

# **Aspectos da Cultura Organizacional Facilitadores e Dificultadores para o Processo de Inovação: Estudo de uma Empresa de Base Tecnológica do Porto Digital**

**Wanusa Campos Centurión**  
**wanusa@infonet.com.br**  
**UFPE**

**Joana dos Santos Silva**  
**joo.ssilva@gmail.com**  
**UFPE**

**Maria Daniela C. Gouveia de Melo**  
**danigouveia@hotmail.com**  
**UFPE**

**Rita de Cássia Melo**  
**annaritademar@hotmail.com**  
**UFPE**

**Resumo:** O presente artigo se propõe a identificar e analisar os aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam o processo de inovação de uma pequena empresa de base tecnológica do Porto Digital da região metropolitana do Recife, com foco no desenvolvimento de software e games. Para atingir o objetivo proposto, optou-se por uma abordagem qualitativa e por um estudo de caso como método de investigação. Os dados para análise foram obtidos por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas e realizada uma análise de conteúdo. Os achados demonstraram que os principais aspectos facilitadores para a inovação são a satisfação dos empregados em fazerem parte de uma empresa que inova, liberdade para dar opiniões, dedicação e visão dos dirigentes, viabilização dos recursos necessários, utilização de tecnologia de ponta e flexibilidade da empresa quanto à horários, vestimenta, e clima de trabalho informal. Também constatou-se que todos falam com emoção ao se referirem que fazem parte da empresa evidenciando-se que tais crenças/valores podem influenciar positivamente para a criação e sustentação de um ambiente inovador. Como aspectos dificultadores têm-se a questão da má estruturação das idéias, a infraestrutura física inadequada, o medo de errar por parte de alguns funcionários, falha na comunicação no que se refere a feedback e disseminação das informações, má distribuição das tarefas, e dificuldade de acesso de alguns colaboradores aos gestores. Os resultados encontrados demonstram que a inovação está diretamente relacionada à existência de uma

cultura organizacional. Apesar da empresa em estudo ser considerada inovadora, algumas características detectadas não condizem com o exposto na teoria como sendo necessário para existir uma cultura de inovação, podendo-se inferir que determinadas características facilitadoras tenham um valor maior para promoção de posturas inovadoras, minimizando a relevância dos aspectos dificultadores descobertos na organização.

**Palavras Chave: Cultura - Inovação - Processo inovativo - -**

## 1. INTRODUÇÃO

Toda organização tem sua cultura própria, diferenciando-se de outras pela forma de fazer as coisas e pela maneira de pensar das pessoas presentes no ambiente de trabalho. Para ter e manter uma cultura inovadora é fundamental que essas pessoas compartilhem valores/crenças e pressupostos relacionados à inovação (HORTA; CABRAL, 2008).

Diante das várias linhas teóricas que norteiam as pesquisas sobre cultura organizacional, cada qual privilegiando diferentes dimensões do conceito de cultura a partir de bases fincadas na antropologia, estudiosos da área da Administração, abordam este assunto com distanciamento dos enfoques antropológicos, dando um rumo mais pragmático e instrumental, característico de grande parte das pesquisas em administração (MASCARENHAS, 2002). Neste sentido, este artigo tem como foco as idéias de Schein (2009), que conceitua cultura organizacional como um modelo que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação e integração.

A cultura organizacional, com seus elementos, tais como valores e pressupostos, preponderantes na conduta das organizações se traduzem em formas culturais que orientam e influenciam diversos comportamentos, inclusive aqueles voltados para a inovação. Porém nem todas as empresas possuem valores e pressupostos característicos de uma cultura organizacional voltada para a inovação. Cultura organizacional e Inovação podem apresentar-se como temas opostos, mas estão reunidos em sua essência (HORTA; CABRAL, 2008).

Sendo a cultura, então, um vasto e complexo campo de definições, este estudo se detém a avaliar os aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam o processo de inovação de uma empresa de base tecnológica do Porto Digital.

Para melhor compreender esta questão foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em uma determinada empresa desenvolvedora de software sediada no Porto Digital. O Porto Digital é fruto do contexto histórico do estado de Pernambuco com a área de tecnologia. Foi criado no ano 2000 e atualmente forma um Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação e Comunicação (CORRÊA, 2007). De acordo com Veloso (2005) o Porto Digital ancora empresas de base tecnológica, especificamente as produções de games para celulares, softwares para gestão, segurança, gerenciamento de tráfego e transporte, sistemas financeiros, sistemas para análises de crédito, usabilidade de software e soluções integradas para desenvolvimento de portais, extranets e intranets.

Diante destas considerações, o objetivo da pesquisa refere-se a identificar e analisar os aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam o processo de inovação em uma empresa de base tecnológica do Porto Digital.

A contextualização do estudo dar-se-á a partir da discussão de pontos fundamentais para a compreensão dos aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam o processo de inovação. Dessa forma, serão apresentadas algumas concepções sobre cultura organizacional, inovação e a influência da cultura organizacional na inovação, antes de ilustrarmos o caso de uma empresa do Porto Digital.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é vista quando os padrões de crenças ou significados são compartilhados, fragmentados ou integrados, estando amparados em diversas normas operacionais e rituais, podendo exercer influência decisivamente na habilidade total da organização em encarar desafios (MORGAN, 2009).

Schein (2009) destaca que a criação da cultura organizacional é uma das principais funções da liderança de uma organização e que é resultante do aprendizado pela experiência comum de um grupo, existindo várias culturas diferentes em uma mesma organização. Complementando essa linha de pensamento, Cury (2009) diz que é importante reconhecer que o processo de mudança nas organizações para se tornar permanente e bem-sucedido, necessita atingir a cultura da organização, que abrange um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, que são percebidas pelos funcionários, sendo uma força importante que influencia o comportamento. De acordo com o autor a cultura abrange além das normas formais, um conjunto de regras implícitas, não escritas, que vinculam as atitudes tomadas pelos indivíduos na organização e essa cultura envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores, recompensas, poder, estando intrínseco o atributo organização.

Já Robbins (2005) mostra que a cultura organizacional está vinculada a uma percepção em comum dos integrantes de uma instituição e que esta noção fica demonstrada quando se define cultura como um sistema compartilhado de valores. O autor menciona que existem sete características que juntas apreendem a essência da cultura, entre elas, a inovação; assunção de riscos; atenção aos detalhes; orientação para resultados; pessoas e equipe; agressividade e estabilidade, que estão localizadas em um *continuum* cuja variância vai do baixo ao alto, evidenciando um quadro complexo de diagnóstico da cultura organizacional.

Neste sentido, a cultura organizacional possui inclinação a ser específica em cada instituição, sendo composta por níveis objetivos e subjetivos e embora existam várias definições e empregos do conceito de cultura em nível organizacional, um tópico integrador é o costume, vinculado a tradição e crenças compartilhadas sobre a vida organizacional e por ser um elemento poderoso do comportamento individual e em grupo, a cultura organizacional tende a afetar muitos aspectos da vida organizacional por meio da forma como as pessoas relacionam-se, realizam suas atividades, e se vestem até os tipos de decisão que são tomados na empresa, os procedimentos realizados e as estratégias utilizadas (BOWDITCH; BUONO, 2006). Estes autores enfatizam que dada à natureza subjetiva para identificar as dimensões da cultura sugere-se que o diagnóstico cultural seja realizado por meio de um processo interativo com a realização de entrevistas e observações, começando pela abordagem objetiva e gradualmente indo para as dimensões subjetivas, mais profundas da cultura.

Com isso, Schein (2009) relata que a cultura organizacional pode se manifestar e ser estudada em três níveis: **Artefatos:** nível mais superficial, ou seja, a forma como as pessoas vestem e falam, o ambiente físico de trabalho, a estrutura hierárquica; **Valores e Crenças:** referem-se às justificativas dadas pelas pessoas devido a seu comportamento, funcionam como regras de comportamento; **Pressupostos/Suposições Básicos:** são crenças profundas e inquestionáveis, compartilhadas pelas pessoas da empresa e uma forma para identificá-los seria uma análise da discrepância entre discurso e prática. Assim esses níveis referem-se às práticas de comportamento, sendo diferenciados pelo grau de consciência e percepção das pessoas sobre tais níveis. Schein (2009) detalha ainda que os artefatos têm a ver com os produtos visíveis do grupo, a exemplo do seu ambiente físico, linguagem, tecnologia, criações artísticas, estilo das vestimentas, maneiras de se comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, listas de valores, cerimônias observáveis, propósitos organizacionais, procedimentos, ou seja, todos os fenômenos que se vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. São fáceis de observar, mas difíceis de decifrar.

Para Jamrog e Overholt (2004) a estrutura da empresa, a autoridade exercida em diferentes posições, sua cultura e os requisitos tecnológicos utilizados afetam e modificam o desempenho humano. Assim, diante da busca crescente pela inovação no mercado e por

diferenciais competitivos, torna-se importante na empresa a existência de uma cultura organizacional facilitadora, atuando de forma estratégica para a conquista de objetivos.

De acordo com Edmondson, Lee e Thomke (2005) as influências que uma empresa desempenha sobre o comportamento inovador de seus funcionários podem ser normativas (relacionadas à cultura e valores disseminados na organização, afetando a percepção do indivíduo quanto à adequação ou inadequação de comportamentos) e podem ser espalhadas de maneira explícita (discursos, cartazes) ou de forma tácita, (embutida nas rotinas de trabalho) ou instrumentais (relacionadas aos sistemas de remuneração e incentivos). Assim Edmondson, Lee e Thomke (2005) consideram relevante que há coerência na relação influência normativa e instrumental para gerar um ambiente inovador, pois caso não aconteça essa relação, isso pode gerar incertezas, inseguranças, que provavelmente levam a adoção de uma postura rígida, aversão ao risco, inibição e falta de habilidade em exercer comportamentos mais inovadores.

### 3. INOVAÇÃO

Inovação significa novidade ou renovação, cuja palavra é derivada do latim, *innovatio*, significando uma idéia, método ou objeto que é criado. (DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA - DPLP, 2009). Contudo, sobre o conceito de inovação, observou-se que existe pouco consenso a respeito deste termo nas organizações, visto que a questão inovação é comumente caracterizada como polissêmica e multifacetada, em virtude de diferentes correntes de pensamento, mas que de certa forma não são totalmente excludentes (SILVA FILHO; GUIMARÃES, 2008).

A inovação só é relevante quando cria novos valores para os clientes e para a organização por meio da alteração de uma ou mais dimensões dos sistemas de negócio existentes ou pela criação de sistemas de negócio completamente novos (SAWHNEY; WALCOTT, ARRONIZ, 2006, p.76, tradução nossa). Já Souza e Souza (2008, p. 5-6) complementam que inovação é “algo novo que agregue valor social e que diz respeito à criação de coisas novas que aglomerem conhecimentos e informações relevantes e reconhecidos, permitindo o desenvolvimento mais acelerado, ditando inclusive os rumos do mercado”. Para Julien (2010) a inovação é crucial nessa nova economia, que se manifesta, antes de tudo, pela aprendizagem, pela apropriação e transformação de uma ou várias idéias vindas de dentro ou de fora da empresa pelo empreendedor, proporcionando-o pela inovação diferenciar-se competitivamente de seus concorrentes e com isso se desenvolver rapidamente.

A inovação pode assumir quatro dimensões de mudanças, são elas: Inovação de produto (mudanças nos produtos ou serviços que uma empresa oferece); Inovação de Processo (mudanças nas formas como os produtos ou serviços são criados e oferecidos); Inovação de Posição (mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos); Inovação de Paradigmas (mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz). Essas dimensões da inovação podem ocorrer em um espectro que varia de caráter incremental a radical. A inovação incremental é constituída por pequenas melhorias em produtos ou processos, mostra o que já fazemos, só que melhor. Já a inovação radical, consiste na introdução de um novo produto ou processo, ou seja, fazer algo completamente diferente (BESSANT; TIDD, 2009).

Um dos grandes desafios das organizações que priorizam a inovação é a compreensão e a administração do processo de inovação, onde tal processo pressupõe o conhecimento de toda situação que se pretende mudar, seus pontos fortes e fracos, dos recursos disponíveis, do alinhamento estratégico até a obtenção da inovação (BESSANT; TIDD, 2009). Na maioria das vezes, a inovação aparece quase de maneira acidental, sendo verdadeiros *insights*, estando relacionada a processos criativos e de difícil controle pelos gestores das empresas, tornando-se

um grande desafio (LAVIERI; MELO, 2005). As empresas não foram criadas de forma a serem capazes para gerenciar o processo de inovação, elas precisam aprender e desenvolver tais competências com a experiência, atendo-se àquilo que funciona e abandonando o que não funciona. Há várias oportunidades de aprendizado, entre elas: por tentativa, experimentação, trabalho com outras empresas, questionamentos de clientes, etc. A inovação eficiente está relacionada com a forma que a empresa escolhe e gerencia seus projetos, como coordena recursos e insumos, como se relaciona com seus *stakeholders* (BESSANT; TIDD, 2009).

A inovação não ocorre simplesmente porque se deseja ou por ser fácil acontecer, ela “é resultado de um processo que envolve riscos, incertezas e precisa de gerenciamento cuidadoso e sistemático” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 45). Tal processo envolve o acesso a ideias novas, a seleção das melhores, implementação e aprendizado, consistindo o desafio fazer de forma organizada esses passos e ser capaz de repeti-los. A busca é uma etapa que consiste na varredura sistemática do ambiente interno e externo da organização com o objetivo de encontrar as fontes e sinais de inovação; a seleção define quais dos sinais poderão lograr futuro desenvolvimento na organização, ou seja, avaliação das tecnologias e oportunidades de mercado, das competências tecnológicas da organização e seleção das possibilidades tecnológicas identificadas coerentes; a implementação é a transformação das ideias em produtos, serviços, mudanças de processos através da aquisição de recursos de conhecimento, execução do projeto e lançamento e sustentabilidade da inovação; e por fim a etapa do aprendizado que é aprender a administrar a inovação, ou seja, a construção e integração de comportamentos centrais em rotinas efetivas (compartilhamento da aprendizagem, introdução de novos conceitos e ideias sobre técnicas e ferramentas, experimentação de várias abordagens de solução e reflexão estruturada (BESSANT; TIDD, 2009).

#### **4. CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO**

Destaca-se que qualquer mudança na forma como as coisas são feitas dentro de uma empresa corresponde a uma mudança cultural, pois gera novos valores e pressupostos que podem fomentar e sustentar essa nova organização (FIATES; SERRA; FERREIRA, 2008).

“O desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora é certamente um dos maiores desafios que a organização pode enfrentar, pois trata de uma complexa rede de comportamentos e artefatos” (STOECKICHT, 2005, p 84). Já Christensen (2003) complementa, reforçando que é mais fácil sustentar o sucesso quando a capacidade de inovação migra de recursos para processos e valores, uma vez que são os valores e os pressupostos (de forma consciente ou não para os profissionais que compõe a empresa) que determinam quais decisões são importantes na empresa no que se referem a clientes, produtos, investimentos, competências e mercados. De acordo com essa afirmação, percebe-se que entender uma cultura mais profundamente para a inovação é compreender os valores e pressupostos, indo além dos artefatos. Diante desse fato, é importante gerir a inovação coerente com a cultura da empresa.

De acordo com Stoeckicht (2005) torna-se essencial que a cultura organizacional em empresas inovadoras por meio dos valores organizacionais, abertura na comunicação, compartilhamento de informações promova a otimização do processo decisório e a disseminação dos conhecimentos indispensáveis às práticas e sistemas focados na inovação.

Simantob e Lippi (2003) dizem que uma cultura questionadora (aquela que permite interações informais, valoriza iniciativas, encoraja o conhecimento, questiona a tradição, entre outros) propicia um ambiente de trabalho inovador e destacam nove dimensões que caracterizam esse ambiente, são elas: desafio e envolvimento, liberdade, tempo para criar, apóio das lideranças para criar, ambiente de competição, debates, humor e diversão, confiança e abertura, e tolerância ao risco. Tanto Tucker (2002) como Barbieri *et al* (2004) reforçam que

uma cultura inovadora não deve promover medo de errar e correr riscos para solucionar problemas, e no caso destes últimos autores (2004) destacam uma boa gestão de pessoas como eixo fundamental na promoção de uma cultura inovadora. Complementando, Sluis (2004) ressalta a importância dos gestores para estimular práticas inovadoras na organização.

É importante ressaltar que um ambiente organizacional que promove a inovação deve estar em constante avaliação nas empresas inovadoras visando à manutenção de uma cultura de inovação que promove a livre expressão da criatividade na solução de problemas com estímulo a gestão participativa (STOECKICHT, 2005).

## 5. DESENHO METODOLÓGICO

Em função do objetivo de pesquisa, foi escolhida uma abordagem qualitativa por parecer mais apropriada para o entendimento de como a cultura organizacional se relaciona com o processo de inovação. Diante deste contexto, optou-se pelo estudo de caso como método de investigação por este ter como uma das características principais a descrição do contexto em que se está realizando certa investigação (GIL, 2008).

Para ilustrar a relação entre a cultura e inovação e auxiliar no alcance do objetivo da pesquisa, selecionou-se uma pequena empresa do Porto Digital com foco no desenvolvimento de software, que está situado na região metropolitana do Recife. A escolha da empresa se justifica por seu reconhecimento em inovação, através do recebimento do primeiro lugar do Prêmio Finep de Inovação da região nordeste, na categoria pequenas empresas.

Adotou-se como técnica de coleta de dados, a pesquisa documental, a observação direta e a entrevista. Assim esta pesquisa foi realizada com o objetivo de se verificar a existência de algum tipo de informação registrada que pudesse servir como orientação para descrever a cultura organizacional da empresa e sua tendência inovadora. Utilizou-se dois documentos privados, autorizados pela empresa: o documento para submissão do Prêmio Finep de Inovação e as regras de boa convivência da empresa. Quanto à observação direta foram realizadas observações em cima de artefatos, valores e crenças da organização. Também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas envolvendo o dirigente da empresa estudada e colaboradores presentes na ocasião. Foi criado um roteiro específico de entrevista para um dirigente e outro roteiro para ser utilizado com os colaboradores, com posterior realização de transcrição dos resultados e análise dos dados obtidos (CRESWELL, 2007).

O dirigente entrevistado é sócio da empresa, desde o ano 2002, e atua como diretor executivo, possuindo graduação e mestrado em Administração. Os quatro funcionários entrevistados pertencem a três unidades da empresa ligadas a inovação: arte, desenvolvimento e marketing. A equipe total contém cerca de 25 integrantes.

As perguntas formuladas visaram identificar aspectos observáveis que pudessem caracterizar a visão que os colaboradores da empresa possuem sobre os aspectos facilitadores e dificultadores da cultura organizacional no processo de inovação.

No que se refere à análise de dados, foi realizada também uma análise de conteúdo, buscando explicitar o conteúdo das entrevistas, por meio da utilização da técnica de análise temática. Essa técnica foi realizada de acordo com metodologia baseada em Bardin (1977), iniciando-se através da transcrição dos relatos dos entrevistados com a identificação dos pontos mais importantes abordados na entrevista; em seguida, os dados foram categorizados (inovação, artefatos e valores e crenças) e embasados na literatura pertinente ao estudo, sendo feita a interpretação destes dados e confrontados os resultados obtidos com a teoria, formulando-se as considerações finais.

Este estudo analisou os dois primeiros níveis da cultura organizacional (artefatos, crenças e valores expostos), uma vez que não se teve a pretensão de fazer suposições mais profundas sobre o impacto da cultura organizacional no processo de inovação da empresa em estudo, tendo em vista que precisaria de um maior tempo e convivência para uma análise minuciosa das suposições básicas da cultura organizacional. Schein (2009) sustenta que é perigoso fazer inferências de suposições mais profundas apenas dos artefatos, pois serão interpretações baseadas em sentimentos e reações.

Por fim, com o objetivo de confirmar a exatidão dos resultados obtidos, foi utilizada a estratégia de triangulação por meio de diferentes fontes de informação, tendo-se como base vários pontos de referência, criando-se com isso uma justificativa coerente para os temas abordados (CRESWELL, 2007).

## **6. CENÁRIO DO ESTUDO: EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA**

Para a pesquisa, estudou-se o caso de uma pequena empresa de base tecnológica do Porto Digital, que possui três sócios originais, os empreendedores que fundaram a empresa, e um fundo de investimento como sócio institucional. A organização é uma sociedade anônima de capital fechado e está localizada no bairro Recife Antigo, Recife/PE.

A empresa foi idealizada pelo seu fundador, durante o curso de graduação no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Na ocasião o mesmo uniu o gosto pela área musical e a motivação de empreender um negócio próprio. Posteriormente submeteu seu projeto ao edital da incubadora do Centro de Informática da UFPE, sendo incubado no ano de 2000. Em 2001 houve a oficialização desta empresa que posteriormente ficou sediada no Porto Digital.

Utilizando-se do conhecimento que tinha na área musical, o fundador iniciou o desenvolvimento de um produto inédito no mercado brasileiro. A constituição da empresa foi motivada pela percepção da ausência de um produto que aliasse o ensino da música ao uso de novas tecnologias e o primeiro produto criado demonstrava traços de inovação, por meio de um *software* que mostrava os acordes sendo tocados, como um professor ensinando para um aluno, sendo que este poderia repetir uma parte da música de forma mais lenta ou mais rápida.

O diretor executivo da empresa afirmou ainda que no produto inicial foi detectado uma limitação para inserção no mercado, o que resultou no desenvolvimento de outro produto que oferecia apenas parte da tecnologia utilizada no primeiro *software*, em função da complexidade da área musical quanto aos direitos autorais e com isso os dirigentes tomaram a decisão de lançar um software simples mas que atendesse as exigências do mercado na época. Esse mesmo diretor ainda ressaltou que as mudanças ocorridas desde a sua fundação até o momento apresentam um cenário de inovação, com a criação de vários produtos de aprendizagem de instrumentos musicais focados em violão e teclado, sendo a empresa patrocinada por algumas instituições de fomento, tais como, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE) e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) para investir em recursos visando novas criações.

Com o aumento da equipe a empresa precisou de mais recursos para melhorar a estrutura, e os setores de gestão e vendas. O aporte dos recursos veio do fundo de investimento em 2010, o CRIATEC, fundo de investimento do BNDES e do BNB e assim o CRIATEC passou a ser sócio institucional da empresa, que se tornou uma S.A. Este aporte financeiro proporcionado pelo fundo permitiu melhor estruturação e busca pela profissionalização da empresa de forma que ela se tornasse mais competitiva e com o objetivo de transformação em uma empresa de médio porte.



## 7. PRINCIPAIS RESULTADOS DO ESTUDO

Conforme informações retiradas da pesquisa documental realizada, percebe-se que a empresa é estruturada de forma matricial, sendo justificada pelos seus dirigentes que este tipo de formação permite a colaboração e troca de informações entre seus integrantes, assim como viabiliza a alta especialização técnica de seus membros. A empresa é constituída pela presidência, e pela diretoria financeira e de operações, diretoria de criação e tecnologia, onde estão os times de desenvolvimento e arte, e pela equipe de marketing e vendas.

Em outras informações colhidas de documentos referentes a normas de convivência fica evidente a preocupação da empresa como o ambiente físico limpo, sem barulho, considerando que todo o ambiente da empresa é aberto, atendo-se, em especial, quanto à questão do sigilo e a utilização da internet, ênfase também no compromisso com a equipe e responsabilidade com o desenvolvimento das atividades, assim como a existência de uma ouvidoria para críticas e sugestões, entre outros.

Das entrevistas realizadas foram utilizadas os depoimentos de cinco pessoas da empresa investigada, um dos sócios e quatro colaboradores. Das cinco pessoas entrevistadas, duas possuíam mestrado, duas pós graduação incompleta e uma está terminando a graduação. As formações são nas áreas de administração, ciência da computação, publicidade e design, todos estão na faixa de idade entre 23 a 35 anos.

Visando preservar a identidade da empresa, a mesma será identificada por empresa XYZ, e os funcionários por colaborador A,B,C e D e o sócio entrevistado por Dirigente.

### 7.1 QUANTO À INOVAÇÃO

Quando questionados a respeito da inovação, identificou que todos (exceto uma pessoa) acreditam que a empresa investigada é inovadora. Alguns depoimentos:

*“esse lado realmente da inovação, sempre teve enraizada desde quando a empresa foi criada, e como a empresa foi criada”. “Se você trabalha, por exemplo, na área de jogos, se você desenvolve jogos, você inerentemente tem que ser inovador” (Colaborador B).*

*“Bom, eu acho que a XYZ já é uma empresa inovadora por si só, por causa dos produtos que ela faz né, que são esses software pra aprender a tocar música pelo computador, acho que nunca ninguém tinha pensado nisso”. (Colaborador C)*

*“[...] empresa submeteu vários projetos de inovação pra instituição de fomento como CNPQ, FACEPE, FINEP, e a gente aprovou acho que três projetos naquele ano[...]”. (Dirigente)*

*“Eu não vejo o pessoal com vontade de inovar lá na XYZ”. “[...]eles pegam o que tá fazendo no mercado sucesso, e tentam fazer alguma coisa em cima daquilo. Eu não acho isso tão inovador”. (Colaborador A)*

Segundo o Manual de Oslo (2006), uma empresa pode ser considerada como inovadora se lançou pelo menos um produto novo nos últimos três anos. Conforme essa definição a empresa em foco pode ser considerada inovadora, onde um dos sócios informou que houve a realização de algumas inovações tanto incrementais como radicais nesse período. É importante frisar que existem inovações incrementais e radicais (BESSANT; TIDD, 2009). Infere-se que a possível falta de conhecimento do colaborador A sobre os tipos de inovação, o levasse a pensar que a empresa não é inovadora por fazer melhorias no produto já existente no mercado.

Sobre o processo de inovação, foi identificado uma certa diferenciação entre a percepção dos colaboradores e do dirigente, demonstrado na fala dos mesmos:

*“(...) o pessoal que desenvolve software e jogos tem um processo de desenvolvimento e a gente pode dizer que esse processo é um embrião do processo de inovação, ou é o processo de inovação talvez, já que a inovação da gente é toda na área de software e agora mais especificamente em hardware também. Mas é um processo que ele é muito mais focado nas questões técnicas de como desenvolver um software do que nas questões criativas que a gente precisa na parte de inovação”. (Dirigente)*

*“[...]eu não vejo como um processo não, assim, como a XYZ tem um processozinho... esse processo deve existir, eu não tô dizendo que ele não exista... eu tô dizendo que do ponto de vista, onde eu me encontro, de onde*

*eu tô situado, eu não vejo realmente, não conheço esse processo em detalhe, não vejo em detalhe, então não teria como dizer... pra mim é meio que inacessível assim.”(Colaborador B)*

*“[...] eu consegui visualizar que não tem um processo estruturado de inovação, né... a forma da captação da inovação... levar aquilo pra frente, algumas coisas que eu vi foi uma reunião de brainstorm que teve, e daquilo ali algumas idéias surgiram, algumas outras são do dia a dia mesmo, as pessoas atualmente tão levando os iPods, os iPhones pra casa, com os jogos pra jogar pra terem mais idéias de possíveis jogos que a gente possa fazer na empresa, mas assim um processo de inovação em si, ele não é estruturado, ele não é planejado...” (Colaborador D)*

É importante ressaltar que nenhum entrevistado relatou um processo estruturado para inovar, dando a entender que não existe um processo definido para a inovação. Bessant e Tidd (2009) salientam que para inovar é preciso ter um processo gerenciado e que ele deve envolver acesso a ideias novas, a seleção das melhores e por fim a implementação destas ideias, onde, o desafio consiste em fazer de maneira organizada esses passos e ser capaz de repetir o processo. Julien (2010) apresenta algumas ideias que ilustram um pouco a empresa em análise ao mostrar que nas PMEs, o processo de inovação na maioria das vezes, dá-se mais ou menos organizado, e apresenta-se como um processo turbilhão, onde uma mudança acarreta outra. A inovação é deste modo resultante de um processo de aprendizado interativo entre os indivíduos e a organização, que nasce de ideias vindas de toda parte.

No que se referem às dificuldades e facilidades para inovar, foram relatados os seguintes depoimentos:

*“[...] as vezes eu me sinto um pouco meio que limitada sabe... meio que bloqueada assim nas idéias, na criatividade até, e eu acho que isso não é só comigo . Eu mesma as vezes me limito muito pelo gosto do Fulano, sabe, as vezes eu fico pensando quero fazer uma coisa, mas ai eu penso, não, Fulano não vai gostar disso.”*

*“Mas a empresa cresceu e agora a gente tá com quase o que? Quase 30 pessoas numa sala. Isso dificulta também” (Colaborador A)*

*“As dificuldades seriam relacionadas a planejamento mesmo. De ver o que podia dar certo, o que não tava dando certo.” (Colaborador C)*

*“[...]todo mundo tem liberdade pra opinar, e eu acho que as ferramentas aqui são boas, e o pessoal da gestão sempre procura dá o melhor pro pessoal trabalhar” (Colaborador C)*

*“E o que eu acho que falta é a sistematização, por exemplo, essas reuniões pra pegar as opiniões de todo mundo, acho que tem que sistematizar, hora início, hora fim, alguém responsável por registrar tudo, depois alguém responsável por dar continuidade, dá o feedback, isso é importante pras pessoas, isso está visível, claro. [...]eu acho que as pessoas vão se motivar mais a dar mais ideias.” “toda sexta os meninos podem levar pra casa o iPod e o iPad pra levarem pra casa os jogos, pra trazerem sugestões, [...] a internet é livre, [...]então eu também acho que isso facilita bastante” (Colaborador D)*

*“[...]que a gente acha que a nossa parte de criação para novas idéias pra novos jogos, pra novos aplicativos, ela é muito mal estruturada. E é uma das coisas que a gente tá trabalhando pra melhorar”. “essa parte de idéias acho que tem funcionado, tanto é que acho que dos últimos produtos que a gente fez... sei lá, dos últimos oito produtos, acho que cinco foram idéias de alguém da equipe que trabalha com a gente” (Dirigente).*

Apesar do discurso do dirigente sobre a equipe assumir riscos e não ter medo de errar, percebe-se pela fala de alguns colaboradores que eles não vem essa liberdade para assumir riscos. Além disso, foram identificadas outras dificuldades, como pouco planejamento, má estruturação das ideias, todos lotados num mesmo ambiente, pouco feedback da gestão. E os aspectos destacados como facilitadores para a inovação na empresa foram a liberdade para opinar, dedicação dos gestores para o crescimento da empresa, os recursos necessários para desenvolver um bom trabalho e testar os produtos em casa nos finais de semana, entre outros.

Ressalta-se que os aspectos dificultadores devem ser analisados e discutidos entre a equipe, visando melhorias bem como os aspectos facilitadores deverão ser reforçados e divulgados entre a equipe para otimizá-los. Barbieri *et al* (2004) destacam uma boa gestão de pessoas como eixo fundamental na promoção de uma cultura inovadora e que trabalhar em um ambiente com tolerância a erros e valorize riscos calculados, reforça ainda mais a cultura inovadora da organização.

## 7.2 QUANTO À CULTURA ORGANIZACIONAL

Percebe-se uma variação entre o discurso do dirigente e os colaboradores em alguns aspectos, bem como algumas concordâncias. O dirigente entrevistado afirma que a cultura da empresa está em processo de mudança, para atender as perspectivas traçadas para o futuro. No discurso do gestor, percebe-se a dificuldade ocasionada pela mudança, quando diz, por exemplo, que a cultura da empresa “[...] vem sendo atacada fortemente digamos assim, propositalmente em alguns casos [...] está sendo um desafio pra todo mundo, desde a gestão, até as pessoas que estavam na empresa desde o começo.” Esta visão do dirigente é explicada por Horta e Cabral (2008) que expõem que é difícil transformar a cultura, por suas raízes serem bem mais profundas do que se imagina em um primeiro momento.

O diretor executivo da organização estudada expõe ainda, que o que existia era uma cultura de pequena empresa. Isto tinha aspectos positivos, como facilidade de comunicação, mas, conforme fala do mesmo, “[...] também trazia uma série de problemas, por ser muito pequena [...]. as vezes se pensava muito pequeno [...]”. Deste modo ele justifica a necessidade da mudança, por a empresa se encontrar em um processo de crescimento. O desejo do dirigente é que a cultura que está sendo implementada dentro da organização seja:

*“[...] uma cultura voltada para o profissionalismo das pessoas que trabalham aqui[...]a gente quer que a nossa cultura reflita também a parte de inovação nossa, então a gente quer que as pessoas continuem dando boas idéias, como sempre deram, [...] A gente também quer que essa cultura ela facilite e ela viabilize a tomada de alguns riscos, por todo mundo[...] então a gente quer que as pessoas não tenham medo de errar, [...] E a gente também quer uma cultura voltada para resultados[...]Então hoje a cultura tá mudando e a gente espera que fique assim, não sei se vai ser possível”.*

Alguns funcionários também expuseram a questão da mudança de forma direta, como o colaborador A, que falou da dificuldade de se adaptar a alguns aspectos, *“eu sei que agora mudou, eu vou ter que me re-acostumar, todo mundo vai ter que se re-acostumar com isso na empresa agora. Mas isso dificulta também no final do trabalho, essa comunicação mal resolvida.”* E exatamente este fator da comunicação esteve presente na fala de todos os funcionários, relatando que precisam ocorrer melhorias. Robbins (2005) destaca que para que uma organização sobreviva ela deve responder satisfatoriamente às mudanças, reforçando que os esforços para estimular a inovação, os programas de autonomia para os funcionários e a adoção de trabalho em equipe são exemplos dessas respostas às mudanças no ambiente de trabalho. Esse autor (2005) destaca que a resistência a mudança pode ser positiva, estimulando uma discussão saudável e também pode ser uma fonte de conflitos, dificultando a adaptação e o progresso.

Desde a chegada de um novo colaborador na empresa estudada, é transmitido, para seu conhecimento e adequação ao ambiente, um material de boas maneiras produzido pela organização. Este material, quando analisado pelas autoras deste artigo, foi identificado como um canal de comunicação, por ter um alcance de transmitir uma mensagem desejada. Porém é visivelmente aparente que os valores e práticas desenvolvidas na empresa caracterizam a cultura desta organização em análise. Dentro deste contexto, foi possível verificar com mais detalhes, como se dá o processo de comunicação na empresa e a abrangência do que significa “comunicação” para cada um, ao ser observado nas falas dos funcionários em destaque:

*“Tá, a comunicação é umas das coisas que a gente tem, que a gestão da empresa frequentemente tem visto que tem que ser melhorada. ... mas, é... a gente tenta que a comunicação seja o mais transparente possível, mas as vezes uma dificuldade que o gestor vê é que as vezes ser transparente demais a gente tem visto que é até prejudicial (risos), tem pessoas que não tem maturidade suficiente as vezes pra entender certas coisas. Mas, a gente tem isso na nossa definição e vamos continuar insistindo nisso. ... e além do sistema de avaliação de desempenho que tem funcionado bem, tem sido positivo pra gente, a gente tem um canal de ouvidoria, em que os colaboradores eles podem enviar pra ouvidoria, qualquer reclamação que eles acham que é importante de forma identificada ou anônima. (Dirigente)*

*“[...]passam a atividade pra vocês, vocês me passam,[...]outro funcionário) me passa outra, ( e outro)vem diretamente a mim e passa outra entendesse. Ai sempre as vezes eu pergunto. Qual é a prioridade... preu poder me organizar [...]tá querendo delegar atividades que ele fazia pra outras pessoas, delegar poder. Mas mesmo assim tudo ainda precisa da palavra final do dirigente. (Colaborador A)*

[...] *eu ainda acho meio fraco... Eu acho que quando ela é apresentada... eu não sei... mas é como se eu as vezes sentisse uma certa distância, ou um certo desalinhamento.* (Colaborador B)

As palavras dos entrevistados podem ser analisadas pela ótica de Marchiori (1999) onde ela fala que comunicação e cultura são fundamentais e tem que ser visto como o “ajuste” necessário a empresa. Assim a conquista da credibilidade é o caminho para a comunicação eficaz e que é preciso observar se os funcionários estão apenas informados da mensagem ou comprometidos verdadeiramente, a ponto de gerar uma mudança de comportamento em prol da meta estabelecida pela empresa. Barbieri *et al* (2004) informam a importância da organização do trabalho (definição de prioridades) para que a empresa e seus colaboradores aproveitem as oportunidades de inovação.

[...] *Eu acho a comunicação daqui legal, eu acho que a avaliação mesmo dos funcionários que fazem... eu acho que é um feedback pro trabalho de cada um aqui... mas eu acho que deveria ter uma melhor comunicação entre os gestores e os funcionários de cada equipe... que as vezes eu sinto falta disso... de algumas decisões tomadas que eu acho que a gente fica sem saber... eu acho que devia se sentar mais pra conversar as coisas e planejar as coisas... mas eu acho que em geral a comunicação é boa, e a gente consegue falar o que a gente quer, dar opinião e ser ouvido* (Colaborador C).

Diante dos depoimentos acima se percebe que a comunicação é uma questão que deve ser dada atenção na empresa, principalmente no que se refere a *feedback*, distribuição das tarefas, maior aproximação da liderança com os subordinados e disseminação das informações. Para Stoeckicht (2005) Tucker (2002) e Sluiz (2004) uma empresa que busca uma cultura inovadora, a liderança deve estimular a abertura na comunicação, compartilhamento de informações, aceitação de erros, tolerância ao risco e otimização do processo decisório.

Os colaboradores descreveram que existe flexibilidade em diversos fatores, como a questão dos horários, vestimenta, liberdade para dar opiniões, e todos vêem esse clima informal de forma positiva, como exemplificado nas seguintes falas:

*“eu acho que tem esse clima de cooperação,”* (Colaborador A)

*“eu acho que uma das coisas que tá embutida na Cultura [...] que eu acho importante. É essa questão de ser menos hierárquica e mais plana [...] Qualquer pessoa pode dar opinião, qualquer pessoa pode sugerir [...] deixam mais a vontade as pessoas, principalmente as pessoas que fazem as coisas mais por gostar [...] ela não é uma empresa centrada muito em regras [...] Pode parecer besteira mas eu acho que ter um ambiente, onde as pessoas se sintam a vontade de falar besteira é importante”* (Colaborador B)

*“Eu acho que a empresa tem um ambiente muito legal de trabalho, [...] esse ambiente informal, de cada um fazer seu horário [...] dar uma opinião nos projetos [...] conversar de igual pra igual... Eu não acho que há uma diferenciação de cargo nem nada [...]”* (Colaborador C)

*“[...] tem bastante flexibilidade pra várias coisas [...] Vai no mínimo de questão de horário [...] como a questão de expor as opiniões [...] Quanto ao clima, eu acho que em geral o clima é muito legal, [...] os meninos gostam bastante do que desenvolvem, do que fazem [...] as pessoas se sentem motivadas a trabalhar. O clima em si, muitos são amigos, esta questão da flexibilidade [...] e essa cultura de jogos né... então as pessoas não precisam vir arrumadas, podem vir cada uma da sua forma, então acho que isso contribui [...]”* (Colaborador D)

Sobre os aspectos levantados a respeito de flexibilidade, liberdade para opinar e clima informal, pode-se afirmar que tais aspectos são bastante positivos, quando mantidos, para estimular uma cultura de inovação, convergindo com as idéias de Simantob e Lippi (2003).

Quanto à estrutura organizacional, todos mencionam que a empresa cresceu bastante nos últimos anos, porém tem poucos níveis hierárquicos e procedimentos por ser ainda pequena, o que de certa forma favorece a comunicação informal, porém dois colaboradores afirmaram que ainda sentem dificuldades de se relacionar com um dos dirigentes, devido a pouco acesso e o seu feedback agressivo: *Quando eu tenho a oportunidade de conversar com ele, ele é claro, ele é também explícito e mostra o que é que ele quer. É... as vezes nem sempre da melhor forma... mas mostra. [...] é sempre mais difícil em termos de tempo, e a gente ter acessibilidade* (colaborador B). *“E quanto ao feedback [...] antigamente eu achava melhor, quando ele vinha diretamente a mim falar [...] mas hoje em dia é aquele negocio assim [...] eu quero isso e pronto* (colaborador A). Para o alcance de vantagem competitiva dentro de uma cultura de inovação é crucial alinhar as capacidades tecnológicas e

organizacionais aos conhecimentos do mercado e desenvolver uma gestão interna que atenda às exigências do processo de inovação (MACULAN *et al*, 2002).

Sobre a valorização das pessoas por meio de recompensas e treinamentos, percebe-se através da fala do dirigente que esse aspecto ainda será investido num futuro próximo. A partir da entrada do novo sócio institucional, o Criatec, permitiu que a empresa iniciasse um processo de profissionalização com várias mudanças: “[...] então a gente tem que conseguir implementar na empresa, uma cultura em que todo mundo tenha suas metas e tenha que trabalhar para atingir as suas metas. Isso serve também, pra toda a questão de bonificação que a gente quer implementar” (Dirigente). Bessant e Tidd (2009); Julien (2010) ressaltam a importância do processo de aprendizagem interativo para efetivação da inovação. A participação em treinamentos desperta os colaboradores para o desenvolvimento de diferentes perspectivas. Robbins (2005) reforça a questão das recompensas para alcance de bons resultados.

Quanto à liderança foi percebido durante algumas falas que esse aspecto precisa melhorar na empresa. Foi destacada a dedicação e empenho dos dirigentes em busca do atendimento das necessidades do mercado, do potencial empreendedor e inovador, porém alguns colaboradores reforçam que se faz necessário integrar mais as pessoas, comemorar mais as vitórias, dar mais feedbacks aos subordinados e melhorar na disseminação das informações. Alguns exemplos:

“Não é bom, trabalhar naquele clima que tá lá, ninguém pode conversar tirar uma brincadeira, eu sei que tiram de vez em quando, mas é reprimido”. “[...]a equipe lá de criação e desenvolvimento, precisa de um pouquinho de descontração” (Colaborador A);

“eu acho que é uma pessoa que tem o perfil de inovação muito forte... de ter visão, dele ter ideias novas e coisas do tipo”. (Colaborador B).

Schein (2009) resalta que uma das principais funções da liderança é gerir a cultura da empresa onde atua. Ele acrescenta que a liderança influencia na redefinição cognitiva de seus liderados, encorajando-os para uma nova aprendizagem na busca de soluções. De forma geral, a eficácia dos líderes é demonstrada na capacidade de tornar uma atividade significativa para seus liderados (DAVEL; MACHADO, 2001).

No que se referem à percepção dos colaboradores sobre o que a empresa significa para cada um foram identificadas algumas crenças, são elas: “uma segunda família sabe. Eu tenho uma intimidade com todo mundo ali sabe, e é... eu acho que especial” (Colaborador A); “é uma oportunidade de trabalhar numa empresa que faz coisas diferentes” (Colaborador B); “foi a oportunidade de ser profissional, na minha área” (Colaborador C); “Pra mim ela é um grande desafio. Assim uma oportunidade de aprendizado gigante, é minha segunda casa né.” (Colaborador D); “Pra mim a [...] significa oito anos de minha vida.” (Dirigente) Diante do exposto, todos os entrevistados reconhecem com satisfação a empresa em que atuam, demonstrando em suas falas emoção e verdade por fazerem parte da empresa. Infere-se com isso, que tais crenças/valores podem influenciar positivamente para um ambiente de inovação.

### 7.3 QUANTO À RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM A INOVAÇÃO

O diretor executivo da empresa ao estabelecer a relação entre cultura e inovação fala em crescimento, conquista de mercado com melhores produtos, de maneira mais rápida, otimizando todos os procedimentos dentro da empresa, corroborando com Bessant e Tidd (2009) que afirmam a relação direta entre inovação e crescimento, onde a mesma estaria voltada para o estabelecimento de relações e visualização de oportunidades. Já o Colaborador B resalta como ponto significativo, a pouca valorização da hierarquia, corroborando com o que foi enfatizado pelo Colaborador D, quando menciona como aspecto positivo a flexibilidade, entretanto apresenta como negativo o fato de todos apresentarem idéias e muitas

vezes não haver *feedback*, assim como questiona a falta de um processo inovador estruturado por parte da organização. Já o depoimento do Colaborador C mostra que os dirigentes apóiam boas idéias, dando toda a estrutura necessária para a inovação. As falas dos funcionários B e D estão evidenciadas nas afirmações de Edmondson, Lee e Thomke (2005) quando mencionam a importância da atuação da organização na construção de rotinas bem estruturadas, que estimulam a troca de informações claras e importantes entre todos na organização, que diminuam o temor pelo *feedback*, a postura de defesa e promovam confiança.

Bessant e Tidd (2009) corroboram com os dados encontrados quando afirmam que a empresa deve usar de criatividade na resolução de problemas, estimulando as contribuições de todos os envolvidos e tendo um bom controle da situação, fazendo com que em sua estrutura e ambiente de trabalho haja o encorajamento dos indivíduos a explorarem sua criatividade e compartilharem seu conhecimento, acarretando com isso as mudanças necessárias. Então percebe-se que há necessidade dos dirigentes da empresa se empenharem no desenvolvimento de mecanismos mais estruturados que evidenciem a cultura desejada, fazendo com que a mesma consiga crescer com sustentabilidade como mencionado por Horta e Cabral (2008) que inovar é fator primordial para a sustentabilidade das organizações e uma questão de sobrevivência.

Objetivando analisar a cultura organizacional da empresa estudada e as implicações ao processo de inovação, foi sintetizado e estruturado o quadro 1, a partir das entrevistas e observações feitas *in loco*.

**Tabela1:** Níveis da Cultura Organizacional (NCO) da empresa estudada

NCO	Item analisado	Características observadas	Implicações à inovação
Artefatos	Vestimenta	Informal e confortável	O ambiente informal, que está retratado nas roupas, forma de falar e no próprio espaço físico, mostrou-se adequado para a empresa estudada, pois deixa as pessoas a vontade e livres para desenvolverem um trabalho criativo. O ambiente aberto, é um elemento que pode facilitar a comunicação interna, mas como apontado pelas pessoas da empresa, precisa ter cuidado para não atrapalhar trabalhos que exijam maior concentração.
	Comunicação e flexibilidade	Modo de falar informal e descontraído internamente em reuniões, emails e contatos com os superiores.	
	Ambiente físico	O local de trabalho é um ambiente aberto, sem divisões onde grande parte das pessoas trabalham em baias. Além deste ambiente, tem uma sala de convivência com jogos, TV. e instrumentos, e uma sala de reunião.	
	Estrutura hierárquica	Matricial, mas com poucos níveis entre direção e equipe de desenvolvimento.	Facilita a comunicação entre direção e funcionários, auxiliam a troca de ideias e o processo de aprendizagem.
	Valorização das pessoas	Os investimentos em recompensas e treinamentos são poucos	A valorização das pessoas através de recompensas ( premiações, incentivos salariais) e treinamentos profissionalizantes é importante para estimular a participação dos empregados às novas ideias e no alcance das metas.
Valores e crenças	Liderança	Os líderes são dedicados e buscam por inovações, porém pouco investem em integração para comemorar as vitórias, há pouco fornecimento de <i>feedback</i> a equipe.	A liderança de uma organização influencia diretamente na sua cultura, bem como na administração do processo de inovação.
	Inovação como uma necessidade	Observou-se a crença de que as empresas do setor precisam ser inovadoras para ter sucesso e a	As características observadas mostram como a cultura do meio influencia positivamente a empresa, e que o

		importância das ideias vindas da equipe.	incentivo aos funcionários exporem suas ideias podem gerar novos produtos e soluções inovadoras.
	Riscos e erros	O discurso do dirigente mostra uma expectativa para que as pessoas assumam riscos e não tenham medo de errar, porém alguns funcionários não percebem essa tolerância de possíveis falhas. A opinião do dirigente e dos funcionários foi controversa no que seria tolerância a erros.	Considerando que a inovação está ligada a ineditismo, é esperado que se tenha tolerância a erros e valorize riscos calculados. Na prática por mais que se esperem alguns erros em um ambiente inovador, busca-se que no processo de inovação as pessoas pensem a frente e antecipem possíveis erros, para que causem o mínimo impacto.
	Cultura voltada para resultados	Resultados, metas e prazos é algo muito presente na fala do dirigente, e observado em quadros e painéis no ambiente físico.	A cobrança por metas e resultados é uma forma de indicar o rumo para a equipe. Poderia se esperar que fosse algo limitador da criatividade mas percebeu-se que na empresa ajuda a organizar o processo de inovação para se atingir o resultado esperado.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do artigo foi identificar e compreender aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam os processos de inovação. Os resultados das entrevistas apontaram os seguintes fatores como principais aspectos facilitadores na empresa estudada: a percepção da maioria dos integrantes da empresa de que a mesma é uma organização inovadora; abertura para todos darem opiniões; a gestão voltada para o crescimento organizacional; a dedicação dos empreendedores na transformação contínua da empresa e a percepção da inovação como sendo fundamental para esse crescimento são fatores chaves para que haja inovação; viabilização dos recursos necessários para o bom desenvolvimento de novos produtos; flexibilidade com relação a horários e vestimenta. Tais aspectos são corroborados por Maculan *et al* (2002) mostrando que uma empresa para inovar precisa ter capacidade de agregar e coordenar seus funcionários, assim como seus recursos financeiros, técnicos e organizacionais, a fim de promover o desenvolvimento de constantes idéias para aperfeiçoar produtos, processos de fabricação e serviços, gerar novos conhecimentos e obter soluções para consolidar essas idéias e transferir os resultados finais para a prática organizacional.

Vale ressaltar que todos os entrevistados reconhecem com satisfação a empresa em que atuam, evidenciando-se que as crenças/valores da organização podem influenciar positivamente para a criação e sustentação de um ambiente inovador.

Por outro lado, foram identificados alguns aspectos que segundo os entrevistados dificultam a manutenção de posturas inovadoras, a exemplo da má estruturação das idéias; a falta de uma estrutura física mais adequada; insegurança e medo de errar por parte de alguns colaboradores; inadequada distribuição das tarefas; pouco planejamento e *feedback* inadequado. Quanto ao processo de inovação foi evidenciado através das entrevistas que não existe um processo estruturado para inovar, de forma geral a idéia surge, é discutida e se for viável é implementada.

Percebe-se também que a comunicação precisa ser revista pelos dirigentes da empresa no que se refere à disseminação e entendimento das informações (objetivos, procedimentos, valores, visão de futuro) e, principalmente ao *feedback*, uma vez que, para visar a melhoria contínua de um processo ou comportamento, os gestores devem investir tempo e dar a devida importância para a forma de como o *feedback* é fornecido para seus empregados.

Além disso, conforme obtido nas entrevistas, para promover uma cultura inovadora é fundamental criar um ambiente “leve”, descontraído, propício a criatividade e geração de idéias, tolerante a falhas, com abertura a questionamentos das práticas atuais, com maior comemoração de vitórias e que haja proximidade entre gestores e subordinados. Esses aspectos são corroborados por diversos autores já citados, a exemplo de Tucker (2002); Simantob e Lippi (2003); Barbieri *et al* (2004); Stoeckicht (2005) e Robbins (2005). Outro ponto encontrado é que provavelmente não seja imprescindível que todos os fatores referidos na revisão bibliográfica estejam presentes na organização para que a inovação possa ocorrer.

É importante frisar que não se procurou medir o grau de inovação pelos fatores identificados. O estudo somente procurou identificar quais aspectos facilitam ou dificultam o processo de inovação em uma empresa de base tecnológica. Não se pretendeu indicar quanto cada aspecto deveria estar presente no processo.

Por não ser um estudo conclusivo devido às limitações da pesquisa e por não ser pretensão das autoras esgotar o assunto, fica em aberto a realização de novas pesquisas para o aprofundamento sobre os aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam o processo de inovação, tendo em vista a necessidade de um maior intervalo de tempo e convivência para uma análise mais apurada dos níveis da cultura organizacional. As conclusões do estudo não deverão ser generalizadas, uma vez que tal estudo foi baseado em apenas um caso e organizações do mesmo porte dificilmente possuem, exatamente, o mesmo perfil de comportamento.

Salientamos que esta pesquisa pode servir de subsídio para as organizações de micro, pequeno e médio porte que já trabalham com algum tipo de inovação, porém, pretendem, mas ainda não possuem uma cultura inovadora, uma vez que é pouco significativo o número de pesquisas que relaciona a inovação com a cultura organizacional. Os temas inovação e cultura organizacional são, de forma geral, tratados de forma isolada/separada com quase nenhuma relação. Talvez seja a integração de temáticas como inovação e cultura uma das contribuições deste estudo, além de mostrar que algumas pequenas empresas já percebem a importância de um ambiente de cultura inovadora como impulsionador de novas inovações, bem como suscitar discussões sobre o fenômeno cultura de inovação como fator que poderá impulsionar inovações e conseqüentemente vantagens competitivas para as organizações, contribuindo, assim, para o avanço e desenvolvimento dos estudos na área, através da geração de evidências empíricas.

Sendo assim, diante dos relatos obtidos, apesar da empresa em estudo ser considerada inovadora pelos seus empregados e dirigentes, algumas características detectadas não condizem com o exposto na teoria como sendo necessário para existir uma cultura de inovação, podendo-se inferir daí que determinadas características facilitadoras tenham um valor maior para promoção de posturas inovadoras, minimizando a relevância dos aspectos dificultadores encontrados na organização.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J.C.** Organizações Inovadoras: Estudos e Casos Brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- BARDIN, L.** Análise de conteúdo. Lisboa : Persona Edições, 1977.
- BESSANT, J.; TIDD, J.** Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.** Fundamentos de Comportamento Organizacional. Tradução Luiz Henrique Baptista Machado; revisão técnica Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- CHRISTENSEN, C.** Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2003.
- CORRÊA, M. I. de S.** Os Novos Tempos e a constituição discursiva do sujeito coletivo: um estudo no campo do empreendedorismo no setor de tecnologia da informação e comunicação. PPGA. Dissertação. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2007.



- CRESWELL, J. W.** Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2007.
- CURY, A.** Organização e métodos: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V.** A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001, p.107-126.
- DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA (DPLP).** Porto/Portugal: Priberam, 2009 Disponível em:< [http://priberam.pt/dlpo/definir\\_resultados.aspx](http://priberam.pt/dlpo/definir_resultados.aspx)>. Acesso em: 12 jul.2010.
- EDMONDSON A.; LEE, F.; THOMKE, S.** É permitido tentar. Artigo publicado na revista *Organization Science*. HSM Management. Número 52. Ano 9, Vol. 5, set.-out., 2005. p. 1-5.
- FIATES, G.G.S; SERRA, F. A.R; FERREIRA, M. A.P.** Ambiente Interno de Inovação: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica de Pequeno Porte. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2008, São Paulo: Anais...São Paulo: ANPAD, 2008.
- GIL, A.C.** Como elaborar projetos de pesquisa.4.ed. São Paulo:Atlas, 2008.
- HORTA, R.; CABRAL, P. R.** Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica. *Radar Inovação*, 2008. Disponível em:<[http://www.institutoinovacao.com.br/arquivos\\_internos/artigos/264Cultura\\_Organizacional\\_e\\_Gestao\\_da\\_Inovacao\\_tecnologica.pdf](http://www.institutoinovacao.com.br/arquivos_internos/artigos/264Cultura_Organizacional_e_Gestao_da_Inovacao_tecnologica.pdf)>. Acesso em: 07 jul. 2010.
- JAMROG, J.; OVERHOLT, M.H.** Building a strategic HR function: continuing the evolution. *Human resource planning*, 2004. Disponível em: <[http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/115036712\\_2.html](http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/115036712_2.html)>. Acesso em: 07 jul.2010.
- JULIEN,P.A.**Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento.São Paulo: Saraiva, 2010.
- LAVIERI, C.A.; MELLO, A.** Estímulos ao processo de inovação, associados ao intraempreendedorismo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8. 2005, São Paulo: Anais Eletrônicos...São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2005.Disponível em:< <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/399.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2010.
- MACULAN, A.M. et al.** Reflexões sobre o desempenho inovador das empresas graduadas. Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Bahia, 2002.
- MARCHIORI, M. R.** Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação. In: *Revista Comunicação Empresarial*, 1999 - admead.ufla.br Disponível em:< [http://scholar.google.com.br/scholar?q=comunica%C3%A7%C3%A3o+e+cultura+organizacional&hl=pt-BR&btn\\_G=Pesquisar&lr](http://scholar.google.com.br/scholar?q=comunica%C3%A7%C3%A3o+e+cultura+organizacional&hl=pt-BR&btn_G=Pesquisar&lr)> Acesso em: 12 jul. 2010.
- MASCARENHAS, A. O.** Contribuição da Antropologia à Administração de Empresas. In: *Revista de Administração de Empresas*, 2002.
- MORGAN, G.** Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROBBINS, S. P.** Comportamento organizacional.11.ed.São Paulo:Pearso Prentice Hall,2005.
- SAWHNEY M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I.**The 12 Different Ways for Companies to Innovate – Management of technology and innovation. *MIT Sloan Management Review*. Spring 2006, vol. 47, nº3, p. 75-81. Disponível em: <<http://leonardopublic.innovation.si/1.Introduction/The%2012%20different%20ways%20for%20companies%20to%20innovate.pdf>>.Acesso em 06 jul. 2010.
- SCHEIN, E. H.** Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA FILHO, A. I; GUIMARÃES, T. de A.** Conhecimento, Aprendizagem e Inovação em Organizações: Uma Proposta de Articulação Conceitual. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2008, São Paulo: Anais...São Paulo: ANPAD, 2008.
- SIMANTOB, M. e LIPPI, R.** O Valor de Inovação nas Empresas. São Paulo: Globo, 2003.
- SLUIS, L. E. C. V.** Designing the workplace for learning and innovation. *Developing and Learning Organizations*. V. 18, n.5, 2004.
- SOUZA, E.C.L. de; SOUZA, C.L.de.** Uma Nova Maneira de Refletir os Conceitos de Cultura, Empreendedorismo e Inovação: uma metodologia de vida. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2008, São Paulo: Anais.São Paulo: ANPAD, 2008.
- STOECKICHT, I. P.** Gestão Estratégica do Capital Humano – avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso. 2005. Dissertação (Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
- TUCKER, R.B.** Driving growth through innovation: how leading firms are transforming their futures. California: Berret-koehler, 2002.
- VELOSO, V.** Tecnologia, cultura e requalificação do sítio histórico do Recife. In: GRAZIANO,X.;VIDAL,D;PACHECO,A.M.(Org).RenovarIdéias:desenvolvimento,qualidade de vida e democracia no Brasil Moderno.São Paulo:Bancarolla,Instituto Teotônio Vilela,2005.