

AVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS SOB A ÓTICA DO QI DA INOVAÇÃO

ADRIANO MESQUITA SOARES

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Brasil
E-mail: adriano-soares711@hotmail.com

JOÃO LUIZ KOVALESKI

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Brasil
E-mail: kovaleski@utfpr.edu.br

ANDREIA ANTUNES DA LUZ

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Brasil
E-mail: andreia-luz@hotmail.com

GILBERTO ZAMMAR

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Brasil
E-mail: zammar@utfpr.edu.br

REGINA NEGRI PAGANI

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Brasil
E-mail: reginapagani@utfpr.edu.br

SILVIA GAIA

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Brasil
E-mail: gaia@utfpr.edu.br

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo central analisar através da ferramenta QI de inovação, a cultura de inovação em empresas brasileiras. No presente estudo, a pesquisa se classifica como aplicada, qualiquantitativa, exploratória e *survey*. A pesquisa foi realizada com executivos de 102 empresas de diferentes portes (micro, pequena, média e grande) e 35 setores da economia na região dos Campos Gerais, centro-sul do Estado do Paraná, Brasil. Para a coleta dos dados, aplicou-se um questionário estruturado com um total de 54 (cinquenta e quatro) questões abordando a cultura de inovação organizacional de cada empresa, adaptadas a partir da ferramenta de QI de Inovação. Os principais resultados obtidos por meio da aplicação da ferramenta foram um QI médio deste grupo de empresas de (3,21), fragmentando-o por porte de empresas, em primeiro lugar as grandes possuem maior QI (3,47), em segundo as Micro (3,2), terceiro as Médias (3,01) e em último lugar as Pequenas (2,87), numa escala que vai de 1 a 5. Esta pesquisa se limitou a estudar apenas empresas da região dos Campos Gerais, Paraná, Brasil, ainda que os dados da aplicação da ferramenta QI da Inovação apresentados sejam relevantes para se entender a cultura da inovação organizacional. Para se ter uma visão maior do país, se faz necessária a aplicação da ferramenta em mais estados da federação, podendo ser feito em pesquisas futuras.

Palavras chave: Inovação, Cultura de Inovação Organizacional, empresas brasileiras.

1. INTRODUÇÃO

As questões mais frequentes apresentadas por executivos relativas ao futuro são o crescimento contínuo de suas empresas, como enfrentar as crises e vencer a concorrência. Num mercado cada vez mais globalizado, inovar tornou-se vital para a sobrevivência das empresas (SCHERER & CARLOMAGNO, 2009). Neste contexto, as pequenas e médias empresas são propulsores a inovação em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento, para que haja inovação as organizações dependem de alguns pontos determinantes, a cultura organizacional tem uma influência muito significativa (ABDULLAH *et al.*, 2014)

Inevitavelmente, algumas tendências econômicas que ocorrem em um país, são oriundas da internacionalização da produção e do comércio internacional, que afetam todos os setores da economia nacional (STRANGE & BAYLEY, 2014). Para tanto, a competitividade tornou-se particularmente importante para as empresas e ao mesmo tempo popular entre empresários, gerentes e organizações empresariais (FLAKE & GLÓD, 2015; NORA *et al.*, 2016).

Daí a necessidade de inovar como fator-chave para a competitividade, não sendo simplesmente algo novo, mas sim, algo que traz resultados para a empresa, explorando novas ideias com sucesso, resultante de um grande retorno (SCHERER & CARLOMAGNO, 2009).

Desta forma, esta pesquisa apresenta a seguinte problemática: Como está a cultura de inovação organizacional em empresas brasileiras? Partindo da hipótese de que quanto maior o porte da organização, maior é o seu nível de inovação organizacional. Para responder a problemática da pesquisa, será necessário atingir o objetivo central, que é analisar através da ferramenta QI de inovação a cultura de inovação em empresas brasileiras.

A relevância desta pesquisa advém da necessidade de fomentar a inovação organizacional em empresas brasileiras. Num país onde a inovação é deficiente, como apresentado no relatório do *Global Innovation Index 2016*, o Brasil obteve o escore de 33,19 pontos, encontrando-se na 69ª posição no *ranking* global. Em relação aos Países da América Latina e Caribe, o país se encontra na 7ª posição. Se comparado aos países dos BRICS – países emergentes, o Brasil ficou em último lugar perdendo até para a Índia. Por fim, a pesquisa pôs o Brasil na 100ª posição no Índice de Eficiência (GLOBAL INNOVATION INDEX, 2016).

2. METODOLOGIA

O presente estudo classifica-se de acordo com as taxionomias apresentadas por Miguel (2012): aplicada, quali-quantitativa, exploratória e *survey*. A pesquisa foi realizada com executivos de 102 empresas de diferentes portes (micro, pequena, média e grande) e 35 setores da economia na região dos Campos Gerais, centro-sul do Estado do Paraná, Brasil.

Para coleta dos dados, aplicou-se um questionário estruturado com um total de 54 (cinquenta e quatro) questões abordando a cultura de inovação organizacional de cada empresa, adaptadas a partir da ferramenta de QI de Inovação de Rao e Weintraub (2013), que decompõem a ferramenta em 6 (seis) blocos, dos quais cada bloco possui 3 (três) fatores, e cada fator tem 3 (três) elementos, os quais são capazes de serem mensurados por sua intensidade com que são vislumbrados nas empresas.

Para se calcular o QI de inovação da empresa cada executivo precisou atribuir uma nota para cada elemento da pesquisa dentro de uma escala que vai de 1 a 5, onde **1** = Não Existe; **2** = Existe em pequena medida; **3** = Existe em média medida; **4** = Em grande medida; **5** = Em medida muito grande. Depois de atribuídas as notas de cada elemento, determina-se a nota média de cada elemento (**Q**); em seguida, a média de cada fator (**F**), posteriormente a média de cada bloco (**B**), e, por fim, faz-se a média dos 6 (seis) blocos constituintes, tendo assim o Quociente de Inovação da organização como ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Exemplo de cálculo da média de um dos blocos constituintes (Valores)

Bloco Constituinte	Fator	Elemento	Questões	Média do Elemento	Média do Fator	Média do Bloco
Valores	Empreendedorismo	Fome	Temos um desejo ardente de explorar oportunidades e gerar coisas novas?	Q1	F1	B1
		Ambiguidade	Temos um apetite saudável e tolerância por ambiguidades quando perseguimos novas oportunidades?	Q2		
		Foco na ação	Evitamos a paralisia perfeccionista quando identificamos novas oportunidades criando uma tendência em relação à ação?	Q3		
	Criatividade	Imaginação	Encorajamos novas soluções e formas de pensar com base em pontos de vista diferentes?	Q4	F2	
		Autonomia	Nosso local de trabalho nos oferece liberdade para correr atrás de oportunidades?	Q5		
		Descontração	Adoramos ser espontâneos e não temos medo de rir de nós mesmos?	Q6		
	Aprendizado	Curiosidade	Somos bons em fazer perguntas no sentido de desvendar o desconhecido?	Q7	F3	
		Experimento	Estamos sempre experimentando nossos esforços de inovação?	Q8		
		Aceitação do erro	Não temos medo de errar e tratamos os erros como oportunidade de aprendizado?	Q9		

Fonte: Adaptado de Rao e Weintraub (2013)

A fim de localizar os pontos fortes e fracos relativos à inovação, Rao e Weintraub (2013), estruturaram o QI da Inovação em 6 (seis) blocos:

- **Valores:** dirigem prioridades e decisões, que se refletem na forma como uma empresa

gasta seu tempo e dinheiro. Empresas verdadeiramente inovadoras gastam generosas quantias para serem empreendedoras, promovendo a criatividade e incentivando a aprendizagem contínua.

- **Comportamentos:** descrevem como as pessoas agem na causa da inovação. Para os líderes, esses atos incluem uma vontade de eliminar os produtos existentes com novos e melhores, para energizar os funcionários com uma descrição vívida do futuro e para reduzir a burocracia. Para os funcionários, as ações em apoio à inovação incluem a obstinação na superação de obstáculos técnicos.
- **Clima Organizacional:** Consiste no teor da vida no local de trabalho. Um clima inovador cultiva engajamento e entusiasmo, desafia as pessoas a assumirem riscos dentro de um ambiente seguro, promove a aprendizagem e incentiva o pensamento independente.
- **Recursos:** compreendem três fatores principais: pessoas, sistemas e projetos. Destes, as pessoas - especialmente os "defensores da inovação" - são as mais críticas, porque têm um poderoso impacto nos valores e no clima da organização.
- **Processos:** são os caminhos que as inovações seguem à medida que são desenvolvidas. Estes podem incluir o mais familiar deles, o funil da inovação, usado para capturar e peneirar ideias ou sistemas de etapas, a fim de rever e priorizar projetos e protótipos.
- **Sucesso:** uma inovação pode ser captada em três níveis: externo, empresarial e pessoal. Em particular, o reconhecimento externo mostra o quão bem uma empresa é considerada inovadora por seus clientes e concorrentes, e se uma inovação tem o retorno financeiro esperado. Geralmente, o sucesso reforça os valores, comportamentos e processos da empresa, que, por sua vez, conduz muitas ações e decisões subsequentes como: quem será recompensado, quais pessoas serão contratadas e quais projetos terão continuados.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Serão apresentados os resultados e análises do Quociente de Inovação (QI) obtidos através do questionário abordando os 6 (seis) Blocos Constituintes (Valores, Comportamento, Clima Organizacional, Recursos, Processos e Sucesso), procurando identificar como está a cultura de inovação organizacional das 102 empresas pesquisadas.

3.1 Perfil dos entrevistados em relação ao porte das empresas

Pode-se observar na Tabela 2 que 62,7% dos entrevistados são do sexo feminino, em sua maioria na faixa etária de 21 a 25 anos. Os homens constituem 37,3% dos entrevistados, também em sua maioria na faixa etária de 21 a 25 anos. Vale ressaltar que, em relação ao porte das empresas pesquisadas, 43,1% das empresas são de grande porte, onde grande parte delas é dirigida por esta faixa etária relativamente jovem.

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados em relação ao porte das empresas

Sexo	Idade	Respondentes	%	Porte das empresas pesquisadas			
				Micro	Pequena	Média	Grande
Masculino	18 a 20 anos	4	3,9%	0,0%	0,0%	5,3%	5,3%
	21 a 25 anos	13	12,7%	5,3%	2,6%	5,3%	21,1%
	26 a 30 anos	10	9,8%	7,9%	2,6%	5,3%	10,5%
	31 a 40 anos	8	7,8%	2,6%	0,0%	7,9%	10,5%
	Acima de 40 anos	3	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	7,9%
	Subtotal - Masculino	38	37,3%	15,8%	5,3%	23,7%	55,3%
Feminino	18 a 20 anos	4	3,9%	0,0%	1,6%	3,1%	1,6%
	21 a 25 anos	36	35,3%	7,8%	18,8%	6,3%	23,4%
	26 a 30 anos	10	9,8%	1,6%	3,1%	6,3%	4,7%
	31 a 40 anos	11	10,8%	3,1%	4,7%	3,1%	6,3%
	Acima de 40 anos	3	2,9%	1,6%	1,6%	1,6%	0,0%
	Subtotal - Feminino	64	62,7%	14,1%	29,7%	20,3%	35,9%
Total Geral	102	100,0%	14,7%	20,6%	21,6%	43,1%	

Fonte: Elaboração própria.

3.2 Quociente de Inovação das empresas pesquisadas

Ainda que o propósito da pesquisa não seja relacionar o nível da cultura de inovação e a faixa etária dos entrevistados, na Tabela 3 destacam-se os melhores níveis de cultura de inovação por executivos do sexo masculino, considerando os níveis de QI de 3,01 a 5,00. Na faixa etária de 26 a 30 anos no QI de 4,01 a 5,00 ambos os sexos possuem a proporção de 30%.

Tabela 3 – Quociente de Inovação por faixa etária

Sexo	Idade	Respondentes	%	(QI) Quociente de Inovação			
				1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5
Masculino	18 a 20 anos	4	3,9%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%
	21 a 25 anos	13	12,7%	0,0%	38,5%	38,5%	23,1%
	26 a 30 anos	10	9,8%	10,0%	20,0%	40,0%	30,0%
	31 a 40 anos	8	7,8%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%
	Acima de 40 anos	3	2,9%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%
	Subtotal - Masculino	38	37,3%	5,3%	31,6%	42,1%	21,1%
Feminino	18 a 20 anos	4	3,9%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%
	21 a 25 anos	36	35,3%	16,7%	22,2%	41,7%	19,4%
	26 a 30 anos	10	9,8%	20,0%	40,0%	10,0%	30,0%
	31 a 40 anos	11	10,8%	27,3%	18,2%	45,5%	9,1%
	Acima de 40 anos	3	2,9%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%
	Subtotal - Feminino	64	62,7%	18,8%	26,6%	34,4%	20,3%
Total Geral	102	100,0%	13,7%	28,4%	37,3%	20,6%	

Fonte: Elaboração própria.

Tendo como métrica a pesquisa de Rao e Weintraub (2013), considera-se que as empresas com QI entre 3,4 e 3,75 estão trabalhando com várias coisas no campo da inovação, mas não de maneira planejada e sistêmica, e que empresas com QI superior 4 são realmente inovadoras, tratando a inovação de modo voluntário e sistêmico. Empresas com QI medianos 2,5 são tipicamente as que falam muito sobre inovação, porém fazem pouco por ela. Organizações com QI de 2 ou menos ainda, têm muito o que fazer para se tornarem inovadoras. Com base nisso, as empresas pesquisadas estão de alguma maneira trabalhando para se converterem a um patamar mais elevado.

Quando analisados os níveis de cultura de inovação por setores da economia como apresentados na Tabela 4, predominantemente, cerca de 67,7% das empresas possuem QI acima de 3. Isto é, vêm trabalhando de maneira inovadora, com um destaque especial a 5 setores (9,8% das empresas) que alcançaram QI superior a 4. Dá-se notoriedade ao setor de Fabricação de Produtos de Borracha e de Material Plástico (QI = 4,5), como sendo um dos setores promissores para a região dos Campos Gerais, até o ano de 2018 (SENAI, 2008). Os setores com menos QI foram os de Serviços Especializados Para Construção (QI=1,96) e o nível mais baixo foi encontrado no setor de Fabricação de Produtos Químicos (QI=1,54).

Tabela 4 – Quociente de Inovação por Setor da Economia

Setores da Economia Pesquisados	Nº de Empresas por Setor	QI do Setor
Fabricação de Produtos Diversos	1	4,76
Fabricação de Produtos de Borracha e de Material Plástico	1	4,50
Fabricação de Bebidas	1	4,26
Atividades dos Serviços de Tecnologia da Informação	1	4,17
Atividades de Serviços Financeiros	6	4,07
Atividades de Vigilância, Segurança e Investigação	1	3,76
Telecomunicações	2	3,65
Fabricação de Produtos Alimentícios	7	3,62
Agricultura, Pecuária e Serviços Relacionados	9	3,62
Comércio Varejista	11	3,57
Publicidade e Pesquisa de Mercado	1	3,56
Fabricação de Produtos de Madeira	1	3,43
Seguros, Resseguros, Previdência Complementar e Planos de Saúde	2	3,43
Atividades Auxiliares dos Serviços Financeiros, Seguros, Previdência Complementar e Planos de Saúde	2	3,40
Fabricação de Máquinas e Equipamentos	2	3,20
Fabricação de Máquinas, Aparelhos e Materiais Elétricos	2	3,19
Comércio e Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas	3	3,16
Manutenção, Reparação e Instalação de Máquinas e Equipamentos	1	3,15
Metalurgia	1	3,15
Serviços de Escritório, de Apoio Administrativo e Outros Serviços Prestados às Empresas	12	3,09
Transporte Terrestre	2	3,02
Agências de Viagens, Operadores Turísticos e Serviços de Reservas	2	2,94
Fabricação de Produtos de Metal, Exceto Máquinas e Equipamentos	3	2,93
Atividades Imobiliárias	3	2,87

Alimentação	4	2,83
Outras Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	2	2,77
Construção de Edifícios	1	2,74
Outras Atividades de Serviços Pessoais	2	2,71
Fabricação de Equipamentos de Informática, Produtos Eletrônicos e Ópticos	1	2,61
Educação	1	2,59
Atividades Jurídicas, de Contabilidade e de Auditoria	3	2,52
Atividades de Atenção à Saúde Humana	5	2,28
Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	4	2,06
Serviços Especializados para Construção	1	1,96
Fabricação de Produtos Químicos	1	1,54

Fonte: Elaboração própria.

Como retratado na Tabela 5, depois de compilados todos os questionários foi possível chegar ao QI de Inovação Geral de 3,21, onde o maior QI encontrado por Rao e Weintraub (2013), foi de 3,5 e na média de 3,1, pode-se afirmar que de acordo com a pesquisa realizada na região dos Campos Gerais as empresas estão trabalhando para melhorar a sua Cultura de Inovação. Separando por porte de empresas, em primeiro lugar as Grandes possuem maior QI (3,47), em segundo, as Micro (3,2), terceiro as Médias (3,01) e, em último lugar, as Pequenas (2,87).

Tabela 5 – Quociente de Inovação por Fatores - Geral e por Porte de Empresa

Blocos Constituintes	Fatores	Média dos Fatores - Geral	Micro	Pequena	Média	Grande
Valores	Empreendedorismo	3,26	3,24	2,78	3,06	3,60
	Criatividade	3,39	3,53	3,21	3,00	3,63
	Aprendizado	3,47	3,82	3,11	3,08	3,73
Comportamento	Estimular	3,23	3,33	2,98	3,11	3,36
	Engajar	2,92	2,96	2,51	2,86	3,12
	Capacitar	3,29	3,24	2,78	3,44	3,48
Clima Organizacional	Colaboração	3,31	3,40	2,98	3,14	3,52
	Segurança	3,45	3,71	3,10	3,24	3,63
	Simplicidade	2,98	3,16	2,71	2,85	3,12
Recursos	Pessoas	3,14	2,84	2,97	2,97	3,40
	Sistemas	3,16	2,96	2,81	2,97	3,48
	Projetos	3,22	3,24	2,98	2,92	3,47
Processos	Ideação	3,16	3,07	2,68	2,89	3,56
	Formatação	2,97	2,76	2,54	2,76	3,36
	Conquista	3,08	2,98	2,97	2,74	3,35
Sucesso	Externo	3,31	3,02	2,95	3,12	3,68
	Empreendimento	3,29	3,07	2,89	3,26	3,57
	Individual	3,06	3,18	2,71	2,80	3,31
QI de Inovação Médio		3,21	3,20	2,87	3,01	3,47

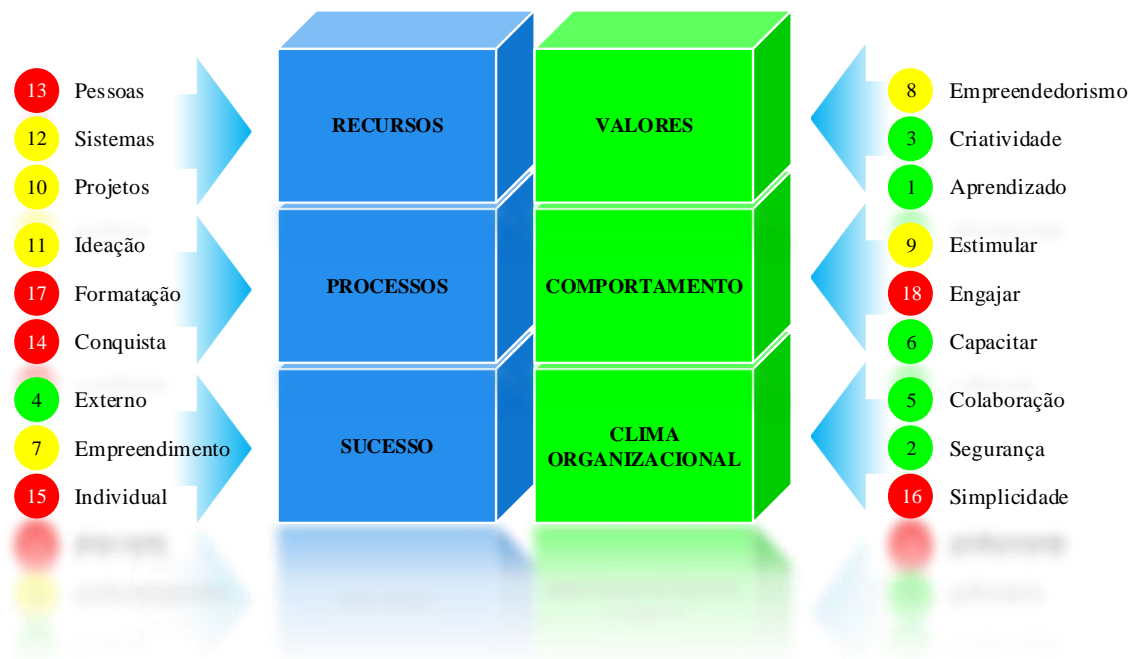
Fonte: Elaboração própria.

Em se tratando de estímulo à inovação, Rao e Weintraub (2013) apontam que as empresas geralmente dão substancial atenção aos Recursos, Processos e à avaliação do sucesso, que normalmente são mais fáceis de serem medidos. Entretanto, dedicam pouca preocupação com os

blocos relativos às pessoas, por serem mais difíceis de serem mensuradas. Neste caso, os Valores, Comportamento e Clima Organizacional, por serem intangíveis, ainda que tenha um grande peso moldar a cultura de inovação, ao criar uma vantagem competitiva sustentável.

Contudo, pode-se observar na Figura 1, que os melhores índices por Fator foram encontrados nos blocos relativos às pessoas (Valores, Comportamento e Clima Organizacional), dando enfoque ao Bloco Valores, Fator Aprendizado (1), sendo bons em fazer perguntas no sentido de desvendar o desconhecido, estamos sempre experimentando nossos esforços de inovação, não tendo medo de errar e tratando os erros como oportunidade de aprendizado. Porém, no Bloco Comportamento, Fator Engajar (18) tem o pior índice, pois os líderes em sua maioria não devotam tempo para ensinar e dar *feedback* nos esforços de inovar, sentem dificuldades em tomar iniciativa quando o assunto é inovação.

Figura 1 – Ranking de Fatores de Inovação apontados na pesquisa



Fonte: Adaptado de Rao e Weintraub (2013)

Para tanto, os Blocos Recursos, Processos e Sucesso obtiveram os piores índices no *ranking*, com exceção do Fator Externo (4), que está relacionado com a imagem que os clientes veem a empresa como inovadora, obtendo um desempenho inovador e financeiro melhor do que a dos concorrentes do setor.

4. CONCLUSÕES

A pesquisa possibilitou o foco nos níveis de cultura de inovação organizacional, na busca de interpretar e entender como é tratada a inovação em empresas brasileiras, por meio da aplicação da ferramenta e metodologia do QI da Inovação.

Respondendo ao objetivo central, analisou-se através da ferramenta QI da Inovação a cultura de inovação de 102 (cento e duas) empresas brasileiras na região dos Campos Gerais. O QI médio deste grupo de empresas foi de (3,21), fragmentando por porte de empresas, em primeiro lugar as Grandes possuem maior QI (3,47), em segundo as Micro (3,2), terceiro as Médias (3,01) e em último lugar as Pequenas (2,87).

Ainda que a maior parte das empresas dediquem pouca energia em mensurar os resultados envolvendo pessoas pela dificuldade em se obter dados relevantes (Valores, Comportamento e Clima Organizacional), neste caso, a pesquisa traz pontos fracos e fortes relativos à cultura de inovação organizacional para esta região estudada.

Vale destacar que esta pesquisa se limitou a estudar apenas empresas da região dos Campos Gerais, Paraná, Brasil, ainda que os dados da aplicação da ferramenta QI da Inovação apresentados sejam relevantes para se entender a cultura da inovação organizacional. Para se ter uma visão maior do país, faz-se necessária a aplicação da ferramenta em mais estados da federação, podendo ser feito em pesquisas futuras.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Fundação Araucária e a CAPES (Acordo CAPES/FA CP20/2015), pelo apoio recebido para o desenvolvimento deste trabalho.

REFERÊNCIAS

Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E. & Hamid, N. A.A. (2014). *The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 129, 140-147.

Flak, O. & Glód, G. (2015). *Verification of the Relationships between the Elements of an Integrated Model of Competitiveness of the Company*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 207, 608-631.

Global Innovation Index. (2016), *Indicator Ranking & Analysis*. Disponível em: <<https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>>. Acesso em: 05 de mar. 2017.

Miguel, P. A. C. (2012), *Metodologia da pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. (2) Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO.

Nora, L. D. D., Siluk, J. C. M., Júnior, A. L. N., Soliman, M., Nara, E. O. B., & Furtado, J. C. (2016). *The performance measurement of innovation and competitiveness in the telecommunications services sector*. International Journal of Business Excellence, 9(2), 210-224.

Rao, J. & Weintraub, J. (2013). *How Innovative Is Your Companys Culture?*. MIT Sloan Management Review, 54 (3), 29.

Scherer, F. O. & Carlomagno, M. S. (2009). *Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*: Editora Atlas SA.

SENAI. (2008), *Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense: Roadmapping de Plásticos – horizonte de 2018*. Curitiba: SENAI/PR.

Strange, T. & Bayley, A. (2014). *Sustainable Development: Linking economy, society, environment*. OECD.