Universidade de Fortaleza

REVISTA GESTÃO EXECUTIVA

Desbloqueando a Cultura de Inovação em Corporações Tradicionais: Diagnóstico e Ação pelo Quociente de Inovação

Cinthia Santos Gadelha
Afonso Carneiro Lima

https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17475

RESUMO

Grandes corporações industriais enfrentam o paradoxo entre o discurso retórico de fomento à criatividade e entraves estruturais de governança burocrática. Este relato técnico investiga como mensurar e implementar os pilares da cultura de inovação em uma indústria de alimentos listada na B3 com mais de seis décadas de mercado. Conduziu-se uma pesquisa-ação com 963 líderes corporativos por meio do modelo Quociente de Inovação (Rao; Weintraub, 2012). Constatou-se uma assimetria severa: elevado respaldo em valores e comportamentos versus gargalos profundos em processos e alocação de recursos. O trabalho propõe intervenções estruturadas para mitigar a aversão ao erro e desburocratizar a transição para testes ágeis.

Tags: Cultura de inovação; Quociente de inovação; Burocracia corporativa; Pesquisa-ação.

Principais Pontos (Highlights)

- **O Descompasso Cultural-Operacional:** Companhias tradicionais apresentam alto apetite retórico e comportamental para inovar (médias de 3,52 e 3,44), contudo falham criticamente no desenho de processos (3,06) e na remoção da burocracia (2,45).
- **Gargalo nos Ciclos Rápidos e Parcerias:** A falta de critérios claros de fracasso rápido (2,90) e o isolamento de feedbacks externos de parceiros de cadeia (2,97) asfixiam a capacidade competitiva de novos produtos.
- **Fissura na Percepção Hierárquica:** Gerentes e executivos seniores avaliam o quociente de inovação de forma significativamente mais crítica do que líderes operacionais, refletindo frustração com os obstáculos de governança.
- **Roadmap Pragmático de Intervenção:** A pesquisa-ação demonstrou que programas estruturados de ideação, repositórios de boas práticas e governança orientada ao erro inteligente habilitam a sustentabilidade da inovação sem desestabilizar a operação fabril.

Introdução: O Dilema da Inovação sob o Peso da Tradição

A longevidade corporativa em setores manufatureiros consolidados costuma consolidar estruturas orientadas à eficiência de curto prazo, rigor normativo e minimização de riscos. Contudo, na contemporânea economia do conhecimento, a capacidade contínua de inovar constitui o vetor determinante da sustentabilidade empresarial e da geração de valor para acionistas (Lawson; Samson, 2001). Essa exigência competitiva impõe uma transição complexa: transpor a inovação de uma aspiração executiva para uma rotina institucionalizada.

A cultura organizacional atua como alicerce estruturante das condutas e prioridades que viabilizam ou paralisam a inovação de produtos e processos (Martins; Terblanche, 2003). Não obstante, conselhos e comitês executivos deparam-se reiteradamente com uma contradição: os relatórios de

engajamento apontam motivação das equipes, mas os ciclos de prototipagem e lançamento de novos portfólios permanecem morosos e excessivamente burocráticos. O objetivo deste relato técnico é desconstruir esse dilema, identificando os gargalos internos e estabelecendo um plano de ação empírico que alinhe governança, alocação de recursos e flexibilidade operacional.

Contexto Empírico: A Maturidade Industrial Frente ao Imperativo Tecnológico

O estudo foi desenvolvido no seio de uma das maiores empresas industriais do setor de alimentos do Brasil, com faturamento multibilionário, registro de capital aberto na B3 e mais de 60 anos de história de liderança de mercado. Historicamente reconhecida pela excelência em controle operacional e qualidade produtiva, a organização passou a sofrer crescentes pressões de analistas e investidores institucionais por diferenciação em valor agregado e novos produtos saudáveis.

Apesar dos elevados investimentos fabris, a companhia enfrentava a típica "armadilha para baixa inovação" característica do ecossistema empresarial nacional (Chiarini et al., 2020), inovando primariamente de modo defensivo e orgânico. Conviviam na governança duas forças opostas: de um lado, o anseio da alta administração em renovar o portfólio; de outro, normas corporativas de compliance fabril tão severas que asfixiavam a agilidade experimental indispensável à sobrevivência do negócio.

Metodologia: O Rigor da Pesquisa-Ação Corporativa

Adotou-se o método da pesquisa-ação, orientado a intervir colaborativamente sobre o fenômeno prático e expandir a base de aprendizado institucional (Dresch et al., 2015). A investigação estruturou-se em ciclos iterativos contínuos de diagnóstico, planejamento, ação e avaliação (Mello et al., 2012), implementados entre outubro de 2021 e fevereiro de 2022 em parceria direta com a Diretoria Executiva e a área de Gestão Organizacional.

Utilizou-se o modelo psicométrico do Quociente de Inovação (QI) de Rao e Weintraub (2012), subdividido em 6 blocos fundamentais (Valores, Comportamento, Sucesso, Clima, Recursos e Processos), compostos por 18 fatores e 54 afirmativas em escala intervalar de 1 a 5. O instrumento foi submetido à liderança integral da empresa, obtendo adesão representativa de 963 líderes (taxa de resposta de 71%), cobrindo encarregados fabris, coordenadores, supervisores e gerentes executivos em escala nacional. Os microdados foram tabulados via software SPSS, com testes descritivos de dispersão, estratificação hierárquica e tempo de empresa.

Diagnóstico Factual: Onde a Governança Asfixia a Inovação

O índice geral de maturidade inovadora alcançou média global de 3,33, situando a companhia no estrato de "inovação moderada" (Rao; Weintraub, 2012). Essa média consolidada, entretanto, oculta assimetrias estruturais de governança. As dimensões afetivas e motivacionais alcançaram as maiores pontuações: Valores registrou 3,52 e Comportamentos atingiu 3,44. Em contrapartida, as dimensões instrumentais revelaram fraquezas sensíveis: Recursos ficou com 3,27 e Processos amargou a última colocação com 3,06.

A disfunção fica explícita no cotejamento dos itens de maior e menor desempenho, conforme sintetizado na Tabela 1. O compromisso retórico das equipes é elevado: o apetite por explorar oportunidades e a imaginação para novas soluções cravaram 3,75, acompanhados pelo espírito de equipe (3,71). Todavia, nos itens operacionais, o ambiente corporativo se revela paralisante: a capacidade de dar menos importância à burocracia desaba para 2,45, a flexibilidade dos processos contra controles rígidos cai para 2,90 e o descarte ágil de projetos inviáveis fica em 2,90.

Tabela 1

Matriz comparativa de variáveis do Quociente de Inovação (QI)

Dimensão Analítica	Fator Avaliado	Afirmativa Operacional / Descrição da Variável	Média Amostral (N=963)	Classificação Executiva
Valores	Apetite / Imaginação	Desejo fervoroso de explorar novas oportunidades e perspectivas diversas	3,75	Fortaleza Cultural
Clima	Trabalho em Equipe	Alinhamento e colaboração integrada dos times para conquistar oportunidades	3,71	Fortaleza Cultural
Comportamento	Determinação	Persistência da liderança em seguir oportunidades diante da adversidade	3,65	Fortaleza Cultural
Recursos	Especialistas	Acesso corporativo a especialistas e consultores para apoiar projetos	2,99	Gargalo Crítico
Processos	Interação Externa	Ciclos estruturados de feedback e escuta ativa com parceiros e clientes	2,97	Gargalo Crítico
Processos	Prototipagem	Transição ágil e fluida de oportunidades identificadas para fase de teste/piloto	2,95	Gargalo Crítico
Processos	Erros Inteligentes	Interrupção rápida e sem culpabilização de projetos com base em métricas	2,90	Gargalo Crítico
Processos	Flexibilidade	Processos customizados ao contexto em detrimento de regras burocráticas	2,90	Gargalo Crítico
Clima	Sem Burocracia	Redução de políticas, rigidez formal e controles para simplificar a rotina	2,45	Vulnerabilidade Severa

Fonte: Elaborada pelos autores (2024), com base nos microdados de Gadelha (2024).

Adicionalmente, os dados segregados por estrato gerencial revelaram que os gerentes executivos avaliam a empresa de forma muito mais rigorosa em Processos (2,70) e Recursos (3,00) do que os supervisores (3,28 e 3,45). Isso demonstra que as camadas de alta gestão vivenciam diretamente o atrito das aprovações corporativas, confirmando que a liderança sênior reconhece o travamento sistêmico, mas encontra-se amarrada pela cultura de aversão ao risco (Villaluz; Hechanova, 2019).

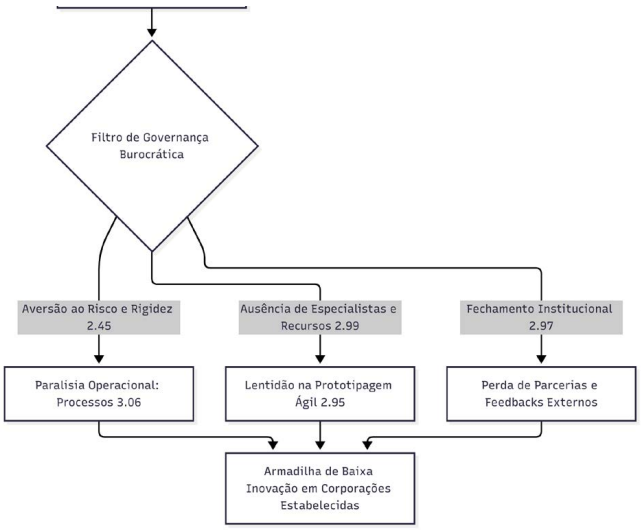
Discussão: O Paradoxo entre Discurso Cultural e Realidade de Governança

Os achados empíricos dialogam diretamente com a teoria ao corroborar que uma organização pode cultivar a intenção de inovar e comportamentos colaborativos sem, contudo, dispor da orientação estrutural para efetivar essa inovação no mercado (Sadegh Sharifirad; Ataei, 2012). O setor industrial de grande porte frequentemente prioriza a otimização linear de linhas fabris e a disciplina financeira (Cooper, 2000), negligenciando que a inovação disruptiva requer espaços deliberados de falha e aprendizado (Bak, 2020).

Evidenciou-se a dominância de uma inovação estritamente intramuros, onde a escuta de parceiros de mercado e fornecedores é minimizada (média 2,97), em detrimento das vantagens comprovadas da inovação aberta (Chesbrough, 2003). Ao isolar suas equipes das conexões externas de ecossistema e penalizar informalmente o erro em vez de promover sua interrupção inteligente (2,90), a organização preserva o status quo mas reduz dramaticamente a velocidade de lançamentos rentáveis.

Figura 1

Framework de Tensões Estruturais no Quociente de Inovação



Fonte: Elaborada pelos autores (2024), com base no modelo de Rao e Weintraub (2012) e dados empíricos.

Implicações Gerenciais: Recomendações e Plano de Ação Estratégico

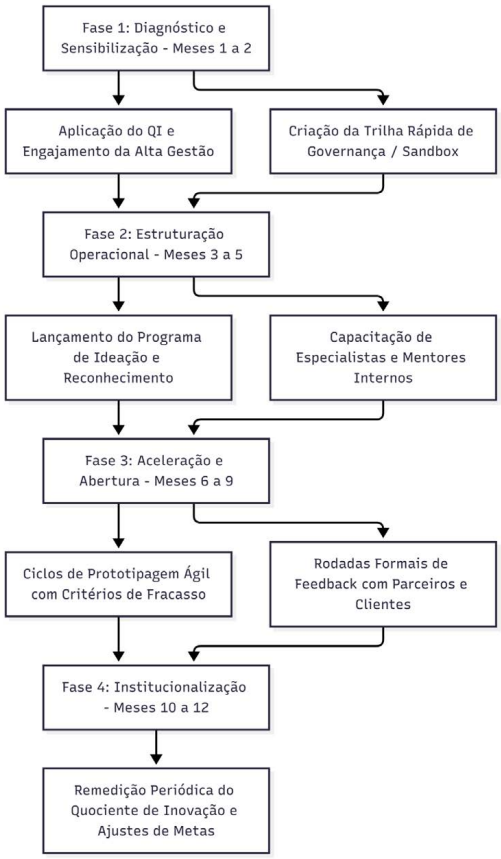
Para destravar a capacidade inovadora sem comprometer os rígidos padrões industriais, propõe-se um conjunto articulado de quatro decisões corporativas de alta prioridade:

1. **Instituição de 'Fast-Tracks' de Prototipagem Sem Burocracia:** Estruturar uma trilha regulatória segregada ("sandbox fabril") que permita às equipes alocar micro-orçamentos para pilotos industriais em até 15 dias corridos, suprimindo o rito formal de capex padrão. *Métrica:* Redução do lead time entre a submissão da oportunidade e a testagem prática para menos de 30 dias.

2. **Governança de Interrupção Inteligente e Aceitação do Erro:** Formalizar comitês de portfólio disciplinados com critérios transparentes de abandono de projetos (fail fast), dissociando o cancelamento do insucesso pessoal ou perda de bônus executivo (Dobni, 2008). *Métrica:* Aumento da taxa de liquidação de testes não promissores no primeiro trimestre após o piloto.
3. **Programa Corporativo de Ideação e Reconhecimento:** Operacionalizar canais digitais de crowdsourcing interno para captação de soluções de linha de frente, integrando campanhas de compartilhamento de boas práticas e conteúdos formativos contínuos (Ida; Tumelero, 2021). *Métrica:* Mínimo de 65% de participação ativa da força de trabalho e captação de pelo menos 10 projetos com VPL positivo ao ano.
4. **Abertura a Inovação Aberta e Feedbacks de Ecossistema:** Implantar rodadas quadrimestrais sistemáticas de design participativo com distribuidores, varejistas e clientes para capturar carências de produto (Chesbrough, 2003). *Métrica:* Elevação do índice de avaliação de interação externa no Quociente de Inovação corporativo.

Figura 2

Roadmap Estratégico de Implementação da Cultura de Inovação



Conclusão

A mensuração do Quociente de Inovação desmascarou a ilusão de que altos índices de engajamento e intenção criativa bastam para sustentar o avanço tecnológico em corporações industriais. O verdadeiro entrave reside no arcabouço de governança e nos processos burocráticos de controle que reprimem a prototipagem rápida e bloqueiam a conexão externa. A omissão das diretorias em flexibilizar essas estruturas impõe custos severos de inação, perpetuando o risco de obsolescência diante de concorrentes ágeis. Embora o presente estudo limite-se à avaliação transversal de uma única corporação de alimentos sem medição posterior à implementação completa, ele comprova que a pesquisa-ação associada a diagnósticos robustos capacita a alta liderança a transformar intenções difusas em disciplina corporativa de inovação.

Referências

Bak, H. (2020). Supervisor feedback and innovative work behavior: the mediating roles of trust in supervisor and affective commitment. *Frontiers in Psychology*,*11*, 559160.

Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review,45*(3), 33-58.

Chiarini, T., Cimini, F., Rapini, M. S., & Silva, L. A. (2020). The political economy of innovation: why is Brazil stuck in the technology ladder? *Brazilian Political Science Review*,*14*(2), e0001.

Cooper, R. G. (2000). Product innovation and technology strategy. *Research-Technology Management*, Washington, *43*(1), 38-41.

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, Bingley,*11*(4), 539-559.

Dresch, A., Lacerda, D. P., & Miguel, P. A. C. (2015). A distinctive analysis of case study, action research and design science research. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*,*17*(56), 1116-1133.

Ida, L. M. C., & Tumelero, C. (2021). Boosting technological innovation and innovation culture from an idea generation program: the experience of a Brazilian bank. *International Journal of Innovation*, *9*(3), 474-495.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, *5*(3), 377-400.

Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, *6*(1), 64-74.

Mello, C. H. P., Turrioni, J. B., Xavier, A. F., & Campos, D. F. (2012). Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. *Production*, *22*(1), 1-13.

Rao, J., & Weintraub, J. R. (2012). *What is your company's innovation quotient?* Social Science Research Network (SSRN Working Paper 1987866).

Sadegh Sharifirad, M., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, Bingley, *33*(5), 494-517.

Villaluz, V. C., & Hechanova, M. R. M. (2019). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, *Bingley, 40*(2), 38-150.

Sobre os Autores

Cinthia Santos Gadelha
Mestra em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza (MPA-Unifor). Psicóloga e especialista em desenvolvimento de pessoas e cultura organizacional corporativa.

Afonso Carneiro Lima
Doutor em Administração e Professor do Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Fortaleza (MPA-Unifor). Pesquisador e consultor sênior nas áreas de estratégia empresarial, inovação tecnológica e governança corporativa.

***

Para Citar este Trabalho
Gadelha, C. S., & Lima, A. C. (2024). Desbloqueando a cultura de inovação em corporações tradicionais: diagnóstico e ação pelo quociente de inovação. *Revista de Gestão Executiva (GEX),3*, 1-5. https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17475