

ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GERAÇÃO DE INOVAÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA SUL CATARINENSE

STUDY OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE GENERATION OF INNOVATION: THE CASE OF A COMPANY FROM SANTA CATARINA

Ivone Junges

Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul – SC
ivone.junges@unisul.br

Orlandy Orlandi

Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul – SC
orlandy.orlandi@gmail.com

Rodney Wernke

Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul – SC
rodneywernke@hotmail.com

Daniela de Oliveira Vicente

Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul – SC
daniela.vicente@unisul.br

Mariana Brunel Alves

Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul – SC
mariana.brunel2@unisul.br

Jurandir Westphal

Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul – SC
jurandir.westphal@unisul.br

Submissão: 28/08/2019

Aprovação: 24/12/2020

RESUMO

A inovação é uma premissa para as empresas que buscam se destacar no seu ramo de atuação, devido à necessidade de constantes mudanças. É fundamental que as empresas valorizem o seu capital humano, proporcionando clima organizacional adequado ao desenvolvimento de ideias, que podem gerar inovação e consolidação dos seus negócios. Diante disso, o presente trabalho tem por objetivo analisar a influência da cultura organizacional nos processos de inovação de uma empresa de médio porte no ramo de eletroeletrônicos no Estado de Santa Catarina. É uma pesquisa do tipo estudo de caso, descritiva, quali e quantitativa, com a realização de entrevistas com funcionários de diferentes níveis hierárquicos, incluindo equipes de gestão e direção da organização. O estudo utilizou o modelo metodológico de cultura organizacional proposto por Hosftede (2003). Os resultados apontam distanciamento entre

líder e subordinado, falta de estímulo, alta rotatividade característica do setor de atuação, departamento de pesquisa, inovação e desenvolvimento, prêmios de inovação e ambiente favorável à inovação, especialmente nos níveis hierárquicos estratégicos.

Palavras chaves: Cultura Organizacional. Inovação e Empreendedorismo. Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

Innovation is a premise for the search for results in its industry, due to the need for constant changes. It is essential that companies value their human capital, provide the organizational climate for the development of ideas capable of generating innovation and consolidation of their business. Therefore, this paper aims to influence the organizational culture in the innovation processes of a medium-sized company, without an electronics branch in the state of Santa Catarina. It is a descriptive, qualitative and quantitative research by case type, with a selection of interviews with different hierarchical levels, including the organization's management teams. The study used the methodological model of organizational culture proposed by Hofstede (2003). The results mark the distance between leader and subordinate, lack of stimulation, high turnover, characteristic of the sector, research, innovation and development department, innovation awards and usual innovation environment, especially at strategic hierarchical levels.

Keywords: Organizational Culture. Innovation and Entrepreneurship. Organizational Behavior.

1 Introdução

A atualidade é marcada por inovações importantes, onde assistimos diariamente mudanças nas estruturas e conjunturas de muitas corporações. Países menos desenvolvidos sentem os impactos das mudanças dinâmicas que ocorrem a cada dia no mundo dos negócios, criando necessidades e desejos que podem ser supridos continuamente pelas empresas.

Inovar torna-se necessário para manter a empresa ativa e próspera no segmento de atuação na busca por vantagens competitivas. Entretanto, os gestores de pequenas e médias empresas têm dificuldades para conciliarem as rotinas com os problemas internos, especialmente relacionados ao capital humano e à gestão da inovação.

Pinho (2014, p. 195) ressalta:

A preocupação com aspectos tecnológicos, ações de marketing, finanças, investimentos e planejamento, entre outras coisas, não deixaram de ser pensadas, mas a todo esse arsenal de administração contemporânea se somou a necessidade de conhecer melhor o capital humano, intelectual da organização.

Ainda, segundo Pinho (2014), torna-se incompatível com a manutenção da organização manter a dicotomia que usualmente compõem as empresas: de um lado os recursos e do outro lado o colaborador. Essa divisão não é mais possível. É necessário entender e analisar o comportamento dos colaboradores. Essa necessidade vem incentivando pesquisas tais como as realizadas por Silva, Todorov e Silva (2012), que discutem práticas relevantes ao comportamento dos colaboradores.

O capital humano é fundamental para as organizações serem capazes de manterem-se competitivas. Portanto, as empresas proporcionam aos colaboradores incentivos,

reconhecimentos e valorização como estratégia de gestão de pessoas na busca de melhoria dos resultados.

Diante do exposto, a estudo pretendeu responder a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a influência da cultura organizacional nos processos de inovação? Nesse sentido, o objetivo central é analisar a influência da cultura organizacional nos processos de inovação de uma empresa de médio porte no ramo de eletroeletrônico do Estado de Santa Catarina. A empresa necessita constantemente inovar em produtos. Entretanto, além de ter como objetivo dar continuidade a inovações tecnológicas, observa também as inovações nas áreas ambiental e social.

A pesquisa coletou dados com os colaboradores da empresa, tanto da parte administrativa quanto da operacional, abrangendo todos os níveis hierárquicos da empresa. Buscou-se analisar *in loco* os problemas e desafios em termos de inovação na empresa, assim como suas necessidades e potencialidades.

A pesquisa baseou-se na metodologia de estudo da cultura organizacional proposta por Hofstede (2003). Segundo o autor, a cultura organizacional não é herdada, mas sim adquirida via compartilhamento. Propõe um modelo que ficou conhecido como o diagrama da cebola, onde a cultura organizacional é um fenômeno em si. A cultura organizacional compõe-se com base nas práticas aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho. Portanto, a cultura é composta por quatro categorias: símbolos, heróis, ritos e valores.

Ao longo do estudo, descrevemos problemas relevantes, como rotatividade elevada de colaboradores, principalmente na área operacional e principalmente, o desconhecimento dos colaboradores a respeito de inovação.

O estudo encontra-se dividido em cinco seções, a primeira se constitui na introdução do artigo, a segunda seção diz respeito ao referencial teórico, servindo de base para o estudo. A terceira seção compreende a metodologia utilizada na realização do estudo. A quarta seção destina-se a análise e discussão dos dados, e finalizando o trabalho a quinta seção têm-se as conclusões finais.

2 Discussões Teóricas

O referencial teórico apresenta as principais discussões teóricas sobre cultura organizacional, incluindo alguns modelos de compreensão da cultura nas organizações, com destaque especial para o modelo de Hofstede (2003), escolhido como *framework* que norteou a pesquisa. Na última parte das discussões teóricas têm-se alguns conceitos sobre empreendedorismo e inovação, uma vez é possível estudar se existe relação estreita entre cultura organizacional, empreendedorismo e inovação no ambiente organizacional estudado (objeto de estudo).

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é responsável por diversos comportamentos que podem ser satisfatórios ou não aos interesses da organização. Não é criada exclusivamente pelos seus gestores, mas também pelo conjunto de colaboradores que trazem consigo suas crenças, valores, concepções e percepções sobre o mundo para o ambiente organizacional. Diversos autores definem cultura organizacional. (SCHEIN, 1984; CASTIGLIA; MALSCHITZKY, 2004; ZANELLI, 2004; MORGAN, 2008).

Um dos conceitos mais difundidos sobre cultura organizacional é apresentado por Schein (1984, p. 56):

Cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus

problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Segundo Schein (2001), a cultura organizacional, por sua vez, pode ser compreendida em três níveis:

Nível um - artefatos: são visíveis no primeiro contato com uma cultura desconhecida. Inclui o ambiente construído da organização, arquitetura, tecnologia, produtos, mitos e histórias sobre a organização, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis. Esse nível de cultura é facilmente observado, mas difícil de ser decifrado.

Nível dois - valores casados: são valores racionalizados ou idealizados, que funcionam como justificativas para os comportamentos atuais ou como apreciação de determinados comportamentos, mas que ainda não são praticados. É difícil de identificar tais valores, pois por serem racionalizados ou idealizados, os reais fatores que motivam os comportamentos podem permanecer encobertos.

Nível três - certezas tácitas compartilhadas: são valores normalmente inconscientes ou pré-conscientes, mas que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, tornam-se cada vez menos questionados e mais naturalizados. Contrapor-se aos pressupostos básicos leva os membros do grupo a considerar essa pessoa comopositor ou ignorante.

No entendimento de Hofstede (2003), a cultura organizacional é composta de valores, crenças, rituais, heróis e símbolos, que obrigatoriamente devem ser compartilhados para dar legitimidade ao cotidiano da organização. Para tanto, o autor criou o diagrama da cebola para representar a cultura organizacional.

Cultura organizacional, para Robbins (2007), é definida como um conjunto de hábitos, valores, objetivos, visão, normas, expectativas compartilhados e mantidos por todos os membros da organização. A cultura organização é o que distingue uma organização das demais.

Robbins (2007) descreve sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização:

- Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos.
- Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles.
- Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas, mais em termos de equipes do que de indivíduos.
- Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
- Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

Para o autor, cultura organizacional diz respeito à maneira pela qual os funcionários percebem as sete características apresentadas, e não ao fato de gostarem ou não delas.

Fleury e Fischer (1996) classificam os estudos em cultura organizacional de acordo com a postura assumida pelo pesquisador, seja ela “empiricista”, antropológica ou clínica.

Porém, os autores partindo da concepção de Edgard Schein, em sua obra apontam a necessidade de uma proposta conceitual que incorpore a dimensão política à interpretação de cultura. As autoras expõem o conceito de cultura da seguinte forma:

Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como resulta e instrumentaliza as relações de dominação. (FLEURY e FISCHER, 1996, p. 6).

Segundo Freitas (1991), a cultura vem sendo conceituada através de seus elementos constitutivos, com isso nos defrontamos com detalhes muito atraentes, onde seus significados são, para os componentes da organização, um meio de aceitação. Deste modo, é transmitida a mensagem e se espera que o comportamento seja de total adesão a esses elementos culturais.

Cultura pode ser definida como um poderoso mecanismo de controle, que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão. (FREITAS, 1991, p. 76).

Freitas (1991) apresenta os elementos culturais mais mencionados na literatura existente sobre cultura organizacional: os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas, a comunicação.

- Valores: são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso e diferenciação no mercado.

- Crenças e Pressupostos: resultados de práticas ou hábitos anteriores que demonstraram sucessos ou insucessos. Denotam aquilo que é tido como verdade na organização. Passando a ser “naturalizados” e cada vez menos questionados.

- Ritos, Rituais e Cerimônias: são atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Dividem-se em ritual de passagem, de integração, de redução de conflito, de renovação e de degradação.

- Histórias e Mitos: histórias podem ser definidas como narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a histórias consistentes com os valores da organização, porém não sustentados pelos fatos.

- Tabus: são áreas restritivas, que indicam comportamentos não permitidos na organização.

- Heróis: são personagens que contribuíram muito para o crescimento e desenvolvimento da organização.

- Normas: são regras (escritas ou não) que todos devem cumprir, é o comportamento esperado, aceito e aprovado pelo grupo.

- Comunicação: rede de relações e papéis informais, normalmente utilização para a gestão da cultura corporativa.

O estudo realizado por Santos; Perin; Sampaio (2018) identificou três níveis de atuação dos gestores em inovação na organização: a) cultura organizacional inovadora; b) características das atividades internas; e c) entendimento do ambiente externo. O estudo analisou a capacidade de inovação na perspectiva dos gestores e os achados indicam que as três dimensões estudadas estão ligadas à cultura da inovação, ao empreendedorismo e à aprendizagem organizacional.

2.1.1 Modelos de diagnóstico da cultura empresarial

Com o intuito de decifrar a cultura de uma organização, Schein (2001) propõe a realização de um exercício denominado Decifrando a cultura da sua empresa: um exercício de quatro horas. Para ter acesso à cultura da organização é necessário reunir-se com vários colegas, juntamente com a orientação de alguém que domine o conceito de cultura proposto pelo autor. Os participantes do grupo devem questionar-se a respeito de áreas consideradas importantes para dar continuidade ao sucesso da organização. As etapas propostas para o exercício são as seguintes:

- Definir o problema do negócio: iniciar com algo que se gostaria de consertar, melhorar. É importante concentrar-se em áreas concretas que podem ser melhoradas.
- Compreender ou rever o conceito de cultura: rever o conceito de cultura nos três níveis, para assegurar que todos os membros do grupo compreendam esse modelo.
- Identificar os artefatos visíveis: registrar em folhas de papel os diversos artefatos que caracterizam a organização. Em seguida, cole-as na parede, para que as manifestações da cultura os rodeiem de uma maneira simbólica.
- Identificar os valores da organização: solicitar ao grupo que registre os principais valores adotados pela organização.
- Relacionar os valores com os artefatos: comparar os valores adotados com os artefatos da mesma área. Por exemplo, se o foco no cliente for um valor adotado, verificar quais sistemas de recompensas ou responsabilidades que apoiam o foco no cliente.
- Repetir o processo com os outros grupos: se a imagem formada a partir dessa reunião for incompleta ou confusa, reedite o processo com um ou mais grupos. Se existir o entendimento da existência de subgrupos com pressupostos básicos próprios, teste tal compreensão reunindo grupos que possam expressar essas diferenças.
- Avaliar os pressupostos básicos compartilhados: avaliar os pressupostos básicos identificados em termos de como eles atrapalham ou facilitam para o alcance dos objetivos determinados na primeira etapa do processo. Focalizar os esforços na identificação de pressupostos que possam facilitar o alcance do objetivo inicialmente estabelecido. Caso sejam identificados pressupostos considerados restritivos, deve ser elaborado um plano para alterar esses elementos da cultura.

Fleury e Fischer (1996) desenvolveram uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização, a partir de alguns temas:

1. O histórico das organizações: Tem por objetivo recuperar o momento de criação da organização e sua inserção no contexto político e econômico da época, levando a compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos.
2. O processo de socialização de novos membros: Valores e comportamentos são transmitidos através de programas de treinamento e integração de novos funcionários.
3. As políticas de recursos humanos: Desempenham importante papel no processo de decifrar padrões culturais de uma organização a partir de políticas implícitas de explícitas de recursos humanos.
4. O processo de comunicação e decisão: É necessário identificar os meios formais orais (reuniões, telefonemas, contatos diretos) e escritos (jornais, circulares, memorandos) como os meios informais. Isto permite desvendar as relações entre as categorias, grupos, áreas da organização.
5. A organização do processo de trabalho: Permite a identificação das categorias presentes na relação de trabalho, subsidiando ainda o mapeamento das relações de poder existentes na organização.

Outro método de diagnosticar a cultura é através do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) que, segundo Ferreira et al (2002, p. 273 -

274), “[...] pretendeu desenvolver e realizar uma análise preliminar das características psicométricas de uma escala de avaliação da cultura das organizações, através dos valores e práticas que a tipificam”.

Conforme Ferreira et al (2002) e Kozlowski (2009), esse instrumento propõe-se a analisar oito fatores em sua versão completa e sete fatores em sua versão reduzida. A versão resumida do IBACO é composta pelos seguintes fatores:

- Valores do Profissionalismo Cooperativo: Execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.

- Valores de Rigidez na Estrutura Hierárquica: Sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.

- Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualista: Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

- Valores Associados à Satisfação e ao Bem-estar dos Empregados: Empresas e organismos que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos de seus empregados/servidores, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.

- Práticas de Integração Externa: Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.

- Práticas de Recompensa e Treinamento: Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.

- Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal: Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

Em geral, os instrumentos desenvolvidos para a avaliação da cultura organizacional enfatizam os traços culturais associados a valores, normas comportamentais e práticas organizacionais. (FERREIRA et al., 2002; KOZLOWSKI, 2009).

Outro modelo de diagnóstico da cultura organizacional é o modelo de Hofstede, que será apresentado a seguir.

2.1.2 Modelo de Hofstede

Para Hofstede (2003), o termo cultura tem o sentido de “programação da mentalidade”. Produzida no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. Ele considera que essa programação coletiva da mente é o que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros.

Para o autor, cultura é adquirida e não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes. Ela deve ser distinguida da natureza e da personalidade de cada um. De acordo com o autor, há três níveis de programação mental e eles têm suas características específicas:

- a) personalidade: é específica do indivíduo, herdada e aprendida.

- b) cultura: específica ao grupo ou categoria, sendo ela aprendida.

- c) natureza humana: é universal e é transmitida.

A cultura compõe-se de muitos elementos, que podem ser classificados em quatro categorias: símbolos, heróis, ritos e valores, conhecidos também como “camadas de uma cebola”.

- Símbolos: são palavras, objetos e gestos de significado convencional. No nível da cultura nacional, os símbolos correspondem à linguagem. No nível da cultura organizacional, os símbolos correspondem a abreviaturas, gírias, maneiras de trajar e posições de *status*.

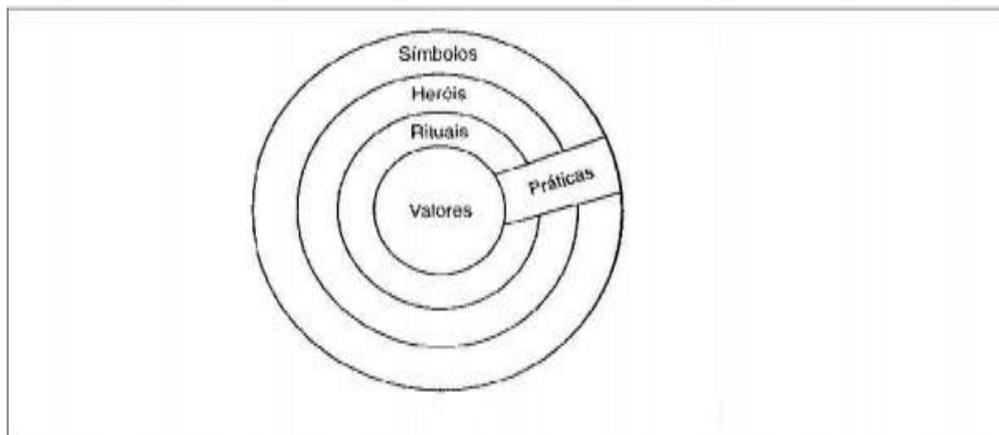
- Heróis: são pessoas imaginárias ou reais, vivas ou mortas, valorizadas em determinada cultura, servindo assim como modelos de comportamento.

- Ritos, Rituais, Cerimônias: são atividades coletivas para atingir objetivos. São tecnicamente supérfluas, mas socialmente significativas no contexto de determinada cultura.

- Valores: constituem o núcleo da cultura. São sentimentos, muitas vezes inconscientes e indiscutíveis, envolvendo categorias éticas, estéticas, ideológicas, tais categorias são compartilhadas pelos integrantes de um grupo ou por seus líderes. Não são diretamente observáveis, podendo ser perceptíveis através do comportamento das pessoas.

Na sequência, na Figura 1, é possível visualizar a proposta de Hofstede (2003) para a compreensão da cultura organizacional a partir de símbolos, heróis, ritos e valores.

Figura 1 – As camadas de uma cebola



Fonte: Hofstede, 2003.

A cultura organizacional, conforme Hofstede (2003) é um fenômeno em si mesmo, diferenciando-se em muitos aspectos da cultura nacional. A diferença encontra-se no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola. Já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

Hofstede (2003) apresenta seis variáveis diferenciadoras que caracterizam a cultura organizacional nas empresas em geral:

- Considerava a orientação para o processo ou para resultados: relacionada ao grau de homogeneidade da cultura organizacional. Na cultura organizacional orientada para resultados, todos na empresa percebem os trabalhos desenvolvidos na organização como indo na mesma direção. Já na empresa orientada para processos, há uma grande diversidade na forma pela qual as pessoas veem estes trabalhos.

- A orientação para o trabalhador ou para o trabalho: na cultura organizacional orientada para o trabalho há uma grande preocupação da empresa com o desempenho do funcionário, ao passo que na orientada para o empregado, há uma preocupação ampla com o bem-estar de seus funcionários.

- Se a organização era percebida como profissional ou paternalista: se percebida como profissional, os membros são altamente educados, identificam-se primeiramente com sua profissão. Se percebida como paternalista, os membros derivam sua identidade da organização na qual trabalham.

- Se era sistema aberto ou fechado: refere-se ao estilo de comunicação interna e externa adotada na empresa, bem como à facilidade com que as pessoas externas à empresa são admitidas ao seu convívio.

- Se eram utilizados controles rígidos ou relaxados: considera o grau de formalidade e pontualidade na organização.

- Voltava-se para as normas ou o pragmatismo: empresas que prezam mais pelas normas internas têm um comportamento mais normativo, ao passo que as mais adaptáveis ao ambiente, por exemplo, para satisfazer as necessidades dos clientes, seriam mais pragmáticas.

Em relação à cultura do país, seis categorias foram consideradas:

- Distância de poder (também chamada de distância hierárquica): refere-se à forma como as pessoas com menor poder dentro da organização aceitam a sua distribuição desigual. Caracteriza-se como grande distância de poder uma estrutura com grande rigidez hierárquica e diversos níveis de poder.

- Evitar incertezas: evitar o desconforto causado por situações instáveis. O grau pelo qual as pessoas preferem situações estruturadas ao invés das não estruturadas.

- Individualismo x coletivismo: no individualismo está contemplada a defesa dos interesses próprios, bem como daqueles que nos são próximos. Na coletivista o interesse do grupo social é mais valorizado, em detrimento inclusive do pessoal.

- Masculinidade x feminilidade: masculinidade quando prevalecem os valores como desempenho, sucesso, competição, presunção, bem como a valorização do aspecto econômico e material. Nas culturas caracterizadas pela feminilidade, o foco da preocupação é com as relações, com a qualidade de vida, com o cuidado com a saúde e educação, com as pessoas e o seu bem-estar.

- Orientação de curto prazo x orientação de longo prazo: A de curto prazo apresenta características como: solidez e a estabilidade pessoal, proteção de sua própria dignidade, respeito à tradição, reciprocidade de cortesias. Já a de longo prazo apresenta as características: perseverança, respeito ao *status* ou à posição de cada um nas relações sociais, senso de economia, senso de desonra.

2.2 Empreendedorismo e inovação

De acordo com Babson College (2016), o empreendedor é aquele que tem a capacidade de ver o que está lá, de ver o que deveria estar lá, de segurar esta visão e realizar mudanças necessárias.

Para Gerber (1996), o empreendedor é a personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

Para Schumpeter (1934), o empreendedor é responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que adiciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente, criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente sobrepondo-se aos antigos meios eficientes e mais caros.

No entendimento de Filion (1990), o empreendedor é alguém que imagina, desenvolve, e realiza visões.

Para Dolabela (2002), o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive, é um fenômeno regional, existindo em maior ou menor número, dependendo dos locais em que vive.

Dornelas (2005) entende o empreendedor como aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

O empreendedor é aquele que tem uma visão de como será o futuro para os negócios, sabe tomar decisões corretas na hora certa, explora o máximo as oportunidades que lhe

aparecem, gosta de começar coisas novas, é dinâmico, determinado, otimista, autoconfiante, é independente e quer criar algo novo e seu próprio destino, tem um espírito e uma personalidade de líder, sabe definir objetivos, orientar a realização de tarefas e um bom relacionamento com sua equipe. É organizado, planeja cada passo, com qualidade, eficiência e persistência, agindo diante de obstáculos, encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas e mais barato, desenvolvendo e utilizando procedimentos que assegurem padrões de qualidade. Possui conhecimento, pois está continuamente aprendendo, e lidando com riscos, que são sempre calculados, agindo de maneira a reduzi-los ou controlá-los, assumindo as consequências. O empreendedor fará tudo que for necessário para evitar o fracasso, acreditando sempre no que está fazendo, possui um papel importante na sociedade, dando-lhe mais valor na geração de empregos, e principalmente apaixonado pelo que faz. (DORNELAS, 2005; DOLABELA, 2004).

As principais características empreendedoras são: inovador; assume riscos moderados; criativo; comunicativo; persuasivo; negociador; informado; sabe resolver problemas; sabe controlar os recursos; sonhador realista; líder; cria método próprio de aprendizado; conhece o ramo em que atua; orientado para resultados futuros; tem autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, intuição; tem energia, presença e tenacidade; não tem medo do fracasso; aprende com resultados negativos e com os erros; necessidade de aprovação; trabalha em equipe. (DOLABELA, 2004; TIMMONS, 1999; TIMMONS; SPINELLI, 2008; FILION, 1991; FILION, 1997).

De acordo com Dornelas (2005), um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições.

Segundo Dolabela (2002), o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão etc.

As definições para o empreendedor são várias, mas essencialmente pode-se dizer que é uma pessoa que emprega os recursos disponíveis de forma criativa, assume riscos calculados, busca oportunidades e inova, fazendo esse trabalho em uma empresa, na sociedade ou no trabalho liberal. Mas é a sua forma de ser, agir e suas características que define qual tipo de empreendedor pode se considerar.

Muitos países industrializados e em desenvolvimento encaram a inovação como prioridade principal para o crescimento. Para Mãnas (2004, p. 45), “[...] a necessidade de ser competitivo, de manter-se vivo ou de atirar-se e manter-se à frente dos concorrentes é a noção fundamental da frequente procura da inovação.”

Segundo Mattos e Guimarães (2005, p. 94), “Inovação é um processo originalmente econômico e pode ser o resultado de uma invenção, de exploração de novos recursos naturais, cópia de uma ideia de um mercado distante ou um velho produto de uma nova maneira.”

A inovação deve ser de forma planejada, fazer parte da estratégia da empresa, desenvolver selecionar e implementar técnicas e ferramentas que auxiliem as empresas a combinar com tecnologia. No planejamento da inovação é preciso definir projetos de curto, médio e em longo prazo e estabelecer metas em relação aos novos desenvolvimentos. Mattos e Guimarães (2005) afirma que as empresas hoje buscam aplicar técnicas e ferramentas de gestão inovativas, visando um ganho de competitividade e sobrevivência em um mercado acirrado.

Os achados da pesquisa de Ramos; Guimarães; Lara (2019), demonstram que o setor produtivo é mais propenso na geração de inovação, especialmente na área tecnológica. Ambientes que favorecem o empreendedorismo, equipes multidisciplinares e a autonomia dos

colaboradores tendem a gerar resultados mais promissores e efetivos, juntamente com setores de pesquisa e desenvolvimento com aporte para a geração de novos produtos.

3. Métodos utilizados para a realização da pesquisa

O artigo é resultado de uma pesquisa que se caracteriza como um estudo de caso qualitativo e quantitativo, de caráter descritivo (YIN, 2010).

Na concepção de Gil (2002) e Richardson (1999), a combinação de técnicas de pesquisa, quando bem utilizadas podem complementar os dados, permitindo uma maior proximidade com a realidade investigada. Nessa perspectiva, a pesquisa se valeu de diferentes fontes de evidência para a compreensão da cultura no ambiente empresarial selecionado para o estudo. Nesse sentido, foram utilizadas nesse artigo as seguintes técnicas de pesquisa: levantamento bibliográfico, escolha de um marco teórico para sustentar a pesquisa nas entrevistas e na aplicação dos questionários, seguindo os preceitos de Hofstede (2003).

Escolheu-se uma empresa industrial de médio porte do ramo de eletroeletrônicos do Estado de Santa Catarina para a realização do estudo de caso, onde foram entrevistados os fundadores, os líderes de setores, e aplicação de questionários com todos os funcionários.

A coleta de dados deu-se em 2015 a partir das informações levantadas, entrevistas, aplicação de questionários e informações secundárias obtidas na empresa e, por fim, análise da empresa.

Levou-se em consideração um questionário formulado a partir da metodologia de Hofstede (2003) para estudar a cultura organizacional e relacioná-la com a inovação. O estudo verificou se existe ambiente inovativo na empresa estudada.

A ilustração genérica da análise de Hofstede (2003) analisa a cultura da organização em camadas como uma cebola, onde se desvenda os diferentes níveis culturais organizacionais: símbolos, heróis, rituais e valores, todos atrelados às práticas da empresa.

A escolha pelo modelo de Hofstede se deu, pois o autor estuda as manifestações de cultura organizacional no nível consciente e de fácil acesso nas camadas periféricas (símbolos e gestos, heróis e paradigmas de comportamentos; rituais e atividades coletivas da cultura), até um nível inconsciente e de difícil acesso nas camadas mais profundas, como os valores que são invisíveis, de percepção mais complexa. Nesse sentido, o modelo de Hofstede norteou o roteiro de entrevistas, assim como a formulação do questionário utilizado na pesquisa de levantamento e também a análise e discussão dos resultados.

Para a análise dos dados e informações levantados e considerados relevantes por meio da análise qualitativa, se optou pela categorização de variáveis: símbolos, heróis, ritos e valores, a partir das falas nas entrevistas realizadas. Na pesquisa de levantamento, a técnica mais apropriada foi a cumunalidade de respostas para as variáveis levantadas (estatística descritiva), permitindo a análise do conjunto dos dados e as possíveis especificidades diagnosticadas.

Portanto, foram utilizadas as seguintes técnicas para analisar os dados coletados: estatística descritiva para a pesquisa de levantamento por meio da aplicação dos questionários para os funcionários do chão de fábrica e análise de narrativas para as entrevistas com os gerentes e líderes de setor na empresa estudada.

4. Resultados e discussões

A seguir são apresentados e discutidos os principais achados da pesquisa.

4.1 Gestores

As entrevistas realizadas com os gestores mostram uma tendência do mercado, a ascensão das mulheres para cargos antes ocupados somente por homens. De um total de 12

entrevistados, sete eram homens e cinco mulheres. Levando em consideração que a cidade é de médio porte, contando atualmente com cerca de 100 mil habitantes, projetando desta forma consequências com relação ao gênero atualmente.

Os dados retratam que as mulheres estão cada vez mais a frente de cargos de gestão elevados e a empresa tende a acompanhar as tendências atuais do mercado. Fato talvez que se justifique devido à empresa possuir uma abrangência nacional.

O predomínio do grau de escolaridade dos entrevistados é de pós-graduados. Os três colaboradores que têm curso superior incompleto, cursam graduação na área em que trabalham. O grau de instrução destes colaboradores é considerado superior, se comparado aos colaboradores da produção, devido ao cargo que ocupam na empresa. Quanto maior o cargo ocupado por um colaborador, maior é o grau de instrução que a empresa exigirá do funcionário.

A faixa etária dos gestores entrevistados apresenta predomínio de 26 a 30 anos, contando com um total de cinco gestores, 31 a 35 anos, quatro gestores; 20 a 25 anos, um gestor; entre 36 a 45 anos, e acima de 46 anos somente um gestor.

A permanência dos gestores na empresa, de forma geral supera três anos na instituição. Quatro gestores possuem menos de três anos de empresa, enquanto seis gestores possuem de três a dez anos de permanência na organização. Um gestor possui mais de 15 anos na empresa, e um possui 15 anos.

É possível verificar desta forma, que os cargos de liderança não necessitam possuir conhecimento técnico e/ou teórico, mas é necessário possuir experiência do funcionamento da corporação para assumir os cargos de gestão. Os gestores promovidos ao cargo são colaboradores que destacaram-se na empresa, sendo reconhecidos e, desta forma, promovidos. Aqui há um destaque para o empreendedorsimo corporativo que é valorizado na organização estudada.

Quando questionados aos gestores se estes possuíam liberdade de sugerir inovações e modificações, 10 gestores responderam que sim ao questionamento, um respondeu que não, um respondeu que possui liberdade, porém limitada.

Alguns colaboradores destacaram pontos relevantes, tais como a ausência da opinião dos colaboradores da produção no momento de elaboração dos produtos. Segundo um dos colaboradores: “Somente quem opina no produto é o pessoal do P&D, marketing e comercial”.

Uma questão também em destaque é a existência de liberdade de expressão, mas de forma informal. Formalmente essa liberdade inexistente. Os colaboradores destacam que “as ideias podem ser fornecidas em reuniões mensais, bate papos, treinamentos, etc”. “[...] gestores dos setores são abertos, podendo o colaborador se comunicar e sugerir ideias via *e-mail*, ou conversas formais e informais”.

Quanto à questão de punição, um gestor ressalta que existem punições para as falhas cometidas, mas 11 entrevistados de um universo de 12 gestores, ressaltaram que não existe nenhum tipo de punição para os gestores que cometem falhas na execução de suas atividades. Porém, os colaboradores que ressaltam que o funcionário não será punido, lembram que existe a cobrança. Um colaborador lembrou: “Que já houve caso de advertência, a punição ocorre principalmente quando a inovação envolve custos”. Segundo alguns colaboradores: “Os erros raramente ocorrem, pois as inovações passam por várias pessoas antes de serem aprovadas. Além disso, é uma equipe, onde todos buscam o trabalho conjunto”.

Com relação ao tratamento diferenciado para os funcionários que mais inovam, alguns colaboradores dizem que “Não existe tratamento diferenciado, mas acreditam que deveria ter um tratamento diferenciado para aqueles funcionários que mais inovam, como forma de incentivo aos demais colaboradores”. Enquanto outros admitem que em sua equipe, os funcionários que trabalham com inovação ou mais inovam, recebem sim um tratamento

diferenciado. Um gestor acredita que não exista tratamento diferenciado, mas os colaboradores que possuem destaque no campo da criatividade, são mudados de setor, a fim de estimular sua criatividade. De modo geral, os gestores acreditam que o pessoal do P&D, por ser um grupo mais fechado acaba recebendo um tratamento diferenciado, pois eles teriam horários mais flexíveis, não batem o cartão; possuem uma maior liberdade na empresa, melhores salários. Teve quem citou, que “Os proprietários da empresa trabalham de forma direta com a equipe do P&D”. Tratando em números, três gestores acreditam haver sim um tratamento diferenciado para aqueles que trabalham com inovação ou a fazem ocorrer. Um gestor disse não saber responder a esta questão. Enquanto a maioria (oito colaboradores) acredita não haver tratamento diferenciado aos colaboradores que trabalham com inovação.

Em casos nos quais a inovação acaba ocorrendo, três gestores relatam que toda a empresa se reúne para comemorar, enquanto nove colaboradores afirmam que a empresa não comemora conjuntamente as inovações alcançadas. Alguns depoimentos afirmam que “A reunião e os festejos acontecem somente entre o pessoal da gestão. Somente quando a inovação for relevante, como em caso de produtos, por exemplo, em situações como estas, ocorrem algum tipo de festividade. Caso contrário a comunicação ocorre via *e-mail*, mas sem festejos”. Para a grande maioria das inovações não ocorre nenhum tipo de festividade.

Quando questionado aos gestores sobre caso a inovação não dê certo, se todos buscavam se reunir para verificar porque ela não ocorreu. Seis gestores destacaram que essas reuniões e encontros acontecem. Dois gestores não souberam responder e quatro afirmam que as reuniões a fim de verificar o porque uma inovação não deu certo, não ocorrem. Quando a inovação não dá certo, “geralmente é discutido nas reuniões, sendo que é realizada uma análise crítica do que possa ter ocasionado o não sucesso”. “As reuniões específicas geralmente ocorrem com o pessoal do P&D”. Os que relataram que não ocorre essa análise, afirmam que este fato é uma falha da empresa.

Quando questionados se conhecem ou sabem qual o percentual da empresa é investido em inovação, 10 gestores responderam que não conhecem ou não sabem ao certo o valor investido, dois gestores responderam conhecer. Dos dois gestores que responderam que sim a pergunta, um disse não saber precisamente o valor atual, enquanto o outro relatou que são investidos 10% ao ano, levando em conta o faturamento total da empresa. O Gráfico 1 está relacionado aos tipos de inovação que ocorrem na empresa, mais especificamente, em que atividade da empresa acontece a inovação (produtos, *marketing*, gestão...).

Gráfico 1 - Tipos de inovação que ocorrem na empresa



Fonte: Pesquisa com diretores e gerentes da empresa estudada.

Todos os participantes citaram o produto como sendo onde ocorre a inovação. A maioria assinalou mais de um item.

Quanto à questão da capacitação destinada aos gerentes e aos funcionários, 11 responderam que existe capacitações para os colaboradores da empresa, enquanto um disse não existir, e caso exista as capacitações, desconhece. Os gestores que responderam sim ao questionamento, ressaltam que a capacitação normalmente é geral. Enquanto o P&D que possui capacitação específica voltada para a inovação.

Outro dado relevante é o fato dos colaboradores que compõem o quadro administrativo receberem mais treinamento e capacitação do que os colaboradores da fábrica. A justificativa consiste no alto índice de rotatividade “no chão de fábrica”.

Os gestores colaboradores relatam que “A empresa incentiva seus funcionários a estudarem, mas não oferece subsídios para o custeio dos estudos até o presente momento”.

Cinco dos gerentes, quando questionados conhecem o percentual de rotatividade atual dos funcionários da empresa. Sete gestores desconhecem o dado real ou não sabem informar ao certo. Alguns dos gestores que responderam sim, informam o setor que provavelmente saiba informar estes valores, o RH, que deve ter o número exato. Dos que sabem o valor, um gestor destaca que “a rotatividade é de 10% com o término do inverno, período em que ocorre a queda na produção”. Do total de 500 contratações nos últimos seis meses, no departamento da produção.

A seguir encontram-se as respostas dos funcionários pesquisados que responderam a um questionário com perguntas fechadas.

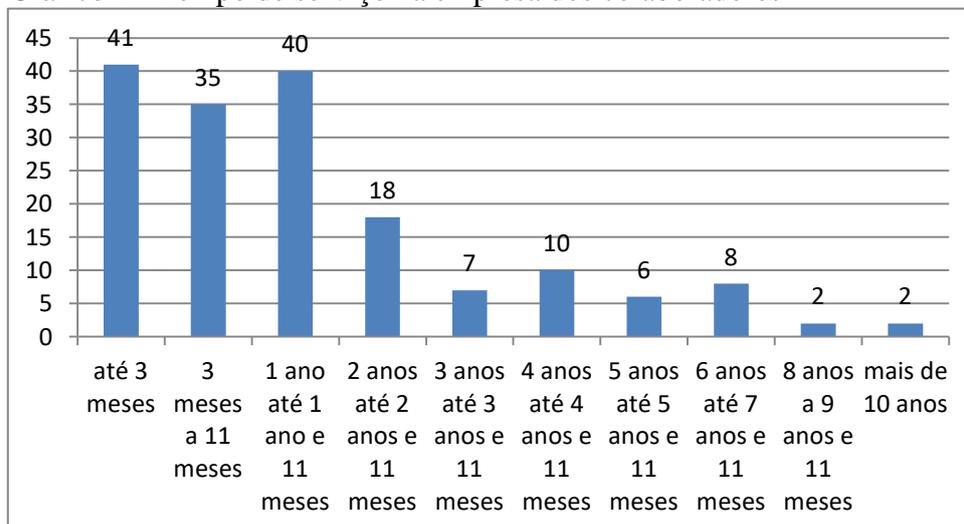
4.2 Funcionários da Produção

Foram aplicados 169 questionários, atingindo uma parcela de todos os turnos, assim como de todos os departamentos.

Os dados indicam que 89 funcionários que responderam ao questionário são do gênero feminino, número superior se comparado aos 80 homens que responderam ao questionário. O gráfico retrata uma tendência atual no mercado, que absorve a cada dia mais a mão de obra feminina. Na empresa estudada, as mulheres ocupavam o cargo principalmente na parte de escritório, e na produção os cargos estavam relacionados com acabamento dos produtos. Raras as mulheres que se encontram operando máquinas.

Levando-se em consideração os 169 respondentes, 102 estão entre 21 e 30 anos e 42 entre 16 e 20 anos, demonstrando que há predominância de mão de obra jovem na empresa, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 - Tempo de serviço na empresa dos colaboradores



Fonte: Pesquisa com colaboradores da empresa estudada.

Dos colaboradores participantes da pesquisa que faziam parte da produção, 169 pesquisados, sendo 146 colaboradores trabalhavam no setor de produção e 23 na liderança do setor de produção. O número maior de participantes é do setor da produção. 116 funcionários trabalhavam até 1 ano na empresa em 2015. 18 colaboradores trabalham há mais de cinco anos na empresa.

Quando questionados se ocorrem encontros entre os novos com os antigos funcionários para saberem ou interagirem sobre inovação, 157 responderam que não e 12 relataram que sim.

Entretanto, quando questionados se ocorre algum encontro entre os novos colaboradores para estes saberem o que é inovação, 118 responderam que sim, enquanto 51 responderam não haver encontros na empresa. Tais encontros ocorrem no dia da integração. A empresa não promove encontros específicos para discutir inovação.

Dos novos colocadores, 113 afirmam que não têm relatos de histórias de chefias inovadoras, enquanto que 42 responderam que sim. Os relatos são sobre a história do fundador da empresa durante o evento da integração. O papel de destaque que o fundador exerceu não somente para instalar a indústria no território catarinense, mas principalmente pelo seu perfil empreendedor e inovador.

Quanto à questão dos líderes diretos incentivarem a inovação, 115 colaboradores responderam que é realidade, basicamente ligada ao fundador da empresa.

Outros pontos citados:

- a) Existe liberdade dos funcionários sugerirem ideias que possam auxiliar no melhoramento dos produtos com abertura para a exposição de ideias.
- b) Há redução dos custos e o conseqüente aumento do lucro e do investimento em inovação.

Nenhum dos colaboradores teve acesso a documento formal sobre inovação e como proceder para gerar inovação. 143 relatam que quando uma inovação dá certo, os colaboradores responsáveis pela conquista ganham prêmios e troféus. Geralmente esse reconhecimento vem por meio de elogios das chefias, enquanto que os troféus são destinados aos concursos externos da empresa. A empresa também ganha prêmios de inovação no segmento de atuação.

103 colaboradores afirmaram que se reúnem para festejar quando uma inovação dá certo, ocorrendo de forma informal. De uma forma geral, a maioria dos líderes elogia os colaboradores e faz uma pequena pausa para comentar a conquista.

152 colaboradores acreditam que fornecem sugestões que sirvam de inovação ou modificação no local de trabalho, enquanto 18 acreditam que não.

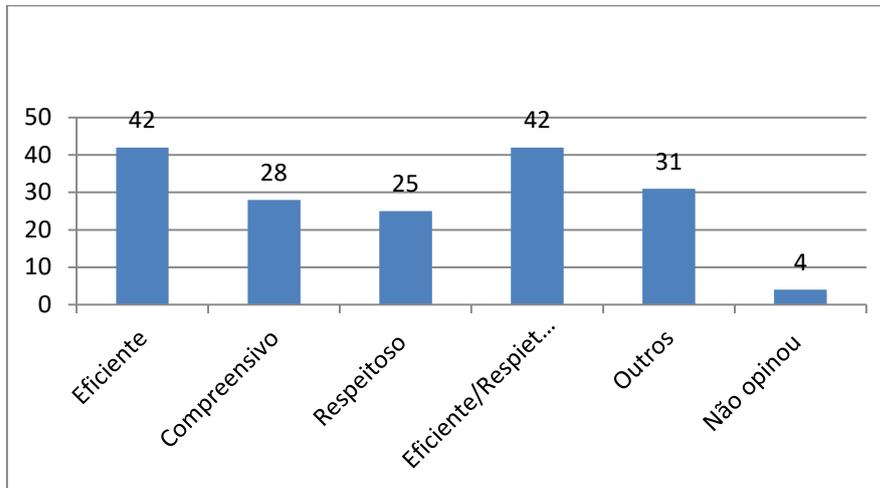
Destacamos que 132 pesquisados não fazem nada diferente daquilo que são incumbidos com medo de sofrerem algum tipo de punição ou represálias de suas chefias. Contrapondo a essa questão, 107 respondentes acreditam que os funcionários da empresa que trabalham com inovação não possuem tratamento diferenciado, enquanto 62 acreditam que existe um tratamento diferenciado. Vale ressaltar, que alguns respondentes afirmam que há funcionários com tratamento diferenciado devido a sua função, mas não por estarem ligados à inovação.

124 respondentes afirmam que existe uma reunião para discutir porque uma inovação não deu certo, enquanto 45 afirmam que não. O resultado é contraditório, uma vez que no momento da integração os novos colaboradores ouvem a história do fundador da empresa como uma história de chefia inovadora.

148 colaboradores afirmam que estão satisfeitos com seu emprego na empresa, 21 continuam na empresa, pois têm medo de ficarem desempregados, e não conseguirem seu sustento, caso deixem a empresa.

Na sequência tem-se no Gráfico 3 a visão da chefia imediata.

Gráfico 3 – Visão do chefe imediato



Fonte: Pesquisa com colaboradores da empresa estudada.

Os respondentes têm uma visão positiva da chefia imediata, o que pode propiciar uma aproximação maior e, por conseguinte, um ambiente mais favorável à inovação. Consideram a chefia eficiente, compreensiva, respeitosa, dedicada, empreendedora e inovadora.

O Quadro 1 indica comportamentos da chefia imediata observados pelos colaboradores.

Quadro 1 – Comportamentos dos líderes/chefias observados pelos funcionários

Mais gosta	Menos gosta
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo na atualização, aperfeiçoamento e crescimento do colaborador • Valorização do plano de carreira • Valoriza condições de trabalho e relacionamento • A liberdade de expor novas ideias 	<ul style="list-style-type: none"> • A sazonalidade que influencia na rotatividade • Desrespeito e apatia: falta de trabalho em equipe e motivação • Ausência da refeição dos colaboradores do segundo turno • Condições inadequadas de trabalhos: ficar o tempo todo de pé, falta organização, horário, trabalho repetitivo • Benefícios diretos e indiretos: salário baixo, plano de saúde precário, ausência de bonificações por desempenho, ausência de plano de carreira • Estabelecimento de metas: falta de planejamento entre vendas e produção • Falta de treinamento • Processo de fusão da empresa • Falta de comunicação

Fonte: Pesquisa com colaboradores da empresa estudada.

Referente à cultura organizacional é possível dizer que a empresa não possui cultura de inovação, partindo-se do modelo proposto por Hosftade, no qual destaca que existe o estímulo da propagação da mentalidade; uma vez que a cultura é compartilhada mediante o convívio e não herdada de forma genética:

- O ambiente da empresa estudada apresenta **símbolos** marcantes de busca pela conquista de metas, disciplina e inovação por meio da linguagem das chefias e o

- entendimento dessa fala por parte dos colaboradores e gestores. Essa realidade é mais concentrada no setor de P&DI e não se espalha por toda a empresa.
- b) A empresa possui seus **heróis**, centrados na figura do fundador e os traços dessas características valorizadas, presentes em alguns líderes (algumas chefias). Há pouco contato com o fundador da empresa, o que ocorre durante o evento da integração.
 - c) Existem **rituais**, como a integração dos novos colaboradores e as comemorações festivas quando uma inovação dá certo. Entretanto, esses rituais são insuficientes para gerar o compartilhamento da cultura de inovação.
 - d) Os **valores** da cultura de inovação estão restritos aos grupos de gestores e o departamento de P&D&I. O grupo de trabalhadores da produção não demonstra acreditar na inovação por receio de punições e represálias. A estrutura administrativa é autoritária, mesmo valorizando iniciativas de comportamento de humanização que poderia levar a uma abertura para a criatividade e inovação. No entanto, não há um planejamento adequado de produção, minimizando as condições inadequadas de produção entre outros.
 - e) As **práticas vivenciadas** não sinalizam para a cultura da inovação, mas na percepção dos gestores e do departamento P&D&I, pelo menos na maior parte, tais procedimentos e ações buscam a criatividade e a inovação. Entretanto, para a realidade do setor produtivo, a vivência é de receio de punições, os colaboradores desse setor acreditam que o departamento de P&D&I leva os créditos pela inovação e tem tratamento diferenciado por parte dos dirigentes da empresa. As práticas cotidianas dos trabalhadores da produção têm como premissa a luta pela sobrevivência (melhoria de salários, benefícios e condições adequadas de trabalho) e não há espaço no setor de produção da empresa para a criatividade e a inovação.

Resultados similares sobre a cultura organizacional e inovação foram encontrados na pesquisa de Lavrado, et al (2020), os autores fazem uma pesquisa bibliográfica sobre a temática cultura e inovação e chegam a conclusão de que o fator da inovação tecnológica afeta a esfera organizacional e prática nas empresas.

No estudo de Carmona; Gomes; Costa (2020), enfatizam que aos gestores determinam como a cultura organizacional pode promover melhor a inovação e ambientes de alta competitividade.

Gomes et al (2017), utilizando o modelo de estudo da cultura organizacional de Schein, demonstra que a pesquisa evidenciou que comportamentos inovadores relacionados têm impacto positivo no desempenho de mercado.

Machado; Carvalho; Heinzmann (2012), utilizando o modelo Ven; Angle; Poole (*Minnesota Innovation Research Program (MIRP)*), chegam as seguintes conclusões: a relação entre cultura e ambiente, relacionada com inovações e com um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações tem relação com “tecnologia, poder, formas coletivistas ou individualistas, interações entre feminino e masculino, controle e colaboração, bem como ao foco no trabalho ou no indivíduo; a incorporação da cultura organizacional busca resgatar a importância dessa variável de estudo no ambiente organizacional” (p. 727).

Na próxima seção são discutidas as principais conclusões do estudo.

5. Considerações Finais

A pesquisa priorizou responder a questão ligada à influência da cultura organizacional nos processos de inovação. Os achados do estudo permitiram responder ao problema de pesquisa e o alcance do objetivo central que foi analisar a influência da cultura organizacional

nos processos de inovação de uma empresa de médio porte no ramo de eletroeletrônico do Estado de Santa Catarina.

É possível afirmar que mesmo com algumas dificuldades inerentes aos empreendimentos, a empresa estudada apresenta uma cultura organizacional favorável à inovação, especialmente nos níveis mais táticos e estratégicos. No nível operacional existe espaço para a criatividade e inovação, mas num grau menor por conta das funções repetitivas, do grau de rotatividade que é característico do setor de atuação, do nível de escolaridade e da necessidade de cumprir metas de produtividade.

Os dados permitiram identificar que a empresa estuda e valoriza as competências empreendedoras dos funcionários, especialmente das equipes de gestão e de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Há espaço para o diálogo, troca de experiências e de ideias inovadoras nos eventos que a empresa promove e no dia a dia da gestão organizacional.

Foi possível validar o modelo proposto por Hofstede (2003) explicando a compreensão da cultura organizacional a partir dos símbolos, heróis, ritos, valores e práticas. Esses níveis aparecem bastante marcantes na organização demonstrando clima considerado favorável ao *habitat* da inovação.

Nas camadas mais periféricas e de mais fácil de visualização e acesso estão os símbolos apontados pelos entrevistados e pesquisados, assim, como heróis, ritos e prática organizacionais. Os resultados apontaram para um ambiente favorável à inovação. Os valores, de compreensão mais complexa, encontram-se nas camadas mais profundas, que nesta pesquisa, procurou identificá-los, representam e motivam os trabalhadores e gestores seguirem suas atividades seguindo os preceitos da organização. Nesse aspecto, em termos gerais, também a uma indicação para a construção de um ambiente favorável as iniciativas empreendedoras e inovadoras.

Foram encontrados na literatura estudos similares que utilizaram diferentes modelos de entendimento da cultura organizacional e ambientes propícios à geração de inovação. Alguns desses estudos estão discutidos no artigo, o que corrobora a importância da compreensão da cultura organizacional e de ambientes empreendedores e inovação para explicar as estratégias competitivas adotadas pelas organizações.

Quanto às limitações do estudo é possível dizer que seria necessário um estudo em todos os departamentos organizacionais para melhor identificar a influência da cultura da inovação na empresa estudada, já que o foco do estudo foi no processo produtivo, nos líderes, principais gestores e no P&DI.

Como pesquisas futuras, sugere-se a aplicação da pesquisa em outras empresas do setor e em empresas da mesma cadeia produtiva com o objetivo de comparar a cultura organizacional nos níveis empresarial e setorial.

Referências

- BABSON COLEEGE. **Entrepreneurship Division**. Disponível em: <<http://www.babson.edu/search/Pages/results.aspx?k=empreeenerourship#k=empreeenerourship>>. Acesso: fev. 2016.
- CARMONA, L. J. De M.; GOMES, G.; COSTA, D. de I. C. Elements of organizational culture that encourage nnovation Development. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 20 n. 1 p. 08-26 jan/mar, 2020.
- CASTIGLIA, Felipe Zildes; MALSCHITZKY, Nancy. Cultura organizacional , estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações. Curitiba, 2004.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 2004.
- _____. **O segredo de Luísa**. 14. ed. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 2002.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- FERREIRA, Antonio Carlos. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hosftede**: estudo de uma instituição financeira nos Estados do Paraná e Santa Catarina. Disponível em: http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=499. Acesso em 25/02/2013.
- FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal; ESTOL, Katia Maria Felipe; HELENA, Maria Cristine da Costa Chagas; CISNE, Maria do Carmos Figueredo. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul./dez., 2002.
- FILION, Louis Jacques, O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas, FGV**, São Paulo, n. 3. vol. 31, Jul, 1991.
- FILION, L. J. From entrepreneurship to entreprenology. In: **USASBE/ICSB World Conference, 1997**, San Francisco. Proceedings... Boca Raton: USABE, 1997.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor**: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. São Paulo: Saraiva, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, G.; TORRENS, E. W.; SCHONS, M.; SORGETZ, B. Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 1, p. 51-72, jan/abr, 2017.

HOFSTEDDE, Geert. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. McGraw-Hill International, Lisboa, 2003.

KOZLOWSKI, Ana Caroline de Souza. **Estudo comparativo da cultura organizacional entre a área de vendas e a área de suporte de uma empresa de grande porte**. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/763/1/2009_AnaCarolineSouzaKozlowski.pdf>. Acesso em: 02/maio/2012.

LAVRADO, F. P.; EL-KHOURI, N. B. D.; BARBOSA, C. C. R.; REZENDE, J. F. de C. Inovação e cultura organizacional: características presentes em culturas de inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 88-106, jan./abr. 2020. MÃNAS, Vico Antonio. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

MACHADO, D. D. P. N., CARVALHO, L. C. de. HEINZMANN, L. M. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 47, n. 4, p. 715-729, out/dez, 2012.

MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2004.

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MORGAN, Philip I.; OBBONNA, Emmanuel. Subcultural Dynamics in Transformation: a multi-perspective study of healthcare professionals. **Human Relations**, v. 61, n. 1, p. 39-65, 2008.

PINHO, Luiz Fernando Sempionato Vieira. Cultura e Clima Organizacional: as causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração** (Online) ISSN: 1679-9127, v. 13, n. 2, ed. 25, jul-Dez 2014.

RAMOS; Camila Isabel Maia; GUIMARÃES; Márcia Regina Neves; LARA, Felipe Ferreira de. Estratégias da cultura organizacional para a inovação tecnológica. **GEPROS, Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 2, p. 36-54, 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 7ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, Mirela Jeffman dos. PERIN, Marcelo Gatrermann; SAMPAIO, Claudio Hoffmann. Capacidade de inovação de produto: percepção dos gestores. **Pretexto**, v. 19, n. 1, p. 43-55, 2018.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.

_____. Coming to a new awareness of organizational culture. Massachusetts: Institute of Tecnology, **Sloan Management Review**, p. 56, Winter 1984.

SCHUMPETER, Josehep A. **The theory of economic development**. EUA: Oxford University Press, 1934.

SILVA, André Vasconcelos; TODOROV, João Cláudio; SILVA, Renata Limongi França Coelho. Cultura Organizacional: a visão da análise do comportamento. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental Cognitiva**, v. XIV, n. 2, 38-63, 2012.

TIMMONS, Jeffry A. **New venture creation**. New York: McGraw-Hill, 1999.

TIMMONS, Jeffry A.; SPINELLI, Stephen. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st Century**. McGraw-Hill Education, New York, 2008.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.