

Cultura Organizacional e Inovação: um Estudo em  
Pequenas Empresas de Bragança Paulista

Mara Lucia Guimarães Mendonça

Julho / 2016

Projeto de Pesquisa de Mestrado Profissional  
Em Administração

**MARA LÚCIA GUIMARÃES MENDONÇA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO: UM  
ESTUDO EM PEQUENAS EMPRESAS DE  
BRAGANÇA PAULISTA**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2016**

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E**  
**PEQUENAS EMPRESAS**

**MARA LÚCIA GUIMARÃES MENDONÇA**

**Cultura organizacional e inovação: um estudo em**  
**pequenas empresas de Bragança Paulista**

**Orientador – Prof. Dr. Djair Picchiali**

**Dissertação de mestrado apresentada**  
**ao Programa de Mestrado em**  
**Administração das Micro e Pequenas**  
**Empresas da Faculdade Campo Limpo**  
**Paulista para obtenção do título de**  
**Mestre em Administração.**

**Este exemplar corresponde à versão final da**  
**dissertação defendida pela aluna Mara Lúcia**  
**Guimarães Mendonça e orientada pelo Prof. Dr. Djair**  
**Picchiali**

---

**Orientador - Assinatura**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Mendonça, Mara Lúcia Guimarães

Cultura organizacional e inovação: um estudo em pequenas empresas de Bragança Paulista / Mara Lúcia Guimarães Mendonça. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Profº. Dr. Djair Picchiali.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Cultura organizacional. 2. Inovação. 3. Pequenas empresas. I. Picchiali, Djair. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.406

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família que me apoiou e incentivou em todos os momentos, inclusive pela paciência nas minhas ausências do convívio familiar.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter me iluminado e sempre me guiado, de forma a conseguir vencer mais este desafio, em um momento da minha vida de tantas mudanças e transformações.

A minha família, que soube compreender e me incentivar nos momentos difíceis.

Aos colegas de classe, pelos ensinamentos, alegrias e tristezas compartilhados. Em especial para meus amigos Teise Tayota de Oliveira, Pedro Arnaut, Julio Zorzetti, Elaine Moretti e Maria Aparecida Brito Moreira.

Ao secretariado da Faccamp: Talita, Bruna, Joice e Tatiane que sempre me acolheram nos momentos de insegurança.

Aos membros da minha banca professores Takeshy Tachizawa e Paulo Arvate pelo conhecimento compartilhado.

Aos empreendedores que participaram da minha pesquisa, pela paciência e atenção em me fornecer dados para que este trabalho se tornasse possível.

Dedico um agradecimento especial ao professor Djair Picchiai, meu orientador, pelo seu incentivo, empenho, paciência e dedicação, que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo verificar a existência de características culturais propícias à inovação em pequenas empresas do Município de Bragança Paulista. Inicialmente buscou-se caracterizar a cultura organizacional das empresas e verificar a existência de elementos culturais voltados à inovação. Posteriormente, buscou-se a identificação e compreensão dos aspectos da cultura organizacional que facilitam os processos de inovação. Para tanto, realizou-se um estudo de métodos qualitativos/quantitativos em duas fases sequencias. Na primeira fase foram aplicadas questões de pesquisa quantitativa junto a gestores e funcionários, visando identificar as características da cultura organizacional predominante nas pequenas empresas de Bragança Paulista por meio da aplicação do questionário de diagnóstico cultural denominado *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) validado no Brasil e no exterior. As informações desta primeira fase foram exploradas em uma segunda fase qualitativa. Os resultados desta primeira fase evidenciaram que a cultura organizacional predominante nas pequenas empresas é a do tipo Clã. Na segunda fase, foram efetuadas entrevistas com gestores de três pequenas empresas que apresentaram perfil cultural da Cultura Inovativa por meio do modelo proposto por Martins e Terblanche (2003). Os resultados identificaram nas pequenas empresas com perfil de Cultura Inovativa a intencionalidade da inovação, flexibilidade, recompensas, reconhecimentos, tolerância erros, trabalho em equipe, comunicação aberta, sendo a cultura organizacional de suma importância no processo de intenção de inovar. Em geral este estudo contribui para a disseminação das dimensões de uma cultura organizacional pró inovação e possibilite ação dos empreendedores no sentido de fomentar tal cultura.

**Palavras-Chave:** cultura organizacional, inovação e pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

This study aimed to verify the existence of cultural characteristics conducive to innovation in small businesses in the city of Bragança Paulista. Initially sought to characterize the organizational culture of the company and verify the existence of cultural elements focused on innovation. Subsequently sought to identify and understand aspects of organizational culture that facilitate innovation processes. For this study we used a qualitative / quantitative methods sequences in two stages. In the first phase quantitative research questions were applied, with managers and employees to identify the characteristics of the prevailing organizational culture in small businesses in Braganca Paulista through the application of cultural diagnostic questionnaire called Organization Culture Assessment Instrument (OCAI), widely validated in Brazil and abroad. The information in this first phase were explored in a second qualitative phase. The results of this first phase show that the prevailing organizational culture in small businesses is the type Clan. In the second phase, interviews were conducted with managers of three small companies that presented cultural profile of Innovative Culture through the model proposed by Martins and Terblanche (2003). The results identified in small business profile of Innovative Culture the intentionality innovation, flexibility, rewards, recognition, tolerance errors, teamwork, open communication, and the organizational culture of paramount importance in the process of intention to innovate. In general, this study contributes to the spread of the dimensions of an organizational culture pro innovation and enables action of entrepreneurs in order to foster such a culture.

Keywords: Organizational Culture, Innovation and Small businesses.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo da primeira geração .....	11
Figura 2.	Modelo da segunda geração .....	12
Figura 3.	Modelo da terceira geração .....	12
Figura 4.	Modelo da quarta geração .....	13
Figura 5.	Modelos de inovação aberta .....	14
Figura 6.	Níveis de Cultura .....	24
Figura 7.	Manifestação da Cultura .....	25
Figura 8.	<i>Competing Values Framework</i> .....	29
Figura 9.	Modelo de Cultura de Inovação – Dobni .....	36
Figura 10.	Determinantes da Cultura de Inovação .....	38
Figura 11.	Modelo visual da pesquisa .....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Descrição da amostra .....	58
Tabela 2.	Caracterização demográfica setor Indústria .....	60
Tabela 3.	Caracterização demográfica setor Comércio .....	61
Tabela 4.	Caracterização demográfica setor de Serviços .....	63
Tabela 5.	Perfil cultural das organizações por Setor .....	65
Tabela 6.	Perfis Cultura Organizacional setor Indústria – ANOVA .....	67
Tabela 7.	Perfis Cultura Organizacional setor Comércio – ANOVA .....	70
Tabela 8.	Perfis Cultura Organizacional setor Serviços – ANOVA .....	72
Tabela 9.	Perfil geral das 3 organizações participantes da fase qualitativa .....	74
Tabela 10.	Comparativo das características demográficas setor Indústria	75
Tabela 11.	Comparativo das características demográficas setor Serviços	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	As cinco gerações de Rothwell para modelos de inovação ..	11
Quadro 2.	Mecanismos de mudança cultural .....	32
Quadro 3.	Classificações das MPEs segundo o faturamento bruto anual	46
Quadro 4.	Classificações das MPEs segundo o número de empregados SEBRAE/IBGE .....	47

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Evolução do número de estabelecimentos por porte Brasil ....	45
Gráfico 2.	Distribuição em percentuais do número pequenas empresas respondentes ao questionário .....	57

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	3
1.2 OBJETIVO GERAL: .....	4
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	5
1.4 JUSTIFICATIVA: .....	5
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	6
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1 INOVAÇÃO .....	8
<b>2.1.1 Tipos de Inovação</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2 Inovação em Pequenas Empresas</b> .....	<b>17</b>
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	18
<b>2.2.1 Modelo Cultural de Schein</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2 Modelo Cultural de Hofstede</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.3 Modelo de Valores Competitivos</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.4 Mudança da Cultura Organizacional</b> .....	<b>31</b>
2.3 CULTURA DE INOVAÇÃO .....	33
<b>2.3.1 Modelo Martins Terblanche</b> .....	<b>37</b>
2.3.1.1 Estratégia .....	39
2.3.1.2 Estrutura .....	40
2.3.1.3 Mecanismos de suporte .....	41
2.3.1.4 Comportamentos que estimulam a inovação .....	42
2.3.1.5 Comunicação .....	44
2.4 PEQUENAS EMPRESAS .....	44
<b>2.4.1 Classificação das Pequenas Empresas</b> .....	<b>46</b>
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>49</b>
3.1 FONTES UTILIZADAS NA REVISÃO DA LITERATURA .....	49
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA .....	49
3.3 FASES DA PESQUISA DE CAMPO .....	50
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	51
3.5 MODELO VISUAL .....	54
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA .....	56
4.2 COLETA DE DADOS DA PRIMEIRA FASE QUANTITATIVA .....	58
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	59
4.4 ANÁLISE DOS DADOS DA FASE QUANTITATIVA .....	64
4.5 ANÁLISE DOS DADOS DA FASE QUALITATIVA .....	73
<b>4.5.1 Estratégia</b> .....	<b>76</b>
<b>4.5.2 Estrutura</b> .....	<b>77</b>

4.5.3 Mecanismos de suporte.....	80
4.5.4 Comportamentos que estimulam a inovação .....	83
4.5.5 Comunicação .....	87
4.5.6 Empreendedor .....	88
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>90</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	93
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	95
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	95
<b>REFERÊNCIAS: .....</b>	<b>97</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No atual cenário mundial as rápidas mudanças no ambiente e nas organizações decorrentes de fatores políticos, sociais e econômicos intensificaram-se por meio do processo de globalização. As rápidas mudanças tecnológicas, novos processos, produtos e serviços obrigam as organizações, especialmente as pequenas, a desenvolverem seus recursos humanos e buscar novas práticas e estruturas para se adaptarem a esses novos eventos e às alterações do ambiente externo. Neste contexto tornou-se importante o processo de inovação, pois esta é a chave para a sobrevivência organizacional e um pré-requisito para o sucesso em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos (HOGAN; COOTE, 2013).

Para que a inovação ocorra torna-se necessário o apoio de uma cultura organizacional que facilite os processos, servindo de fator estratégico no alcance dos objetivos organizacionais. A relação da cultura organizacional e inovação tem sido objeto de extensa pesquisa nas últimas décadas (BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013). Vários estudos analisam a relação entre cultura organizacional e inovação evidenciando que alguns dos elementos que compõem a cultura podem estimular em direção à inovação ou mesmo inibir processos inovadores (AHMED, 1998; NARANJO; JIMÉNEZ; SANZ, 2010; NARANJO; HERNANDEZ, 2015). O desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule a inovação afeta todos os níveis da organização, sendo esta o ponto de partida para os processos de inovação.

Pesquisadores de várias regiões do mundo se dedicam ao estudo do constructo da cultura de inovação ou a análise da cultura organizacional, a fim de identificar sua relação com a inovação. Autores internacionais como Naranjo e Hernandez (2015), Büschgens, Bausch Balkin (2013), Brettel e Cleven (2011), Nacinovic, Galetic e Cavlek (2010), Çakar e Ertürk (2010), Dobni (2008), Martins e Terblanche (2003), Martins e Martins (2002) e Susanj (2000). No Brasil Bruno-Faria e Fonseca (2015), Gomes (2013) e Machado (2004) se dedicaram à investigação sobre o tema.

A cultura organizacional pode ser considerada um dos fatores que podem estimular o comportamento inovador em membros da organização, por meio de sua influência no comportamento dos funcionários, que podem se comprometer com a inovação e aceitá-la como um valor fundamental na organização (NARANJO; JIMÉNEZ; SANZ, 2012, HARTMANN, 2006). Uma cultura voltada para inovação estimula comportamentos como o trabalho em equipe, criatividade e confiança; ao mesmo tempo em que remove as barreiras para ser inovador (DOBNI, 2008). A literatura sobre inovação enfatiza a importância da cultura organizacional como um fator determinante no desempenho da capacidade de inovação (BAYARÇELIKA; TAŞELB; APAK, 2014; BJÖRKDAHL; BÖRJEJESSON, 2012; ÇAKAR; ERTURK, 2010; CROSSAN; APAYDIN, 2010).

A inovação para as pequenas empresas no Brasil é importante pelos números que estas representam na economia, sua capacidade de geração de emprego e renda. As empresas de pequeno porte somadas a microempresas se constituem em 6,6 milhões de estabelecimentos e geram cerca de 17,1 milhões de empregos formais, segundo dados do SEBRAE (2015).

As pequenas empresas, mesmo possuindo recursos escassos, estão cada vez mais procurando maneiras de melhorar a sua capacidade de inovação. O aumento da concorrência e novas tecnologias são um desafio para as pequenas empresas, não só pela sua reduzida dimensão, mas também pela deficiência de recursos internos (ZHANG; CHEN, 2014; PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; LAFORET; TANN, 2006). A inovação na pequena empresa não se restringe a criação de novos produtos, serviços e investimentos em P&D. Ela pode ser uma nova forma de vender ou distribuir um produto ou mudanças nos processos organizacionais. Muitas vezes ocorre por meio de pequenas inovações incrementais.

Ao considerar a cultura organizacional como um dos fatores que pode estimular ou inibir os processos de inovação, torna-se importante o entendimento das características culturais, pois a capacidade de inovar resulta das atitudes dos membros da organização. Neste contexto a competitividade e crescimento de uma organização estão ligados ao nível do comprometimento dos membros da organização com uma Cultura Inovativa.



No entanto, até o momento, existem poucos estudos empíricos sobre o efeito da cultura organizacional no processo de inovação. Este trabalho tem como proposta caracterizar a cultura organizacional das pequenas empresas de Bragança Paulista e verificar a existência de características culturais propícias à inovação e identificar fatores de sucesso para desenvolver uma cultura organizacional Inovativa.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No cenário de constantes mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais as pequenas empresa tem que se voltar para a eficácia, estar atenta às mudanças e sempre buscar acompanhar as necessidades do mercado. Para acompanhar as mudanças é preciso desenvolver sua capacidade de inovar, conduzindo seus negócios com foco no cliente, estrutura hierárquica menos rígida, comunicação aberta e a disposição para assumir riscos.

As pequenas empresas, mesmo as não enquadradas como empresas de alta tecnologia e *startup*, podem inovar na criação de novos produtos e serviços, novos processos, marketing e processos organizacionais. Ao utilizar fontes externas de conhecimento, como a troca de conhecimentos com fornecedores, concorrentes e clientes, a pequena empresa adquire uma forma rica de desenvolver vantagens competitivas.

Como as organizações são constituídas por pessoas, os funcionários são a maior fonte de recursos internos, que devem possuir atitude proativa na busca pelo novo. As pessoas são à base de qualquer organização inovadora e são responsáveis por colocar em prática as estratégias organizacionais. A cultura organizacional afeta o comportamento e uma cultura de inovação permite e valoriza trabalho em equipe, criatividade e confiança, ao mesmo tempo em que remove barreiras para ser inovador (DOBNI, 2008).

Segundo Martins e Terblanche (2003) os elementos básicos da cultura organizacional (valores compartilhados, crenças e comportamentos esperados dos membros de uma organização) influenciam a inovação de duas maneiras: a partir dos processos de socialização, onde os indivíduos assimilam qual comportamento é

aceitável e como as atividades devem funcionar. “Os valores básicos, pressupostos e crenças tornam-se promulgadas em formas estabelecidas de comportamentos e atividades e são refletidas como estruturas, políticas, práticas, práticas de gestão e procedimentos” (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Essa definição nos direciona no estudo do papel da cultura organizacional nos processos de inovação, pois a cultura do grupo pode facilitar ou inibir a capacidade de inovação da organização.

O município de Bragança Paulista é considerado oficialmente uma estância climática e além de atrações turísticas, possui grande atividade comercial e agropecuária. No município encontra-se instaladas indústrias no ramo metalúrgico, ferramentaria, autopeças, papel e celulose, têxtil e confecções. Bragança Paulista é município sede da região Bragantina e se constitui num importante centro regional centralizando atividades de autarquias, órgãos públicos federais, saúde e educação. A cidade possui localização geográfica privilegiada, com fácil acesso a capital e ao estado de Minas Gerais através das rodovias Fernão Dias (BR-381) e rodovia Dom Pedro I (SP-305) o que facilita a indústria e o comércio da região.

Com base no exposto, a pergunta norteadora desta dissertação é: As pequenas empresas de Bragança Paulista possuem em sua cultura organizacional elementos culturais propícias à inovação?

## 1.2 OBJETIVO GERAL:

O objetivo deste estudo de métodos quantitativo/qualitativo, em duas fases sequenciais, será o de caracterizar a cultura organizacional das pequenas empresas de Bragança Paulista, e verificar a existência de elementos culturais voltados à inovação. Na primeira fase, as questões de pesquisa quantitativa, junto a gestores e funcionários, para identificar os elementos da cultura organizacional predominante nas pequenas empresas de Bragança Paulista. As informações desta primeira fase serão exploradas em uma segunda fase qualitativa. Na segunda fase, serão utilizadas entrevistas semiestruturadas com gestores das empresas que apresentaram elementos culturais voltados à inovação, com vistas a identificar a presença dos determinantes da cultura organizacional que estimulem a criatividade e a inovação.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Objetivo 1- Caracterizar a cultura organizacional predominante nas pequenas empresas de Bragança Paulista, considerando as tipologias de Cameron & Quinn para cultura organizacional – OCAI, identificando as crenças e valores culturais manifestados pelos gestores e funcionários das empresas que se confirmam como formadores da cultura organizacional.

Objetivo 2 - Identificar a presença dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a criatividade e a inovação: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamentos que estimulam a inovação, e comunicação, propostos por Martins e Terblanche (2003), nas pequenas empresas de Bragança Paulista.

Objetivo 3 - Identificar junto aos empreendedores das organizações com perfis da Cultura Inovativa, como iniciou seu negócio e como pretendem continuar inovando.

### 1.4 JUSTIFICATIVA:

É reconhecido por diversos autores que a cultura organizacional possui um impacto profundo sobre a capacidade de inovação de uma sociedade ou de uma organização, possuindo elementos que podem servir para aumentar ou inibir a tendência a inovar (ÇAKAR; ERTÜRK, 2010).

A cultura organizacional influencia o comportamento das pessoas que fazem parte de uma organização e por este motivo é interessante descobrir e avaliar a tipologia cultural que prevalece na organização e se ela está alinhada aos objetivos da organização, tendo em vista que as crenças, valores compartilhados e comportamentos fornecerão suporte e direcionamento para os gestores da organização para que se atinjam os objetivos organizacionais e geração de vantagem competitiva.

A presente pesquisa possui relevância por contribuir para o entendimento da influência na cultura organizacional na inovação em pequenas empresas e possibilitar ação dos empreendedores no sentido de fomentar tal cultura. A atenção

a este segmento de empresa justifica-se pelo fato das pequenas empresas representarem uma parcela significativa e importante da economia nacional, que apresentam uma grande importância para o contexto sócio econômico. As empresas de pequeno porte somadas a microempresas se constituem em 6,6 milhões de estabelecimentos e geram cerca de 17,1 milhões de empregos formais, segundo dados do SEBRAE (2015).

No Estado de São Paulo os números das MPEs correspondem a 99% dos estabelecimentos; 48% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e de quase 36% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos (SEBRAE, 2015).

O presente estudo se diferencia, uma vez que, propõe analisar a influência da cultura organizacional na inovação em pequenas empresas. Também se diferencia de estudos anteriores por ser o primeiro a identificar a tipologia cultural existente nas pequenas empresas de Bragança Paulista. É interessante identificar fatores de sucesso para se desenvolver uma cultura que propicia à inovação. Isso é relevante pois pode oferecer subsídios para os gestores de pequenas empresas a desenvolver uma cultura voltada à inovação, auxiliando na competitividade e sobrevivência destas empresas.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo foi estruturado em cinco capítulos. Neste capítulo, contextualizou-se o tema, apresentou-se a finalidade da dissertação, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e, por fim a justificativa para a realização do estudo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica do trabalho com ênfase nos temas inovação, cultura organizacional, cultura de inovação e pequenas empresas.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos. Neste capítulo são apresentadas as fontes de coleta de dados, os métodos e os instrumentos utilizados na pesquisa que possibilitaram ao pesquisador atingir os objetivos propostos.

No quarto capítulo apresenta-se a análise dos dados e os resultados obtidos nas duas fases da pesquisa. E, por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões finais da pesquisa, suas limitações e recomendações para futuros trabalhos sobre o assunto.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se uma breve revisão da literatura referente aos principais temas abordados nesta pesquisa: Inovação, Cultura Organizacional e Cultura de Inovação.

### 2.1 INOVAÇÃO

Os termos inovação, invenção e criatividade muitas vezes se confundem, uma vez que as pessoas tendem a tratar inovação como invenção ou criatividade. A criatividade pode contribuir para muitas inovações, mas existem também muitas ideias criativas que não são consideradas inovações. A criatividade é a produção de novas ideias, sendo que a inovação é a implementação bem sucedida de ideias criativas dentro de uma organização (AMABILE et al., 1996). Segundo Tidd, Bessant e Pavvitt (2008) a invenção é apenas o primeiro passo de um longo processo de uma boa ideia, que necessita de um projeto gerencial, desenvolvimento mercadológico e financeiro entre outros. A inovação trata-se de um processo dinâmico que por meio da criatividade desenvolve novas ideias ou aperfeiçoa o já existente de uma nova maneira.

Invenção refere-se a processos criativos com a criação de novas ideias, mas para uma invenção se tornar uma inovação tem que ser útil. Inicialmente a distinção entre os termos foi estabelecida a partir dos trabalhos de Schumpeter (1988) no seu estudo onde se diferenciou o termo inovação de invenção: “uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza” (SCHUMPETER, 1988).

Em seu estudo Schumpeter (1988) propôs uma relação de vários tipos de inovações, como:

“1. Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estejam familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem;

2. Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta científica nova, e pode consistir também em uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria;
3. Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não;
4. Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada;
5. Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio” (SCHUMPETER, 1988, p. 48).

Embora haja muitas definições de inovação encontradas na literatura é possível identificar entre elas, no sentido organizacional, um ponto em comum – o “fazer diferente” que gera resultados positivos para organizações privadas e públicas de todos os tamanhos (micro, pequena, média e grandes organizações).

Van de Ven (1986) conceitua inovação como sendo o desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas que se interagem, ao longo do tempo, dentro de uma organização.

A inovação é uma forma de transformar a organização, contribuir para seu desempenho, eficácia e servir de resposta às mudanças no seu ambiente interno ou externo, ou uma ação preventiva tomada para influenciar o seu ambiente (DAMANPOUR, 1991).

Amabile et al. (1996) define inovação como a implementação bem sucedida de ideias criativas dentro de uma organização. Para a autora o ambiente organizacional além de fornecer recursos tangíveis para favorecer a inovação, deve motivar a inovação por meio de práticas de gestão que indiretamente produzem efeito na criatividade de equipes e indivíduos.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OECD é um fórum único no qual os governos de 34 países trabalham juntos para enfrentar os desafios econômicos, promover o desenvolvimento social e ambiental em meio à globalização. O Brasil não é um país membro e participa apenas como parceiro colaborador. Dentre os manuais criados pela OECD, o Manual de Oslo veio a suprir

a necessidade de um conjunto coerente de conceitos relativos à inovação e apresenta a inovação como:

“[...] implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada. Um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado. Novos processos, métodos de marketing e métodos organizacionais são implementados quando eles são efetivamente utilizados nas operações das empresas” (OECD, 2005).

Segundo Dobni (2008) “[...] vão desde a intenção de ser inovadora, com a capacidade de introduzir algum novo produto, serviço ou ideia por meio da introdução de processos e sistemas que podem levar a um melhor desempenho do negócio” (DOBNI, 2008). Nas organizações o processo de inovação contínua está se tornando uma necessidade para estas se manterem competitivas (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010).

Crossan e Apaydin (2010) propuseram o conceito de inovação como sendo: “a produção ou a adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor acrescentado em domínios econômico e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão”.

Com o passar do tempo e aumento da competitividade no ambiente organizacional, o conceito de inovação tornou-se mais abrangente, deixando de ser percebida como um ato isolado e passando a ser compreendida como um processo holístico (AHAMED, 1998). Nos primeiros modelos de inovação a inovação era vista como uma sequencia linear de atividades, onde o foco era na tecnologia ou na necessidade de algo novo, originada na busca de novas soluções para problemas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Os estudos recentes reconhecem a limitação de modelos lineares e procuram elaborar modelos com maior complexidade e interação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Roy Rothwell (1994) apresentou uma perspectiva histórica da evolução da inovação a partir de simples modelos lineares por modelos cada vez mais interativos, conforme Quadro 01.



Quadro 1 – As cinco gerações de Rothwell para modelos de inovação

Geração	Características básicas
<b>Primeira e segunda</b>	Modelos lineares simples – influxo de necessidade, estímulo de tecnologia.
<b>Terceira</b>	Modelo de ligação, reconhecendo a interação entre diferentes elementos e constante <i>feedback</i> entre os membros.
<b>Quarta</b>	Modelo paralelo, integração dentro da empresa, tanto para cima na cadeia de valor com fornecedores fundamentais, quanto para baixo com consumidores exigentes e ativos, ênfase em parcerias e alianças.
<b>Quinta</b>	Integração de sistemas e <i>networking</i> abrangente, reações customizadas e flexíveis, inovação contínua.

Fonte: adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) p.97

A primeira geração de modelos de inovação, *Technology push* ou tecnologia empurrada, ocorreu durante a década de 50 e meados dos anos 60, no período de pós-guerra, e se baseava em modelos lineares, indisponibilidade de recursos e um modelo empurrado pela tecnologia, valorização da descoberta científica e pouca atenção ao mercado (ROTHWELL, 1994). A figura 01 demonstra o modelo da primeira geração.

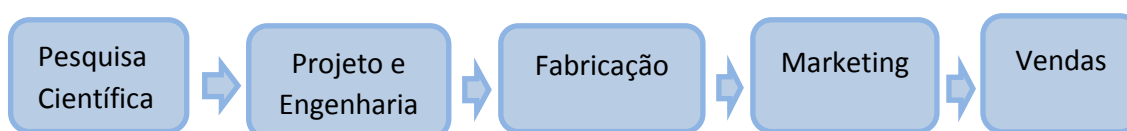


Figura 1 – Modelo da primeira geração  
Fonte: Adaptado de Rothwell (1994)

A segunda geração, *Market pull* ou *need pull*, se deu no cenário de meados dos anos 60 e início dos anos 70, com crescimento industrial e alto nível de prosperidade. Com a intensificação da concorrência, a ênfase investimento começou a mudar da criação de novos produtos para mudanças tecnológicas visando racionalização dos recursos existentes e a análise da demanda. A inovação surge para atender as necessidades de mercado, acompanhada por uma crescente ênfase estratégica em marketing (ROTHWELL, 1994). A figura 02 demonstra o modelo da segunda geração.

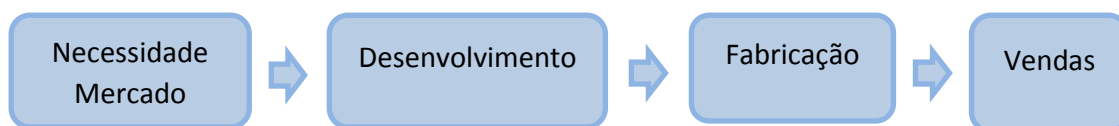


Figura 2 – Modelo da segunda geração  
 Fonte: Adaptado de Rothwell (1994)

A terceira geração, *Coupling Model* ou modelo interativo, teve início no final dos anos 70 e início dos anos 80 num cenário de declínio da economia com a crise do petróleo, altas taxas de inflação, oferta superando a demanda e desemprego estrutural. Tal cenário levou a busca pela interação entre necessidades de mercado, pesquisa e desenvolvimento e da disponibilidade tecnológica da empresa. O modelo é interativo, ainda utilizando a forma linear, porém com envolvimento de todas as áreas (ROTHWELL, 1994). A figura 03 demonstra o modelo da terceira geração.

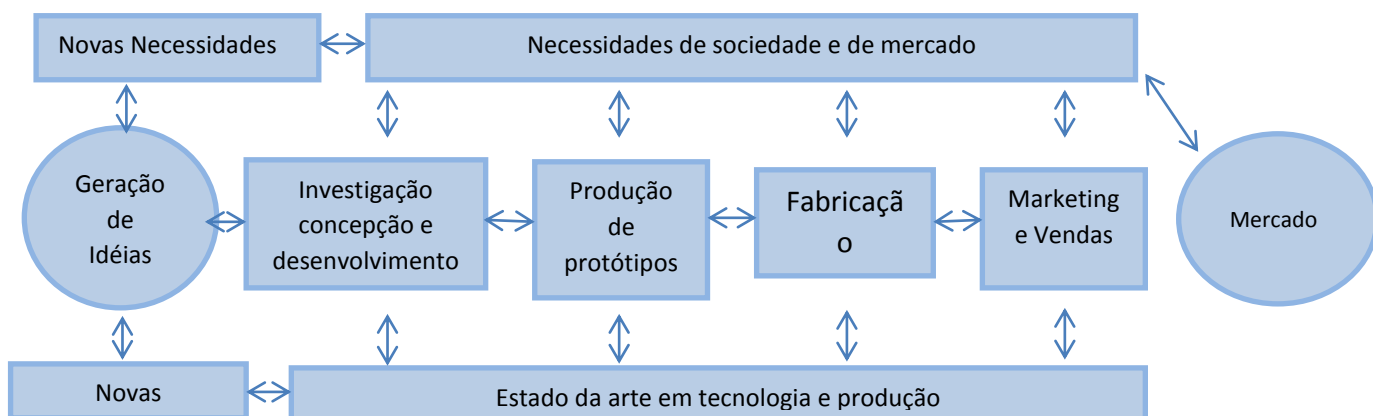


Figura 3 – Modelo da terceira geração  
 Fonte: Adaptado de Rothwell (1994)

O modelo da quarta geração, *integrated model* ou modelo integral, teve início nos anos 80 em um período de recuperação econômica, com conceitos baseados em empresas japonesas, e as características são integração e desenvolvimento paralelo. Este conceito integra as atividades dos diferentes departamentos internos envolvidos, que trabalham no projeto simultaneamente (em paralelo) em vez de sequencialmente (em série) e estratégia baseada em tempo (ROTHWELL, 1994). A figura 04 demonstra o modelo da quarta geração.

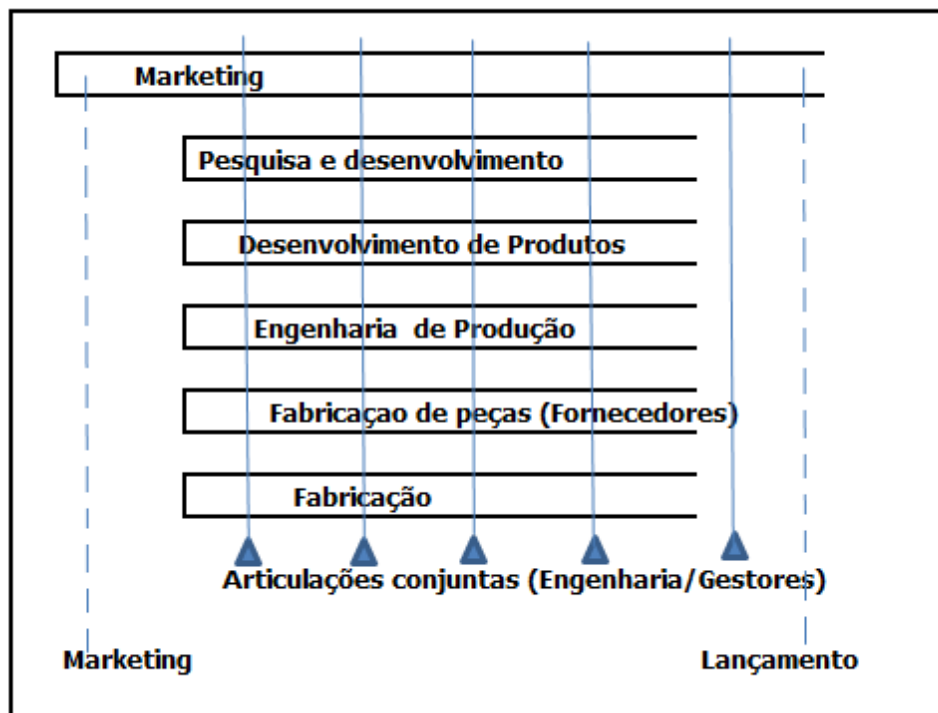


Figura 4 – Modelo da quarta geração  
 Fonte: Adaptado de Rothwell (1994)

A quinta geração (década de 1990) é caracterizada pelo modelo *networking model* ou modelo de trabalhos em rede e segundo Rothwell (1994), o processo da inovação é o aperfeiçoamento das práticas das gerações anteriores, apoiada por avanços tecnológicos, preocupação com o meio ambiente e velocidade do desenvolvimento, ou seja, ser um inovador rápido se tornava cada vez mais um fator importante para se determinar a competitividade de uma empresa (ROTHWELL, 1994).

Em seus estudos Chesbrough (2003) define inovação aberta como "os fluxos de entrada e saída de conhecimento e tecnologia, que permitem à empresa acelerar o seu processo de inovação, bem como alargar e penetrar em novos mercados para a utilização externa dessa inovação".

Na Inovação Aberta as empresas utilizam e incorporam em suas atividades o conhecimento produzido externamente (por clientes, fornecedores, universidades, concorrentes, etc.), para aumentar a competitividade na geração de novas tecnologias (CHESBROUGH, 2003). A fronteira entre uma empresa e seu ambiente circundante é mais poroso, permitindo a inovação para mover-se facilmente entre os dois, conforme demonstrado na figura 05 (CHESBROUGH, 2003).

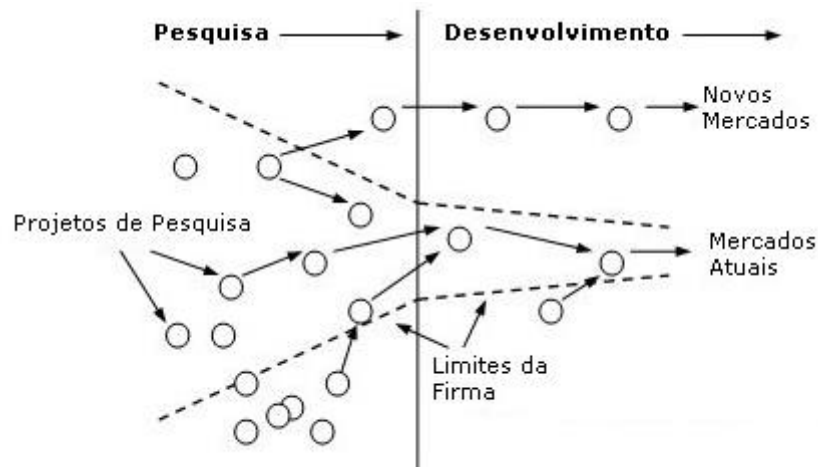


Figura 5: Modelos de inovação aberta  
 Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003)

Na inovação aberta há uma busca ativa de novas tecnologias e ideias fora da empresa e por meio da cooperação com instituições de pesquisa, com seus fornecedores e até com seus competidores e abre caminhos para aumento da eficiência e eficácia nos processos de inovação (SEBRAE, 2015).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação está se tornando uma tarefa corporativa ampla, envolvendo todos os setores como produção, marketing, administração e outras funções, pressionando as organizações para uma mudança em direção a modelos organizacionais mais orgânicos. Neste conceito a inovação é utilizada por qualquer tipo de organização de maneira ampla e genérica.

Neste contexto, por mais que a empresa desenvolva formas de gestão inovadoras, se não houver o comprometimento de todos os membros da organização – líderes e subordinados – dificilmente haverá êxito na criação de uma cultura voltada para a inovação. Relembrando a importância do líder na criação e consolidação da cultura organizacional (SCHEIN, 2009).

Segundo Ahamed (1998) por ter um caráter holístico, a inovação abrange toda a gama de atividades necessárias para fornecer valor aos clientes e um retorno satisfatório para o negócio. A inovação ao mesmo tempo que traz incertezas e riscos, também cria oportunidades para a organização (AHAMED, 1998).

A adoção de inovações almeja para contribuir para o desempenho ou eficácia da organização (DAMANPOUR, 1991). Muitas organizações podem gerar vantagem

competitiva apenas gerindo eficazmente o dia de hoje e criando simultaneamente inovação para o amanhã (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010).

### 2.1.1 Tipos de Inovação

Os tipos de inovação mais citados com frequência na literatura são identificados como inovação administrativa, tecnológica, produto, marketing e processos organizacionais. Segundo Damanpour: “Uma inovação pode ser um novo produto ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou de um novo plano ou programa pertencentes a membros da organização” (DAMANPOUR, 1991, p. 556).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) classificam a inovação em produto, processo, posição e paradigma:

- Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças de modelos mentais subjacentes que orientam a organização.  
(TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.30).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) classifica as inovações em quatro tipos: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional.

Como inovação de produto o Manual define que um produto pode ser inovador quando é novo ou significativamente melhorado em suas características e usos previstos, sendo que o termo “produto” abrange tanto bens como serviços. Considera que “Novos produtos são bens ou serviços que diferem significativamente em suas características ou usos previstos dos produtos previamente produzidos pela empresa” (OECD, 2005).

A inovação de processo é “a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado” (OECD, 2005). Elas incluem mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou software, podendo ser uma

combinação de ambas. Visam uma redução de custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados (OECD, 2005).

A inovação de marketing “é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (OECD, 2005). Visam um melhor atendimento das necessidades dos consumidores, abertura de novos mercados ou reposicionamento de um produto no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas (OECD, 2005). Considera-se inovação em *marketing* a implementação de um método de marketing que não tenha sido utilizado anteriormente pela empresa.

O Manual de Oslo conceitua a inovação organizacional como “implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OECD, 2005). Visam à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos (OECD, 2005). As inovações na organização do local de trabalho envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e o poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho (OECD, 2005).

Outra dimensão da mudança em inovação é o grau de novidade envolvido. Existem diferentes graus de novidade, que vão desde melhorias incrementais menores até mudanças realmente radicais que transforma totalmente a forma como vemos ou usamos as coisas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Existem poucas diferenças culturais entre organizações criadas para a inovação incremental ou radical e que uma cultura para a inovação irá apoiar a inovação, sem diferenciar os tipos de inovação (BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013).

Um grande número de variáveis têm sido propostos como determinantes da inovação, sendo as principais influências se originam de fatores individuais, fatores organizacionais e fatores ambientais (DAMANPOUR, 1991; NARANJO; JIMÉNEZ; SANZ, 2011). Segundo Damanpour (1991) as variáveis organizacionais tem sido as mais estudadas e o autor aponta a sua importância como determinante da inovação, destacando a importância dos valores estruturais e culturais.

Neste o conceito de inovação utilizado corresponde a um modelo multidimensional que conceitua inovação de quatro formas diferentes: a inovação em termos de produtos ou serviços, processos operacionais, marketing e processos gerenciais ou organizacionais (OECD, 2005).

### **2.1.2 Inovação em Pequenas Empresas**

A inovação nas pequenas empresas de sucesso está associada a um bom desempenho e com subsequente crescimento (ÇAKAR; ERTURK, 2010). As pequenas empresas dependem de sua capacidade de inovação para a manutenção da competitividade e estão cada vez mais procurando maneiras de melhorar a sua capacidade de inovar de forma eficaz.

A natureza e a estrutura das atividades empreendedoras variam em diversos países, sendo que os níveis de empreendedorismo refletem, por exemplo, na relação entre volume de empreendedores por necessidade e empreendedores por oportunidade (ACS; DESAI; HESSELS, 2008). Segundo Sarfati (2012) o empreendedor de oportunidade é aquele que empreende por opção e empreendedor de necessidade é aquele que não consegue inserir-se no mercado de trabalho e empreende para sobreviver financeiramente.

O empreendedor bem sucedido possui uma característica singular que é o fato de conhecer como poucos o negócio em que atua, o que demanda tempo e experiência (DORNELAS, 2005). Os empreendedores de pequenas das empresas devem envolver os funcionários nos processos de inovação, em vez de depender exclusivamente de suas próprias ideias e ações (ANDRIES; CZARNITZKI, 2014).

Segundo Laforet e Tann (2006) os motores da inovação nas pequenas empresas de fabricação são: cultura, liderança, inovação de processo e orientação estratégica da empresa. As atividades de inovação mais encontradas em pequenas empresas são desenvolvimento de novas formas de trabalho e inovações incrementais do produto (LAFORET; TANN, 2006). As pequenas empresas mesmo possuindo recursos limitados são capazes de implementarem abordagens inovadoras e executam o crescimento inovador por meio de negócios competitivos (BAYARÇELIKA; TAŞELB; APAK, 2014).

Inovação é geralmente associada com o uso de novas tecnologias ou de departamentos de pesquisa e desenvolvimento, geralmente não incluindo as micro e pequenas empresas (MORENO; FLORES, 2016). As pequenas empresas geralmente desfrutam de condições internas que estimulem a inovação, tais como empreendedorismo, flexibilidade e resposta rápida (LEWIN; MASSINI, 2003), proximidade de clientes e informalidade (LAFORET; TANN, 2006).

O aumento da concorrência e novas tecnologias são um desafio para as pequenas empresas, não só pela sua reduzida dimensão, mas também pela deficiência de recursos internos (ZHANG; CHEN, 2014; PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; LAFORET; TANN, 2006), inovações inadequadas, dificuldades de gestão (ZHANG; CHEN, 2014), falta de conhecimentos e habilidades, formação, trabalho em rede (LAFORET; TANN, 2006).

A inovação aberta é uma alternativa para as pequenas empresas enfrentarem os problemas acima (ZHANG; CHEN, 2014), pois influencia positivamente seus resultados (PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; ROPER; VAHTER; LOVE, 2013). Pequenas empresas com estratégia de inovação dependem fortemente na aquisição de fontes externas de conhecimento para complementar os seus recursos inovadores internos fracos (HERVAS-OLIVER; SEMPERE-RIPOLL; BORONAT-MOLL, 2014).

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL



O termo cultura, apesar de sua tradição na antropologia, foi recentemente incorporado aos estudos organizacionais, ganhando ímpeto na década de 80 onde passou definitivamente a ser reconhecido como um campo de conhecimento dentro da administração, buscando explicar o comportamento das pessoas nas organizações. Segundo Hofstede et al. (1990) o termo “culturas organizacionais” entrou na literatura acadêmica dos EUA a partir do artigo publicado na *Administrative Science Quarterly* por Pettigrew em 1979. Estudos apontam que a cultura desempenha um papel fundamental nas organizações e, em geral, é geralmente considerado como um dos principais determinantes do seu sucesso ou fracasso (CAMERON; QUINN, 2006; MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

O conceito de cultura organizacional não é universal e tampouco inequívoco (FREITAS; 2007). “[...] uma base conceitual implicará a escolha de diferentes objetos de estudo, métodos e instrumentos de pesquisa e análise” (FREITAS; 2007 p.11). A teoria e pesquisa em cultura organizacional é objeto de múltiplas abordagens teóricas e metodológicas que ora se assemelham e se completam, ora se excluem mutuamente (FERREIRA, 1999).

Segundo Smircich (1983) nem mesmo nos domínios da antropologia, onde se tem sua origem, o conceito de cultura não tem significado consensual. Inúmeros pesquisadores estudaram sobre o assunto com diversos enfoques. Em seu artigo de 1983 a autora elaborou um levantamento de pesquisas efetuadas sobre cultura organizacional. Smircich (1983) apresenta dois entendimentos distintos pelos quais se tem pesquisado cultura em termos organizacionais: a cultura como variável e como metáfora-raiz.

A cultura como uma variável é definida como um conjunto de elementos ou de características que distingue uma organização das outras, ou seja, é “algo que a organização tem”. Como variável a cultura pode ser classificada como uma variável independente e externa à organização e como variável dependente e interna da organização. Cultura como uma variável independente e externa considera a organização como um sistema aberto que interage com o meio, ou seja, a cultura de onde a organização está inserida é absorvida pela organização por meio de seus membros. Cultura como uma variável dependente e interna considera a organização

como um sistema fechado e que não interage com o meio. A cultura organizacional é produzida na própria organização e se manifesta por meio da produção de bens e serviços, valores, crenças, ideologias e cerimônias. De acordo com estes pressupostos, Smircich conclui que na primeira concepção a cultura é parte integrante do ambiente, enquanto que na segunda concepção ela é o resultado da ação humana (SMIRCICH, 1983).

Cultura como metáfora-raiz “[...] deriva do conceito de cultura como um recurso epistemológico que permite focar o estudo das organizações como fenômeno social, como a metáfora do organismo, segundo a qual a autora embasa a visão sistêmica das organizações.” (FLEURY, 1987, p.10). Nesta concepção, a Cultura Organizacional como metáfora, a cultura é analisada em seus aspectos simbólicos, analisada como forma da expressão humana, ou seja, alguma coisa que a organização é:

“derivada da metáfora promove uma visão das organizações como formas expressivas e como manifestações da consciência humana. As organizações são entendidas e analisadas não em termos econômicos ou materiais, mas em termos expressivos, idealizados e simbólicos” (SMIRCICH, 1983, p. 347-348).

Ao discorrer sobre as culturas organizacionais, Morgan (1996) conceitua a cultura organizacional como metáforas. Uma das metáforas é a metáfora da cultura na qual a organização é definida como conjunto de valores, ideias, crenças, ritos e mitos, que sustentam a organização a partir de uma realidade social construída. Segundo Morgan (1996), a palavra cultura deriva metaforicamente da ideia de cultivo, trabalhar e desenvolver a terra. A cultura organizacional reflete os valores e as crenças que os membros da organização passam a compartilhar. (SMIRCICH, 1983). Conforme Morgan (1996, p. 148), “[...] as crenças e valores compartilhados, fragmentados ou integrados, e apoiados por várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva sobre a habilidade geral de uma organização em lidar com os desafios que tem que enfrentar”.

O conceito de cultura deixou seus traços na teoria da organização, adquirindo um status semelhante à estrutura, estratégia e controle (HOFSTEDE, 1990). A cultura organizacional representa a identidade da organização, se traduzindo num conjunto de crenças, valores, princípios e normas compartilhados e distinguindo uma

organização de outra (SCHEIN, 2009). Caracteriza-se por um padrão de pressupostos básicos desenvolvidos por um determinado grupo, adaptados a circunstâncias externas e integrações internas que são considerados válidos na organização e transmitidos para os novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a tais circunstâncias (SCHEIN, 2009). São as interpretações que os funcionários dão à sua experiência da realidade organizacional e o porquê as coisas são do jeito que são, como e o porquê das prioridades organizacionais (AHAMED,1998). Além dos fatores internos, a cultura está sujeita a influências dos valores culturais da sociedade onde está inserida. Segundo Morgan (1996) a cultura organizacional se desenvolve em decorrência da interação social. O ambiente externo, principalmente o mercado, é uma força modeladora da cultura e conseqüentemente da estrutura interna da organização (TAVARES, 1991). Schein (2009) define cultura como:

“[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas” (Schein, 2009, p.16).

A cultura organizacional refere-se a crenças e valores profundamente arraigados pelos membros da organização (AHAMED, 1998) e como estes membros lidam com as tarefas internas e externas que enfrentam na organização (TESLUK; FAAR; KLEIN, 1997). Segundo Ahamed (1998):

“Cultura é, portanto, em certo sentido, um reflexo do clima, mas opera em um nível mais profundo. Considerando clima é observável nas práticas e políticas da organização, as crenças e valores da cultura não são visíveis a esse nível, mas existem como esquema cognitivo que regem o comportamento e as ações a determinados estímulos ambientais” (AHAMED, 1998, p. 33).

Tesluk, Faar e Klein (1997) argumentam que a cultura são as crenças e valores defendidos pela administração que são comunicados aos funcionários por meio das normas, histórias, dos processos de socialização e inclusive das observações dos funcionários das respostas gerenciais da administração aos eventos críticos.

Durante o processo de construção da organização se dá o surgimento da cultura organizacional. Vários autores reconhecem a importância da cultura neste processo.

Segundo Schein (2009) o papel dos fundadores da organização é moldar seus padrões culturais, pois ao resolverem os problemas da organização, imprimem sua visão de mundo aos demais e também sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. “O que era originalmente a visão individual de mundo do fundador leva a ação compartilhada que, se bem-sucedida, conduz a um reconhecimento compartilhado que o fundador ‘estava certo’” (SCHEIN, 2009, p. 15). Segundo Tavares (1991), no processo de formação dos padrões culturais, fundadores assumem papel relevante na interpretação da realidade, na criação de modelos e na definição de cursos de ação. A partir deste momento o grupo agirá sob essas crenças e valores (TESLUK; FAAR; KLEIN, 1997), caso sejam bem sucedidos, concluindo ser a forma “correta” de pensar, sentir e agir (SCHEIN, 2009). O autor ainda elenca alguns mecanismos para que os fundadores possam incorporar e transmitir a cultura, como o grau de importância no que é medido e no que prestam atenção; aos critérios de atribuição de recompensas e status; as regras para recrutamento, seleção, premiações e promoção funcional; às reações a incidentes e crises; alocação de recursos; aos critérios de processos formais como normatizações; treinamentos e ensinamento dos líderes. Por meio destas ações vão se firmando os valores e as crenças organizacionais válidos por serem direcionados pelos líderes-fundadores. Ahamed (1998) reconhece o papel dos líderes na formação da cultura:

“[...] os gerentes seniores desempenham um papel fundamental na formação da cultura, uma vez que eles são capazes de dar prioridade à inovação, bem como envidar esforços, em termos de recompensas, por exemplo, para proteger contra complacência. Os funcionários adotam os valores gerenciais e os usam para guiar suas ações. O desafio para a gestão em seguida, é certificar-se de que os funcionários fazem o tipo certo de atribuições, uma vez que quaisquer incompatibilidades ou falta de comunicação leva facilmente à confusão e caos” (AHAMED, 1998, p. 33).

O papel do líder é importante no estabelecimento e manutenção de uma cultura com um ambiente empresarial onde a informalidade, a inovação, a assunção de riscos e a criatividade são promovidos. Ao mesmo tempo o líder também pode promover medidas de controle burocrático e como consequência gerar uma atmosfera formal com políticas e divisões internas (MARTINS; MARTINS; TERBLANCHE, 2004).

### **2.2.1 Modelo Cultural de Schein**

Schein (2009) entende que a cultura é homogênea, onde todos os membros da organização compartilham os mesmos valores, comportamentos e regras. Para ele, a cultura pode ser analisada em três níveis, sendo o termo nível significa para o autor o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador:

**Artefatos:** Constituem o primeiro nível da cultura. Compreende os fenômenos que são sentidos ou visíveis quando se encontra com um novo grupo ou uma nova cultura. Incluem a arquitetura, arte, linguagem e comunicação, a tecnologia utilizada, padrões de comportamento, estilos de vestuários das pessoas, as cerimônias, os símbolos e rituais observáveis. Constituem o mais superficial, visível nível da cultura. Artefatos são as coisas concretas que se é possível ver, ouvir e sentir em uma organização. Este nível de análise, segundo Schein (2009), pode trazer enganos, pois os dados são facilmente observáveis, mas difíceis de serem interpretados ou decifrados. Cada observador percebe e vê de acordo com sua vivência e sentimentos e está sujeito a interpretações equivocadas do verdadeiro significado. Se o observador conviver com o grupo por um tempo suficientemente longo, os significados se tornarão gradualmente claros (SCHEIN, 2009).

**Crenças e valores assumidos:** Constituem o segundo nível da cultura. São as regras, princípios e normas que governam o comportamento das pessoas e orientam o comportamento do grupo. As crenças e valores servem como guia e contribuem para a redução de incertezas dos funcionários. Os valores são difíceis de serem mensurados e observados diretamente. Inicialmente são promulgados pelos líderes e fundadores e “funcionam” no sentido de reduzir as incertezas, sendo que um conjunto de crenças e valores faz parte de uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia e modo de lidar com as incertezas (SCHEIN, 2009).

**Suposições fundamentais básicas:** Constituem a última camada e representam o nível mais profundo e oculto da organização. Significa o que foi assumido como verdadeiro para o grupo, e que geralmente não são confrontados ou debatidos são difíceis de mudar. São mais difíceis de serem observados e abrangem o inconsciente e abrangem as crenças, percepções e sentimentos dos membros do

grupo. Determinam como os membros do grupo percebem, sentem e pensam. Por ser a parte mais profunda da cultura organizacional são mais intangíveis que os demais elementos e se transformam mais lentamente. Eventuais questionamentos de uma suposição básica geram ansiedade e postura de defesa, pois os indivíduos necessitam de estabilidade cognitiva. “[...] as suposições básicas compartilhadas que formam a cultura de um grupo podem ser imaginadas no plano individual e do grupo, como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar” (SCHEIN, 2009, p. 30). Segundo Schein (2009) a essência da cultura está no padrão das suposições básicas e para a sua compreensão se faz necessário entrevistas complexas para o entendimento destas suposições (SCHEIN, 2009).

A figura 06 apresenta os principais níveis da cultura organizacional de Schein.

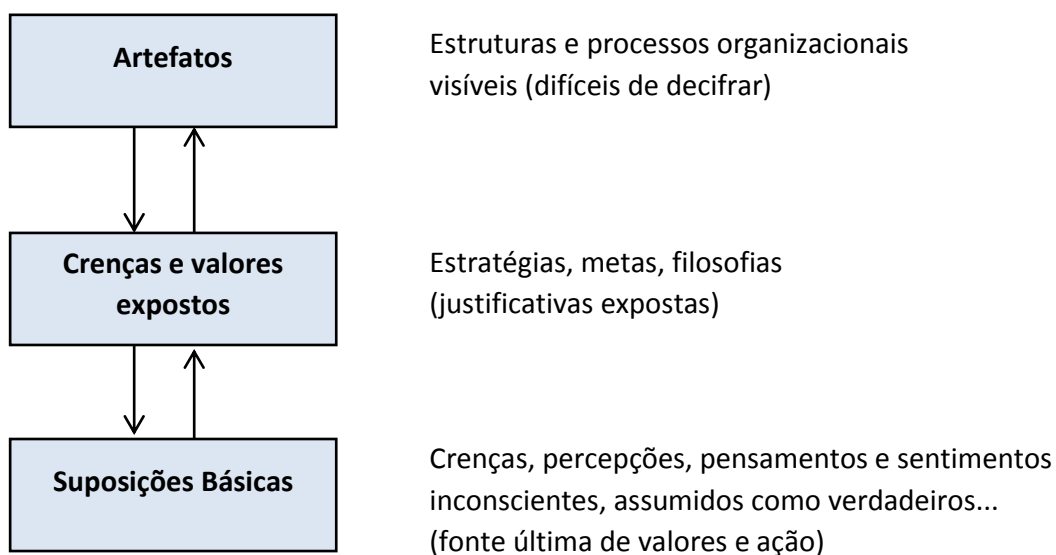


Figura 6 – Níveis de Cultura  
Fonte: (Schein, 2009, p. 24)

Os níveis da cultura organizacional interagem entre si e para uma real compreensão dos níveis mais profundos se torna fundamental entender e interpretar os artefatos visíveis (SCHEIN, 2009).

## 2.2.2 Modelo Cultural de Hofstede

Hofstede et al. (1990) fornece alguns dos principais elementos que estão na base de estudos atuais sobre cultura organizacional. Segundo o autor, embora não haja consenso para sua definição, existem algumas características de constructos que são consenso da maioria dos estudiosos: – é holística, ou seja, a cultura é única e sintetiza todos os elementos da organização; – historicamente determinada, isto é, é construída ao longo dos anos refletindo a história da organização; – relacionada a conceitos antropológicos; – socialmente construída; – intangível (soft); – difícil de mudar, pois envolve o processo de mudanças das crenças e valores de um grupo.

Em seu estudo organizacional Hofstede et al. (1990) comparam a cultura de 20 unidades organizacionais situadas na Dinamarca e na Holanda e que possuíam características culturais diferentes. Nessa pesquisa, são analisadas as manifestações da cultura em quatro categorias (símbolos, heróis, rituais e valores), conforme figura 07:

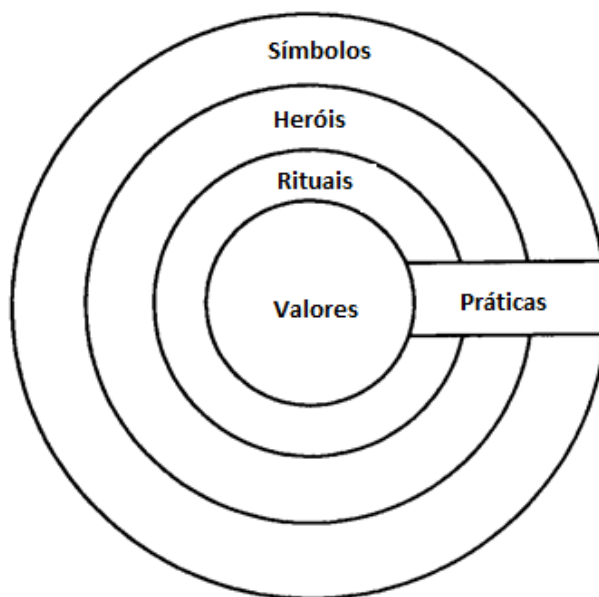


Figura 7 – Manifestação da Cultura  
Fonte - adaptado de Hofstede et al., 1990

Na figura 07 Hofstede et al. (1990) divide a cultura em níveis, comparando-as a uma casca de cebola (camadas). As camadas são representadas por símbolos, heróis, rituais e valores. Visualiza-se da camada externa para a camada interna, onde à medida que se internaliza as camadas o grau de observação diminui. Para o autor os símbolos, os heróis e os rituais constituem as camadas externas e são mais

fáceis de observar, enquanto os valores que se encontram na camada mais profunda constituem o centro da cultura sendo mais difíceis de serem observados (HOFSTEDE et al., 1990). Nas camadas mais profundas se encontram as crenças básicas e valores, que são assumidos como certos para os indivíduos se conduzirem e definir o tipo de comportamento mais adequado (TESLUK; FAAR; KLEIN, 1997).

De acordo com Hofstede et al., (1990), os símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que trazem um significado próprio dentro da cultura. Os símbolos são objetos ou sinais visíveis utilizados para disseminar a comunicação da cultura. Segundo Fleury e Fischer (1996) agem como instrumento de comunicação, construção da identidade organizacional e agem como elemento de comunicação e consenso e podem ocultar e instrumentalizar as relações de dominação.

Heróis são as pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características admiradas pelo grupo e servem como modelos de comportamento (HOFSTEDE et al. 1990). Fleury e Fischer (1996) afirmam que os heróis nascem das histórias sobre os atos de coragem por meio da personificação de valores, criando assim modelos de comportamentos. Para Tavares (1991) os heróis arriscam-se e trazem resultados extremamente positivos para a organização. Segundo Freitas (2007) personificam os valores e sintetiza a força e a coragem organizacionais.

Os rituais são atividades coletivas socialmente desenvolvidas dentro da cultura (HOFSTEDE et al. 1990). São atividades planejadas pela organização que manifestam o lado concreto da cultura organizacional (FREITAS, 2007). Os rituais são atividades coletivas na organização, sendo uma forma de comunicar as regras e reforçar a identidade dos componentes da organização informalmente. Tavares (1991) descreve os ritos como uma quebra do cotidiano, tendo um caráter de excepcionalidade e são de uma importância extraordinária para a consolidação de uma cultura. Assim também descreve Freitas (1997) ao citar que os ritos são utilizados em ocasiões de promoções, integração, comemorações e despedidas entre outros (FREITAS, 2007).



As práticas organizacionais, conforme Hofstede et al. (1990), são visíveis a um observador externo por meio de símbolos, heróis e rituais de uma organização. Seu significado cultural está na forma como são percebidas pelos membros da organização (HOFSTED et al., 1990).

No seu modelo de dimensões culturais, Hofstede (1980), descreve quatro tipos de diferenças/perspectivas de valores entre as culturas nacionais. Em um estudo posterior (HOFSTEDE et al., 1990), uma quinta dimensão foi considerada: Orientação para o longo prazo versus orientação para o curto prazo.

- Distância ao poder: Também chamada de distância hierárquica e é medida a partir daqueles que tem menos poder e quanto os membros menos poderosos esperam e aceitam a distribuição desigual do poder. Define o quanto a sociedade aceita a distribuição desigual de poder (HOFSTEDE, 1980).

- Individualismo versus coletivismo: Mede o grau de vínculo entre os indivíduos. Nas sociedades individualistas prevalece o interesse individual sobre o interesse coletivo. Já no coletivismo prevalece o interesse coletivo sobre o interesse do indivíduo. Esta dimensão indica se uma sociedade se caracteriza por laços individuais firmes somente em si mesmo e grupo restrito de família ou se há integração entre os indivíduos, desde o seu nascimento, em grupos fortes e coesos que se auxiliam e protegem (HOFSTEDE, 1980).

- Masculinidade versus feminilidade: Os adjetivos masculinos e femininos, segundo o autor, são utilizados num sentido relativo, se referindo ao papel social determinado pela cultura. Dizem respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos como agressividade, ambição, desejo de poder, entre outros ou femininos como cooperação, modéstia, cuidados e qualidade de vida. Segundo Hofstede (1991, p. 103) serão ditas masculinas as sociedades onde “os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida” (HOFSTEDE, 1980).

- Evitar incertezas: Expressa o grau de ameaça percebido por membros da organização em situações inesperadas ou incertas. Estes sentimentos geram uma necessidade de previsibilidade e segurança, que podem ser amenizadas com a adoção de regras claras e escritas. O controle da incerteza no local de trabalho em países com elevado índice de controle da incerteza necessita de numerosas leis, formais e informais, que controlam as obrigações e os direitos de empregadores e assalariados (HOFSTEDE, 1980).

- Orientação para o longo prazo versus orientação para o curto prazo: Sociedades voltadas para longo prazo possuem valores orientados para o futuro, mostram maior capacidade de adaptação às novas situações. As sociedades orientadas para curto prazo possuem seus valores orientados para o passado e o presente cultivando o respeito pelas tradições e cumprimento de obrigações sociais (HOFSTEDE et al., 1990).

### **2.2.3 Modelo de Valores Competitivos**

O *Competing Values Framework* (CVF) foi desenvolvido empiricamente por Quinn e Rorbaugh (1981) em seus estudos sobre a eficácia organizacional. O modelo ilustra as diferenças nos valores que determinavam os vários modelos de eficácia organizacional. À medida que tal modelo foi sendo testado, a sua aplicação acabou se estendendo para inúmeros estudos como um método, inclusive para analisar a cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2006).

O modelo parte da premissa de que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços comuns. É um instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos (CAMERON; QUINN, 2006). O modelo compreende uma combinação de duas dimensões. A primeira dimensão está relacionada à flexibilidade e dinamismo em relação à estabilidade, ordem e controle. A segunda dimensão enfatiza o critério de efetividade segundo a orientação da empresa: direcionadas para o ambiente interno, integração e unidade, enquanto outras são direcionadas ao ambiente externo, diferenciação e rivalidade. Juntos estas duas dimensões deram origem a quatro quadrantes, que representam elementos culturais distintos, de

acordo com as principais características e valores assumidos. Cada quadrante representa um conjunto específico de indicadores de efetividade organizacional (CAMERON; QUINN, 2006).

Os tipos ou perfis culturais (demonstrados na figura 08), segundo Cameron e Quinn (2006), representam os elementos que constituem a cultura organizacional: pressupostos básicos, as orientações e os valores principais de uma organização. Os perfis culturais são contraditórios e competem entre si. A união dos quatro tipos representa o perfil cultural da organização. A denominação de valores competitivos se deve ao fato dos perfis culturais serem opostos, à medida que um deles obtiver maior ênfase na organização os outros serão enfraquecidos. A competição ou oposição de valores em cada quadrante deu origem ao modelo. A figura 08 apresenta a Tipologia Cultural de Cameron e Quinn.

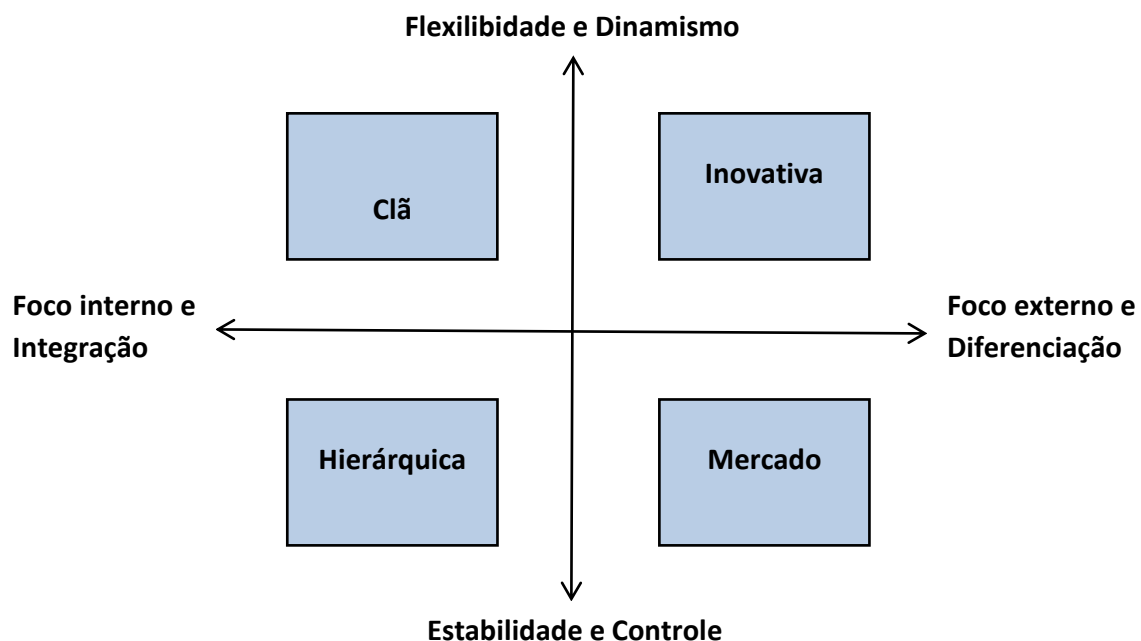


Figura 8 – *Competing Values Framework*  
Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006, p.35)

O primeiro quadrante enfatiza valores como coesão, moral, participação e abertura, recebendo o nome de Cultura Clã. O segundo quadrante focaliza valores como inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos, sendo denominado Cultura Inovativa. O terceiro quadrante, designado Cultura de Mercado, evidencia produtividade, resultado, direção e clareza de objetivos. Por fim, o quarto quadrante

apresenta como valores centrais controle, estabilidade, documentação e administração da informação e foi nomeado como Cultura Hierárquica.

A Cultura Clã é um tipo de cultura com foco interno à organização. Caracteriza-se por um local de trabalho amistoso, onde existe um relacionamento afetivo entre os membros e as pessoas compartilham experiências profissionais e pessoais. As organizações do tipo Clã são caracterizadas por estímulos ao trabalho em equipe, envolvimento da equipe nas decisões, desenvolvimento pessoal, comprometimento, lealdade, consenso, coesão e moral. Os líderes são vistos como mentor, facilitador e se confunde com uma figura paterna. Preocupa-se com um ambiente de trabalho humano e o sucesso é definido pelo clima interno e bem estar das pessoas (CAMERON; QUINN, 2006).

A Cultura Inovativa/Adhocracia é um tipo de cultura orientada para o ambiente externo e direcionada para mudanças e novos desafios. As organizações enquadradas neste perfil possuem ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. Estas organizações possuem iniciativas inovadoras e pioneiras. A liderança é visionária, inovadora e orientada para o risco e os líderes estão envolvidos em estimular o empreendedorismo e a criatividade. Segundo os autores, os processos chave são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação, e a gestão da mudança. (CAMERON; QUINN, 2006).

Na Cultura de Mercado, a organização é orientada para o ambiente externo e se preocupam com o mercado competitivo. Seu foco encontra-se na eficácia, produtividade e nos resultados. Possui ênfase nas transações com outros constituintes tais como, fornecedores e clientes para conseguir vantagem competitiva. Para a cultura de mercado o ambiente externo não é benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. As lideranças têm por objetivo guiar a organização em direção à produtividade e ao alcance de metas e rendimentos. (CAMERON; QUINN, 2006).

Por fim na Cultura Hierárquica possui foco interno à organização se caracterizando por um local de trabalho formal, estruturado, múltiplos níveis hierárquicos e com ênfase nos procedimentos. As regras e políticas mantêm a organização unida. A organização é estruturada facilitando a direção. As lideranças tem o papel de

coordenação, monitoramento e organização. Para a continuidade da organização valoriza-se a estabilidade, previsibilidade e eficiência (CAMERON; QUINN, 2006).

#### **2.2.4 Mudança da Cultura Organizacional**

Atualmente a globalização exige das organizações, com uma frequência cada vez maior, que elas façam mudanças organizacionais, que são vitais e envolvem mudanças culturais. A mudança cultural é possível, mas também complexa, exigindo um planejamento prévio e acompanhamento criterioso. O fato de que a cultura organizacional possuir características relativamente estáveis implica que a gestão da mudança cultural é uma tarefa difícil (MARTINS; MARTINS; TERBLANCHE, 2004). Deve-se compreender que as mudanças na cultura organizacional tem um impacto sobre a organização e nas emoções das pessoas de dentro da organização (MARTINS; MARTINS; TERBLANCHE, 2004).

De acordo com Morgam (1996) criar novas formas de organização e de administração é em grande parte o desafio de gerar uma mudança cultural. O desafio de gerar uma mudança cultural é a criação de novas formas de organização e administração Criar uma cultura corporativa vai além de inventar novos lemas e adquirir novos líderes. Consiste em inventar um novo modo de vida:

“É o desafio de transformar atitudes, visões, paradigmas, imagens, metáforas, crenças e significados comuns que sustentam as realidades empresariais existentes e de criar uma linguagem detalhada e um código de comportamento, através dos quais a nova realidade desejada possa ser vivida no dia-a-dia” (MORGAN, 1996, p.164).

Tanure (2007, p. 24) destaca que “a mudança de cultura é um processo longo, duro e nada fácil, porém possível. Na maioria das vezes, ela ocorre em função de alguma mudança radical, do ponto de vista do negócio ou da gestão”. Tavares (1991) alega que mudanças culturais profundas são possíveis de serem realizadas, desde que as soluções sejam criadas num processo coletivo, porém liderado, e desde que sejam coerentes com ambientes em mutação.

Freitas (2007) afirma que atualmente não se discute mais se uma mudança cultural é possível ou não, mas se discute como fazê-la de forma a reduzir os impactos que uma desorientação coletiva pode causar. A dificuldade da mudança da cultura

organizacional reside no fato de ela possuir uma natureza profundamente enraizada e às vezes há resistência em desistir de algo que é valorizado e tem funcionado bem no passado (MARTINS; MARTINS; TERBLANCHE, 2004).

A forma de como uma cultura organizacional se altera depende do estágio em que a organização se encontra (SCHEIN, 2009). Nos diferentes estágios de desenvolvimento da organização, as possibilidades de mudar a cultura são diferenciadas em função específica que ela exerce em cada estágio de desenvolvimento, como demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 - Mecanismos de mudança cultural

<b>Estágio Organizacional</b>	<b>Mecanismos de Mudança</b>
<b>Formação da base e conhecimento inicial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudança Incremental mediante evolução geral e específica</li> <li>2. Insight</li> <li>3. Promoção de híbridos no interior da cultura</li> <li>4. Promoção sistemática de subculturas selecionadas</li> </ol>
<b>Meia-idade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Sedução tecnológica</li> <li>6. Infusão de outsiders</li> <li>7. Escândalos e explosão de mitos</li> </ol>
<b>Maturidade e declínio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Turnarounds (modificações drásticas)</li> <li>9. Fusões e aquisições</li> <li>10. Destruição e renascimento</li> </ol>

---

Fonte: SCHEIN, 2009, p. 272

Quando tratamos de mudanças de padrões culturais as resistências dos vários segmentos das organizações são significativas (FLEURY; FISCHER, 1996). Segundos as autoras os momentos de crise vivenciados pelas organizações são importantes para as mudanças na cultura organizacional. Já nos períodos de estabilidades as resistências a mudanças na cultura organizacional são mais fortes, justificadas pelo ditado popular “não se mexe em time que está ganhando” (FLEURY; FISCHER, 1996).

Segundo Ahmed (1998) a cultura possui dois componentes: implícitos ou explícitos. Segundo o autor esta distinção se torna importante para uma melhor compreensão de como analisar e gerenciar a cultura organizacional. Cultura explícita representa os padrões de comportamento por parte das pessoas e os componentes materiais enquanto a cultura implícita da cultura refere-se a valores, crenças, normas que governa os comportamentos expressos na cultura explícita. A distinção é necessária porque serve para destacar que é mais fácil de manipular aspectos explícitos ao tentar moldar a mudança organizacional (AHMED, 1998).

A cultura organizacional pode ser modificada e gerenciada, então é possível o desenvolvimento de uma cultura que seja mais propícia ao desenvolvimento da inovação (GOMES, 2013). Uma forma de mudança cultural é a partir da compreensão dos elementos da cultura inovadora e incorporar os elementos relevantes (DOMBROWSKI et al. 2007).

### 2.3 CULTURA DE INOVAÇÃO

Segundo Freitas (2007) os elementos da cultura organizacional fornecem uma interpretação para os membros da organização sobre o que é importante e válido, sendo que “[...] mensagens e comportamentos convenientes são aplaudidos, recomendados e aderidos, o conteúdo é naturalizado e espera-se que ele seja reproduzido entre os demais membros ou aos novatos” FREITAS (2007, p. 15).

A cultura organizacional é um dos fatores que estimula iniciativas inovadoras dos membros de uma organização. Ao influenciar o comportamento dos membros da organização a cultura organizacional pode tornar a inovação como um valor fundamental na organização, estimular o comprometimento (HARTMANN, 2006; NARANJO; JIMÉNEZ; SANZ, 2011), criar um clima propício à criatividade (AHMED, 1998) e a socialização do conhecimento (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; HARBI; ANDERSON; AMAMOU, 2014).

Um dos principais determinantes da inovação é a cultura organizacional (AHMED, 1998; NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010, NARANJO; HERNADEZ, 2015), pois afeta diretamente o comportamento. (AHMED, 1998; HARTMANN, 2006). Normas

culturais como prêmio e recompensas (AHMED, 1998; NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010), confiança e abertura, autonomia e flexibilidade facilitam a criação de um clima de inovação (AHMED, 1998). Conforme Nacinovic, Galetic e Cavlek (2010) “Cada organização tem uma cultura única que impulsiona a forma, o grau e velocidade de inovação”.

Ao mesmo tempo em que a cultura organizacional pode estimular em direção à inovação, ela também pode inibir desenvolvimento de processos inovadores. A cultura organizacional possui vários elementos que podem aumentar ou inibir a tendência de inovar, sendo que as características culturais positivas fornecem à organização os ingredientes necessários para se inovar. (AHMED, 1998; NARANJO; JIMÉNEZ; SANZ, 2011, NARANJO; HERNANDEZ, 2015).

Os elementos básicos da cultura influem na criatividade e na inovação de duas maneiras: por meio do processo de socialização, onde as pessoas podem saber se os comportamentos criativos e inovadores são parte dos negócios da organização e por meio das atividades, políticas e procedimentos que geram valores que sustentam a criatividade e a inovação. (TESLUK; FAAR; KLEIN, 1997; MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Ahmed (1998), também, ressalta a importância de analisar clima e cultura organizacional para inovação. O clima pode ser observado nas práticas e políticas organizacionais, enquanto que as crenças e valores que representam a cultura não podem ser facilmente observados, pois operam em um nível mais profundo. A cultura tem as suas raízes nas interpretações feitas pelos empregados sobre as experiências vividas na organização “porque as coisas são do jeito que são e o modo e o porquê das prioridades organizacionais” (AHMED, 1998 p. 32).

Autores como Naranjo e Hernandez (2015), Büschgens, Bausch Balkin (2013), Brettel e Cleven (2011), Nacinovic, Galetic e Cavlek (2010), Çakar e Ertürk (2010), Dobni (2008), Martins e Terblanche (2003), Martins e Martins (2002) e Susanj (2000) tem se dedicado ao estudo da cultura de inovação na busca pela identificação de elementos relevantes da cultura organizacional que estão ligados à inovação. Entre os estudos de cultura organizacional e inovação podemos citar Cameron e Quinn (2006) que desenvolveram um instrumento para avaliar e interpretar os tipos de



cultura organizacional denominado *Competing Values Framework*, este instrumento apresenta quatro dimensões: Clã (Orientação interna); Inovativa/Adhocracia (Orientação externa); Cultura de Mercado (Orientação externa) e Hierárquica (Orientação interna).

Segundo o modelo de Cameron e Quinn (2006), a cultura Inovativa/Adhocracia é um tipo de cultura voltada para a inovação. Trata-se de um tipo de cultura orientada para o ambiente externo e direcionada para mudanças e novos desafios. As organizações enquadradas neste perfil possuem ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. Estas organizações possuem iniciativas inovadoras e pioneiras. A liderança é visionária, inovadora e orientada para o risco e os líderes estão envolvidos em estimular o empreendedorismo e a criatividade. Segundo os autores, os processos chave são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação, e a gestão da mudança. (CAMERON; QUINN, 2006).

Dobni (2008) em seus estudos desenvolveu um instrumento (*Measuring Innovation Culture*) para medir a cultura de inovação em organizações. O autor propõe que os elementos básicos da cultura organizacional influencia a inovação de duas maneiras: por meio da socialização e por meio dos valores básicos, suposições e crenças que se tornam guia para os comportamentos. Para Dobni (2008) uma cultura de apoio à inovação envolvem comportamentos que valorizam a criatividade, trabalho em equipe, assunção de riscos, comunicação e respeito e rapidez na tomada de decisões.

Cultura de inovação, na concepção de Dobni (2008), inclui aspectos estruturais e comportamentais e fatores internos e externos à organização:

“[...] um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovativo, a infraestrutura que dá suporte à inovação, comportamento de nível operacional necessários a influenciar o mercado e a orientação de valor e o ambiente para implementar a inovação” (Dobni, 2008, p. 540).

A partir de revisão da literatura sobre cultura de inovação, Dobni (2008) propõe um modelo de cultura de inovação geradora de desempenho organizacional, conforme apresentado na figura 09.

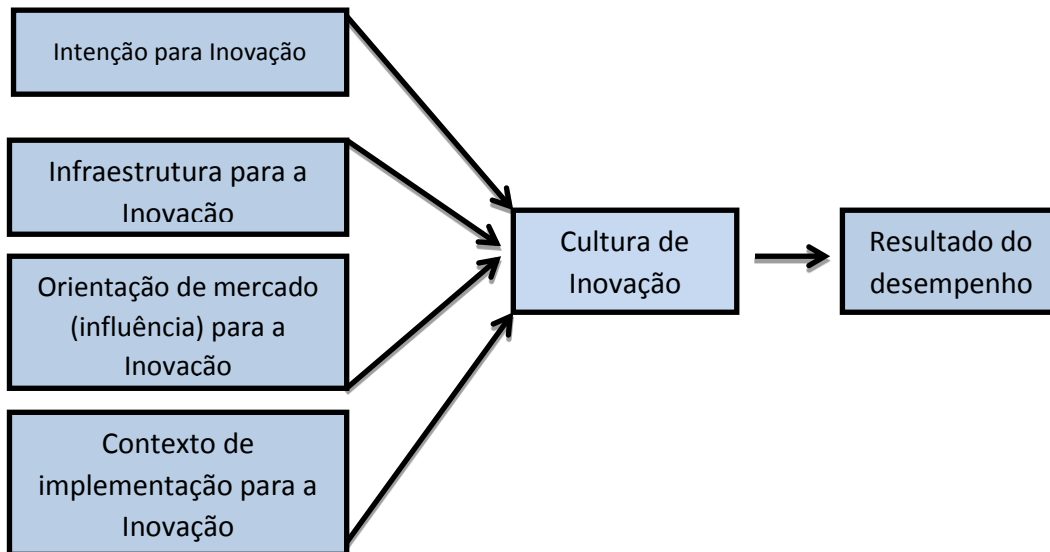


Figura 9 – Modelo de Cultura de Inovação - Dobni  
 Fonte: Adaptado de Dobni (2008)

Janiunaite e Petraite (2010) definem cultura de inovação como sendo “o conjunto de características da cultura organizacional que permite a sua atividade inovadora” (JANIUNAITE; PETRAITE, 2010, p. 15). Em seu estudo de caso numa empresa de telecomunicação da Lituânia, com uma amostra de 123 funcionários, com o objetivo de relacionar aspectos da cultura de inovação como parte da cultura organizacional, com foco na gestão do conhecimento. As autoras utilizaram três elementos da cultura de inovação identificados por Dombrowski et al. (2007) que em sua opinião refletem a gestão do conhecimento:

Declaração de missão e visão (fornecem diretrizes para as práticas de trabalho);

Comunicação democrática (estimulo aos membros da organização a participarem de tomada de decisões e resolução de problemas, motivando-os a assumirem papéis adicionais);

Colaboração (compartilhamento de informações entre funcionários e parceiros e nas diversas unidades da organização, pois a cultura colaborativa incentiva todos os tipos de inovação).

Os outros cinco elementos não utilizados, na opinião das autoras, não refletiriam atividades de gestão de conhecimento nas empresas. Segundo os autores as interfaces entre os processos de gestão do conhecimento e elementos da cultura de

inovação são revelados através do prisma da conversão do conhecimento em inovações (JANIUNAITE; PETRAITE, 2010).

Naranjo, Sanz e Jiménez (2010) realizaram um estudo empírico em uma amostra de 446 empresas espanholas utilizando o Modelo de Valores Competitivos (*Competing Values Framework*) de Cameron e Quinn (1999) objetivando analisar se a cultura organizacional seria um determinante de inovação nas organizações. Como resultado conclui que os diferentes tipos de culturas têm efeitos distintos sobre a inovação. Que a cultura Inovativa/ Adhocracia favorece a inovação enquanto que a cultura Hierárquica afeta negativamente a inovação.

Nacinovic, Galetic e Cavlek (2010) em uma pesquisa realizada em empresas croatas demonstraram que existe uma relação estatisticamente significativa entre a cultura corporativa que oferece suporte a inovações e características do sistema de recompensa. Concluem que o desenvolvimento da cultura corporativa que irá apoiar e fomentar a inovação deve ser acompanhado de um sistema de remuneração adequada.

Em uma revisão meta-analítica realizada por Büschgens, Bausch e Balkin (2013) utilizando o instrumento *Competing Values Framework*, revela que a estrutura e hierarquia (ou falta dela) pode ter impacto na capacidade de inovar e que as organizações inovadoras implementam uma cultura organizacional que enfatiza uma orientação externa e flexibilidade interna. Segundo os autores as culturas hierárquicas enfatizam o controle e orientação interna, sendo menos encontradas em organizações inovadoras (BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013).

Naranjo e Hernandez (2015) apresentou um modelo de transformação cultural para a inovação em um estudo de caso numa organização colombiana. Segundo os autores “[...] estrutura-se um modelo para o desenvolvimento de transformações culturais, identificando-se os formadores de cultura e estabelecem-se os traços culturais necessários para a inovação empresarial”.

### **2.3.1 Modelo Martins Terblanche**

Martins e Terblanche (2003) apontam que cada dimensão da organização cultural tem uma influência sobre o grau em que a inovação e a criatividade aparecem na organização e definiram cinco determinantes da cultura organizacional que influenciam a inovação e a criatividade: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamentos que estimulam a inovação, e comunicação. Estes determinantes se sobrepõem e interagem uns com os outros, possuindo um papel na melhoria da inovação e criatividade, e a maneira como operam apoiam ou restringem a inovação e a criatividade (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A Figura 10 apresenta o modelo proposto pelos autores:

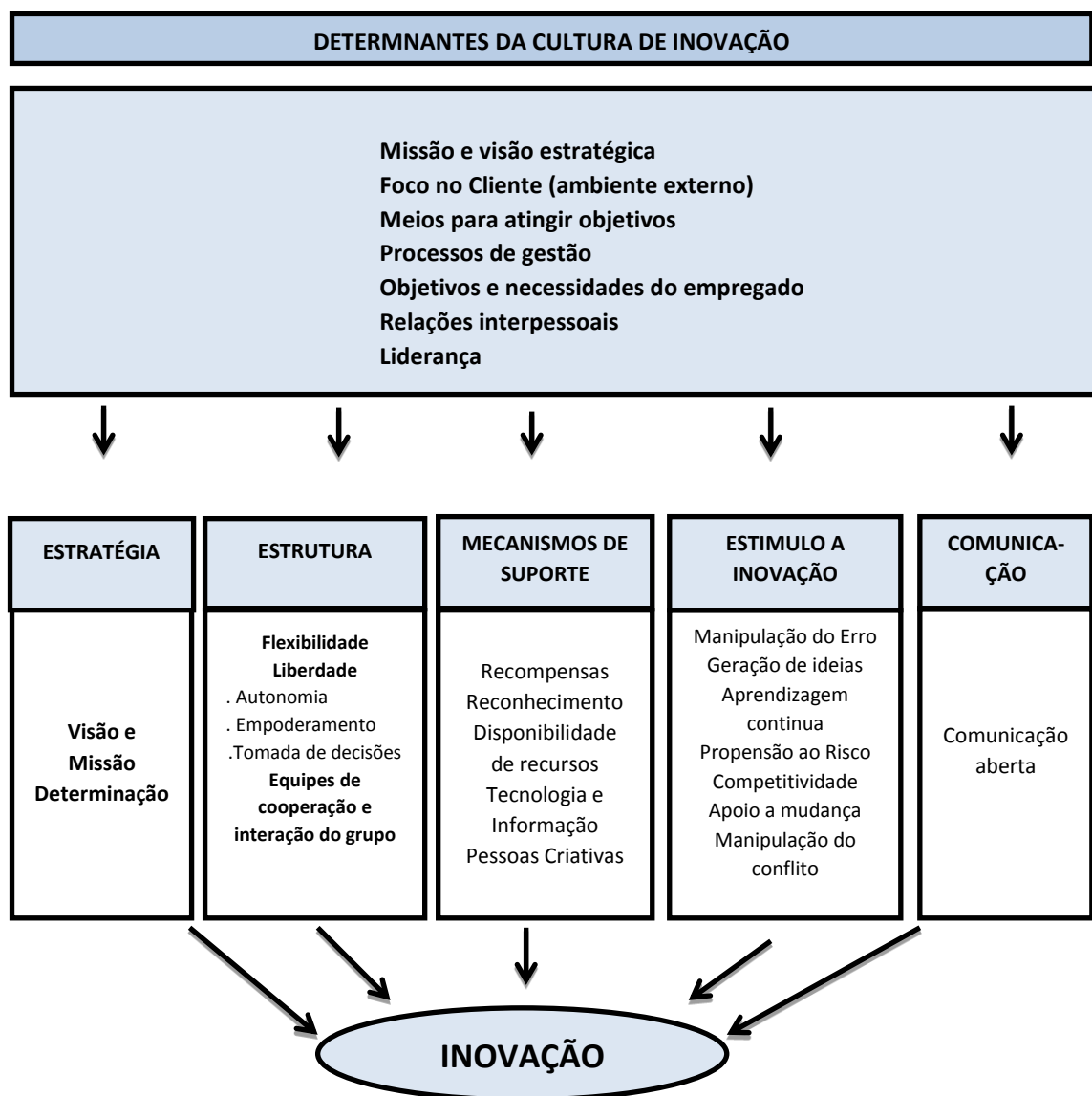


Figura 10 – Determinantes da Cultura de Inovação  
 Fonte: Adaptado de Martins e Terblanche (2003)

Segundo Martins e Terblanche (2003) este modelo pode ser utilizado para descrever a cultura organizacional em uma organização e, assim, ser usado como fundo para determinar quais os determinantes da cultura organizacional influenciam o grau de criatividade e inovação nas organizações.

#### 2.3.1.1 Estratégia

Uma estratégia de inovação é uma estratégia que promove o desenvolvimento e a implementação de novos produtos e serviços (MARTINS; MARTINS, 2002).

De acordo com Martins e Terblanche (2003) o determinante chamado estratégia é composto pelos determinantes: visão, missão e determinação. A visão e a missão determinam a compreensão do pessoal da visão, missão e valores da organização bem como estes podem ser transformados em objetivos mensuráveis, metas em nível individual e de equipe (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A organização que tem intenção de ser inovadora comunica esta intenção por meio da missão, visão e objetivos (DOBNI, 2008).

A missão muitas vezes é vista como ponto de partida para uma estratégia de gestão. Uma declaração de missão desempenha um papel importante em influenciar e encorajar o comportamento dos funcionários dentro de uma organização (BART; BAETZ, 1998). A missão da empresa determina “aonde a empresa quer ir”, dentro da missão o gestor determina o propósito da empresa e sua estratégia (TERENCE, 2002), sendo que os deve ser compartilhada por todos os funcionários da organização a fim de que estes entendam onde se deseja chegar e assim atuem de forma criativa e inovadora para atingir os objetivos traçados (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Segundo Dombrowski et al. (2007) a missão e visão da organização une os funcionários e deve claramente incentivar a inovação e sublinhar a sua importância. Uma organização precisa alinhar os incentivos e motivação com uma visão em comum, pois ao contrário sua força será atenuada através de múltiplas visões e missões, incentivando cada departamento para abraçar a sua própria agenda e proteger seu próprio território (DOMBROWSKI et al., 2007). A ausência de um

objetivo em comum pode dar origem a facções onde cada departamento pode atender a seus próprios interesses, colocando em risco os objetivos organizacionais maiores (JANIUNAITE; PETRAITE, 2010; DOMBROWSKI et al., 2007).

#### 2.3.1.2 Estrutura

A estrutura enfatiza os valores que têm influência na promoção ou a restrição da criatividade e da inovação nas organizações (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A cultura organizacional em uma estrutura que apoia a criatividade e a inovação, valores como a flexibilidade, liberdade e trabalho em equipe cooperativa irão promover a criatividade e a inovação, assim como, valores como rigidez, controle, previsibilidade, estabilidade e ordem (geralmente associada com estruturas hierárquicas) irão dificultar a criatividade e a inovação. (ARAD et al., 1997).

De um modo geral a inovação é reforçada por estruturas orgânicas, em vez de estruturas mecanicistas (AHMED, 1998). Estruturas orgânicas que promovem a inovação se baseiam em liberdade de regras, participativa e informal, consideração de muitos pontos de vistas, pouca burocracia, equipes interdisciplinares, quebra de barreiras departamentais, ênfase na interação criativa, disposição para assumir ideias externas, flexibilidade no que diz respeito à evolução das necessidades, sem hierarquias, fluxo de informações para baixo e para cima (AHMED, 1998). Valoriza a liberdade como um valor fundamental em estimular a criatividade e a inovação por meio da autonomia, empoderamento e processo de tomada de decisão.

Segundo Tidd, Bessant e Pavvitt (2008) o desafio chave para a gestão da inovação é a obtenção da forma mais adequada para circunstâncias específicas:

“[...] estrutura é que ela é um artefato do que as pessoas acreditam e de como elas se comportam; se há bom ajuste, a estrutura permitirá e reforçará o comportamento inovador. Se ela for contraditória em relação a essas crenças – por exemplo, restringindo a comunicação, acentuando hierarquias – então é provável que aja como um freio para a criatividade e a inovação” (TIDD; BESSANT; PAVVITT, 2008, p. 494).

A estrutura e a hierarquia ou a suas ausências podem ter impacto na capacidade de inovar e que as organizações inovadoras têm maior probabilidade de ter uma cultura que enfatiza uma orientação externa e flexibilidade interna (BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013).

Uma cultura que apoia à inovação incentiva a capacidade criativa dos seus funcionários estimulando o empreendedorismo interno por meio de comportamentos que valorizam a criatividade, liberdade, trabalho em equipe e rapidez nas tomadas de decisões (DOBNI, 2008). Segundo McLean (2005) os indivíduos que se destacam na sua capacidade de realizar atos criativos, muitas vezes valorizam a independência e autonomia, portanto uma organização que possua uma cultura organizacional que suporta a autonomia na realização dos objetivos claramente comunicados, provavelmente será mais bem sucedida em termos de criatividade e inovação do que uma organização que não faz.

A flexibilidade é um elemento importante da cultura organizacional e pode ser estimulada pela rotação funcional de trabalho, rotação de trabalho geográfica, troca de tarefas e encontros *cross-country* (DOMBROWSKI et al., 2007).

### 2.3.1.3 Mecanismos de suporte

Inovações em organizações podem ser apoiadas por mecanismo de suporte que irão criar um ambiente que irá promover a criatividade e a inovação.

Recompensa e reconhecimento, disponibilidade de recursos (tempo, tecnologia da informação e pessoas criativas) são os mecanismos apoiadores da criatividade e a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). O comportamento recompensando reflete o valor de uma organização, por meio dele a organização reafirma o comportamento desejado para sua cultura. O Sistema de recompensa define quem é recompensado e porque, atuando assim como uma declaração de valores organizacionais, crenças e normas (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010).

Os sistemas de recompensa se referem aos mecanismos utilizados pelas organizações para recompensar seus funcionários e podem ser classificados como recompensa monetária, não monetária, extrínseca e intrínseca. Recompensas monetárias extrínsecas se referem aos salários, benefícios e serviços. As recompensas não monetárias podem ser extrínsecas e intrínsecas. Recompensas não monetárias extrínsecas são recompensas tangíveis ao trabalho e são controladas pelas organizações. Exemplos incluem segurança de emprego,

promoção, estado, relações e condições de trabalho Já as recompensas intrínsecas provêm de executar a própria tarefa e como exemplo podemos citar o desafio do trabalho, variedade e senso de realização (CHIANG; BIRTCH, 2006). Para Amabile et al. (1996) a motivação intrínseca é a forma de motivação mais associada à criatividade. A escolha de uma estratégia de inovação implica na utilização de uma compensação baseada em incentivos, o incentivo da participação dos trabalhadores, o uso de sistemas de avaliação e a utilização de amplas oportunidades de carreira interna (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2005).

A tecnologia da informação como mecanismo de suporte é um importante recurso para o sucesso da inovação. A tecnologia da informação facilita a inovação ao atender as necessidades dos usuários (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010). As dificuldades para acesso, obtenção e utilização de recursos tecnológicos necessários à inovação no contexto organizacional que dificultam os processos de implementação e práticas de novas ideias dificultam o processo de inovação (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

Recrutamento, seleção, nomeação e manutenção de funcionários são promotores da cultura e, especificamente, da criatividade e da inovação em uma organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Neste processo é importante análise de traços de personalidade, como a inteligência, o conhecimento, a assunção de riscos, curiosidade e energia na nomeação de pessoas criativas e inovadoras (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

#### 2.3.1.4 Comportamentos que estimulam a inovação

A forma maneira pela qual os erros são tratados nas organizações irá determinar se as pessoas se sentem livres para agir de forma criativa e inovadora. A tolerância com relação aos erros é um elemento essencial para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova a criatividade e a inovação, devendo ser buscada pelas organizações que almejam esta condição (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A assunção de riscos e experimentação são comportamentos que estão associados com a criatividade e a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A tolerância ao risco significa a vontade de lidar com as incertezas e, portanto, está



relacionada com o valor da flexibilidade e também está relacionada com o crescimento, pois a tomada de risco permite aproveitar as possibilidades que aparecem no mercado (BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013).

É importante a busca do equilíbrio no grau em que a tomada de riscos é permitida. Isso se pode conseguir atribuindo a responsabilidade de monitorização e medição dos riscos na organização, criando uma atmosfera tolerante em que erros são aceitos como parte da tomada de iniciativa e considerando os erros como experiências de aprendizagem, e assumindo que há uma chance dos riscos serem bem sucedidos (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Martins e Terblanche (2003) apontam que elementos como a flexibilidade estrutural e liberdade dos funcionários, que se traduzem em autonomia, empoderamento e tomada de decisão, são fatores determinantes da inovação. Achados similares são apresentados por Ahmed (1998), onde os elementos culturais responsáveis por um clima de inovação incluem a liberdade, confiança e prêmios e recompensas.

Uma característica associada ao alto desempenho das organizações é o seu comprometimento em treinar e desenvolver, sendo que preparar as pessoas para compreender e operar novos equipamentos, procedimentos e conceitos são importantes, mas o treinamento e desenvolvimento tem um papel bem mais amplo (TIDD; BESSANT; PAVVITT, 2008). Treinamento e desenvolvimento tem um forte papel motivador e são complementos para que as pessoas tenham mais responsabilidade e iniciativas, ou seja, os mecanismos de empoderamento (TIDD; BESSANT; PAVVITT, 2008). Para McLean (2005) alguns dos elementos de uma cultura organizacional que apoiam a criatividade e a inovação podem ser melhorados por meio de treinamentos ou iniciativas de desenvolvimento organizacional.

Para Dobni (2008) a equipe de gestão deve atuar como treinadores e facilitadores de apoio à formação. Líderes que apoiam o processo de inovação são necessários, com pensamentos sistêmicos, pró-ativos, inovadores e inspiradores que capacitam os funcionários a promover a inovação, construindo a confiança, confronto saudável e a assunção de riscos controlados (NARANJO; HERNÁNDEZ, 2015).

### 2.3.1.5 Comunicação

Organizações com fortes valores culturais voltados para a criatividade é provável que se possa observar uma estrutura organizacional e de trabalho que incentive a comunicação (TESLUK; FAAR; KLEIN, 1997). A comunicação deve ser transparente e de confiança com abertura, expondo a diversidade de ideias e enfrentamento das discordâncias. A discordância é aceitável e oferece a oportunidade de expor paradoxos, conflitos e dilemas e pode promover a abertura na comunicação. A comunicação aberta promove a segurança para agir de forma criativa e inovadora, uma vez que os indivíduos passam a se sentir emocionalmente seguros (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A comunicação aberta é multidirecional (para cima, para baixo e lateral) e se utiliza de múltiplos canais e meios (TIDD; BESSANT; PAVVITT, 2008). Em processo de inovação os problemas ocorrem frequentemente por causa de falha na comunicação, especialmente entre os diferentes elementos funcionais no processo e melhorando a clareza e a frequência de comunicação em tais interfaces é fundamental para o sucesso da inovação (TIDD; BESSANT; PAVVITT, 2008).

Os canais de comunicação podem ser uma fonte potencial de apoio ou impedimento a inovação pela forma que são alimentados ou desencorajados (MCLEAN, 2005), sendo que uma comunicação democrática elimina barreiras à comunicação, tais como fortes hierarquias ou *feedback* negativo ou inexistente (DOMBROWSKI et al., 2007). O encorajamento dos membros de uma organização a participarem de processos de tomada de decisão e resolução de problemas os faz sentir capacitados para assumir funções adicionais (JANIUNAITE; PETRAITE, 2010).

Segundo Bruno-Faria e Fonseca (2015, p. 62) “Subjacente à concepção proposta de cultura de inovação, acredita-se que por meio do sistema de comunicação os indivíduos na organização compartilhem o conteúdo da cultura”.

## 2.4 PEQUENAS EMPRESAS

A economia do Brasil e de muitos países, está ligada ao desempenho das pequenas empresas. Mesmo com a diminuição do ritmo de crescimento econômico no período recente não tem impedido o segmento de MPEs de continuar a se expandir. O

crescimento até 2013 foi impulsionado pelo aumento da renda e do crédito. Entre 2003 e 2013, verificou-se aumento de 33,8% no número de estabelecimentos das MPEs, o que resultou em um aumento significativo do número de empregos formais gerados por estes estabelecimentos. Em 2013, as MPEs responderam, em média, por 99% dos estabelecimentos; 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e de quase 42% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. Neste movimento de formalização da economia cresceu o número de empregos com carteira de trabalho assinada, assim como o rendimento médio real recebido (SEBRAE, 2015).

As micro e pequenas empresas (MPEs) apresentaram taxa de crescimento superior às médias e grandes empresas (MGE), conforme detalhado no gráfico 01.

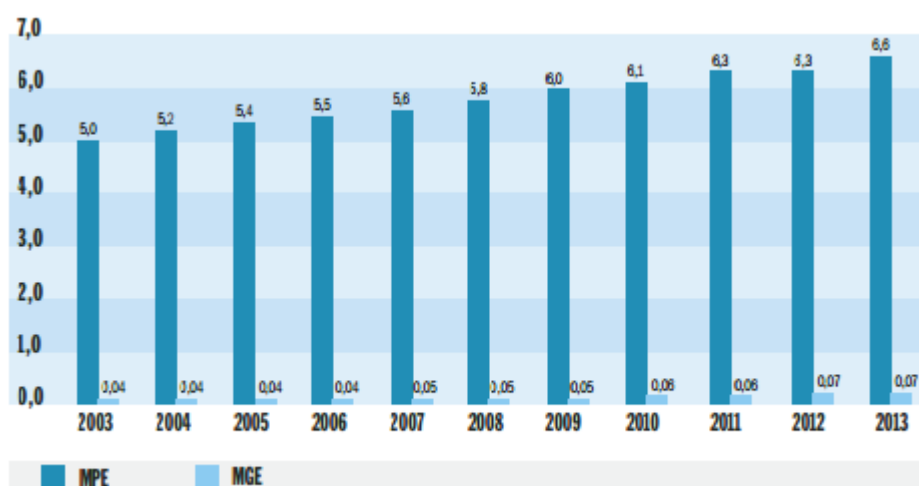


Gráfico 1 - Evolução do número de estabelecimentos por porte Brasil 2003-2013

(em milhões)

Fonte SEBRAE

No Estado de São Paulo os números das MPEs correspondem a 99% dos estabelecimentos; 48% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e de quase 36% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos.

As pequenas e médias empresas são os elementos essenciais da economia responsável por conduzir a inovação e a competição em muitos setores econômicos, sendo cada vez mais reconhecidas como contribuintes principais de inovações e desempenham um papel central nas economias dos países de todo o mundo (BAYARÇELIKA; TAŞELB; APAK, 2014).

#### 2.4.1 Classificação das Pequenas Empresas

Não há um consenso mundial na sua classificação, sendo utilizados alguns critérios dependendo dos critérios adotados pela instituição responsável pelo enquadramento. No Brasil a classificação de porte de empresa pode ser feita levando-se em consideração o número de funcionários da empresa ou tomando-se como base o faturamento bruto anual do estabelecimento. A utilização dos critérios do faturamento bruto anual é utilizada pelo Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), Simples Federal e Simples Paulista, conforme Quadro 03.

Quadro 3 – Classificações das MPEs segundo o faturamento bruto anual

Porte	Estatuto das MPEs	BNDES
Microempresa	Até R\$ 360.000,00	Até R\$ 700.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00	De R\$ 700.000,00 a R\$ 6.125.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A definição do porte das empresas baseada no número de funcionários é utilizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) como critério de classificação do porte das empresas para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas) utiliza em seus estudos o critério por número de empregados adotados pelo IBGE. Esta classificação se baseia, também, no setor em atuação: Indústria, Comércio e Serviços. Segundo essa classificação (Quadro 04), as microempresas

no setor Comércio e Serviços são aquelas com até nove empregados, e na Indústria comporta até dezenove empregados. As pequenas empresas no setor de Comércio e Serviços são aquelas que empregam entre 10 e 49 empregados, na Indústria empregam de 20 a 99 empregados. O quadro 04 apresenta a classificação das MPEs segundo o número de empregados SEBRAE/IBGE.

Quadro 4 – Classificações das MPEs segundo o número de empregados SEBRAE/IBGE

Porte / Setor	Comércio	Serviços	Indústria
Microempresa	Até 09 empregados	Até 09 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 empregados	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados

Fonte: elaborado pela autora com base dados do SEBRAE (2016)

A classificação de MPEs por número de pessoas apesar de ser muito utilizada apresenta alguns pontos desfavoráveis, segundo o IBGE (2001):

“O critério de classificação das MPE's por número de pessoas ocupadas não leva em conta as diferenças entre atividades com processos produtivos distintos, uso intensivo de tecnologia da informação (Internet, e-commerce, etc.) e/ou forte presença de mão-de-obra qualificada, podendo ocorrer em algumas atividades a realização de alto volume de negócios com utilização de mão-de-obra pouco numerosa, como é o caso do comércio atacadista, das atividades de informática e dos serviços técnico-profissionais prestados às empresas (atividades jurídicas, de contabilidade, consultoria empresarial, etc.).

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>

Um dos pontos favoráveis a utilização do número de pessoas como critério para classificação das MPEs são as suas especificidades, pois a grande maioria das MPEs são empresas de capital fechado (FORTE; BARROS; NAKAMURA, 2013; PETT; WOLFF; SIÉ, 2012) e utilizam meios menos sofisticados de contabilidades e práticas financeiras (FORTE; BARROS; NAKAMURA, 2013). Devido ao fato de não haver divulgação de dados financeiros, nem sempre os dados oficialmente contabilizados refletem o volume real do faturamento. Outra implicância se reflete em estudos, pois os pesquisadores utilizam os dados financeiros que os gerentes e proprietários de MPEs estão dispostos a fornecer (PETT; WOLFF; SIÉ, 2012).

Dada a estas limitações, neste estudo usaremos como critério de classificação da MPEs o critério de número de funcionários adotado pelo IBGE e SEBRAE.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se os aspectos metodológicos e os detalhamentos das técnicas de pesquisa adotadas para a realização do estudo. Apresentam-se também, as fontes utilizadas, as características da pesquisa, os instrumentos de coleta, a análise dos dados e a descrição da amostra.

#### 3.1 FONTES UTILIZADAS NA REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Creswell (2010) o objetivo da revisão da literatura cumpre o propósito de compartilhar com o leitor os resultados de outros estudos que estão relacionados ao tema.

Para a realização da Revisão da Literatura foram utilizadas pesquisas em livros, artigos científicos e sítios da internet. As pesquisas em sítios da internet utilizaram os comandos de pesquisa: cultura organizacional (*organizational culture*), inovação (*innovation*) e cultura de inovação (*Innovation culture*). Foram pesquisadas as bases de dados do Proquest, Scielo, e Google. Os artigos que não se encontravam disponíveis na íntegra foram solicitados aos respectivos autores.

#### 3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

O método deste estudo enquadra-se na categoria de pesquisa descritiva, exploratória e de abordagem mista qualitativa-quantitativa. Cada um desses aspectos do delineamento é descrito a seguir.

Pesquisa descritiva uma vez que pretende identificar e analisar sem interferir na realidade (GIL, 2008). Neste estudo buscou-se analisar as características da cultura organizacional e inovação de pequenas empresas de Bragança Paulista.

Exploratória por aplicar critérios, métodos e técnicas para a sua realização, adaptando a metodologia em outras realidades e contexto (GIL, 2008). Caracteriza-se por exploratória por haver reduzido números de estudos sobre a cultura organizacional e a sua influência nos processos de inovação com foco em pequenas

empresas. Estudos da relação da Cultura organizacional com inovação são recentes e não foram adequadamente pesquisados (JANIUNAITE; PETRAITE, 2010).

O presente trabalho utiliza métodos mistos sequenciais para uma melhor compreensão do fenômeno cultura organizacional e inovação. O método caracteriza-se pela coleta e análise de dados quantitativos em uma primeira fase da pesquisa, posteriormente é seguida de coleta de dados qualitativos, sobre os resultados quantitativos iniciais, sendo que as duas formas de dados se apresentaram separadas, porém conectadas (CRESWELL, 2010). A opção por uso de um projeto explanatório sequencial visa a explicar e interpretar os resultados quantitativos por meio da coleta e análise dos dados qualitativos (CRESWELL, 2010). A produção científica de cultura voltada para a inovação é recente e em seus estudos predominam abordagens quantitativas, o que torna interessante este estudo utilizando uma abordagem qualitativa visando aprofundar a compreensão do conceito. A compreensão mais profunda pode servir de orientação para os gestores que desejam desenvolver uma cultura organizacional voltada para a inovação em suas empresas.

Conforme apresentado no referencial teórico, a literatura existente sublinhou a importância da cultura organizacional para determinar o sucesso da organização (CAMERON; QUINN, 2006; MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e ao mesmo tempo identificou a inovação como um componente importante para a obtenção de vantagem competitiva.

### 3.3 FASES DA PESQUISA DE CAMPO

A primeira fase objetivou um levantamento (*survey*) visando caracterizar os perfis predominantes da cultura organizacional das pequenas empresas de Bragança Paulista e verificar a existência de características culturais voltadas à inovação. Esta primeira fase possui cunho quantitativo, cujo objetivo foi o de selecionar as empresas para a segunda fase, onde foi aplicado questionário de cunho qualitativo.

A estruturação e montagem final do questionário foram efetuadas em duas partes. A primeira parte apresenta um questionário sócio demográfico (Apêndice B) e a



segunda parte foi utilizada a ferramenta de pesquisa OCAI - *Organization Culture Assessment Instrument* (Apêndice C), que permite diagnosticar a orientação cultural dominante na organização baseado nos tipos centrais de cultura: Clã (colaborar); Inovativa/adhocracia (criar); Mercado (competir) e Hierarquia (controlar).

Os dados obtidos a partir desses dois questionários foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa.

Após a análise, foram selecionadas três pequenas empresas que apresentam perfil cultural da tipologia cultura organizacional Inovativa/Adhocracia (cultura orientada para o ambiente externo e direcionada para mudanças e novos desafios) para participarem da segunda fase.

A segunda fase visa explorar o objeto do estudo em profundidade, com base no modelo teórico de Martins e Terblanche (2003), para investigar a presença dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a criatividade e a inovação.

Os gestores destas empresas responderam a um segundo instrumento da pesquisa, que se constituiu num roteiro de entrevista semiestruturado. Foram conduzidas entrevistas face a face com participantes envolvendo perguntas abertas e destinadas a suscitar concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010).

### 3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa foram utilizados após a explicação de questões éticas como respeito ao ser humano, privacidade das informações, sigilo individual e organizacional e identificação do propósito da pesquisa. Para tanto os gestores assinaram o formulário de Termo de Consentimento (Apêndice A).

Cada fase da pesquisa contou com um instrumento de pesquisa. Na primeira fase utilizou-se a ferramenta de pesquisa denominada Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional - *Organization Culture Assessment Instrument* /OCAI (Apêndice C) baseado no Modelo de Valores Competitivos (Competing Values Model - CMV) desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), que apresenta uma tipologia de cultura aceita e bem referenciada, sendo considerado um dos mais

comuns e amplamente aceito na literatura e utilizados em vários estudos nos contexto internacional (NARANJO; HERNANDES, 2015).

Cada quadrante representa um conjunto de indicadores, apontando o que as pessoas valorizam em termos do desempenho da organização, em outras palavras, “os valores principais em que os julgamentos sobre a organização são feitos” (CAMERON; QUINN, 2006, p. 35). O OCAI possui seis dimensões com seis alternativas de respostas cada. O instrumento fornece dados sobre a percepção futura desejada da cultura organizacional, sendo que não foi objetivo desta pesquisa avaliar a tendência futura indicada pelos respondentes do instrumento, mas os dados disponíveis poderão ser utilizados em futuras pesquisas. A base do OCAI é constituída por seis dimensões de conteúdo: Características Dominantes; Liderança Organizacional; Gestão de pessoas; Coesão organizacional; Ênfases estratégicas; Critérios de sucesso. As características dominantes e Coesão organizacional abordam os pressupostos básicos; A liderança organizacional e a gestão de pessoas abordam a interações dentro da organização e finalmente a ênfase estratégica e critérios de sucesso abordam a direção organizacional (CAMERON; QUINN, 2006), conforme explicitado a seguir:

- Características dominantes representam como a organização se caracteriza de uma maneira geral e envolvem aspectos como a existência de um ambiente pessoal e familiar; empreendedor; competitivo e com foco em resultados; e controlada e estruturada.
- Liderança revela o estilo de liderança por meio de aspectos relativos aos líderes como o papel de mentor, facilitador e orientador; empreendedor, inovador; orientado para resultados; coordenador e eficiente.
- Gestão de Pessoas identifica como se caracteriza o ambiente de trabalho podendo ser o trabalho em equipe, consenso e participação; liberdade de ação e de assumir riscos; competitividade organizacional; segurança previsibilidade e estabilidade.
- Coesão Organizacional identifica o lema ou de pressuposto básico que une a organização podendo ser relacionada em aspectos como lealdade e

confiança mútua; compromisso com a inovação e desenvolvimento; realização e alcance de metas; regras e políticas formais.

- Ênfases estratégicas indicam o direcionamento da organização podendo ser no desenvolvimento humano, confiança e abertura; novos desafios e aquisições; conquista e ações competitivas e foco na eficiência, estabilidade e controle das operações.
- Critérios de sucesso identifica quais os indicadores adotados para se definir o sucesso organizacional e o que deve ser recompensado e celebrado, podendo ser baseado como desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe e preocupação com as pessoas; produtos ou serviços originais e inovadores; ganhar mercado e superar a concorrência e finalmente entrega confiável com baixo custo de produção.

Segundo Cameron (2008) “A cultura inclui valores fundamentais e interpretações consensuais sobre como as coisas são.” Os quatro tipos de quadrantes representam os valores invisíveis sobre os quais as pessoas, programas, políticas e organizações se inserem. “A combinação dessas quatro dimensões de conteúdo refletem valores culturais fundamentais e suposições implícitas sobre a forma como a organização funciona. Eles refletem “como são as coisas” na organização” (CAMERON, 2008, p. 434). Segundo Cameron e Quinn (2006, p. 151) “Em conjunto, estas dimensões de conteúdo refletem valores culturais fundamentais e pressupostos implícitos sobre a forma como a organização funciona Eles refletem ‘como são as coisas’ na organização”.

O método utilizado por Cameron e Quinn (2006) utilizou a escala ipsativa, mas em estudos diferentes concluíram que as escalas normativas e ipsativas são possíveis de aplicação. No instrumento original, utilizando a escala ipsativa, o respondente distribui 100 pontos entre as quatro alternativas, conforme cada alternativa se assemelha à sua própria organização. Segundo Eijnatten, Ark e Holloway (2014) o uso de medidas ipsativa em pesquisas é controverso, devido a dificuldade de preenchimento dos questionários, sendo mais adequado quando aplicável a respondentes com nível elevado de formação.

Na tentativa de facilitação da aplicação do questionário foi efetuada uma alteração para uma escala ordinal de quatro pontos (MAURO, 2015; DUTRA; DE DOMENICO, 2014; SILVA BARRETO; KISHORE; REIS; BAPTISTA; MEDEIROS, 2013; FRANÇA, 2012; GODEIRO, 2008; RAMALHO, 2008 e CÂMARA, 2004). Ao responder o questionário, os respondentes atribuíram uma classificação de 1 a 4 para cada alternativa que melhor represente sua organização, sendo que 1 – Não se parece com minha organização, 2 – É mais ou menos parecido com minha organização, 3 – É parecido com minha organização e 4 – É muito parecido com minha organização, não podendo repetir a classificação em cada indicador.

Os dados primários foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, com aplicação do questionário OCAI sobre cultura organizacional e outro questionário sócio demográfico (Apêndice B) para identificar o perfil dos gestores e funcionários das pequenas empresas pesquisadas.

Na segunda fase da pesquisa foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado com base no modelo teórico de Martins e Terblanche (2003) para investigar a presença dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a criatividade e a inovação (Apêndice D), que foi aplicado nas três pequenas empresas que apresentam perfil da cultura organizacional Inovativa/Adhocracia.

O instrumento de entrevista foi submetido a um pré-teste, ou seja, interpretado por um grupo de vinte pessoas para verificar o entendimento das questões presentes no instrumento.

### 3.5 MODELO VISUAL

A figura 11 apresenta uma visualização das diferentes etapas que foram cumpridas para realização da presente pesquisa.

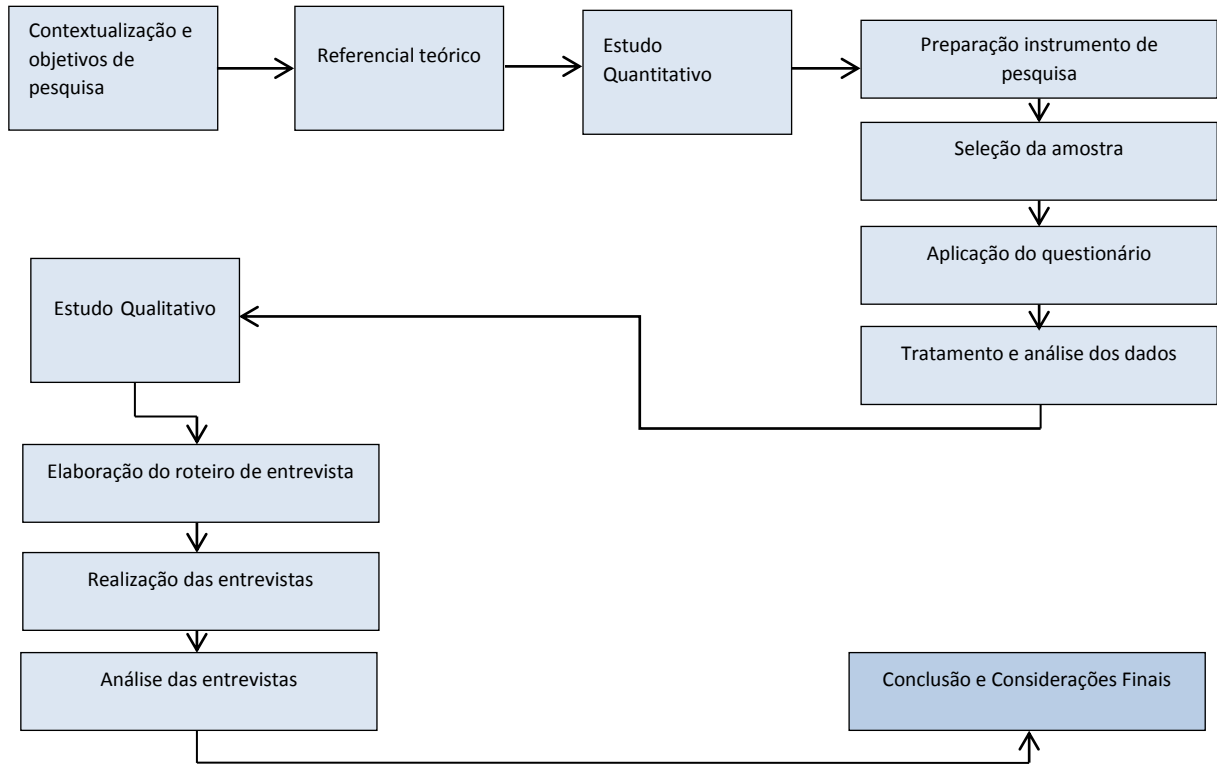


Figura 11 – Modelo visual da pesquisa  
 Fonte: elaborado pela autora (2016)

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Com o objetivo de avaliar a cultura organizacional de um grupo específico, constituído por pequenas empresas, foi realizado um levantamento junto a órgãos como Prefeitura Municipal, Associação Comercial e Câmara dos Dirigentes Lojistas. Após obtenção de uma relação de pequenas empresas, os dados foram organizados e classificados por setor de atuação. Posteriormente foram efetuados contatos telefônicos com os gestores das organizações, buscando sua concordância em participação na pesquisa e agendamento de visitas, bem como o envio de e-mails para os responsáveis pelas empresas para expor os objetivos da pesquisa e a importância de sua participação. O tamanho da amostra foi resultado da dificuldade de agendamento junto aos gestores das organizações.

A amostra foi composta por 17 empresas nas quais seus gestores se mostraram dispostos a participar da pesquisa. Visando preservar a identidade das organizações participantes da pesquisa, conforme compromisso assumido, seus nomes foram omitidos e substituídos por números em ordem crescente, de “1” a “17”. O perfil do ramo de atividade das empresas dos 17 respondentes (Gráfico 2) correspondeu a: sete empresas do setor industrial (41,18%), seis do Comércio (35,29%) e quatro do setor de Serviços (23,53%).

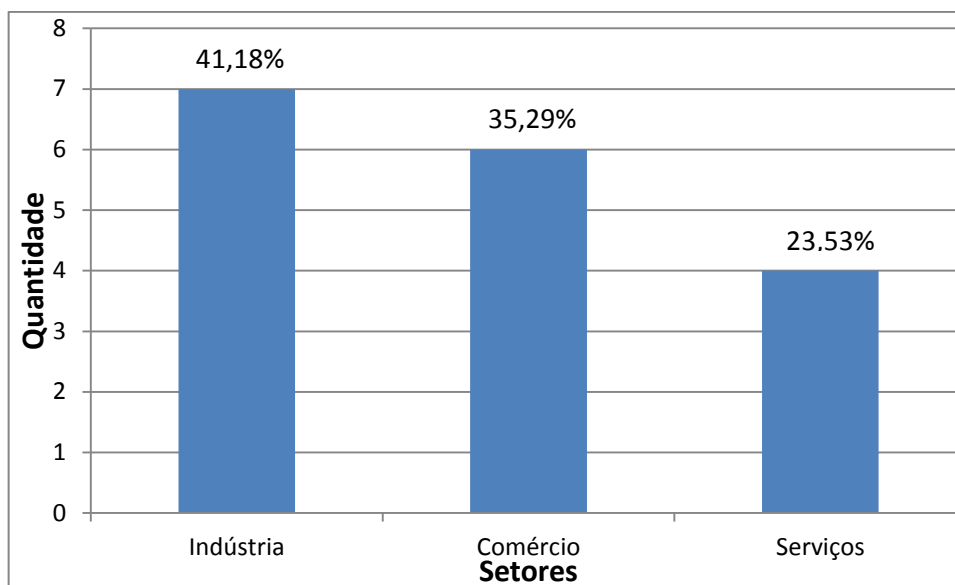


GRÁFICO 2 – Distribuição em percentuais do número pequenas empresas respondentes ao questionário

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme Tabela 1 a amostra alvo foram todos os funcionários das organizações. Na primeira etapa da pesquisa foram entrevistados 249 funcionários (n=249) de todas as áreas das organizações. O critério de exclusão foram os funcionários ausentes no período da realização da pesquisa, tais como férias, afastamento médicos, treinamentos e ausência por motivos pessoais.

Tabela 1 – Descrição da amostra

Organização	Área de Atuação	Tipo Empresa	Tipo de Gestão	Nr. de empregados	Amostra (n)	Percentual
1	Indústria	Familiar	Profissional	70	45	64.29
2	Indústria	Familiar	Familiar	42	36	85.71
3	Indústria	Profissional	Profissional	20	13	65.00
4	Indústria	Familiar	Familiar	21	19	90.48
5	Indústria	Familiar	Familiar	20	14	70.00
6	Indústria	Familiar	Familiar	19	14	73.68
7	Indústria	Profissional	Profissional	25	18	72.00
8	Comércio	Familiar	Familiar	14	10	71.43
9	Comércio	Familiar	Familiar	14	10	71.43
10	Comércio	Familiar	Familiar	13	11	84.62
11	Comércio	Familiar	Familiar	11	9	81.82
12	Comércio	Familiar	Familiar	10	6	60.00
13	Comércio	Familiar	Familiar	10	7	70.00
14	Serviços	Profissional	Profissional	16	12	75.00
15	Serviços	Familiar	Profissional	12	11	91.67
16	Serviços	Familiar	Profissional	10	8	80.00
17	Serviços	Profissional	Profissional	10	6	60.00
TOTAL				337	249	73.89

Fonte: elaborado pela autora (2016)

#### 4.2 COLETA DE DADOS DA PRIMEIRA FASE QUANTITATIVA

Previamente à coleta de dados houve um encontro com os gestores de cada organização participante do estudo, em que foi apresentado o termo de



consentimento, esclarecimento de eventuais dúvidas e agendamento de datas e horários convenientes. Neste encontro ressaltou-se o caráter acadêmico da pesquisa e o sigilo das informações.

A primeira fase da pesquisa, de cunho quantitativo, foi realizada mediante a aplicação do questionário sócio demográfico e o instrumento OCAI. Para facilitar o entendimento e esclarecimento de dúvidas os questionários foram aplicados pela autora em forma de entrevista aos funcionários de diversos setores e respondidos no local de trabalho em horários previamente agendados pelos gestores das organizações. Em Apenas cinco organizações os questionários foram distribuídos aos funcionários em envelopes individuais e devolvidos lacrados para a autora. Em sete organizações que concordaram em participar da pesquisa, os questionários foram devolvidos sem preenchimento ou uma quantidade respondida que não possui representatividade e foram descartados. A coleta de dados ocorreu no período de Março a Maio de 2016.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Terminada a fase de coleta de dados, as organizações foram classificadas pela área de atuação em indústria, comércio e serviços. Posteriormente foram analisados os dados sócios demográficos. A Tabela 2 descreve a faixa etária, gênero, nível de escolaridade e funções desempenhadas no setor industrial.

Tabela 2 - Caracterização demográfica setor Indústria

<b>Indústria</b>	Total	Percentual
	N= 159	
<b>Faixa Etária</b>		
18 – 20	11	6,92
21 - 30	50	31,45
31 - 40	40	25,16
41 - 50	32	20,12
+ 50	26	16,35
<b>Gênero</b>		
Feminino	70	44,03
Masculino	89	55,97
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental	40	25,16
Ensino Médio	85	53,46
Ensino Superior	33	20,75
Pós Graduação	1	0,63
<b>Funções Desempenhadas</b>		
Direção/Gerência	9	5,66
Supervisor	11	6,92
Assistente	12	7,55
Auxiliar	127	79,87

Fonte: elaborado pela autora (2016).

Verifica-se nas características do setor industrial o maior percentual dos respondentes são do gênero masculino 55,97%, enquanto 44,03% dos respondentes são do gênero feminino. A faixa etária está assim distribuída: 11% estão da faixa dos 18 aos 20 anos; 50% na faixa entre 21 e 30 anos; 40% na faixa compreendida entre 31 e 40 anos e 32% na faixa dos 41 a 50 anos e 26% acima de 50 anos. Quanto ao nível de escolaridade 25,16% possuem ensino fundamental,

53,46% ensino médio, 20,75% superior e apenas 0,63% possui curso de pós-graduação. Foram analisados dados dos funcionários de todos os setores, sendo que a maioria, 79,87%, ocupam cargos de auxiliar de produção, 14,47% ocupam cargos de supervisão/assistente e 5,66% ocupam cargos de direção/gerência.

A tabela 3 descreve a faixa etária, gênero, nível de escolaridade e funções desempenhadas no setor de comércio.

Tabela 3 – Caracterização demográfica setor Comércio

<b>Comércio</b>	Total	Percentual
	N= 53	
<b>Faixa Etária</b>		
18 – 20	5	9,43
21 - 30	23	43,40
31 - 40	13	24,53
41 - 50	9	16,98
+ 50	3	5,66
<b>Gênero</b>		
Feminino	24	45,28
Masculino	29	54,72
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental	3	5,66
Ensino Médio	37	69,81
Ensino Superior	13	24,53
Pós Graduação	0	0
<b>Funções Desempenhadas</b>		
Direção/Gerência	6	11,32
Supervisor	5	9,43
Assistente	6	11,32
Auxiliar	36	67,93

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Verifica-se nas características da amostra do setor do comércio, 54,72% são do gênero masculino e 45,28% são do gênero feminino, o que caracteriza um equilíbrio. A faixa etária está assim distribuída: 9,43% estão da faixa dos 18 aos 20 anos; 43,40% na faixa entre 21 e 30 anos; 24,53% na faixa compreendida entre 31 e 40 anos e 16,98% na faixa dos 41 a 50 anos e 5,66% acima de 50 anos. Quanto ao nível de escolaridade 5,66% concluíram o ensino fundamental, 69,81% ensino médio e 24,53% concluíram o ensino superior. Foram analisados dados dos funcionários de todos os setores, sendo que a maioria, 67,93%, ocupa cargos de auxiliar, 20,75% ocupam cargos de supervisão/assistente e 11,32% ocupam cargos de direção/gerência.

A tabela 4 descreve a faixa etária, gênero, nível de escolaridade e funções desempenhadas no setor de serviços.

Tabela 4 – Caracterização demográfica setor de Serviços

<b>Serviços</b>	Total	Percentual
	N= 37	
<b>Faixa Etária</b>		
18 – 20	3	8,11
21 - 30	15	40,54
31 - 40	9	24,32
41 - 50	8	21,62
+ 50	2	5,41
<b>Gênero</b>		
Feminino	13	35,14
Masculino	24	64,86
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental	3	8,11
Ensino Médio	13	35,14
Ensino Superior	19	51,35
Pós Graduação	2	5,41
<b>Funções Desempenhadas</b>		
Direção/Gerência	6	16,22
Supervisor	2	5,41
Assistente	12	32,43
Auxiliar	17	45,95

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Verifica-se na amostra do setor de serviços o maior percentual dos respondentes são do gênero masculino 64,86%, enquanto 35,14% dos respondentes são do gênero feminino. A faixa etária está assim distribuída: 8,11% estão da faixa dos 18 aos 20 anos; 40,54% na faixa entre 21 e 30 anos; 24,32% na faixa compreendida

entre 31 e 40 anos e 21,62% na faixa dos 41 a 50 anos e 5,41% acima de 50 anos. Quanto ao nível de escolaridade 8,15% possuem o ensino fundamental, 35,14% ensino médio, 51,35% ensino superior e apenas 5,41% possui curso de pós-graduação. Foram analisados dados dos funcionários de todos os setores, sendo que a maioria, 45,95%, ocupam cargos de auxiliar, 37,84% ocupam cargos de supervisão/assistente e 16,22% ocupam cargos de direção/gerência.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS DA FASE QUANTITATIVA

Para responder a primeira questão desta pesquisa que é de caracterizar a cultura organizacional predominante nas pequenas empresas de Bragança Paulista, foi utilizado o modelo de valores competitivos (OCAI) desenvolvido por de Cameron & Quinn conforme detalhado anteriormente na seção referencial teórico e instrumento de pesquisa. Esta análise foi utilizada para uma seleção das organizações identificadas com perfil de Cultura Inovativa para a segunda parte da análise qualitativa. Para identificar o perfil cultural das organizações estudadas e os valores predominantes, usou-se estatística descritiva (média) para cálculo de medidas de tendência central e o desvio padrão como medida de dispersão para visualização da dispersão da variabilidade dos tipos de cultura a partir da média.

A análise dos dados da pesquisa revelou que, na percepção dos respondentes dos setores da Indústria e Serviços, a cultura do tipo Clã foi reconhecida como o tipo predominante em todas as organizações. Nos setores Indústria e Serviços foi seguida pelo tipo Mercado. Na tabela 5, a seguir, apresenta-se o perfil cultural por meio do valor médio geral e o respectivo desvio padrão para cada tipo de cultura das pequenas empresas pesquisadas.

Tabela 5 – Perfil cultural das organizações por setor

Indústria (F 5.84 – P Value 0,004)				
				Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev
Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----
Clã	159	15.321	3.901	(-----*-----)
Inovativa	159	14.434	3.297	(-----*-----)
Mercado	159	15.862	3.384	(-----*-----)
Hierárquica	159	14.459	3.913	(-----*-----)
				-----+-----+-----+-----
				14.00      14.70      15.40      16.10
Pooled StDev = 3.635				
Comércio (F 8.50 – P Value 0.000)				
				Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev
Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----
Clã	53	16.811	4.256	(-----*-----)
Inovativa	53	13.283	3.237	(-----*-----)
Mercado	53	15.094	3.301	(-----*-----)
Hierárquica	53	14.868	3.541	(-----*-----)
				-----+-----+-----+-----
				13.5      15.0      16.5      18.0
Pooled StDev = 3.607				
Serviços (F 4.71 – P Value 0.004)				
				Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev
Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----
Clã	37	16.270	4.718	(-----*-----)
Inovativa	37	13.054	4.515	(-----*-----)
Mercado	37	16.027	3.411	(-----*-----)
Hierárquica	37	14.622	3.854	(-----*-----)
				-----+-----+-----+-----
				12.0      13.5      15.0      16.5
Pooled StDev = 4.157				

Fonte: elaborado pela autora (2016)

A partir da análise descritiva das variáveis, percebeu-se que a cultura de maior média dentre os respondentes do setor industrial foi a Cultura Mercado (M = 15.862), seguida pela Cultura Clã (M = 15.321), Cultura Hierárquica (M = 14.459) e a Cultura Inovativa (M = 14.434). O teste ANOVA demonstrou que há diferença significativa ao nível de 0,05 na percepção das culturas pelos respondentes: A Cultura Mercado apresenta um desempenho significativamente superior aos desempenhos da Cultura Clã, Cultura Hierárquica e Cultura Inovativa (p-value= 0.004).

No setor comércio percebeu-se que a cultura de maior média dentre os respondentes Cultura Clã (M = 16.811), seguida pela Cultura Mercado (M =15.094), Cultura Hierárquica (M =14.868) e a Cultura Inovativa (M = 13.283). O teste ANOVA demonstrou que há diferença significativa ao nível de 0,05 na percepção das culturas pelos respondentes: A Cultura Clã apresenta um desempenho significativamente superior aos desempenhos da Cultura Mercado, Cultura Hierárquica e Cultura Inovativa (p-value= 0.000).

No setor de serviços percebeu-se que a cultura de maior média dentre os respondentes Cultura Clã (M = 16.270), seguida pela Cultura Mercado (M = 16.027), Cultura Hierárquica (M = 14.622) e a Cultura Inovativa (M = 13.054). O teste ANOVA demonstrou que há diferença significativa ao nível de 0,05 na percepção das culturas pelos respondentes: A Cultura Clã apresenta um desempenho significativamente superior aos desempenhos da Cultura Mercado, Cultura Hierárquica e Cultura Inovativa (p-value= 0.004).

A cultura clã, predominante em todos os setores pesquisados, é representada pelo quadrante superior esquerdo e apresenta foco interno, flexibilidade e dinamismo. É chamada de cultura clã devido a sua similaridade a uma extensão da própria família e possui um ambiente amigável para se trabalhar. É como uma grande família com os melhores amigos no trabalho (CAMERON, 2008). Neste tipo de cultura a tarefa do líder é capacitar os funcionários facilitando o trabalho em equipe, participação, compromisso e lealdade (CAMERON; QUINN, 2006). Segundo Cameron (2008) “Líderes são pensados como mentores, treinadores e, talvez, até mesmo como figuras parentais”. A organização enfatiza o benefício em longo prazo do desenvolvimento individual, trabalho em equipe e moral alto. O sucesso é definido em clima interno e preocupação com as pessoas. A organização se mantém unida com base em valores e crenças como lealdade, afiliação e tradição. Valores e objetivos comuns, a coesão, participação, individualidade, e um senso de “*nós-ness*” permeiam as empresas tipo clã. (CAMERON; QUINN, 2006).

A cultura Mercado é representada pelo quadrante inferior direito e apresenta foco externo e estabilidade e controle. Neste tipo de cultura a competitividade e produtividade são alcançadas por meio de forte ênfase no posicionamento externo e







Continuação

	Source	DF	SS	MS	F	P
	Factor	3	172.05	57.35	5.93	0.001
	Error	52	502.93	9.67		
	Total	55	674.98			
	S = 3.110 R-Sq = 25.49% R-Sq(adj) = 21.19%					
	Level	N	Mean	StDev		
Indústria 6	Clã	14	17.857	2.825		
	Inovativa	14	13.429	2.441		
	Mercado	14	13.714	2.585		
	Hierárquica	14	15.071	4.251		
	Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev					
	Level					
	Clã				(-----*-----)	
	Inovativa				(-----*-----)	
	Mercado				(-----*-----)	
	Hierárquica				(-----*-----)	
			12.0	14.0	16.0	18.0
	Pooled StDev = 3.110					
	Source	DF	SS	MS	F	P
	Factor	3	376.8	125.6	11.68	0.000
	Error	68	731.5	10.8		
	Total	71	1108.3			
	S = 3.280 R-Sq = 34.00% R-Sq(adj) = 31.09%					
	Level	N	Mean	StDev		
Indústria 7	Clã	18	15.944	2.940		
	Inovativa	18	17.167	3.222		
	Mercado	18	16.056	3.115		
	Hierárquica	18	11.222	3.782		
	Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev					
	Level					
	Clã				(-----*-----)	
	Inovativa				(-----*-----)	
	Mercado				(-----*-----)	
	Hierárquica				(-----*-----)	
			10.0	12.5	15.0	17.5
	Pooled StDev = 3.280					

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme a Tabela 6 no setor industrial apenas a Indústria 7 apresentou a Cultura Inovativa como predominante. Há diferença significativa ao nível de 0,05: a Cultura Inovativa apresenta um desempenho significativamente superior aos desempenhos da Cultura Clã, Cultura Mercado e Cultura Hierárquica (p-value 0.000). Na Indústria 1 a cultura predominante foi a Cultura Mercado, seguida pela Cultura Inovativa (p-value 0.000).

A Tabela 7 apresenta os resultados dos perfis de Cultura Organizacional para o setor do comércio.

Tabela 7 – Perfis Cultura Organizacional setor Comércio - ANOVA

Organização	ANOVA					
Comércio 8	Source	DF	SS	MS	F	P
	Factor	3	269.0	89.7	7.60	0.000
	Error	36	425.0	11.8		
	Total	39	694.0			
	S = 3.436 R-Sq = 38.76% R-Sq(adj) = 33.66%					
	Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev					
	Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----+	
	Clã	10	17.800	3.994	(-----*-----)	
	Inovativa	10	11.400	2.757	(-----*-----)	
	Mercado	10	17.100	3.573	(-----*-----)	
Hierárquica	10	13.700	3.302	(-----*-----)		
-----+-----+-----+-----+						
12.0 15.0 18.0 21.0						
Pooled StDev = 3.436						
Comércio 9	Source	DF	SS	MS	F	P
	Factor	3	140.0	46.7	4.54	0.008
	Error	36	370.0	10.3		
	Total	39	510.0			
	S = 3.206 R-Sq = 27.45% R-Sq(adj) = 21.41%					
	Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev					
	Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----+	
	Clã	10	12.200	2.936	(-----*-----)	
	Inovativa	10	14.400	2.459	(-----*-----)	
	Mercado	10	16.800	4.211	(-----*-----)	
Hierárquica	10	16.600	2.951	(-----*-----)		
-----+-----+-----+-----+						
12.5 15.0 17.5 20.0						
Pooled StDev = 3.206						
Comércio 10	Source	DF	SS	MS	F	P
	Factor	3	38.43	12.81	1.85	0.153
	Error	40	276.36	6.91		
	Total	43	314.80			
	S = 2.629 R-Sq = 12.21% R-Sq(adj) = 5.62%					
	Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev					
	Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----+	
	Clã	11	15.273	2.102	(-----*-----)	
	Inovativa	11	14.636	3.171	(-----*-----)	
	Mercado	11	13.909	2.071	(-----*-----)	
Hierárquica	11	16.455	2.979	(-----*-----)		
-----+-----+-----+-----+						
13.5 15.0 16.5 18.0						
Pooled StDev = 2.629						
Comércio 11	Source	DF	SS	MS	F	P
	Factor	3	194.89	64.96	7.09	0.001
	Error	32	293.11	9.16		
	Total	35	488.00			
	S = 3.027 R-Sq = 39.94% R-Sq(adj) = 34.31%					
	Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev					
	Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----+	
	Clã	9	18.444	2.455	(-----*-----)	
	Inovativa	9	14.667	3.041	(-----*-----)	
	Mercado	9	15.000	2.958	(-----*-----)	
Hierárquica	9	11.889	3.551	(-----*-----)		
-----+-----+-----+-----+						
12.0 15.0 18.0 21.0						
Pooled StDev = 3.027						

Continua

Continuação

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	3	301.00	100.33	14.65	0.000
Error	20	137.00	6.85		
Total	23	438.00			
S = 2.617 R-Sq = 68.72% R-Sq(adj) = 64.03%					
Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev					
-----+-----+-----+-----+-----					
<b>Comércio 12</b>	Level	N	Mean	StDev	
	Clã	6	21.000	1.265	(-----*-----)
	Inovativa	6	11.833	2.483	(-----*-----)
	Mercado	6	13.333	1.633	(-----*-----)
	Hierárquica	6	13.833	4.119	(-----*-----)
-----+-----+-----+-----+-----					
Pooled StDev = 2.617					
-----+-----+-----+-----+-----					
				10.5	14.0
				17.5	21.0
Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	3	204.3	68.1	4.22	0.016
Error	24	387.7	16.2		
Total	27	592.0			
S = 4.019 R-Sq = 34.51% R-Sq(adj) = 26.32%					
Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev					
-----+-----+-----+-----+-----					
<b>Comércio 13</b>	Level	N	Mean	StDev	
	Clã	7	18.714	6.020	(-----*-----)
	Inovativa	7	11.714	4.112	(-----*-----)
	Mercado	7	13.286	2.563	(-----*-----)
	Hierárquica	7	16.286	2.215	(-----*-----)
-----+-----+-----+-----+-----					
Pooled StDev = 4.019					
-----+-----+-----+-----+-----					
				10.5	14.0
				17.5	21.0

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme a Tabela 7 no setor comercial nenhuma organização apresentou a Cultura Inovativa como predominante.

A Tabela 8 apresenta os resultados dos perfis de Cultura Organizacional para o setor de serviços.



superior aos desempenhos da Cultura Clã, Cultura Mercado e Cultura Hierárquica. (p-value 0.476).

Das dezessete organizações pesquisadas duas organizações (Indústria 7 e Serviços 14) apresentaram perfil predominante da Cultura Inovativa que serão analisadas na segunda fase da pesquisa na abordagem qualitativa. Nas organizações não predomina um modelo único de cultura organizacional, uma vez que foram identificadas características de mais de um padrão cultural presentes nos valores declarados por essas empresas, por este motivo foi incluído na análise qualitativa a organização Indústria 1, a qual apresentou um perfil com média significativa em relação as médias das culturas subsequentes da Cultura Clã e Cultura Hierárquica.

#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS EMPRESAS PERFIL CULTURA INOVATIVA

Quanto ao processo de entrevistas, foram selecionadas as três organizações que apresentam uma cultura organizacional com o perfil do tipo Inovativa, conforme resultado da primeira fase quantitativa por meio do questionário OCAI. Participaram das entrevistas os sócios e administradores destas organizações. Visando resguardar a identidade dos entrevistados, optou-se pela utilização de “I0001” para a indústria 1, “I0002” para a indústria 17 e “S0001” para a organização de serviços 14.

##### **4.5.1 Perfil das três organizações participantes da fase qualitativa**

Um diferencial das três organizações que apresentaram o perfil de Cultura Inovativa que analisamos nesta segunda fase é de que independente do tipo de empresa familiar ou profissional a sua gestão é do tipo profissional conforme demonstrado na Tabela 09:

Tabela 9 – Perfil geral das 3 organizações participantes da fase qualitativa

Organização	Área de Atuação	Tipo Empresa	Tipo de Gestão	Nr. de empregados	Amostra (n)	Percentual
I0001	Indústria	Familiar	Profissional	70	45	64.29
I0002	Indústria	Profissional	Profissional	25	18	72.00
S0001	Serviços	Profissional	Profissional	16	12	75.00

Fonte: elaborado pela autora (2016)

#### 4.5.1.1 Características demográficas das empresas perfil Cultura Inovativa setor Indústria

Conforme Tabela 10 no setor indústria a maioria dos funcionários que responderam a pesquisa é do sexo masculino correspondendo a 53,33% na I0001 e 94,44% na I0002. Quanto ao nível de escolaridade na I0001 57,78%, dos respondentes possuem o ensino médio e 33,33% possuem ensino superior. Na I0002 existe um equilíbrio entre a porcentagem de funcionários que possuem o ensino médio (50%), ensino superior (44,44%) e pós-graduação (5,56%). Tais empresas se destacam da média das outras empresas participantes da pesquisa em que o nível de escolaridade dos respondentes apresentam os percentuais de 35,79% com primeiro grau, 52,63% segundo grau e apenas 11,58% dos respondentes possuem ensino superior.

Verifica-se que a faixa etária das indústrias com perfil de Cultura Inovativa na indústria I0001 (68,88%) e I0002 (94,45%) dos respondentes possuem idade até 40 anos, sendo que as demais indústrias apresentam uma média de 55,21% com idade até 40 anos, conforme demonstrado na Tabela 10.



. Tabela 10 – Comparativo das características demográficas setor Indústria

Características Demográficas		I0001	%	I0002	%	Demais empresas	%
<b>Gênero</b>	Masculino	24	53.33	17	94.44	29	30.21
	Feminino	21	46.67	1	5.56	67	69.79
<b>Faixa Etária</b>	18 – 20	5	11.11	1	5.56	5	5.21
	21 - 30	16	35.55	10	55.56	24	25.00
	31 - 40	10	22.22	6	33.33	24	25.00
	41 - 50	7	15.56	0	0.00	25	26.04
	50	7	15.56	1	5.56	18	18.75
<b>Escolaridade</b>	Ensino Fundamental	4	8.89	0	0.00	36	37.50
	Ensino Médio	26	57.78	9	50.00	50	52.08
	Ensino Superior	15	33.33	8	44.44	10	10.42
	Pós-Graduação	0	0.00	1	5.56	0	0
<b>Funções Desempenhadas</b>	Direção/Gerência	1	2.22	2	11.11	7	7.29
	Supervisor	3	6.67	3	16.67	4	4.17
	Assistente	3	6.67	0	0.00	9	9.38
	Auxiliar	38	84.44	13	72.22	76	79.17

Fonte: elaborado pela autora (2016)

#### 4.5.1.2 Características demográficas das empresas perfil Cultura Inovativa setor Indústria

Conforme Tabela 11 no setor de serviços a maioria dos funcionários que responderam a pesquisa é do sexo masculino correspondendo a 66,67% na S0001 e 64% nas demais organizações. Quanto ao nível de escolaridade a organização S0001 apresenta uma maioria de respondentes com ensino superior até a pós-graduação (66,67% e 8,33% respectivamente). Por meio da análise dos dados pode-se identificar um percentual superior ao apresentado pelas demais empresas do mesmo ramo de atividade que apresentam 44% de respondentes que possuem ensino superior e 4% pós-graduação.

Observa-se também na organização S0001 um percentual superior de funcionários com idade até 40 anos (83,33%) contra um percentual de 40% nas demais empresas do mesmo setor.

Tabela 11 – Comparativo das características demográficas setor Serviços

Características Demográficas		S0001	%	Demais Empresas	%
<b>Gênero</b>	Masculino	8	66.67	16	64
	Feminino	4	33.33	9	36
<b>Faixa Etária</b>	18 – 20	2	16.67	1	4.00
	21 - 30	4	33.33	11	44.00
	31 - 40	4	33.33	5	20.00
	41 - 50	2	16.67	6	24.00
	50	0	0.00	2	8.00
<b>Escolaridade</b>	Ensino Fundamental	0	0	3	12.00
	Ensino Médio	3	25.00	10	40.00
	Ensino Superior	8	66.67	11	44.00
	Pós-Graduação	1	8.33	1	4.00
<b>Funções Desempenhadas</b>	Direção/Gerência	3	25.00	3	12.00
	Supervisor	0	0.00	2	8.00
	Assistente	7	58.33	5	20.00
	Auxiliar	2	16.67	15	60.00

Fonte: elaborado pela autora (2016)

#### 4.5.1.3 Análise dos dados da fase qualitativa

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, mantendo a íntegra do relato de cada entrevistado. Cada transcrição foi analisada para identificar e descrever as percepções dos entrevistados

Quanto ao resultado das entrevistas foi possível extrair a existência dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a inovação: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamentos que estimulam a inovação, e comunicação (MARTINS E TERBLANCHE, 2003). Também foi possível investigar como empreendedor iniciou seu negócio e como pretende continuar inovando neste mercado altamente competitivo.

#### 4.5.1 Estratégia

Observa-se analisando as entrevistas junto aos gestores que as empresas apresentam missão e visão com foco principalmente no mercado, sendo que as organizações I0001 e I0002 não mencionam em sua missão e visão o desejo de ser uma organização inovadora, mas todas as organizações manifestaram missão e visão focadas para o mercado. Em I0001, I0002 e I0003 a missão e visão estão bem formuladas e comunicadas aos funcionários visando o seu comprometimento com a estratégia da organização, sendo que I0002 alegou que o pessoal do nível operacional muitas vezes não percebem os planos da administração em relação a inovação:

“[...] refletem nosso desejo de buscar o conhecimento e a perfeição, para que junto com nossos clientes, fornecedores e funcionários oferecendo os melhores produtos e serviços. Estamos focados no mercado buscando sempre antecipar às necessidades dos clientes. [...] uma das primeiras coisas a ser passada para novos funcionários, através do curso de integração, são a missão, visão e valores de nossa organização” (I0001).

“[...] estamos focados no mercado oferecendo produtos e novas soluções tecnológicas e de alta qualidade. Sempre estamos mudando as estratégias, se antecipando as mudanças de mercado e políticas governamentais e este é o grande motivo de nossa sobrevivência às recentes crises financeiras. Sempre trabalhamos com foco no mercado, procuramos crescer junto com nossos clientes. Todos tem conhecimento da direção em relação a inovação, mas temos dificuldade que seja assimilada pela parte bem operacional, então o pessoal administrativo, a área técnica, de planejamento e desenvolvimento e a área comercial são as mais assimilam este nosso desejo de inovar” (I0002).

“[...] temos a visão de sempre melhorar, ter resultados, crescer e ser referência. Estamos sempre buscando a inovação, pois a tecnologia exige isso. Então focamos bastante nisso. Todos os funcionários conhecem nossa missão e visão, inclusive é sempre reforçado em reuniões mensais.” (S0001).

Características descritas pelos entrevistados estão de acordo com o que foi exposto no referencial sobre o determinante Estratégia. Martins e Terblanche (2003) alegam que a visão e a missão estabelecida se tornam valores que podem ser transformados em metas individuais e servem de orientadores dos objetivos inovadores, daí a sua importância de ser comunicado a todos os funcionários.

#### **4.5.2 Estrutura**

Para avaliar a flexibilidade questionamos os gestores das pequenas empresas sobre programas de rotação de trabalho e adoção de horários flexíveis. Ao analisarmos as

respostas dos gestores entrevistados não foi identificado nas organizações respondentes o item rodizio de funções e de equipes de trabalho. A organização I0002 alega que muitas vezes não há rodízios por desinteresse do próprio funcionário, mas sempre incentivam o rodizio, visando um aprendizado de uma nova função. Em todas as organizações entrevistadas os gestores descreveram que se utilizam da prática de horários flexíveis, horas extras e bancos de horas.

“[...] ocorre muito pouco o rodizio de função, geralmente ocorre na produção, mas na parte administrativa é um recurso pouco utilizado. Horários flexíveis e horas extras são recursos bastante utilizados em todos os setores da organização” (I001).

“Rodizio de funções ocorre pouco, não em todos os setores, a gente tenta incentivar nossos funcionários, todos tem liberdade para se quiserem aprender uma função. Possuímos horários flexíveis para atendimento das necessidades da empresa e muitas vezes também em atendimento das necessidades dos empregados, praticamos uma parceria” (I002).

“A empresa é bem setorizada, sendo o rodizio de funções é geralmente praticado dentro do mesmo setor, e muito pouco entre setores. A nossa ideia aqui é liberdade com responsabilidade, então contamos com os funcionários e também os atendemos quando precisam. Praticamos horários flexíveis, o pagamento ou banco de horas para compensação de horas extras” (S001).

Características descritas pelos entrevistados no quesito rotação de trabalho não estão de acordo com o que foi exposto no referencial teórico, apenas em relação a prática de horários flexíveis. A flexibilidade pode ser estimulada pela rotação funcional de trabalho, rotação de trabalho geográfica e troca de tarefas (DOMBROWSKI et al., 2007).

Em todas as organizações entrevistadas seus gestores disseram que fornecem aos seus empregados total liberdade para praticarem suas atividades, desde que seguidas as diretrizes da organização:

“Dentro das diretrizes da organização há a liberdade para cada funcionário executar sua tarefa com liberdade, desde que não comprometa o resultado final” (I0001).

“Seguimos a ISO 9001/2008 e todo o procedimento tem que seguir o procedimento de trabalho. Dentro do procedimento existem maneiras diferentes de se fazer, ai sim eles podem fazer aquilo que acharem mais adequado, desde que não comprometa nosso padrão de qualidade” (I0002).

“Apesar de possuímos um procedimento padrão, os funcionários tem autonomia para decidir, em cada setor, uma melhor maneira de se executar um trabalho, desde que se sigam os direcionamentos da empresa” (S0001).

As respostas apontadas pelos entrevistados sobre a liberdade estão cobertas pela literatura. Segundo Martins e Terblanche (2003) o pessoal deve ter a liberdade de fazer o seu trabalho e determinar procedimentos como entenderem dentro das orientações recebidas.

O *empowerment* é praticado em todas as organizações pesquisadas. Segundos os gestores os funcionários são capacitados e participam do processo de tomada de decisão de acordo com sua área de atuação:

“Nossa equipe já é altamente capacitada, mas sempre estimulamos a participação em congressos e feiras da área. Os treinamentos externos são fornecidos quando necessário e geralmente o treinamento do pessoal da produção é efetuado em nossa empresa” (I0001).

“Capacitamos e fornecemos auxílio para cursos superior e pós-graduação. Sempre oferecemos treinamento interno ou externo aos funcionários, principalmente para operar novos sistemas e equipamentos. Toda a equipe se reúne para a tomada de decisão de novos projetos, sendo que valorizamos todas as opiniões” (I0002).

“Nossos funcionários são confiantes e capacitados, dominando todas as ferramentas de trabalho. Investimos em capacitação em treinamentos, mas em relação a formação já contratamos pessoal capacitados. Sempre trabalhamos com cronograma e todas as pessoas envolvidas no projeto participam do cronograma e participam com ideias de como o projeto pode ser melhor desenvolvido” (S0001).

Os resultados da entrevista corroboram com Judge et al. (1997) que afirma que a administração deve acreditar no pessoal e incentivá-los a serem mais criativos, permitindo-lhes mais liberdade, controlando menos a tarefa e empoderando os empregados para que estes possam decidir por si próprio o atingimento de suas metas.

Percebe-se em todas as pequenas empresas entrevistadas um esforço para o trabalho em equipe em vez do trabalho individual, bem como para a interação entre equipes de trabalho. Os gestores destas organizações consideram importante a organização do trabalho em equipe. Os gestores de I0001 e I0002 citam o fato dos funcionários mais antigos participarem do treinamento dos mais novos gerando uma maior interação entre eles. Esta interação de equipes fornece liberdade e autonomia, resultando no esforço de todos trabalhando por um objetivo comum. I0002 cita que até se chegar o produto final, o produto passa por diversas áreas e há sempre uma interação, muitas vezes o setor de produção na execução questionam os

desenvolvedores para sugestões e mudanças. O mesmo ocorre com S0002 trabalham por projetos e reforça o relacionamento e a comunicação entre as equipes. I0001 alega que em novos projetos sempre ocorre uma discussão dos detalhes com todas as equipes. Em todas as organizações as equipes e os funcionários compartilham seus conhecimentos, aprendendo uns com os outros.

“[...] sempre buscamos um ambiente em que todos se unam em busca de um mesmo objetivo: o crescimento para todos. Aqui valorizamos o espírito de cooperação, onde cada funcionário ajuda o outro na execução de seu trabalho. Além dos treinamentos, os funcionários mais experientes ensinam a prática aos mais novos. A cada novo projeto contamos com a participação de funcionários de todas as áreas, onde analisamos em conjunto os detalhes do projeto e impacto das decisões” (I0001).

“Priorizamos o trabalho em equipe e estas equipes sempre conversam bastante. Nosso produto é como se fosse um ‘lego’, que precisa montar, as equipes precisam conversar, muitas vezes a produção questiona o setor de desenvolvimento apontando falhas ou melhorias. Cada funcionário tem a função de treinar o seu parceiro que está chegando, então existe uma interação muito grande entre eles, sempre são passadas as melhores práticas e há sempre a troca de ideias. Temos os grupos de trabalho dividido por áreas, tudo setorizado, mas os setores sempre interagem, pois na maioria das vezes um produto começa pelo desenvolvimento e vai passando por setores até ser concluído” (I0002).

“[...] todo projeto passa por várias equipes de trabalho, não é uma tarefa fácil integrar essas equipes, mas é uma melhoria contínua onde tentamos fazer para que funcione como uma engrenagem. A maioria das equipes trabalham em um projeto, sendo que este envolve muitas equipes. No final tem que dar certo, alguns problemas que surgem no meio do caminho, que temos que ir lapidando, mas o processo é este, que os setores se comuniquem e façam a engrenagem rodar. Sempre tem partilha de conhecimento e experiências, inclusive fazemos reuniões semanais com todos os setores onde são compartilhados dificuldades e soluções, tipo eu tive dificuldade nisso e a solução foi essa, então o pessoal já vai aprendendo com esta experiência” (S0001).

Os resultados da entrevista corroboram com Martins e Terblanche (2003) onde o uso de equipes multifuncionais que estimulem a interação social e técnica entre desenvolvedores e implementadores podem promover a criatividade e a inovação.

#### **4.5.3 Mecanismos de suporte**

Os gestores entrevistados reconhecem a importância de se recompensar os funcionários pelo seu desempenho e por suas iniciativas em prol da inovação. A organização I0001 utiliza como critério de recompensa bancos de sugestões, premiações, promoções e benefícios. Nesta organização I0001 há a preocupação de

se reconhecer e valorizar o funcionário que se destaca na busca de inovação, divulgando nos murais e jornal de circulação interna. A organização I0002 utiliza o critério de promoções e benefícios como o custeio de estudos. Além disso, valoriza muito as recompensas não financeiras e declara que por meio do seu sistema de recompensas o seu índice de rotatividade se tornou muito baixo. Na organização de serviços a premiação é feita para a equipe, corroborando com BEUGELSDIJK (2008) em que as recompensas individuais podem corroer a sensação de *nós-ness* que é crucial para a partilha de conhecimentos e de inovações. Recompensas e reconhecimentos estão presentes em todas as organizações entrevistadas, muitas vezes, em forma de recompensas financeiras e também formas não financeiras servindo como critério de promoção e outros tipos de reconhecimentos:

“Buscamos promover os funcionários que estão alinhados e busquem crescer junto com a empresa. Possuímos um projeto de sugestão de melhorias, onde buscamos premiar financeiramente as propostas que apresentem inovações ou melhorias, principalmente as que visam gerem redução de custos e incrementos de resultados financeiros” (I0001).

“Nem sempre é dinheiro, a pessoa precisa se sentir bem, motivada. O dinheiro é consequência. Nós temos um índice de rotatividade muito baixo [...] temos funcionários antigos que permanecem na empresa. Um funcionário começou como ajudante e hoje é responsável por um setor. Um funcionário começou como operador e nós o incentivamos com o pagamento de sua faculdade e hoje ele é o chefe da ferramentaria, tendo inclusive mudado o curso que ia fazer para investir em seu cargo na empresa” (I0002).

“Nós sempre recompensamos pelo resultado [...] pagamos participação nos lucros e resultados e incentivos pontuais para processos bem sucedidos. Se a empresa fez um projeto de sucesso, a equipe vai ser recompensada financeiramente. Não financeiramente, como temos a questão da liberdade com responsabilidade, estamos abertos para negociar, tipo preciso me ausentar para viajar, estou muito estressado e liberamos para descansar, eu acho que neste ponto valorizamos a pessoa que veste a camisa da empresa” (S0001).

Nas respostas apontadas pelos entrevistados sobre recompensas somente a empresa I0001 deixa claro a recompensa por inovação. O sistema de recompensas presentes em I0002 e S0001 não está claramente vinculado a atitudes inovadoras. Segundo Martins e Terblanche (2003) o comportamento que é recompensado reflete os valores de uma organização, devendo o pessoal ser recompensando também por assunção de riscos, experimentação e geração de ideias.

Segundo os gestores das três organizações o maior problema enfrentado pelas organizações pesquisadas é a falta de tempo para criação.

“Nem todos possuem tempo livre para criação, sendo mais comum na área de desenvolvimento” (I0001).

“Sim, aqui a liberdade é dos funcionários, eles tem que criar e podem montar a estratégia da maneira deles, mas o tempo é crucial no nosso negócio e nem sempre temos tempo o suficiente” (I0002).

“Hoje na nossa realidade, apesar do tempo curto, sempre colocamos no cronograma um tempo extra” (S0001).

Segundo a literatura a disponibilidade de recursos não inclui apenas recursos financeiros. A decisão de quanto tempo e dinheiro que os funcionários têm alocado para a realização do trabalho é crucial para apoiar ou matar a criatividade (AMABILE, 1998). O fator tempo segundo Martins e Terblanche é necessário para pensar criativamente e a experimentação.

Quanto à disponibilidade de recursos de tecnologia da informação os funcionários das organizações pesquisadas estão familiarizados com a tecnologia da informação utilizada e ofertas disponíveis no mercado. As três empresas dão liberdade para os funcionários efetuarem solicitações, sendo que as solicitações são analisadas e examinadas a viabilidade da aquisição:

“Possuímos uma política de forte investimento em aquisição de equipamentos como máquinas de última geração, para a obtenção vantagem competitiva, por conta de velocidade de produção e qualidade absoluta em toda a linha de produtos. Todos os pedidos são analisados pela direção e efetuamos altos investimentos em máquinas e equipamentos de alta tecnologia” (I0001).

“Todas as nossas máquinas e programas são modernos e acompanham a mais nova tecnologia do mercado. Todo material que é solicitado e irão gerar melhorias, inovação ou aumento da produtividade nem questionamos muito, sendo a compra e implementação imediata” (I0002).

“Apesar do tempo curto, sempre colocamos no cronograma um tempo extra para a criação. Como trabalhamos com tecnologia da informação os funcionários tem total liberdade para a solicitação de novos programas e equipamentos, sendo que antes da aquisição analisamos o custo e os benefícios” (S0001).

Os gestores das organizações entrevistadas consideram importantes pessoas criativas em suas organizações, sendo que reconhecem como critério de promoção a proatividade e o relacionamento interpessoal (I0001), merecimento (I0002) e



proatividade e energia (S0001). A organização S0002 destaca a importância de critérios nas promoções, pois as promoções servem de exemplo para os demais e devem inspirá-los.

“Pessoas criativas são importantes, buscamos sempre estimular a criatividade, como já citado temos o programa de sugestões e sempre efetuamos reuniões onde deixamos claro que os funcionários possuem liberdade para propor novas ideias e sempre buscar o novo. Como critério de promoção além de pessoas que possuam a inteligência, o conhecimento, energia e proatividade também consideramos muito importante pessoas que possuam um bom relacionamento interpessoal” (I0001).

“Procuramos criar um bom clima, traçar os objetivos e quanto mais a gente reduzir custo e quanto mais criativos nós formos melhora para todos, deixa todos seguros, temos altos e baixo e necessitamos manter os funcionários do nosso lado. Sempre encorajamos iniciativas e atitudes criativas. Nas promoções trabalhamos com o questionário da ISO que já faz a avaliação da gestão de competências. Critérios para promoções são fundamentais, nada é sem merecimento” (I0002).

“Como estímulo de novas ideias utilizamos, dentre outros, os elogios e *feedback* positivos. Nosso processo de seleção, é bem diferenciado, passa por um teste psicotécnico, análise psicológica e posteriormente pela análise da diretoria. Nas promoções reconhecemos a proatividade e energia, pois serve de exemplo para os demais, as promoções tem que inspirar os demais” (S0001).

De acordo com Martins e Terblanche (2003) nos processos de recrutamento, seleção e nomeação de funcionários é de extrema importância a seleção de pessoas criativas e inovadoras, além de traços de personalidade, como a inteligência, o conhecimento, a assunção de riscos, curiosidade e energia (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

#### **4.5.4 Comportamentos que estimulam a inovação**

As entrevistas com os gestores identificaram que a tolerância a erros é praticada nas três organizações, principalmente no sentido de experimentação. As organizações pesquisadas permitem erros e falhas e adotam a política de não puni-los. Não foram encontradas atitudes negativas em relação a erros que são considerados busca de crescimento e aprendizado. O aprendizado é repassado para todos os funcionários para evitar erros similares em novas situações:

“Não punimos, pois acreditamos que para se construir algo novo, acontecem e sempre acontecerão muitos erros pelo caminho e devemos aprender analisando onde e porque erramos” (I0001).

“Punir o erro não é o ideal, mas o funcionário tem direito a experimentação para inovação e desenvolvimento de algo novo e se não houver sucesso, vamos utilizar como aprendizado. Se teve uma experiência ruim ela tem que ser deletada, se foi uma experiência boa ela tem que ser implementada e continuar neste movimento. Se quiser matar a criatividade é só punir, não dá para punir a criatividade, o pessoal está tentando e não podemos punir, pois daí em diante não se cria mais nada” (I0002).

“Não punimos e consideramos uma oportunidade de aprendizado. Estudamos o caso e aprendemos, são mostrados como exemplos para melhorarmos sempre” (S0001).

Segundo a literatura o nível de tolerância a erros promove ou inibe a inovação (MARTINS E TERBLANCHE, 2003) e bem aproveitado abre discussões e aprendizado. A forma como o erro é tolerado faz diferença para futuras buscas de inovação, se severamente punido, estará inibindo ações de inovação.

Nas três as organizações entrevistadas os gestores informaram a prática do treinamento interno e I0002 além do treinamento interno oferece treinamentos externos e encorajamento ao estudo superior, muitas vezes com auxílio financeiro. S0002 alega que, quando necessário, oferece treinamento externo. Em todas as organizações há a prática de compartilhamento dos conhecimentos adquiridos:

“Sim a empresa oferece treinamento para a função, sempre buscando acima de tudo a qualidade. Os funcionários compartilham seus conhecimentos, inclusive os mais antigos ensinam e orientam os funcionários mais novos” (I0001).

“A aprendizagem é recompensada e nós incentivamos a todos, não só um ou outro, são todos são incentivados a estudar. Temos o treinamento interno e quando necessário oferecemos treinamento externo. Um funcionário com mais informação, educação nos ajuda e inclusive os colegas a se desenvolver. Como incentivo pagamos faculdade de alguns funcionários e dias de provas nós disponibilizamos horário flexível, um horário diferente para provas [...] todo conhecimento adquirido é compartilhado” (I0002).

“Investimos na aprendizagem interna e alguns casos treinamento externo. O conhecimento é partilhado através de reuniões setorizadas. Os próprios funcionários tomam a iniciativa da partilha de conhecimento, um funcionário sempre ensina o outro no dia a dia. Fazemos algumas atividades pontuais para divulgar os conhecimentos. Não temos uma cultura de esconder o conhecimento e sim de partilhar e todos se nivelarem e crescerem juntos” (S0001).

A cultura corporativa, segundo Martins e Terblanche (2003) deve adotar orientação para a aprendizagem contínua visando melhorar a criatividade e a inovação.

As organizações entrevistadas alegam que são tolerantes a riscos, sendo que varia o grau desta tolerância. I0001 cita a tolerância a riscos em todos os setores da

empresa e reforça a necessidade da experimentação. I0002 sempre avalia o custo benefício de cada operação, analisando com critério o impacto de cada decisão e antes do desenvolvimento, citou como exemplo, no caso de um produto com alto risco o seu desenvolvimento é discutido com toda a equipe.

“Somos tolerantes a riscos, não apenas no nosso departamento de desenvolvimento, mas em todos os setores da nossa empresa. Sabemos que para ocorrer um acerto é preciso muita experimentação primeiro” (I0001)

“A cada mudança vamos avaliando e vendo o custo benefício e ver até onde se pode chegar. Uma mudança pequena que afeta uma coisa grande e com bom retorno colocamos imediatamente em prática. Algumas mudanças grandes que geram pequenas alterações. Sempre estamos pesando o custo benefício, o que afeta ou o que não afeta a mudança, quais impactos estas mudanças vão gerar. Por mais que tenhamos um risco alto tudo é discutido pela equipe antes de implementar, é importante ouvir a opinião. Desenvolver produtos novos com risco alto antes é discutido com toda a equipe” (I0002).

“Lidamos bem com risco, em nossa área a perda material não é grande, mas perdemos tempo, o foco é o resultado para o cliente, se não funcionar nosso prejuízo é o tempo, mas tentamos minimizar as perdas financeiras e perda de cliente” (S0001).

Uma alta tolerância a riscos e iniciativas gerando criatividade serve como estimulante para a inovação (JASSAWALLA; SASHITTAL, 2002). Segundo Martins e Terblanche (2003) assumir riscos e experimentação são comportamentos que estão associados com a criatividade e a inovação.

Em todas as organizações entrevistadas, segundo os gestores, o debate de ideias e a transferência de conhecimentos sempre são incentivados, sendo que S0001 alega que sempre evita a concorrência interna incentivando cooperação e colaboração entre os funcionários.

“Estimulamos uma competição sadia, com debates de ideias, com a participação de todos. Todo novo conhecimento é partilhado com todas as equipes” (I0001).

“Há pouca competitividade, temos setores diferenciados, no geral conseguimos uma competitividade sadia, o que gera uma colaboração que consideramos ser melhor que competitividade” (I0002).

“Todas as pessoas participantes no projeto se reúnem, cada um dá sua opinião e algumas pessoas sempre se sobressaem, se destacam. Sempre incentivamos isso. Concorrência interna existe principalmente quando envolve dinheiro, mas existe principalmente na parte comercial. Para evitar rivalidades cobramos o resultado da área e não a pessoa para evitarmos situações de rivalidade. Mais fácil estimular a área para que chegue num número, pois todos se ajudam” (S0001).

Competitividade refere-se a uma cultura que incentivam debate de ideias e conflitos construtivos, que por sua vez leva à transferência de conhecimentos e informações (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Uma barreira é a criação de estruturas de incentivo que levam a concorrência interna, em vez de colaboração.

Segundo os gestores de todas as empresas entrevistadas os funcionários possuem liberdade para mudanças, sendo estas analisadas. I0001 foca principalmente em novas ideias visando a redução de custo, I0002 e S0001 citam que implementam as novas ideias desde que o resultado final não seja comprometido.:

“Mudanças, principalmente as que propiciam redução de custos, são imediatamente implantadas” (I0001).

“As propostas de mudanças são sempre adotadas, desde que sigam as diretrizes da organização e não afetam a qualidade final do produto” (I0002).

“Nem todos são proativos e tomam iniciativas. Não interferimos em mudanças, desde que o resultado final não seja comprometido” (S0001).

Segundo a literatura os funcionários devem procurar novas e melhores maneiras para trabalhar e manter uma atitude positiva para mudanças (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Com o objetivo de reduzir as incertezas, uma estrita adesão aos procedimentos impede a experimentação e mudança, que são necessários para a implementação de qualquer novo desenvolvimento (BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013).

Nas três empresas pesquisadas os funcionários são incentivados a trocar ideias e discutir problemas entre si:

“Sempre realizamos reuniões semanais, com a participação de funcionários de todos os departamentos, onde é discutido o que pode ser melhorado, qual processo temos dificuldade, o que tem novo que poderia ser implementado. Valorizamos mais a colaboração que a competição, o que gera menos conflitos” (I0001).

“Existe pouco conflito entre pessoas e equipes de trabalho. O debate de ideias é constante. Temos reuniões em foco, discute-se no dia a dia. Na verdade os membros do desenvolvimento sempre se reúnem com setor de produção” (I0002).

“Os eventuais conflitos são tratados de forma transparente e objetiva. Cobramos principalmente críticas construtiva e ensinamentos. Isto está presente no dia a dia da organização” (S0001).

Martins e Terblanche (2003) descrevem que quando há conflito entre diferentes ideias, percepções e maneiras o processo de lidar com o conflito deve ser tratado de forma construtiva para promover a criatividade e a inovação.

#### 4.5.5 Comunicação

Nas três organizações pesquisadas, segundo os gestores a comunicação acontece de forma contínua e inclui as diferentes áreas da organização. I0001 e S0001 citam a importância da comunicação também com clientes com o intuito de atender suas necessidades:

“A principal forma de comunicação é através de reuniões semanais, com a presença de representantes de todos os departamentos. Sempre estamos atentos nas solicitações e necessidade dos nossos clientes também. Temos um jornal interno mensal, onde divulgamos notícias da empresa, parcerias, resultados do programa de sugestão de melhorias, além de quadro de avisos e as reuniões semanais por departamentos. Sempre há o feedback tanto positivo como negativo” (I0001).

“Os funcionários acompanham o que todos estão fazendo, os prazos, atrasos e tem conhecimento antecipado dos novos projetos. Fornecemos *feedback* no dia a dia sem formalidades, chegamos a criar um formulário, onde se pontua as qualidades e onde precisa melhorar. Os funcionários possuem liberdade para discordar e discutimos o assunto e se percebe a visão dos funcionários. Achemos importante perceber a visão dos funcionários” (I0002).

“A comunicação nem sempre é fácil, sendo um dos pontos mais difíceis de alinhar, mas estamos sempre conversando para alinhar. Tratamos da comunicação interna como de grande importância, sempre temos reuniões. As informações são de conhecimentos de todos, pois os projetos se iniciam pela área comercial e depois transitam por todas as áreas da organização. Neste processo há um *feedback* constante. A comunicação com o cliente também é muito valorizada, pois através dela, entendemos suas necessidades” (S0001).

Uma comunicação aberta possui uma influência positiva na promoção da criatividade e inovação, sendo importante transparecer para os funcionários que a discordância é aceitável, uma vez que oferece a oportunidade de expor os paradoxos, os conflitos e dilemas, o que gera a abertura na comunicação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

#### 4.5.6 Empreendedor

Questionamos os empreendedores sobre como iniciaram seus negócios e como pretendem continuar inovando. Este questionamento visou obter uma compreensão do comportamento do empreendedor, suas dificuldades iniciais e como pensam em continuar seus negócios com uma visão inovadora. Verifica-se na entrevista junto aos empreendedores das três organizações, que iniciaram a organização por empreendedorismo de oportunidade, pois os sócios fundadores já tinham experiência no ramo de atividade e perceberam no mercado uma oportunidade. Todos conhecem os negócios em que atuam por meio de experiências anteriores. I0001 é uma empresa familiar com administração profissional e I0002 e S0001 são empresas totalmente profissionais.

“Trabalhei no ramo adquirindo uma grande experiência por 20 anos em uma empresa multinacional [...] sai justamente quando se descobriu que o principal produto da empresa causava danos ao meio ambiente. Iniciei sozinho fazendo produtos de forma modesta, passei por dificuldades financeiras, fui ampliando e comprando equipamentos pequenos e contratei alguns funcionários. Aos poucos fomos nos profissionalizando visando crescimento no mercado“ (I0001).

“Nós trabalhávamos juntos em outra empresa e em uma viagem para uma feira fomos conversando. Percebemos que tínhamos ideias parecidas [...] surgiu uma semente e começamos a planejar o que a gente precisa fazer, de que forma fazer [...] qual nosso mercado [...] Após dois anos nos juntamos e a empresa começou a crescer [...] nós crescemos em 8 anos o que geralmente no mercado se cresce em 15 a 20 anos. No início tivemos muitas dificuldades, foi difícil mostrar o trabalho, não tínhamos serviço para mostrar, apenas nossa experiência e foi assim até conseguirmos o primeiro cliente. Consideramos bom a nossa diferença de idade e formação (um administrador e outro engenheiro), pois acabamos tendo visões diferentes e sempre enxergamos as coisas de maneira diferente [...] passamos por muitas dificuldades com funcionários, clientes e fornecedores” (I0002).

“Comecei a trabalhar numa empresa de assistência técnica e acabei virando sócio da empresa, a empresa cresceu um pouco e foi para outro ramo e na época seguindo minha visão do negócio e fiz novos projetos [...] percebi a tendência e mudei de área. Fui evoluindo e vendo a tendência e mudei o ramo de negócio novamente. No início foi difícil a formação de uma carteira de clientes e contratação de funcionários já capacitados. Atualmente tenho um sócio com formação específica nesta nossa área“ (S0001).

Para continuar inovando e manter a posição no mercado competitivo, os empreendedores buscam manter uma proximidade junto aos seus clientes e fornecedores, acompanhando as tendências de mercado e novas tecnologias.

“Para continuar inovando não podemos nos acomodar com nossas linhas de produtos, precisamos manter o foco no cliente acompanhar suas necessidades e também as tendências de consumo. Buscamos junto a fornecedores o que há de novo no mercado. Sempre pesquisamos lançamentos internacionais para lançarmos produtos no Brasil, novas tendências e tecnologias” (I0001).

“Pretendemos focar no setor e sermos rápidos para perceber as mudanças. Buscar sempre uma gestão e eficiente. Na visão de mercado procuramos crescer junto aos nossos clientes, deixando a nossa marca forte [...] nós temos uma diferença de formação e de idade, então possuímos visões diferentes e sempre trocamos ideias e buscamos enxergar o futuro. Vivemos mudando de estratégia de acordo com o mercado e políticas governamentais, este é o principal motivo de sobrevivermos as recentes crises financeiras. Temos que nos adaptarmos rapidamente as mudanças governamentais, tecnológicas e do mercado” (I0002).

“Participamos de palestras de grandes empresas que nos tracionam para que lado remar. Estar mais estar próximos a grandes fabricantes, fornecedores e seguir a tendência é fundamental. Hoje um dos principais focos é o governo que muda coisa [...] na nossa área temos que seguir direcionamentos e leis governamentais. Sempre acompanhamos novas ferramentas que chegam ao mercado, outros nichos de negócios e novas tecnologias” (S0001).

## 5. CONCLUSÃO

O propósito desta dissertação, utilizando a metodologia quantitativa-qualitativa, foi o de verificar a existência de características culturais propícias a inovação nas pequenas empresas de Bragança Paulista. Para atingir este objetivo utilizou-se dos modelos teóricos preconizados por Cameron e Quinn (2006) e Martins e Terblanche (2003).

O estudo realizado com 17 pequenas empresas dos segmentos de indústria, comércio e serviços teve como objetivo identificar a presença de uma cultura organizacional que favoreça os processos de inovação nas pequenas empresas, identificar o perfil e valores culturais predominantes, a presença dos determinantes da cultura de inovação e por fim identificar a percepção dos empreendedores de empresas inovadoras para se formar esta cultura inovadora e como pretendem continuar inovando.

De modo geral, conclui-se que os objetivos estabelecidos foram atingidos e, os objetivos específicos foram, um a um, sendo alcançados. Na sequência são apresentadas as contribuições do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

Os resultados do presente estudo demonstraram que as pequenas empresas analisadas não possuem uma cultura propícia à inovação. Apenas 17,6 % das empresas entrevistadas possuíam uma cultura organizacional com perfil Inovativa, corroborando com dados do GEM (2015).

A maioria das pequenas empresas analisadas (52,9%) possui um perfil cultural Clã, se justificando por possuírem uma administração familiar e forte tradição, tratando a empresa como se fosse uma extensão da família, valorizando o respeito às pessoas, o desenvolvimento humano e principalmente a lealdade e confiança. Estes dados se refletiram na análise dos resultados da aplicação do instrumento OCAI em que a dimensão características dominantes apresentou uma média de 2,94 e a dimensão coesão organizacional apresentou uma média de 2,92 se destacando sobre os demais perfis culturais.



A literatura aponta algumas características da cultura de inovação que influencia positivamente o surgimento de inovações ((AHMED, 1998; DOBNI, 2008; NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010, NARANJO; HERNADEZ, 2015. Assim como ocorre com os conceitos de cultura organizacional e inovação, a definição do conceito de cultura de inovação não existe um consenso na literatura. O modelo apresentado na segunda fase deste estudo (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) oferece uma abordagem para uma cultura organizacional favorável à inovação e servem como um ponto de partida para uma melhor compreensão das questões de uma cultura pró-inovação.

Os resultados do estudo permitem, portanto, afirmar que, considerando as três empresas estudadas na segunda fase, o perfil cultural das pequenas empresas analisadas apresentam, em sua maioria, os determinantes de cultura de inovação propostos.

Os gestores estão alinhados com a busca de inovações, possuindo metas norteadas para o mercado e visando o atendimento das necessidades dos clientes, o que fica evidente ao analisarmos o determinante Estratégia. A presença de uma visão e missão clara com o desejo de inovação não recebeu suporte empírico nas organizações I0001e I0002. Percebe-se em todas as organizações entrevistadas a visão de se anteciparem as mudanças em seus respectivos setores, o que é de suma importância para a sobrevivência das pequenas empresas.

A inovação é estimulada pelo uso de estruturas e culturas altamente participativas (AHMED,1998) o que beneficia principalmente as pequenas empresas, pois devido a sua dimensão reduzida há uma maior flexibilidade para atender as solicitações de clientes. O trabalho em equipe, no determinante Estrutura, foi particularmente enfatizado por todos os gestores entrevistados. É privilegiado o trabalho em equipe em vez do trabalho individual. Em todas as organizações entrevistadas seus gestores disseram que fornecem aos seus empregados total liberdade para praticarem suas atividades e praticam o *empowerment*. A organização I0001 possui o trabalho em equipe, mas há pouca prática de equipes multifuncionais. O trabalho em equipe também é utilizado como uma forma de promover a aprendizagem e partilha de conhecimentos entre os membros da equipe. A interação entre estas

equipes de diferentes áreas nas pequenas empresas estimulam a criatividade e o surgimento de inovações (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Neste determinante o rodízio de funções não recebeu suporte empírico nas organizações entrevistadas, sendo identificado desinteresse dos próprios funcionários em realizá-lo.

O Sistema de recompensa define quem é recompensado e o porquê, servindo como uma declaração de valores organizacionais, crenças e normas (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010). Em todas as organizações da amostra os gestores fazem uso de recompensas financeiras e não financeiras. O uso de recompensas financeiras com fins claros de inovação recebeu suporte empírico apenas na organização I0001. O sistema de recompensas presentes em I0002 e S0001 não está claramente vinculado a atitudes inovadoras.

A decisão de quanto tempo e dinheiro que os funcionários são alocados para a realização do trabalho é crucial para apoiar ou matar a criatividade (AMABILE, 1998). O uso de tempo disponível para experimentação não recebeu suporte empírico nas três organizações entrevistada, o que pode ser alvo de alocação de mais recursos. Por se tratar de pequenas empresas, com recursos limitados, o investimento em infraestrutura destinado para a geração de inovações é sempre praticado de acordo com a avaliação das necessidades nas três organizações entrevistadas.

Os gestores se mostraram tolerantes a erros como parte dos processos de criação e os utilizam como oportunidade de aprendizado, bem como assumem riscos calculados com a intenção de inovar. A presença de uma cultura flexível e aberta a mudanças, investindo em aprendizagem contínua e estimulando debates e conflitos construtivos, foram observados nas três organizações entrevistadas.

A dimensão comunicação foi amplamente observada pelos gestores participantes. Enfatizaram a importância de reuniões visando promover a partilha de conhecimento dentro de suas organizações. Os gestores incentivam seus funcionários a difundir conhecimentos e experiências com todas as equipes. Por se tratar de pequenas empresas existe também a comunicação informal que é favorecida pela reduzida dimensão física e maior proximidade entre as pessoas.

Finalizando o estudo, efetuamos uma breve análise dos empreendedores das empresas com perfil cultural inovadora, e identificamos que, os empreendedores em questão iniciaram seus negócios por meio da visão de novas oportunidades no seu ramo de trabalho, fizeram um planejamento prévio, possuíam experiência no ramo de atividade. A I0001 e I0002 declararam que mesmo possuindo experiência na área, passaram por diversas dificuldades no início do negócio, atribuindo o seu sucesso como empreendedor a sua persistência, flexibilidade e proatividade. Todas as três empresas analisadas possuem administração profissional. Para continuar inovando os empreendedores declararam que buscam manter uma proximidade junto aos seus clientes e fornecedores, acompanhando as tendências de mercado e novas tecnologias.

O estudo dessas três empresas sugere que a cultura de inovação está presente nas pequenas empresas, devendo ser objeto de novos estudos exploratórios, comparando-se os casos levantados nas pequenas empresas com aqueles existentes nas grandes empresas e empresas de base tecnológica.

## **5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A principal contribuição deste trabalho foi evidenciar a existência de uma cultura organizacional que influencia a criatividade e a inovação em pequenas empresas, mesmo não se tratando de *startups* e empresas de base tecnológica. Os processos de inovação não ocorrem por acaso, sendo a cultura organizacional de suma importância no processo de intenção de inovar.

No geral, as pequenas empresas analisadas não possuem uma cultura organizacional que apoie os processos de inovação, corroborando com os dados do GEM 2015 em que o Brasil é visto com baixo nível de inovação, tendo o empreendedorismo inovador representando apenas 6% do total da atividade empreendedora inicial, sendo precedido por países como Trinidad e Tobago, Uganda, Malásia e Jamaica.

Os resultados do trabalho reforçaram o papel do empreendedor, demonstrando a importância do seu conhecimento das condições do seu mercado de atuação, o que

possibilita se antecipar às mudanças, gerando mais possibilidade de se conseguir vantagem competitiva. Assim, um desafio para as pequenas empresas, seria uma melhora na gestão por meio de uma gestão profissional.

As características locais encontradas no perfil dos empreendedores das pequenas empresas que apresentam o perfil de Cultura Inovativa foram sua experiência anterior na área. Os empreendedores efetuaram um planejamento prévio para a abertura do negócio e buscaram manter uma proximidade junto aos seus clientes e fornecedores, acompanhando as tendências de mercado e novas tecnologias. Os empreendedores destas organizações possuem intenção de inovar, investem em treinamentos, estimulam o trabalho em equipe e praticam uma comunicação aberta.

Corroborando com os estudos de Hervas-Oliver; Sempere-Ripoll; Boronat-Moll (2014) foi identificado por meio das entrevistas que as pequenas empresas com perfil de Cultura Inovativa possuem como uma de suas estratégias a aquisição de fontes externas de conhecimentos, tanto de fornecedores como de clientes, para complementar seus recursos internos..

Nas pequenas empresas com perfil de Cultura Inovativa foi observada baixa formalização dos procedimentos e relação próxima entre gestores e funcionários. Os funcionários podem expressar suas próprias opiniões e propor novas ideias independentemente do seu nível hierárquico. Conforme os estudos de (ANDRIES; CZARNITZKI, 2014) as ideias dos gestores e de funcionários impactam significativamente o desempenho inovador e que as pequenas empresas se beneficiam com sugestões de funcionários não gerenciais nos processos de inovação de processos.

Outro diferencial encontrado nas pequenas empresas com perfil de Cultura Inovativa foi o nível de escolaridade dos seus funcionários, que se destacou da média das outras empresas participantes da pesquisa. As indústrias I0001 e I0002 apresentaram respectivamente 33,33% e 50% de funcionários com ensino superior e pós-graduação, enquanto a média das demais empresas no mesmo setor é de 11,58%. O mesmo ocorre no setor de Serviços onde S0001 apresenta 75% de seus funcionários com ensino superior e pós-graduação, enquanto a média das demais empresas do mesmo setor apresentam uma média de 48%. Tais dados corroboram

com estudos de Kemp et al (2003); Liu e Buck (2007); De Negri e Kubota (2008); Szirmai, Naudé e Goedhuys (2011) e Van Uden, Knobens e Vermeulen (2014).

As pequenas empresas para um desempenho inovador, geralmente focam na busca por recursos, processos e estruturas, ou seja, os elementos que são facilmente mensuráveis. Muitas vezes, estas empresas, dedicam menos atenção às pessoas e aos determinantes da cultura orientada para a inovação, que são mais difíceis de serem mensuráveis. Pode-se concluir que, para que os processos de inovação ocorram é necessária a intencionalidade da inovação, flexibilidade, recompensas, reconhecimentos, tolerância erros, trabalho em equipe, comunicação aberta, sendo a cultura organizacional de suma importância no processo de intenção de inovar.

Por fim, espera-se que este estudo tenha contribuído para as pequenas empresas por meio da disseminação das dimensões da cultura organizacional pró inovação e possibilite ação dos empreendedores no sentido de fomentar tal cultura.

## **5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

A pesquisa limitou-se à pequenas empresas localizadas na cidade de Bragança Paulista havendo a necessidade de replicação em uma amostra maior, abrindo espaço para pesquisas complementares sobre a cultura organizacional e inovação. Portanto, recomenda-se a realização de estudos similares em outras regiões para que se possa comparar resultados e extrair novas conclusões.

A título de continuidade deste estudo, o que sugerimos a replicação científica em termos qualitativos e quantitativos em outros segmentos de organizações.

## **5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

O presente trabalho oferece uma abordagem interessante para a descrição da cultura pró-inovação. Os determinantes identificados (Estratégia, Estrutura, Mecanismos de Suporte, Estímulo a Inovação e Comunicação) servem de um ponto de partida para uma melhor compreensão das questões da cultura organizacional propícia a inovações e necessitam de mais pesquisas empíricas. Como apresentado na referencial teórico, ainda não se possui um consenso sobre este assunto e

espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para fomentar esta discussão. Tais estudos se tornam necessários, uma vez que a literatura aponta a necessidade de uma gestão eficaz da inovação, em que o papel da cultura já é inquestionável.

## REFERÊNCIAS:

ACS, Z. J.; DESAI, S.; HESSELS, J. Entrepreneurship, economic development and institutions. **Small Business Economy**, v. 31, p. 219-234, 2008.

AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v.1, p. 30-43,1998.

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154 - 1184,1996.

ANDRIES, P; CZARNITZKI, D. Small firm innovation performance and employee Involvement. **Small Business Economics**, v. 43, p. 21-38, 2014.

ARAD, S.; HANSON, M.A.; SCHNEIDER, R.J. A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. **The Journal of Creative Behavior**, v. 31, n. 1, p. 42-58,1997.

BAYARÇELIK, E. B.; TAŞEL; F.; APAK; S. A Research on Determining Innovation Factors for SMEs. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**,150,p. 202 – 211, 2014.

BART, C. K; BAETZ, M. C. The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. **Journal of Management Studies**, v. 35, p. 823. Novembro 1998.

BEUGELSDIJK, S. Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. **Organization Studies**, v. 29 , p. 821-847, 2008.

BJÖRKDAHL; J.; BÖRJESSIONINT, S. Assessing firm capabilities for innovation. **J. Knowledge Management Studies**, v. 5, n. 1/2, 2012.

BOND, S. A.; TUCKEY, M.R.; DOLLARD, M.F. Psychosocial Safety Climate, Workplace Bullying, and Symptoms of Posttraumatic Stress. **Organization Development Journal**, v. 28, n. 1, p. 37-56, 2010.

BRETTEL, M., & CLEVEN, N. J. Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. **Creativity and Innovation Management**, v. 20, n.4, p. 253-272, 2011.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. F. Medida da Cultura de Inovação: uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetividade da inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 56-81, 2015.

BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. **Journal of Product Innovation Management**, v..30, n. 4, p. 763-781, 2013.

ÇAKAR, N. D.; ERTÜRK, A. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 325–359, 2010.

CAMARA, A. R. G. S. **Cultura organizacional e desempenho dos colaboradores: um estudo exploratório no setor hoteleiro**. 2004. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Fortaleza. 2004.

CAMERON, K. S. **A process for changing organizational culture**. In T.G. Cummings (Ed.), *Handbook of Organizational Development* (pp. 429-445). Thousand Oaks, CA: Sage, (2008).

CAMERON, K. S., QUINN R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework**. San Francisco: John Willey & Sons, 2006.

CHESBROUGH, H. The Era of Open Innovation, **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003.

CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. An empirical examination of reward preferences within and across national settings. **Management International Review**, v. 46, n. 5, p. 573-596, 2006.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p.1154-1191, 2010.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, vol. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DE NEGRI, J.A.; KUBOTA, L.C. **Políticas de incentivo à inovação tecnológica**. Brasília: Ipea, 2008.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

DOMBROWSKI, C.; KIM, J. Y.; DESOUZA, K. C.; BRAGANZA, A.; PAPAGARI, S.; BALOH, P.; JHA, S. Elements of Innovative Cultures. **Knowledge and Process Management**, v. 14, n. 3, p. 190–202, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. – **Inovação e Espírito Empreendedor, práticas e princípios**. 7ª. Ed. São Paulo, Editora Cengage Learning, 2008.



DUTRA, S. S.; DOMENICO, S. M. R. Realização de Valores Pessoais no Ambiente Organizacional e Tipos de Cultura Organizacional: investigando as Relações entre os Construtos. **XXXVIII Encontro ANANPAD**. Rio de Janeiro. 2014.

EIJNATTEN, F. M.; ARK L. A.; HOLLOWAY, S. S. Ipsative measurement and the analysis of organizational values: an alternative approach for data analysis. **Qual Quant**, v. 49, p. 559-579, 2015.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. **Revista educação e tecnologia**, v. 4, Jun. 1999.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE -Revista de administração de empresas**, v.27, n.4, out./dez. 1987.

FORTE, D.; BARROS, L. A., NAKAMURA, W. T. Determinants of the Capital Structure of Small and Medium Sized Brazilian Enterprises. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 3, art. 6, p. 347-369, 2013.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

GEM, **Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation: A Global Perspective on Entrepreneurship, Competitiveness and Development**, 2015 disponível em [http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA\\_EntrepreneurialInnovation\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_EntrepreneurialInnovation_Report.pdf)

GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODEIRO, D. P. O. **A influência da Cultura Organizacional na adoção de praticas seis sigma: um estudo exploratório no segmento de farmácia de manipulação do estado do Rio Grande do Norte**. 2008. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Fortaleza, 2008.

GOMES, G. **Cultura de inovação e sua influência no desempenho em inovação de produtos na indústria têxtil de Santa Catarina**. 2013, 247f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade de Blumenau – FURB, Blumenau, 2013.

HARBI, S. E., ANDERSON, A. R., & AMAMOU, M. Innovation culture in small Tunisian ICT firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, V. 21, 132-151, 2014.

HARTMANN, A. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. **Construction Innovation**, v. 6, n. 3, p. 159-72, 2006.

HERVAS-OLIVER, J. L.; SEMPERE-RIPOLL, F.; BORONAT-MOLL, C. Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate?. **Small Business Economics**, V. 43, p.873–886, 2014.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**. v. 67, n. 8, p. 1609–1621, 2013.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980

HOFSTEDE, G., NEVIJEN, B., OHAIR, D. D., SADERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

JANIUNAITE, B., & PETRAITE, M. The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. **Socialiniai Mokslai**, v.69, n.3, p. 14-23, 2010.

JASSAWALLA, A.; SASHITTALL, H. Culture that support product-innovation processes. **Academy of Management Executive**. v16, n. 3, p. 42-54, 2002.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D; SANZ-VALLE, R. Innovation and human resource management fit: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 4, p. 364 - 381, 2005.

JUDGE, W.Q.; FRYXELL, G.E; DOOLEY, R.S. The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation. **California Management Review**, v. 39, n. 3, p. 72-85, 1997.

KEMP, R. G. M. et al. Innovation and firm performance. Research Report, **SCALES - Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs**, Zoetermeer, 2003.

LAFORET, S; TANN, J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13 n. 3, p. 363-380, 2006.

LEWIN, A. Y.; MASSINI, S. Knowledge Creation and Organizational Capabilities of Innovating and Imitating Firms. **Druid Summer Conference**, 2003.

LIMA, F. P. B. **O indivíduo e a organização: a relação entre valores, personalidade e tipos de cultura organizacional**. 2010. Dissertação de Mestrado

em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo. 2010.

LIU, X., BUCK, T. Innovation performance and channels for international technology spillovers: Evidence from Chinese high-tech industries. **Research Policy**, v. 36, n. 3, p. 355–366, 2007.

MACHADO, D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. Tese de doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2004.

MANUAL DE OSLO – OECD Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico disponível em [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf), acessado em 08/12/2015.

MARTINS, E.; MARTINS, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. **Journal of Industrial Psychology**, v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.

MARTINS, E.; TERBLANCHE, F., Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003

MARTINS, E.; MARTINS, N.; TERBLANCHE, F. An organizational culture model to stimulate creativity and innovation in a university library. **Advances in Library Administration and Organization**, v. 21, n. 4, p. 83-130, 2004.

MAURO, R. H.. **Cultura organizacional na região de Jundiaí: uma comparação entre micros, pequenas e grandes empresas**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração de Empresas, FACCAMP. Campo Limpo Paulista, 2015.

McLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S.; **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORENO, M. L.; FLORES, M.T. O.; Identification of Innovation Capabilities for Micro and Small Enterprises in Morelos, Mexico. **Review of Business & Finance Studies**. V. 7, No. 1, p. 79-92, 2016.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NACINOVIC, I, GALETIC, L., & CAVLEK, N. (2010). Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems. **International Journal of Human and Social Sciences**, v 3.5, p. 376-381, 2010.

NARANJO, J. C. N.; SANZ, R.; JIMÉNEZ, D. Organizational culture as determinant of product innovation. **European Journal of Innovation Management**, v.13, n. 4, p. 466-480, 2010.

NARANJO, J. C.; JIMÉNEZ, D. J.; SANZ, R. ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 15, n. 3, p.63-72, 2012.

NARANJO, J. C.; HERNADEZ, G. C. Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. **Estudios Gerenciales**, v. 31, p. 223–236, 2015.

OECD disponível em [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf), acessado em 08/12/2015.

PARIDA, V.; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 2, p. 283–309, 2012.

PETT, T; WOLFF, J ; SIÉ, L. SME Identity and Homogeneity – Are There Meaningful Differences Between Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises?. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 6, n. 2, 2012.

RAMALHO, M. R. **Cultura organizacional e comprometimento dos funcionários no Soleil Suíte Hotel**. 2008. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade do Rio Grande do Norte. Fortaleza. 2008.

ROPER, S.; VAHTER, P.; LOVE, J. H. Externalities of openness in innovation. **Research Policy**. v. 42, p. 1544–1554, 2013.

ROTHWELL, R. Towards the fifth-generation innovation process. **International Marketing Review**, v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994.

SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: Os casos do Brasil, Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista administração Pública**, v. 1, p. 25-48, 2012.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural. 1988.

SEBRAE em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf> acessado em outubro/2015.

SEBRAE (2015) em <http://uc.sebrae.com.br/video/inovacao-aberta-conceitos-e-casos> acessado em janeiro/2016.

SILVA BARRETO, L. M. T.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, 2013.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358,1983.

SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 3, p. 113-136, 2013.

SUSANJ, Z. Innovative climate and culture in manufacturing organizations: differences between some European countries. **Social Scienc Information**, v. 39, v. 2, p. 349-361, (2000).

SZIRMAI, A.; NAUDÉ, W.; GOEDHUYS, M. **Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development**, Oxford: Oxford University Press, 2011.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** São Paulo: Atlas, 2007.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1991.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, 2002, 211 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

TESLUK, P.E.; FAAR, J.L.; KLEIN, S.R. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. **The Journal of Creative Behavior**, v. 31, n. 1, p. 21-41,1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

VAN DE VEN, A. H. Central Problems in the Management of Innovation. **Management Science**, v.32, n. 5, p. 590-607, 1986.

VAN UDEN, A.; KNOBEN, J.; VERMEULEN, P.A.M. Human Capital and Innovation in Developing Countries: A Firm Level Study. **Radboud University Nijmegen**, Nijmegen, Netherlands, 2014.

VOSSSEN, R. W. Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. **International Small Business Journal**, v. 16, n 3, p. 88-94, 1998.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZHANG, J.; CHEN, L.. The Review of SMEs Open Innovation Performance. **American Journal of Industrial and Business Management**,v. 4, p. 716-720, 2014.

## APÊNDICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO

1 – Você é convidado a participar da pesquisa “Cultura Organizacional e Inovação: um estudo em pequenas empresas de Bragança Paulista”, ligada ao curso Mestrado profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

2 – Sua empresa foi escolhida, por estar localizada na cidade de Bragança Paulista – SP e se enquadrar em Pequena Empresa (classificação Sebrae/IBGE).

3 – Esta pesquisa tem o propósito de caracterizar a cultura organizacional e sua influência nos Processos de Inovação em sua empresa. Visa identificar a presença dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a criatividade e a inovação: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamentos que estimulam a inovação, e comunicação. Identificar quais determinantes necessitam ser implementados, visando estratégias e ações por parte de gestores, que contribuam para o estabelecimento ou fortalecimento de uma cultura organizacional que propicia à inovação.

4 – Como **benefícios** desta pesquisa, pode-se citar uma maior reflexão sobre a cultura organizacional de sua empresa, quais estratégias e ações podem ser implementadas para o estabelecimento ou fortalecimento de uma cultura organizacional que propicia à inovação. Você receberá um resumo do resultado da pesquisa.

5 – Sua participação como gestor da Organização será responder a um questionário (OCAI - *Organization Culture Assessment Instrument*) e participar de uma entrevista com questões previamente informadas.

6 – Não há **riscos** em participar desta pesquisa, podendo ocorrer desconforto ao preencher o questionário e ao responder as questões da entrevista.

7 – Todos os dados dos respondentes e da empresa serão mantidos em sigilo. Asseguramos a **confidencialidade** das informações, que no estudo apresentado os respondentes e organizações serão associados a números e não constarão informações que possam identifica-los.

8 – Você poderá desistir de participar da pesquisa a qualquer tempo, bastando apenas comunicar a pesquisadora.

9 – Segue abaixo os dados da pesquisadora, que está à disposição para eventuais dúvidas.

Declaro que entendi o propósito, objetivo e riscos da pesquisa e concordo em participar.

Pesquisadora: **MARA LUCIA GUIMARÃES MENDONÇA**  
Instituição: FACCAMP – Faculdade de Campo Limpo Paulista – SP  
Rua Guatemala, 167 – Jardim América - Campo Limpo Paulista – SP  
Telefone para contato: 11 99575-3011

Declaro que entendi o propósito, objetivo e riscos da pesquisa e concordo em participar.

Bragança Paulista, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

## APÊNDICE B

### **INSTRUMENTO DE PESQUISA SOCIODEMOGRÁFICO**

Nome: \_\_\_\_\_

Empresa em que Trabalha: \_\_\_\_\_

Cidade em que a Empresa esta instalada: \_\_\_\_\_

#### **Tipo de cargo que ocupa:**

( ) Direção ( ) Gerencia ( ) Supervisor ( ) Fiscal ( ) Assistente ( ) Auxiliar

#### **Área em que trabalha**

( ) Administração ( ) Produção ( ) Comercial

#### **Nível de escolaridade**

( ) Doutor ( ) Mestre ( ) Especialista ( ) graduado ( ) 2º grau completo

( ) 1º grau completo ( ) Alfabetizado ( ) Semi- analfabeto

#### **Idade**

( ) de 18 a 20 anos ( ) de 21 a 30 anos ( ) de 31 a 40 anos

( ) de 41 a 50 anos ( ) mais de 50 anos

**Tempo de experiência no setor:** \_\_\_\_\_

**Tempo de serviço na empresa:** \_\_\_\_\_



## APÊNDICE C

<b>1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	<b>HOJE</b>	<b>IDEAL</b>
<b>A</b>	Esta empresa é um ambiente muito pessoal. É como uma extensão familiar. As pessoas compartilham coisas de sua vida entre elas.		
<b>B</b>	Esta empresa é ambiente é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a buscar novos desafios e assumir riscos.		
<b>C</b>	Esta empresa é voltada para resultados. Sua maior preocupação é a realização do trabalho. As pessoas são muito competitivas e focadas no resultado.		
<b>D</b>	Esta empresa é um ambiente estruturado e controlado. Processos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.		
	<b>TOTAL</b>	10	10

<b>2</b>	<b>LIDERANÇA ORGANIZACIONAL</b>	<b>HOJE</b>	<b>IDEAL</b>
<b>A</b>	A liderança nesta empresa geralmente ensina, facilitam e desenvolvem os funcionários.		
<b>B</b>	A liderança nesta empresa geralmente é orientada para o empreendedorismo, a inovação e lida bem com as situações de riscos.		
<b>C</b>	A liderança nesta empresa geralmente é orientada para buscar metas objetivas, agressivas e com foco no resultado.		
<b>D</b>	A liderança nesta empresa geralmente é orientada para coordenar, organizar e tornar a organização mais eficiente.		
	<b>TOTAL</b>	10	10

<b>3</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO DE EMPREGADOS</b>	<b>HOJE</b>	<b>IDEAL</b>
<b>A</b>	O estilo administrativo nesta empresa é caracterizado pelo trabalho em grupo, consenso e participação.		
<b>B</b>	O estilo administrativo nesta empresa é caracterizado por assumir riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.		
<b>C</b>	O estilo administrativo nesta empresa é caracterizado por alta competitividade, altas exigências e conquistas.		
<b>D</b>	O estilo administrativo nesta empresa é caracterizado pela estabilidade do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.		
	<b>TOTAL</b>	10	10

<b>4</b>	<b>COESÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>HOJE</b>	<b>IDEAL</b>
<b>A</b>	O que mantém esta empresa unida é a lealdade e confiança. Há um alto comprometimento com a organização.		
<b>B</b>	O que mantém esta empresa unida é o compromisso na inovação e desenvolvimento. Há uma motivação para estar no topo.		
<b>C</b>	O que mantém esta empresa unida é a ênfase nos objetivos e atingimento de metas.		
<b>D</b>	O que mantém a organização em conjunto são as regras e políticas formais.		
<b>TOTAL</b>		10	10

<b>5</b>	<b>ENFÂSES ESTRATÉGICAS</b>	<b>HOJE</b>	<b>IDEAL</b>
<b>A</b>	Esta empresa enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação persistem.		
<b>B</b>	Esta empresa enfatiza adquirir novos recursos e criar novos desafios. Experimentar coisas novas e prospecção de oportunidades são valorizadas.		
<b>C</b>	Esta empresa enfatiza ações e atividades competitivas. Superar metas e ganhar mercados é predominante.		
<b>D</b>	Esta empresa enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle e operações padronizadas são importantes.		
<b>TOTAL</b>		10	10

<b>6</b>	<b>CRITÉRIOS DE SUCESSO</b>	<b>HOJE</b>	<b>IDEAL</b>
<b>A</b>	Esta empresa define sucesso com base no desenvolvimento humano, trabalho em equipe, compromisso dos funcionários e preocupação com as pessoas.		
<b>B</b>	Esta empresa define sucesso em ter produtos originais ou novos produtos.		
<b>C</b>	Esta empresa define sucesso com base em ganhar mercado e superar a concorrência. Liderança do mercado competitivo é a chave.		
<b>D</b>	Esta empresa define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, bom atendimento e baixo custo dos produtos são importantes.		
<b>TOTAL</b>		10	10

## APÊNDICE D

Os funcionários tem a liberdade de fazer o seu trabalho e determinar seus próprios procedimentos de acordo com as diretrizes da organização?

As decisões são tomadas com a participação de todos os níveis, desde os mais baixos da escala organizacional? Como é este processo?

É comum os funcionários tomarem iniciativas para resolverem problemas? Como a organização incentiva este tipo de liberdade?

Identificar a presença dos determinantes da cultura de inovação, estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamentos que estimulam a inovação e comunicação, propostos por Martins e Terblanche (2003)			
Dimensões	Fatores que compõe a dimensão	Autores que consideram estes tópicos da cultura organizacional como apoio a inovação	Questões a serem utilizadas
Estratégia	Visão e Missão	Susanj (2000); Martins e Martins (2002); Martins e Terblanche (2003); Martins e Terblanche (2004); Dombrowski et al. (2007); Dobni (2008); Janiunaite e Petraite, 2010; Bretell e Clever (2011)	A visão e missão de sua empresa estão focadas no futuro e reflete o desejo de inovação?
	Determinação		A visão e missão da organização estão claramente descritas e é de conhecimento de todos os funcionários da organização?  A visão e a missão estão orientadas para o mercado?
Estrutura	Flexibilidade	Arad et al. (1997); Ahmed (1998); Martins e Terblanche (2003); McLean (2005); Dombrowski et al. (2007); Dobni (2008); Çakar e Ertuk (2010); Büschgens, Bausch, e Balkin (2013); Bruno-Faria e Fonseca (2015)	Na organização existe um rodízio de funções e divisões de trabalho?
	Autonomia		Os funcionários tem a liberdade de fazer o seu trabalho e determinar procedimentos de acordo com as diretrizes da organização?
	Emponderamento		As decisões são tomadas com a participação de todos os níveis, desde os mais baixos da escala organizacional? Como é este processo?
	Tomada de decisões		Na organização o trabalho em equipe é estimulado? Há integração entre as equipes de trabalho?
	Equipes de cooperação e interação do grupo		
Mecanismos de Suporte	Recompensas	Ahmed (1998); Susanj (2000); Martins e Terblanche (2003); Hartmann (2006); Dombrowski et al. (2007); Nacinovic, Galetic e Cavlek (2010)	Existem formas de recompensar os funcionários?
	Reconhecimento		Os funcionários são recompensados financeiramente e não financeiramente quando são criativos e proporcionam novas formas de realizar o trabalho?
	Disponibilidade de recursos		A geração de novas ideias é valorizada? De que forma?
	Tecnologia e Informação		Existem recursos de Tecnologia da Informação apoiando os processos?
	Pessoas Criativas		Pessoas criativas são importantes na sua empresa?

			Como é estimulado o uso da criatividade?
Estímulo a Inovação	Manipulação do Erro	Martins e Terblanche (2003); McLean (2005); Hartmann (2006); Dombrowski et al. (2007); Dobni (2008); Bretell e Clever (2011)	O erro, desde que não prejudique a empresa, é punido? De que forma?
	Geração de ideias		É incentivado o compartilhamento de ideias buscando fazer algo novo? Como?
	Aprendizagem contínua		Como vocês apoiam a aprendizagem dentro da empresa? O aprendizado e o desenvolvimento do funcionário são recompensados? De que forma?
	Propensão ao Risco		Existe a partilha de conhecimentos dentro da empresa? De que forma?
	Competitividade		Como vocês lidam com o risco? Até que ponto ele é aceitável?
	Apoio a mudança		O que é feito para tratar conflito entre os funcionários?
	Manipulação do Conflito		Como os conflitos são administrados?
Comunicação	Comunicação Aberta	Martins e Terblanche (2003); McLean (2005); Hartmann (2006); Dombrowski et al. (2007); Janiunaite e Petraite (2010); Bruno-Faria e Fonseca (2015)	Como é a comunicação na organização? Existe facilidade para a troca de ideias entre os funcionários de diferentes departamentos? A informação atualizada é facilmente disponível para todos os funcionários da organização? De que forma? O <i>feedback</i> entre gestores e funcionários é estimulado?