenção da posição no mercado. Por outro lado, dada a relevância da ampliação da participação da empresa no mercado, vislumbra-se igualmente claro esforço para o aumento qualitativo na capacidade competitiva das empresas.

Para compatibilizar os propósitos do objetivo do trabalho com o processo de análise empírica, no que se refere ao posicionamento dos processos de inovação no Brasil recorreram-se, principalmente, a métodos, modelos, conceitos e teorias que foram enfatizadas na revisão da Literatura.

Uma vez que também foram tratadas na revisão de literatura as condições para o estabelecimento de uma cultura empresarial voltada para a inovação, há evidências de que um direcionado processo de gestão desta cultura, onde a valorização das pessoas enquanto indivíduos se mostra necessário, leva ao estabelecimento de uma organização inovadora.

As evidências de que a inovação corresponde a um fator de proteção às empresas, possibilitando maior longevidade a estas, converge para o objetivo inicial deste e sugere a realização de novas pesquisas que venham a confirmar, qualitativa e quantitativamente as propostas aqui colocadas.

## Referências

BARBIERI, J.C.; ÁLVARES, A.C.T.; CAJAZEIRA, J.E.R. Geração de ideias para inovações: estudos de casos e novas abordagens. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 3, 2009.

BRASIL. IBGE. (Org.). **PESQUISA DE INOVAÇÃO 2011**. Rio de Janeiro, 2013. 227 p. Disponível em: <[http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011\\_publicacao\\_completa.pdf](http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011_publicacao_completa.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2015.

SEBRAE (Brasil) (Org.). **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br / Sebrae / PortalSebrae / Anexos / Sobrevivencia \\_das\\_ empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2015.

BSI GROUP. (Inglaterra) (Org.). **BS 65000 - Guidance for Organizational Resilience**. 2014a. Disponível em: <http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030258792>>. Acesso em: 08 maio 2015.

BSI GROUP (Inglaterra) (Org.). **Organizational Resilience Standard Published**. 2014b. Disponível em: <<http://www.bsigroup.com/en-GB/about-bsi/media-centre/press-releases/2014/November-2014/Organizational-resilience-standard-published/#.VVKUOPIViko>>. Acesso em: 08 maio 2015.

CARMELLO, E. Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Editora Gente, 2008.

FINEP (Brasil). **Glossário**. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/o\\_que\\_e\\_a\\_finep/ conceitos\\_ct.asp#indicel](http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp#indicel) . Acesso em: 05 maio 2015.

GODOY, R.S.P.; PEÇANHA, D.L.N. Cultura Organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, Ano XXIX nº01/09, p.142-163, maio 2009.

KONSYNSKI, B.(Ed.). **Are You Ready For the Certainty of the Unknown?** 2015. MIT Sloan Management Review. Disponível em: <[http://sloanreview.mit.edu/article/are-you-ready-for-the-certainty-of-the-unknown/?use\\_credit=fbf53b6b39318c7b0933758ffc2a167e](http://sloanreview.mit.edu/article/are-you-ready-for-the-certainty-of-the-unknown/?use_credit=fbf53b6b39318c7b0933758ffc2a167e)>. Acesso em: 10 maio 2015.

LOBATO, D.M. (2013). **Gestão Resiliente: um modelo eficaz para a cultura empresarial brasileira contemporânea**. São Paulo: Atlas.

MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, v. 9, p. 207-224, 1984.

OCDE. (Org.) **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Tradução de Flávia Gouveia. 3.ed. Brasília/DF: FINEP / OCDE, 2005. Disponível em: [http://download.finep.gov.br/imprensa /oslo2.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf). Acesso em: 20 fev. 2015.

OVANS, A. **What Resilience Means, and Why it Matters**. 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/01/what-resilience-means-and-why-it-matters>>. Acesso em: 01 maio 2015.

PINHEIRO, R. W.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Análise conjunta do ciclo de vida e da longevidade empresarial: um enfoque em indústria, comércio e agronegócio. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 18, n. 3, p.37-57, set. 2013. Trimestral. ISSN 1980-4431.

ROBINSON, A.G.; SCHROEDER, D.M.. **Bottom-Up: Unleash the Power of Employee Ideas**. 2014. Disponível em: <<http://www.iamagazine.com/viewpoints/read/2014/07/30/bottom-up-unleash-the-power-of-employee-ideas>>. Acesso em: 10 maio 2015.

SALANOVA, M. et al. **We Need a Hero!:** Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. 2012. *SAGE Journals - Group Organization Management*. Disponível em: <<http://gom.sagepub.com/content/37/6/785.abstract>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

SANTOS, E.L. et al. **Desenvolvimento:** um debate conceitual multidimensional. *DRd - Desenvolvimento Regional em debate*, 2012. Ano 2, n.1, p. 44-61.

SHEFFI, Y. **The resilient enterprise:** overcoming vulnerability for competitive advantage. Massachusetts: MIT Press, 2007.

SILVA, M. A. C. et al. **Cultura Inovativa e Formação de Ambiente Inovador**. In: XVII SEMEAD Seminários em Administração, ISSN 2177-3866. São Paulo: out. 2014.

SILVA, M.R.; SHIMBO, I. **A dimensão política da sustentabilidade na formulação de políticas públicas de habitação**. Caso: Itararé-SP e região. In: II Encontro ANPPAS, Indaiatuba, 2004, São Paulo.

VARELLA, J. M. **Empresas Resilientes**. São Paulo: ISBN 978-85-8196-194-1, 2012.