

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ALINA MARIA PIRES NUNES**

**INOVAÇÃO:** Um estudo sobre as práticas identificadas em uma cultura organizacional

São Luís  
2016

**ALINA MARIA PIRES NUNES**

**INOVAÇÃO:** Um estudo sobre as práticas identificadas em uma cultura organizacional

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Msc. Adriana de Lima Reis Araújo

São Luís

2016

Nunes, Alina Maria Pires

Inovação: um estudo sobre as práticas identificadas em uma cultura organizacional / Alina Maria Pires Nunes. – São Luís, 2016.

72 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2016.

Orientadora: Prof. Msc. Adriana de Lima Reis Araújo

1. Inovação. 2. Cultura Organizacional. I. Título.

CDU 65.01

**ALINA MARIA PIRES NUNES**

**INOVAÇÃO:** Um estudo sobre as práticas identificadas em uma cultura organizacional

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovação em: / /

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Msc. Adriana de Lima Reis Araújo** (Orientadora)

---

**1º Examinador**

---

**2º Examinador**

Dedico este trabalho a todos aqueles que amo e que diariamente se fazem presentes de forma positiva em minha vida, contribuindo para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado força para superar as dificuldades e por estar presente em todos os momentos da minha vida.

A todos os meus familiares, em especial a meus pais e minhas irmãs, pelo carinho, amor e apoio fundamentais em minha vida.

A meu namorado por acreditar na minha capacidade e me encorajar sempre, pelas palavras de apoio e carinho e pelo companheirismo.

A todos os meus amigos, por compreenderem as ausências, pelos momentos de alegria e pelas palavras de incentivo.

A minha orientadora, pelo suporte, dedicação e atenção durante a elaboração da monografia.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que esta monografia fosse possível.

*“Não tenha medo de ter ideias ruins.  
Ruim é não ter ideias”.*

*Seth Godin*

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar a existência de práticas de incentivo à inovação na cultura organizacional da escola de língua estrangeira denominada XYZ, localizada em São Luís/MA. Tal objetivo foi estabelecido visando responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais as práticas ou características de uma cultura organizacional que favorecem o surgimento da inovação podem ser identificadas na empresa XYZ? Para tal foi realizado um estudo de caso de caráter descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica de forma a apresentar os temas inovação e cultura organizacional e identificar as principais práticas motivadoras da inovação segundo os autores estudados. A pesquisa foi instrumentalizada por meio da aplicação de questionários com os funcionários da empresa e realização de uma entrevista semiestruturada com os gestores. Dessa forma, foi possível identificar na cultura organizacional da empresa cinco práticas motivadoras da inovação: Consciência da importância e da necessidade de inovação; Confiança e abertura nas relações; Comunicação aberta e fluida; Canal aberto de compartilhamento de ideias entre os funcionários e entre os funcionários e a alta administração e Canal aberto de compartilhamento de ideias entre a empresa e clientes. Por meio da aplicação dos instrumentos identificou-se também as carências da empresa quanto ao estímulo à inovação, tal qual a presença de inibidores e ausência de práticas motivadoras. Com base na análise das informações colhidas, chegou-se à conclusão de que, apesar de possuir incentivos à inovação em sua cultura, os funcionários da organização não inovam, possivelmente devido à necessidade de adoção de métodos e processos específicos para a inovação.

**Palavras-chave:** Inovação. Cultura Organizacional. Práticas. Motivadoras.



## **ABSTRACT**

This research has as general objective: to identify the existence of encouraging innovation practices in the organizational culture of a school of foreign languages called XYZ, located in São Luís/MA. This objective was established in order to answer the following research problem: Which practices or characteristics of an organizational culture favor innovation? For this, was conducted a descriptive case study, with a qualitative and quantitative approach. First, it was held a literature search in order to introduce the themes of innovation and organizational culture and identify the main motivating innovation practices according to the authors. The research was conducted through questionnaires applied with the company's employees and through an interview with the managers. In this way, it was possible to identify in the organizational culture of the company, five practices considered innovation motivators: Awareness of the importance and need for innovation; Trust and openness in relations; Open and fluid communication; Open channel for ideas sharing among employees and between employees and senior management and Open channel for ideas sharing between the company and customers. It was also possible to identify the company needs for stimulating innovation, such as the presence of inhibitors and the absence of some motivators. Based on the analysis of the information collected, the research reached the conclusion that despite having incentives for innovation in their culture, the employees of the organization do not innovate, possibly due to the need to adopt specific methods and processes for innovation.

**Key words:** Innovation. Organizational Culture. Practices. Motivating.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- O Espaço Inovativo .....	17
Figura 2	- Modelo do Processo de Inovação por Tidd e Bessant .....	18
Figura 3	- Modelo A-F .....	20
Figura 4	- Níveis de Cultura.....	24
Figura 5	- Tipos de Cultura Organizacional por Cameron e Quinn.....	27
Figura 6	- “Na sua opinião, a inovação é algo necessário? ”... ..	44
Figura 7	- “Você considera a empresa em que trabalha inovadora? ”.....	44
Figura 8	- Relação entre os dados da pergunta de número 1 e os dados da pergunta de número 2.....	45
Figura 9	- “Você saberia afirmar quais os valores que a empresa prega em sua gestão? ” .....	46
Figura 10	- “Existe alguma forma de incentivo ou reconhecimento para aqueles funcionários que propõem novas ideias na empresa? ” .....	47
Figura 11	- Formas de incentivo ou reconhecimento existentes na empresa .....	47
Figura 12	- “A empresa em que trabalha estimula o trabalho em equipe para a resolução de problemas? ”. ....	48
Figura 13	- Maneiras pelas quais o trabalho em equipe é estimulado na empresa ..	49
Figura 14	- “Você é incentivado pela empresa a buscar mais conhecimento e se especializar na sua área ou em outras afins? ”.....	50
Figura 15	- “Você se sente encorajado pela instituição a buscar e aplicar métodos alternativos e inovadores em seu trabalho? ” .....	50
Figura 16	- Relação entre os dados da pergunta de número 2 e os dados da pergunta de número 7.....	51
Figura 17	- Relação entre os dados da pergunta de número 7 e os dados da pergunta de número 4. ....	52
Figura 18	- “Você sente liberdade para arriscar e cometer erros em seus projetos? ”.....	53
Figura 19	- Relação entre a pergunta de número 8 e a pergunta de número 7 .....	53
Figura 20	- “Você sente que seu trabalho é importante e valorizado pela organização? ” .....	54

Figura 21 - “Você sente liberdade para se comunicar com a alta administração da empresa e expor suas ideias? ” .....	55
Figura 22 - “Existe algum meio formal pelo qual os funcionários possam sugerir novas ideias ou melhorias na empresa? ”.....	55
Figura 23 - Meios formais para a proposta de ideias existentes na empresa .....	56
Figura 24 - “Existe algum meio informal pelo qual os funcionários possam sugerir novas ideias ou melhorias na empresa? ”.....	57
Figura 25 - Meios informais para a proposta de ideias existentes na empresa.....	57

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>INOVAÇÃO: histórico e definições</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Tipos e dimensões da Inovação</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão da Inovação</b> .....	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL COM FOCO EM INOVAÇÃO</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>Cultura Organizacional: definição e importância</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2</b>	<b>Tipos e dimensões da Cultura Organizacional</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3</b>	<b>Cultura de Inovação</b> .....	<b>28</b>
<b>3.4</b>	<b>Aspectos motivadores e inibidores da inovação em uma Cultura Organizacional</b> .....	<b>30</b>
3.4.1	Inibidores.....	30
3.4.2	Motivadores.....	33
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>39</b>
<b>5.1</b>	<b>Introdução ao ambiente de pesquisa</b> .....	<b>39</b>
<b>5.2</b>	<b>Análise da entrevista</b> .....	<b>40</b>
<b>5.3</b>	<b>Apresentação e análise dos resultados dos questionários</b> .....	<b>43</b>
<b>5.4</b>	<b>Análise e conclusão dos dados pesquisados: relação entre entrevista e questionário</b> .....	<b>58</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>65</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário</b> .....	<b>69</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista</b> .....	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O dinamismo e o alto grau de concorrência e exigência do mercado atual forçam as organizações a se adaptarem constantemente. Nesse sentido, estas devem estar prontas para responder às exigências de forma ágil, com produtos e processos inovadores, como forma de se manterem competitivas e saudáveis nessa nova ordem. Evidencia-se, portanto, a necessidade do incentivo à inovação contínua nas organizações, de forma a fazer parte da rotina e cultura organizacional das mesmas.

Considerando a importância estratégica da inovação, a presente pesquisa tem como tema o estudo das práticas de incentivo à inovação identificadas em uma cultura organizacional. Buscou-se na literatura os principais conceitos relacionados aos temas inovação e cultura organizacional e também as principais teorias e relações existentes entre os dois, de forma a reconhecer a existência de traços, na cultura organizacional das empresas, que favoreçam ou não o surgimento de inovações. Para isso, foram pesquisados métodos, costumes, práticas e características que são consideradas motivadoras e influenciadoras da inovação.

O presente trabalho busca responder ao seguinte problema: Quais as práticas ou características de uma cultura organizacional que favorecem o surgimento da inovação podem ser identificadas na empresa XYZ? Para responder à pergunta, foi realizado um estudo de caso nas unidades de São Luís/MA da rede de ensino de língua estrangeira, XYZ.

O objetivo geral da pesquisa consiste em identificar se existem práticas motivadoras da inovação dentro da cultura organizacional da empresa estudada. Como objetivos específicos a pesquisa busca apresentar no referencial teórico as principais características, consideradas pelos autores estudados, motivadoras da inovação e levantar as práticas e métodos de estímulo à inovação, encontradas na cultura da organização estudada. Por fim, busca-se também analisar as carências da organização em relação a tal aspecto.

O estudo de caso foi realizado a partir da aplicação de um questionário estruturado na rede de escolas de língua estrangeira XYZ, nas unidades de São Luís/MA. Os questionários foram entregues a todos os funcionários da escola, que responderam a questões relacionadas à inovação dentro da empresa. As perguntas foram elaboradas tendo como base o referencial teórico e o conjunto de

características de uma cultura, consideradas essenciais para fomentar o comportamento inovador em uma organização.

Além da aplicação do questionário foi realizada também uma entrevista com a responsável pela administração e o responsável pela parte pedagógica da empresa pesquisada, para um melhor entendimento acerca das práticas adotadas na organização. A pesquisa possui, portanto, um caráter quantitativo e qualitativo pois utiliza tanto análises subjetivas como objetivas. O método de procedimento utilizado é o estudo de caso com pesquisa descritiva, pois busca analisar com profundidade um único objeto de estudo, descrevendo e delineando características e fenômenos.

A contribuição da presente pesquisa para a comunidade acadêmica é considerada fundamental, na medida em que contribui para o aprofundamento de um tema ainda relativamente novo que é a inovação, relacionando-o com um tema mais trabalhado, a cultura organizacional. Dada a importância da inovação no atual contexto empresarial e a busca por vantagem competitiva, uma cultura organizacional que incentive ações inovadoras torna-se fator estratégico para as organizações, o que evidencia a necessidade do estudo do tema. Dessa forma, espera-se que a presente pesquisa possa contribuir para que novas e mais aprofundadas pesquisas sobre o assunto sejam realizadas.

O referencial teórico do presente trabalho divide-se em dois capítulos, de forma a garantir a melhor compreensão do tema. O primeiro capítulo expõe os conceitos referentes a inovação, o histórico do tema, suas definições, os tipos de inovação existentes e a gestão da inovação. O segundo capítulo aborda os conceitos e teorias sobre cultura organizacional com foco em inovação, sendo dividido em três subcapítulos. Em um primeiro momento o tema cultura organizacional é introduzido e definido, logo após são descritos os principais tipos de cultura organizacional existentes, com ênfase na cultura de inovação, abordada com mais detalhes no terceiro subcapítulo, aonde serão analisados os aspectos motivadores e inibidores de uma cultura de inovação.

## 2 INOVAÇÃO: histórico e definições

A inovação se faz presente desde os primórdios da história da humanidade, na busca do homem pela sobrevivência. A descoberta e utilização do fogo, a criação e adaptação de utensílios e artefatos para facilitar tarefas, o desenvolvimento da agricultura e a domesticação de animais são exemplos de como o homem utiliza a experiência e o conhecimento para fazer descobertas, desenvolver novas tecnologias e alterar hábitos e comportamentos (PINTO, 2012).

Nos tempos modernos, por exemplo, é possível identificar uma série de artefatos e equipamentos que representaram mudanças significativas na realização de atividades e no modo de vida das pessoas, tais quais: a máquina a vapor, a lâmpada incandescente, o telégrafo, o automóvel, entre outras (PINTO, 2012).

Ao analisar a história da humanidade, pode-se dizer, portanto, que a inovação está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento das sociedades. Nesse sentido, Pinto (2012, p. 26) afirma que:

Há uma profunda relação entre inovação tecnológica e sociedade, existindo geralmente uma interação contínua e dinâmica entre elas: a inovação causa mudanças econômicas e sociais. A sociedade sofre modificações causadas pelas inovações, mas também, promove alterações nessas inovações, seja aperfeiçoando-as, difundindo-as ou rechaçando-as.

Os primeiros estudos sobre a inovação tiveram início apenas na primeira metade do século XX com Joseph Schumpeter. Schumpeter foi um economista austríaco e um dos primeiros estudiosos a considerar as inovações tecnológicas como o fator impulsionador da economia e motor do desenvolvimento capitalista (AMORIM; FREDERICO, 2008).

Schumpeter (1997) afirma que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criativa”. Esse processo ocorre por meio do produtor, que inicia a mudança econômica, e os consumidores que, se necessário, são por ele “educados” a desejar novas coisas.

Para Schumpeter (1997), sem a inovação não há empreendedores e sem investimentos, não há retorno de capital e o capitalismo não prospera. Em sua pesquisa, o autor indicava, também, que a busca por diferenciais que tornem uma empresa única no mercado, com produtos e serviços diferenciados que apenas ela possua e saiba fazer consiste na única maneira para se destacar no mercado

competitivo global. Segundo o autor é apenas com a inovação que as nações podem dar grandes saltos de crescimento se destacando frente aos demais países (SCHUMPETER, 1997).

Com o fenômeno da globalização e seu impacto direto no desenvolvimento econômico, acesso à informação e conseqüentemente no crescimento das exigências do mercado consumidor, o tema inovação passou a obter um elevado grau de importância na literatura. É o que ressalta Brown (2010, p. 7), quando diz:

A medida que o centro da atividade econômica no mundo em desenvolvimento foi passando inexoravelmente da produção industrial à criação de conhecimento e prestação de serviços, a inovação se tornou nada menos do que uma estratégia de sobrevivência. Além disso, ela não se limita mais ao lançamento de novos produtos físicos, mas inclui novos tipos de processos, serviços, interações, formas de entretenimento e meios de comunicação e colaboração.

Dessa maneira, a inovação é definida por muitos autores tendo em vista a sua importância, seu uso prático e a sua geração de valor para a sociedade ou para a organização. Schumpeter (1997), em seus estudos, descreveu a inovação como o resultado de novas combinações de meios de produção, incluindo a introdução de novos produtos, novos métodos e, até mesmo, novos mercados. Drucker (2002), por sua vez, conceitua a inovação como sendo a ferramenta do empresário para explorar oportunidades, diferenciar-se, agregar valor e crescer economicamente.

A ênfase de Drucker (2002, p. 1) na capacidade de gerar valor da inovação é evidenciada quando o mesmo afirma que, “a inovação não é uma ciência nem uma tecnologia, e sim um valor”. O Manual de Oslo ressalta que o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo ou métodos sejam novos, ou significativamente melhorados, para a empresa, podendo ser desenvolvidos por ela mesma ou adotados de outras organizações (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005).

Para uma definição de inovação mais completa, no entanto, faz-se necessário diferenciá-la de criatividade, uma palavra que costuma aparecer integrada ao conceito de inovação, sendo muitas vezes utilizadas como sinônimos na literatura (LEVITT, 2002). Tidd e Bessant (2015) na obra *Gestão da Inovação*, diferenciam a inovação de criatividade e invenção ao afirmarem que a inovação é mais do que simplesmente boas ideias, incluindo também o processo de as fazer



evoluírem a ponto de terem uso prático. O foco da inovação, particularmente no contexto organizacional, é levar uma ideia criativa à sua concepção e utilidade.

Nesse sentido, McLean (2005, p. 227) afirma que, “quando se trata de organizações, a criatividade sem inovação tem seu valor diminuído significativamente”. Da mesma maneira, o autor acrescenta que, sem ideias criativas que possam ser promovidas e desenvolvidas, a inovação é um “motor sem combustível” (MCLEAN, 2005, p. 227).

Um outro aspecto levantado por McLean (2005) é que a criatividade na organização tem seu foco baseado nos níveis individuais, ou seja, se manifesta em cada funcionário, já a inovação, por outro lado, opera mais em níveis de grupos, com um foco maior nas relações, interações e dinâmicas entre os atores e componentes das organizações e seus ambientes.

## 2.1 Tipos e dimensões da Inovação

É frequente o estabelecimento da relação entre inovação e algo avançado tecnologicamente ou totalmente novo e transformador, sendo assim, é necessário também esclarecer que a inovação não é necessariamente sinônimo de novidade ou tecnologia (BROWN, 2010). Os novos produtos são encarados como a linha de frente da inovação no mercado, porém, ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode ou fazê-lo de uma maneira melhor que os outros, é também uma inovação que traz vantagem significativa (TIDD; BESSANT, 2015).

A inovação pode ser alcançada através da implementação de novos modelos de negócio, novas formas de produzir determinado produto, ou mesmo em um novo método de atendimento ao cliente, podendo ser diferenciadas de acordo com seu objeto focal. Dessa maneira, Tidd e Bessant (2015, p. 24) consideram a existência de quatro dimensões de inovação, ou quatro formas de mudança que uma inovação pode provocar, por eles denominadas de os “4Ps” da inovação. Tais dimensões configuram-se em:

a) **Inovação de produto:** Mudanças naquilo que a empresa oferece (produtos ou serviços);

b) **Inovação de processo:** Mudanças na forma como os produtos/serviços são produzidos e/ou oferecidos;

c) **Inovação de posição:** Mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos no mercado;

d) **Inovação de paradigma:** Mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz, mudanças em modelo de negócios.

Os autores ressaltam, no entanto, que a linha divisória entre estas categorias é muito tênue, podendo por vezes existir dúvidas entre qual categoria se encaixa uma determinada inovação, ou mesmo fusão, como ocorre no setor de serviços, aonde os aspectos de produto e processo muitas vezes se fundem (TIDD; BESSANT, 2015).

As inovações também podem ser diferenciadas de acordo com seu impacto na organização ou na sociedade. Tidd e Bessant (2015, p. 30) afirmam que de acordo com seu “grau de novidade” as inovações podem ser de dois tipos: incremental ou radical.

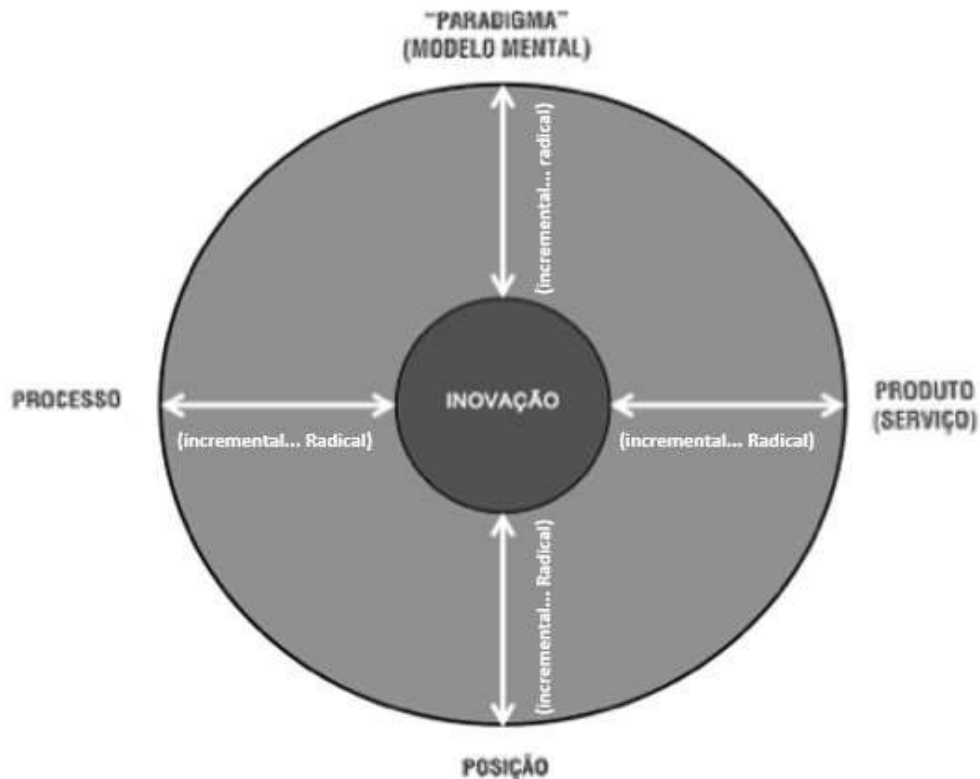
A inovação de tipo incremental, segundo os autores, é a mais frequente, consistindo na melhoria de produtos ou serviços já existentes, e podendo ser em relação ao material utilizado, segurança, rapidez no processo, entre outros. Os mesmos destacam que esse tipo de inovação vem sendo enfatizado pelo seu grande potencial no aumento da produtividade e da qualidade por meio de ganhos cumulativos de eficiência (TIDD; BESSANT, 2015).

A inovação radical, por outro lado, consiste no lançamento de um produto totalmente novo, na transformação do modo como algo é produzido ou no lançamento de um negócio com um modelo diferenciado (TIDD; BESSANT, 2015).

Os autores ressaltam, no entanto, que a inovação que é radical para uma empresa pode ser considerada incremental para outra, destacando assim que o importante é o nível de novidade percebido (TIDD; BESSANT, 2015).

Dessa maneira, a Figura 1 mostra como os “4Ps” da inovação, combinados com os graus de inovação, radical ou incremental, fornecem a estrutura para um mapa do que Tidd e Bessant (2015, p. 25) chamam de “Espaço Inovativo”.

**Figura 1** - O Espaço Inovativo



**Fonte:** Tidd e Bessant (2015, p. 25)

Independente da natureza, escala ou tipo de inovação, para as organizações terem longevidade e conseguirem inovar de maneira sistemática e contínua, é preciso aprender a gerenciar a inovação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; MPE BRASIL, 2014). O item 2.2 portanto, apresenta os principais modelos para a gestão da inovação nas organizações.

## 2.2 Gestão da Inovação

A inovação é considerada um processo na organização, não somente um evento isolado, integrando diversas áreas e necessitando de planejamento e decisões quanto a seleção, disposição e alocação de recursos, coordenação, desenvolvimento e implementação, devendo, portanto, ser gerenciada como tal (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; TIDD; BESSANT, 2015).

Na literatura é possível encontrar diversos modelos e práticas empresariais para a gestão da inovação. Apesar disso, não há evidências que confirmem a melhor forma de gerenciar e organizar a inovação, ou seja, não existe uma fórmula pronta para o sucesso da gestão da inovação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

De acordo com Tidd e Bessant (2015, p. 55), a inovação é uma atividade genérica, associada à sobrevivência e ao crescimento, sendo conduzida por um processo subjacente comum a todas as empresas. Tal processo, de acordo com o modelo demonstrado na Figura 2, é desenvolvido em quatro etapas, que são:

- a) **Busca:** Identificação de sinais no ambiente sobre potencial de mudança. Tais sinais podem se apresentar sob a forma de novas oportunidades tecnológicas ou necessidades de mudança impostas por mercados e podem ser resultantes de pressões políticas ou da ação de concorrentes.
- b) **Seleção:** Seleção entre os sinais relevantes encontrados e as várias oportunidades. As escolhas devem se ajustar à estratégia geral adotada pela empresa.
- c) **Implementação:** Tradução do potencial da ideia inicial em algo novo. Consiste na aquisição do conhecimento necessário, execução do projeto e lançamento e sustentação da inovação.
- d) **Captura de Valor:** Adoção sustentável e difusão da inovação. Aprendizado com o andamento do processo. Construção de uma base de conhecimento e experiências que possibilitam a melhora de projetos futuros.

**Figura 2** - Modelo do Processo de Inovação por Tidd e Bessant.



**Fonte:** Tidd e Bessant (2015, p.85).

O modelo básico proposto por Tidd e Bessant (2015) consiste, portanto, do acesso e procura de novas oportunidades e ideias, seleção das melhores ideias, implementação dos projetos e aprendizado a partir do processo. No entanto, Tidd e Bessant (2015) ressaltam que as organizações possuem contextos e situações diferentes que exigem diferentes formas de se gerenciar a inovação.

Dessa forma, cada empresa deve testar e procurar soluções próprias para gerenciar o processo de inovação de maneira a garantir a renovação do mesmo. Tais soluções devem ser desenvolvidas, portanto, dentro do próprio contexto organizacional, de maneira a adaptarem-se e moldarem-se a circunstâncias específicas (TIDD; BESSANT, 2015).

Apesar das variações e modificações que cada empresa poderá fazer, o padrão básico das fases da inovação, segundo os autores, permanecerá constante. Dessa maneira, a fase final do processo, o aprendizado ou captura de valor, será calçada com base na experimentação, na prática e nas rotinas do processo de gestão. Cada empresa encontrará a sua melhor forma e a sua melhor rotina para a inovação (TIDD; BESSANT, 2015).

Bes e Kotler (2011), por outro lado, percebendo a dificuldade que as empresas enfrentam em permanecerem eficientes, mas, ao mesmo tempo, inovarem, propõem um modelo de processo de inovação diferente. Segundo os autores, a melhor forma de se pensar em um novo produto, novo modelo ou método de realizar tarefas é designar pessoas para tarefas específicas relativas à inovação, enquanto o restante permanece fazendo o trabalho rotineiro de forma eficiente.

Assim, a ideia subjacente ao modelo proposto pelos autores é que, as etapas de um processo de inovação não devem ser predeterminadas, mas sim emergirem como resultado da interação de um conjunto de funções desempenhadas por certos indivíduos (BES; KOTLER, 2011).

Diferentemente do modelo de Tidd e Bessant (2015), Bes e Kotler (2011) não determinam fases como um padrão básico do processo de inovação, mas sim funções que deverão ser distribuídas para os indivíduos que serão removidos parcial ou totalmente de suas tarefas rotineiras e se dedicarão à tarefa de inovar. Uma vez estabelecidos os objetivos, recursos e prazos finais para a inovação, os indivíduos deverão interagir livremente de maneira a criar os próprios processos.

Dessa forma, as seis funções principais definidas por Bes e Kotler (2011, p. 35) compõem o, por eles denominado, Modelo A-F. São elas:

- a) **Ativadores:** Aqueles que iniciarão o processo de inovação;
- b) **Buscadores:** São os especialistas em buscas de informação. Possuem como missão investigar ao longo do processo e encontrar informações pertinentes tanto para iniciar o processo como para aplicar novas ideias;
- c) **Criadores:** Responsáveis por produzir ideias para o restante do grupo, conceber novos conceitos e possibilidades e procurar novas soluções ao longo de todo o processo.
- d) **Desenvolvedores:** Responsáveis por transformar ideias em soluções. Dão forma a conceitos e desenvolvem um plano de marketing bruto.
- e) **Executores:** Responsáveis pela implementação e execução, levar a inovação em desenvolvimento para a organização e o mercado.
- f) **Facilitadores:** Aqueles que aprovam os novos itens de despesa e o investimento necessário à medida que o processo de inovação avança, evitam que o processo fique paralisado. São os responsáveis pela instrumentalização do processo.

A interação entre os indivíduos ou grupos de indivíduos responsáveis pelas funções descritas acima pode ocorrer de diversas maneiras, dependendo das necessidades de cada inovação e das circunstâncias de cada organização. A Figura 3 representa o Modelo A-F e as possíveis interações entre cada função.

**Figura 3** - Modelo A-F



**Fonte:** Bes e Kotler (2011, p. 37)

Os dois modelos acima retratados, de acordo com os autores, servem apenas como um referencial para que cada organização os adapte às suas circunstâncias e peculiaridades. A melhor forma de gerir a inovação, portanto, é algo que cada organização desenvolverá a partir da construção de seus próprios processos, rotinas e da constante experimentação (BES; KOTLER, 2011; TIDD; BESSANT, 2015). Dessa forma, pode-se afirmar que, deve-se levar em consideração aspectos intrínsecos relacionados à rotina e à cultura de cada organização na gestão da inovação. Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) sustentam essa ideia ao afirmarem que uma cultura de apoio à inovação é fundamental para que se possa obter o suporte necessário aos processos inovadores de uma organização e conseqüentemente à gestão da inovação.

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL COM FOCO EM INOVAÇÃO**

Diversas pesquisas e estudos prévios consideram a cultura organizacional como um importante determinante da presença da inovação nas organizações, podendo tanto inibir como incentivar comportamentos inovadores (KAASA; VADI, 2008; MARTINS; MARTINS, 2002; YEŞIL; KAYA, 2012).

Martins e Martins (2002) também ressaltam essa ideia ao afirmarem que as normas de comportamento e os valores compartilhados de uma organização influenciam a moral, o desempenho e a aplicação da criatividade e da inovação em muitos sentidos diferentes, sendo a cultura organizacional um fator contribuinte no grau em que o comportamento criativo e inovativo é encontrado entre os funcionários de uma empresa. Dessa forma, em meio a tantas mudanças, e com a necessidade cada vez maior de se manterem competitivas, organizações e líderes devem criar uma cultura organizacional que estimule a criatividade e a inovação.

Com a inovação sendo inserida na cultura da organização como valor compartilhado e regra cultural básica, torna-se mais fácil conseguir vantagem competitiva e sobreviver no mercado através da inovação contínua (MARTINS; MARTINS, 2002). Nas palavras de Pinheiro (2010, p. 2) as “Empresas que desejam se manter inovando não devem focar em perseguir o esfumado termo inovação, mas sim buscar relevância pela criação de uma cultura de empatia, cocriação e constante experimentação”. Dessa maneira, segundo o autor, a construção de uma cultura interna capaz de incentivar práticas que conduzam à inovação é considerada a condição-chave para a sobrevivência e diferenciação no mercado.

Este capítulo, portanto, abordará os principais temas referentes à criação de uma cultura organizacional voltada à inovação. Para tal, faz-se necessário o entendimento dos conceitos e divisões de cultura organizacional, de modo a identificar e caracterizar os aspectos incentivadores e inibidores da inovação, onde serão expostas as características que, segundos os autores pesquisados, estão presentes na grande maioria das empresas que possuem uma cultura organizacional com foco em inovação.



### 3.1 Cultura Organizacional: definição e importância

A palavra cultura possui uma vasta gama de conceitos. Seguindo uma perspectiva sociológica, Kaasa e Vadi (2008, p. 6) afirmam que a cultura é algo aprendido, com mais intensidade, nos primeiros anos de vida, possuindo um impacto contínuo na mente de todas as pessoas durante a vida, sendo “aquilo que une a sociedade, e influencia um indivíduo na tomada de decisões, e outros fatores”.

Nesse sentido, Schein (2004) afirma que a cultura pode ser, para um grupo, equiparada ao que a personalidade e características são para um indivíduo, orientando ou restringindo os comportamentos dos membros de um grupo de acordo com as normas e valores que prevalecem no mesmo. Seguindo este raciocínio, Schein (2004, p. 17, tradução nossa) conceitua a cultura de um grupo como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas que foram aprendidas por um grupo ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e, assim, ensinadas para novos membros como a forma correta de entender, pensar e sentir em relação a tais problemas.

O autor ainda acrescenta que todo grupo social que compartilha algum tipo de história desenvolve uma cultura, sendo a força dessa cultura dependente do tempo de existência, da estabilidade dos membros, e da intensidade emocional das experiências compartilhadas (SCHEIN, 2004).

Dessa forma, o conceito de Cultura Organizacional é usado por administradores e estudiosos da área ao se referirem às práticas e costumes que a organização desenvolve ao longo do tempo a partir do gerenciamento de pessoas ou dos valores e credos defendidos (SCHEIN, 2004).

Tidd e Bessant (2015) conceituam cultura organizacional como um conjunto de valores compartilhados, crenças e normas aceitas que dão forma ao comportamento. Seguindo o mesmo sentido, Priore, Prado e Cannas Neto (2012, p. 124) afirmam que “a cultura organizacional de uma empresa é um conjunto de valores, normas e regras que os indivíduos devem seguir para interagir com os outros indivíduos da organização”.

A partir dos conceitos abordados, ressalta-se a importância do entendimento e do estudo da cultura organizacional, na medida em que esta possui diferentes implicações e influencia pensamentos, sentimentos, interações e performances dos membros de uma organização (YEŞİL; KAYA, 2012). Paula et al.

(2011) ressaltam a importância da cultura ao afirmar que possui funções como a criação de uma identidade organizacional e um sentimento de compromisso coletivo, promovendo a estabilidade organizacional e moldando comportamentos. Dessa forma, Paula et al. (2011, p. 64) afirmam que “a cultura é conhecida por todos os membros da organização através do relato de sua história, pela prática de suas normas e de seus símbolos”.

Schein (2004) afirma que as culturas podem ser analisadas por diferentes níveis, categorizados de acordo com o grau em que os elementos culturais são visíveis ao observador. Segundo o autor, a razão pela qual a definição de cultura pode se tornar confusa na literatura, advém do fato de não diferenciar os níveis na qual ela se manifesta, que variam de manifestações tangíveis e visíveis, àquelas que são mais profundas e inconscientes, relacionadas à essência da cultura (SCHEIN, 2004). A Figura 4 abaixo expõe os três níveis de análise cultural estabelecidos por Schein (2004, p. 26), são eles: Artefatos, Crenças e Valores Defendidos e Pressupostos Básicos.

**Figura 4 - Níveis de Cultura**



**Fonte:** Adaptado de Schein (2004, p. 26, tradução nossa).

O Primeiro nível, o que se encontra na “superfície” da cultura, é o nível dos Artefatos. Tal nível concentra aquilo que, rapidamente, pode-se ver, ouvir e sentir ao observar ou adentrar um novo grupo, incluindo a arquitetura, o espaço físico, tecnologia, linguagem utilizada pelos membros, organogramas e processos de rotina (SCHEIN, 2004).

No segundo nível encontra-se os valores e crenças defendidos pelos membros da organização. Segundo Schein (2004) tais crenças e valores são apreendidos com experiências. Na medida em que consecutivos problemas são resolvidos seguindo uma mesma lógica ou conjunto de valores, propostos por um líder, cria-se um consenso entre os membros da organização.

Tal consenso tende a virar uma espécie de código de conduta, que trabalha no sentido de reduzir a incerteza na rotina da organização, funcionando como um guia comportamental para orientar os membros ao lidar com situações críticas e orientar novos membros em como se comportar na organização (SCHEIN, 2004).

O terceiro e mais profundo nível consiste nas assunções básicas, que, segundo Schein (2004), constituem a essência da cultura, sendo inconscientes e difíceis de detectar até mesmo pelos membros da própria cultura. Nesse nível, os valores e crenças aprendidos com experiência são considerados garantias e verdades incontestáveis, há poucas variações e opções de escolha, sendo qualquer outro comportamento, baseado em outras premissas, considerado inconcebível dentro do grupo (SCHEIN, 2004).

### **3.2 Tipos e dimensões da Cultura Organizacional**

De acordo com os conceitos descritos de cultura organizacional, percebe-se que se trata de algo inerente a cada organização, sendo definida de acordo com sua história, rotina e peculiaridades. No entanto, na literatura é possível encontrar alguns dos principais tipos ou classificações de cultura organizacional existentes nas empresas e as principais características que podem definir uma cultura organizacional.

Em busca de melhor definir a cultura de uma organização, Robbins (2005) afirma que existem um conjunto de sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura. Cada uma dessas características existe dentro de um contínuo que pode ir de um grau baixo até um grau elevado. Portanto, a avaliação de uma empresa tendo por base esses elementos, revela uma ilustração complexa da cultura organizacional.

O Quadro 1 abaixo identifica e conceitua as sete características propostas por Robbins (2005, p. 375):

**Quadro 1** - Essências da Cultura Organizacional por Robbins.

<b>Características</b>	<b>Definição</b>
Inovação e assunção de riscos	O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
Atenção aos detalhes	O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
Orientação para os resultados	O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
Orientação para as pessoas	O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
Orientação para a equipe	O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipe do que de indivíduos.
Agressividade	O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
Estabilidade	O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em contraste com o crescimento.

**Fonte:** Robbins (2005, p. 375).

Em relação às várias dimensões e tipos de cultura organizacional existentes na literatura, Cameron e Quinn (2006) argumentam que a razão para tal variedade é que a cultura organizacional é extremamente ampla e inclusiva em seu âmbito, compreendendo um complexo e inter-relacionado conjunto de fatores.

Dessa maneira, torna-se quase impossível a inclusão de todos os fatores relevantes no processo de diferenciação e avaliação de uma cultura organizacional. Tendo em vista esse problema, Cameron e Quinn (2006), utilizando uma base teórica prévia desenvolveram um modelo para identificar os tipos de cultura organizacional. Tal modelo, denominado *Competing Values Framework* (CVF), é estruturado a partir de duas grandes dimensões, cada qual com duas ênfases.

A primeira dimensão diferencia flexibilidade, discrição e dinamismo de estabilidade, ordem e controle, possuindo em um extremo versatilidade e no outro, estabilidade. A segunda dimensão diferencia orientação interna com foco na integração e colaboração de orientação externa com foco na diferenciação, competição e rivalidade, possuindo em um extremo coesão e no outro, separação.

A interação entre estas duas dimensões dá origem a quatro quadrantes, que representam um conjunto de indicadores de efetividade organizacional distintos, refletindo o que é valorizado em termos de desempenho organizacional, ou seja, cada quadrante representa um tipo de cultura organizacional, são elas: Cultura Clã;

Cultura Adhocrática ou Inovadora; Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica (CAMERON E QUINN, 2006).

A Figura 5 representa o modelo CVF de Cameron e Quinn (2006, p. 35):

**Figura 5** - Tipos de Cultura Organizacional por Cameron e Quinn



**Fonte:** Cameron e Quinn (2006, p.35, tradução nossa).

No quadrante inferior esquerdo encontra-se a Cultura Hierárquica. Tal tipo de cultura caracteriza-se pelo ambiente de trabalho formal e estruturado, aonde o comportamento das pessoas é determinado por procedimentos e os bons líderes são aqueles considerados bons coordenadores e organizadores. As preocupações a longo prazo da organização com esse tipo de cultura consistem em manter a estabilidade, a previsibilidade e a eficiência da organização. Tais características podem ser descritas conforme os indicadores que formam o quadrante da cultura: Orientação Interna e Integração e Estabilidade e Controle.

O quadrante do canto inferior direito, pertence à Cultura de Mercado, por agregar tanto os indicadores de Estabilidade e Controle quanto os de Orientação Externa e Diferenciação. Esse tipo de organização é orientada para o ambiente externo e focada em transações com parceiros, fornecedores, consumidores, sindicatos, entre outros. A organização, portanto, opera principalmente através dos mecanismos econômicos de mercado e transações monetárias, com o objetivo de obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. Lucro, resultados, metas de

superações e fidelidade do cliente são os objetivos primários da organização de mercado. Sendo assim, os valores centrais de uma cultura de mercado são Competitividade e Produtividade (CAMERON; QUINN, 2006).

Os quadrantes superiores, por sua vez, são guiados pelos indicadores de Flexibilidade e Discrição. Do lado esquerdo encontra-se a Cultura de Clã, que além da flexibilidade é baseada em uma orientação interna e integração. Tal cultura possui essa denominação devido à sua similaridade com uma cultura familiar. Valores e objetivos compartilhados, coesão, participação e um senso forte de união, de “nós”, permeiam as organizações do tipo clã. O trabalho em equipe, programas de envolvimento dos funcionários e um compromisso corporativo com os colaboradores são algumas das características dessa cultura, que busca desenvolver um ambiente de trabalho mais humano, com *empowerment*, participação, compromisso e lealdade (CAMERON; QUINN, 2006).

No quadrante superior direito, encontra-se a Cultura Adhocrática, também denominada Cultura Inovadora. Tal Cultura possui como desafio produzir serviços e produtos inovadores e adaptar-se rapidamente a novas oportunidades do mercado, ganhando vantagem competitiva. Os indicadores de orientação externa e diferenciação, aliados aos relacionados à flexibilidade e discrição formam o conjunto de valores centrais de uma cultura inovadora (CAMERON; QUINN, 2006).

A cultura inovada ou adhocrática é trabalhada com mais profundidade no item 3.3 abaixo, aonde são abordadas suas principais características e as formas pelas quais é possível influenciar a inovação em uma cultura organizacional.

### **3.3 Cultura de Inovação**

Cultura adhocrática, como caracterizada anteriormente por Cameron e Quinn (2006), cultura criativa, inovadora ou cultura com foco em inovação, são expressões que, na literatura, são usadas para identificar o mesmo tipo de cultura, aquela que apoia e incentiva a inovação.

De acordo com Cameron e Quinn (2006), a cultura inovadora passou a desenvolver-se e ganhar destaque nas organizações somente com a passagem da era industrial para a era da informação. As condições turbulentas, aceleradas e incertas do mercado global no século XXI e o corrente decréscimo da vida útil das vantagens competitivas trazidas por produtos ou serviços novos fez com que a

cultura inovadora ganhasse força com base nos pressupostos de que iniciativas pioneiras e inovadoras levam organizações ao sucesso e que a adaptação e inovatividade em uma empresa levam a novos recursos e lucratividade (CAMERON; QUINN, 2006).

Dessa forma, Bes e Kotler (2011) afirmam que a cultura criativa, ou cultura inovadora, não é algo tangível como um processo, mas invisível na organização e, no entanto, ao mesmo tempo reconhecível. Em suas palavras, “uma empresa com uma cultura criativa transmite interesse e pro-atividade em inovação [...] as ideias nascem por toda a parte, em toda a organização e em todos os níveis de responsabilidade” (BES; KOTLER, 2011, p. 289). Robbins (2005) também destaca que as organizações consideradas inovadoras tendem a possuir culturas semelhantes, que estimulam a experimentação e recompensam tanto o sucesso como o fracasso, pois sabem que o risco é inerente à inovação.

Outro fator marcante em uma cultura inovadora é que a criatividade e inovação são estimuladas de cima para baixo e de baixo para cima, brotando naturalmente e sendo disseminada de um funcionário para o outro (TIDD; BESSANT, 2015). Nesse sentido, Bes e Kotler (2011, p. 290) acrescentam ainda que:

Outro modo de reconhecer uma cultura empresarial criativa é que a inovação contínua é um fato conhecido, isto é, todas as pessoas têm consciência das mudanças que são implementadas e dos resultados produzidos. A inovação não está restrita a certos departamentos ou executivos. A informação flui, e as conquistas da empresa em inovação são percebidas por todos. As empresas que inovam com sucesso tendem a ser líderes em seus segmentos de mercado. Essa liderança se converte em um orgulho de realização, e não em um orgulho de vaidade e complacência, por parte das pessoas que sabem que estão escrevendo o futuro de sua empresa.

Dessa maneira, a partir da afirmação de Bes e Kotler (2011, p.290) acima e os autores trabalhados, pode-se inferir que, para que a inovação seja algo constante em uma organização é necessário que a mesma esteja presente em sua cultura, sendo incentivada e estimulada perante seu corpo de funcionários e todas as áreas da empresa. Assim, torna-se necessário a presença de práticas ou características motivadoras da inovação dentro da cultura organizacional da empresa, bem como a eliminação ou diminuição de eventuais inibidores da inovação. O item 3.4 abaixo analisa e expõe tais motivadores e inibidores com profundidade.

### **3.4 Aspectos motivadores e inibidores da inovação em uma Cultura Organizacional**

A cultura organizacional pode tanto assumir o papel de incentivadora da criatividade e inovação que uma empresa precisa para se tornar competitiva e bem-sucedida, como de obstáculo (MARTINS; MARTINS, 2002).

Para aqueles que desejam inovar de forma contínua, portanto, é necessário identificar quais as práticas, métodos, ou valores que, quando presentes na cultura organizacional, incentivam e apoiam a inovação, para que, dessa forma, possam ser repetidas, adaptadas ou melhoradas na criação de uma cultura de inovação. Da mesma maneira, é necessário tomar conhecimento das práticas que inibem a inovação, para que possam ser evitadas em organizações que desejam se tornar inovadoras.

Transformar a cultura, as atitudes e os hábitos, de uma empresa pode ser considerado muito difícil ou quase impossível. Com esforço, planejamento, perseverança e recursos, no entanto, pode-se evoluir de uma cultura conservadora para uma inovadora (BES; KOTLER, 2011).

Nesse sentido, Carvalho (2013) afirma ser essencial para as empresas que desejam inovar, o investimento em políticas de recursos humanos de estímulo à inovação, retenção de talentos e aproveitamento do potencial cognitivo. Brown (2012, p. 30) ressalta que o pré-requisito para uma cultura criativa e inovadora é um “[...] ambiente – social e espacial – em que as pessoas saibam que podem fazer experimentos, assumir riscos e explorar todas as suas aptidões”.

Pode-se concluir, portanto, que a inovação não tem a ver com quanto se gasta com investimentos nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, tem a ver com as pessoas da organização, como são gerenciadas, e os resultados obtidos (ISMAIL; ABDMAJID, 2007). Assim, os espaços físicos e psicológicos da organização funcionarão em conjunto para definir a eficácia das pessoas dentro dela (BROWN, 2010).

#### **3.4.1 Inibidores**

Uma das medidas iniciais para se promover uma cultura de inovação dentro da organização é identificar e eliminar ou evitar os inibidores organizacionais



de ideias, criatividade e inovação. Um dos maiores problemas em relação a isso, no entanto, é que grande parte dos executivos não tem consciência da presença de inibidores em suas organizações e que estes se relacionam principalmente ao estilo de gestão, às relações de poder informal e ao passado recente da empresa (BES; KOTLER, 2011).

Como afirma o Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005), há questões relativas à gestão e à estrutura da empresa que criam limitantes e, portanto, restringem a ação criativa e inovadora, tal qual imposição de barreiras para que os colaboradores tenham contato com novos conceitos e novas formas de pensar.

Bes e Kotler (2011) identificam a existência de sete principais inibidores da inovação nas organizações, são eles:

- a) **Medo em Geral:** Os riscos e resultados incertos da criatividade e inovação gera ansiedade e medo, medo este que acaba por inibir as iniciativas e futuras inovações;
- b) **Medo do Erro:** Por estar associada a um alto nível de risco, o potencial de erro da inovação é elevado. Visto como um sinal de incompetência e sendo culturalmente desaprovado, as pessoas sentem medo de cometer erros e acabam por evitar riscos e não compartilhar ideias. As organizações, guiadas pelo mesmo medo, acabam por desconsiderar propostas inovadoras;
- c) **Medo de Retaliação:** O Medo de serem responsabilizados pelo fracasso das ideias que sugerem leva muitos funcionários a evitar dar sugestões, o que acarreta em uma queda na capacidade inovadora da empresa;
- d) **Prazos Finais e Pressão:** A sobrecarga de pressão e preocupação com prazos é um inibidor da qualidade dos projetos e ideias apresentadas, pois as pessoas tendem a cometer mais erros quando trabalham com pressa e sobre pressão;
- e) **Exagero na Concorrência Interna:** Muita concorrência interna, apesar de incentivar iniciativas, pode destruir o sentimento de cooperação, essencial para uma empresa que busca a inovação;

- f) **Downsizing e Crise:** A possibilidade de demissão afeta o clima entre os funcionários, que se sentem menos dispostos a cooperar e a arriscar em projetos inovadores;
- g) **Falta de Método e Processo:** Dissemina-se a concepção de que a criatividade não pode ser ensinada ou treinada, no entanto, deve-se criar processos, métodos e práticas que ensinem as pessoas a gerar ideias e levar projetos a diante de forma a criar algo contínuo e sólido na organização.

As maneiras de reduzir ou mesmo eliminar tais inibidores são basicamente centradas na comunicação dos métodos e objetivos mais eficiente e clara. A organização precisa possuir mecanismos de controle de risco e métodos de avaliação de ideias, além de uma política de recompensas, e comunicar isso ao seu corpo de funcionários, de modo a valorizar a experimentação e a iniciativa, alterando a percepção cultural sobre o erro e considerando-o fonte de aprendizado.

É possível minimizar os receios dos funcionários quanto à geração de ideias e aos riscos inerentes ao processo ao assegurar-se que a geração e a avaliação de ideias sejam anônimas, que haja colaboração entre os funcionários, assim como um equilíbrio de pressão frente a conclusão de projetos e a existência de treinamentos e métodos para a geração de ideias (BES; KOTLER, 2011).

McLean (2005), por outro lado, aponta o controle como o principal fator que inibe a inovação em uma organização. Segundo o autor, uma cultura que apoia e encoraja o controle em alto grau em todos os departamentos de uma organização, terá como resultado uma capacidade inovadora significativamente menor. Nesse sentido, Stoeckicht (2005, p. 49) afirma que:

[...] não é funcional que a empresa seja altamente hierarquizada e rígida, dividida em departamentos e setores estanques, pois este tipo de estrutura poderá fazer com que a organização perca sua capacidade de inovação e de responder com presteza às exigências do mercado.

Reconhecer aquelas características na organização que funcionam como barreiras à inovação e à criatividade é essencial para a criação de uma cultura de apoio à inovação. No entanto, é igualmente importante identificar e incentivar práticas que são consideradas facilitadoras ou motivadoras da inovação (BES; KOTLER, 2011; ISMAIL; ABDMAJID, 2007).

### 3.4.2 Motivadores

Ismail e Abdmajid (2007) ressaltam que, identificar e encorajar atividades que apoiem a inovação é uma importante tarefa para todos os gestores que desejam construir sua própria cultura de inovação e obter vantagem competitiva por meio de produtos e processos inovadores. Bes e Kotler (2011, p. 300) afirmam que “sem inibidores, as ideias começarão a fluir, mas, com os motivadores, o fluxo será mais profundo e amplo”. Assim, pode-se afirmar que os motivadores são os responsáveis por fixar a inovação e a criatividade na cultura das organizações, de modo a fazer parte da rotina organizacional e dos processos da empresa.

Seguindo este raciocínio, Tidd e Bessant (2015) afirmam que uma organização inovadora implica em mais que uma estrutura ou um processo, mas um conjunto integrado de componentes que funcionam como facilitadores, trabalhando juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere.

Dessa forma, uma cultura que favorece a inovação, além de estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa deve possuir entre outros: uma sistemática de geração e avaliação de ideias; ambientes propícios à manifestação criativa; canais eficientes de comunicação; estímulos aos colaboradores para que contribuam com ideias; programas de recompensa e sistemas de liderança (BES; KOTLER, 2011; CARVALHO, 2013; GODOY, 2009). Carvalho (2013, p. 15) afirma, portanto, que “é necessário que a empresa tenha políticas de pessoal e práticas gerenciais que possam viabilizar um ambiente adequado para o desenvolvimento de tecnologias e inovações”.

Quanto às questões estruturais e à arquitetura organizacional, Stoeckicht (2005) resalta que é importante criar um ambiente de estímulo à inovação, no qual o processo de desenvolvimento de inovações e o atendimento às demandas do cliente sejam, efetivamente, o foco principal.

Diversos autores concordam que uma empresa que deseja inovar constantemente deve comportar uma estrutura ágil, fluída e flexível, deve-se também primar pela criação de redes e/ou equipes autogerenciadas, com *empowerment*, autonomia, trabalho em equipe, e o compartilhamento dos valores organizacionais essenciais em todos os níveis da organização (CAMERON; QUINN, 2006; MCLEAN, 2005; ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005; STOECKICHT, 2005; TIDD; BESSANT, 2015). Dessa forma, como ressaltam Tidd e Bessant (2015), torna-se evidente que a inovação tem cada vez mais a ver com trabalho em equipe, integração e combinação criativa de diferentes disciplinas e perspectivas.

Um outro aspecto muito importante nas culturas inovadoras é o conhecimento, ou capital intelectual, e a comunicação na organização. Nesse sentido, Faria e Fonseca (2014) afirmam que o conhecimento é considerado a base para a inovação e que, sendo assim, a comunicação nas empresas deve envolver a criação de valor e ser orientada para o desenvolvimento, transferência e integração desse conhecimento. Portanto, um sistema de comunicação que permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores é um importante motivador para a inovação.

Seguindo este raciocínio, Bes e Kotler (2011) afirmam que para que a inovação surja na organização é necessário fazer com que todos os membros contribuam com o máximo de propostas e ideias. Para isso, os autores sugerem a adoção de caixas de sugestão, espaço para a apresentação de ideias na intranet da empresa ou softwares especiais, sendo essencial que sejam sistemas simples, fáceis de usar e que não consumam muito tempo.

Os autores ressaltam ainda que um importante papel da comunicação, como um instrumento básico para mudar a cultura organizacional, é o de informar seus funcionários a respeito de estratégias, projetos, desempenhos em inovação e ideias aceitas e rejeitadas na companhia, de forma a integrar todos no processo, centrar esforços e evitar perda de foco (BES; KOTLER, 2011).

O compartilhamento de ideias e conhecimento não se reduz somente à atmosfera interna da empresa. É necessário considerar a inovação sobre uma perspectiva mais ampla, incluindo a troca de ideias e informações também entre diferentes organizações, entre organização e clientes e entre organização e parceiros. A comunicação externa à organização permite a geração de ideias em maior número e com mais chances de se tornarem inovações de sucesso, além disso, permite a criação de uma rede de fidelidade entre os envolvidos (BROWN, 2010; ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005; TIDD; BESSANT, 2015).

Os aspectos referentes ao ambiente psicológico e à gestão de pessoas na organização são também fundamentais para facilitar a implementação da

inovação na cultura organizacional. É o que evidencia McLean (2005), ao afirmar que os funcionários se tornam mais abertos a arriscar e a inovar quando percebem que seu interesse e bem-estar são valorizados pela organização e quando existe um ambiente de amplo debate, de integração e de confiança entre os colaboradores e entre os colaboradores e a direção.

Assim, o estímulo à experimentação, a valorização do erro, o encorajamento da mudança, a liberdade, a autonomia, o reconhecimento dos funcionários e a confiança são importantes facilitadores da inovação, estando presentes na maioria das organizações inovadoras (GODOY, 2009; ROBBINS, 2005; YEŞIL; KAYA, 2012).

Segundo Robbins (2005), as pessoas só irão se sentir confortáveis para apresentar ideias novas onde sabem que não serão penalizadas por tal comportamento. Nesse sentido, Brown (2010, p. 31) ressalta que “uma Cultura que acredita que é melhor pedir perdão depois em vês de permissão antes, que recompensa as pessoas pelo sucesso, mas lhe dá permissão para falhar, removeu um dos principais obstáculos à geração de novas ideias”.

Para que o funcionário se sinta motivado a experimentar, a compartilhar ideias e a inovar, no entanto, é necessário também que haja orientação e incentivo por parte dos altos escalões da organização (BES; KOTLER, 2011; BROWN, 2010). O incentivo a práticas inovadoras, ao espírito colaborativo, à autonomia e o estímulo para a manifestação de ideias por toda a empresa é, segundo Bes e Kotler (2011) de responsabilidade dos altos escalões da administração. Segundo eles, “a responsabilidade principal pela criação de uma cultura criativa reside no alto, com o CEO da empresa” (BES; KOTLER, 2011, p. 291).

Nesse sentido, uma das maneiras de se estimular a manifestação de ideias, além da criação de um ambiente propício, é a partir de uma política de incentivos na forma de reconhecimento e recompensas ou mesmo recursos para apoiar a implementação de inovações (BES; KOTLER, 2011; STOECKICHT, 2005; TIDD; BESSANT, 2015).

É fundamental, no entanto, que a empresa alinhe seus sistemas de reconhecimento e recompensas à estratégia inovadora da organização e à cultura organizacional, devendo ser igualmente bem definidas e amplamente comunicadas ao longo da rede de colaboradores (STOECKICHT, 2005).

Portanto, é também papel do líder o estabelecimento de estratégias, políticas de recompensa e metas que estejam alinhadas e de acordo com o desejo de inovar da organização. A ampla difusão de tais aspectos e da visão, missão e valores da organização é de fundamental importância na criação de um ambiente de confiança em que os funcionários saibam que podem e devem inovar (BES; KOTLER, 2011; TIDD; BESSANT, 2015).

Para que isso se torne realidade, no entanto, o ponto de partida é mudar a forma de abordagem e a visão sobre inovação, de modo a reconhecer a sua importância na organização, para que ela possa entregar benefícios contínuos e de longa duração (MAIA et al., 2014).

Analisando as características facilitadoras da inovação descritas pelos diversos autores apresentados, pode-se listar as seguintes principais:

- a) Consciência da importância e da necessidade de inovação;
- b) Confiança e abertura nas relações;
- c) Comunicação aberta e fluida;
- d) Valorização da Experimentação e do Erro;
- e) Canal aberto de compartilhamento de ideias entre os funcionários e entre os funcionários e a alta administração;
- f) Canal aberto de compartilhamento de ideias entre a empresa e clientes e empresa e parceiros (fornecedores, universidades, outras empresas);
- g) Internalização de Metas e Valores Coletivos;
- h) Missão e Visão claras e difundidas pela empresa;
- i) Política de Incentivos e Recompensas;
- j) Clareza dos Objetivos e estratégias de inovação.

Segundo Schreiber (2011) apud Carvalho (2013), o ser humano tem suas ações condicionadas através da interpretação de sinais, símbolos ou estímulos que percebe no contexto ao qual está inserido. Tal interpretação, portanto, pode refletir em maior ou menor disposição para produzir e compartilhar conhecimento.

Dessa forma, e segundo os autores estudados, a necessidade de difundir e incentivar práticas de incentivo a inovação por toda a organização, através de um ambiente seguro, de integração e aberto a novidades e à experimentação é essencial para a construção de uma organização com uma cultura inovadora, aonde todos os integrantes compartilhem conhecimentos e ideias que, com planejamento e recursos, poderão se tornar inovações de sucesso.

## 4 METODOLOGIA

Considerando os objetivos da pesquisa e a forma como se buscou alcançá-los, a monografia segue o seguinte delineamento metodológico:

Quanto ao método de procedimento, a pesquisa adota o estudo de caso único ou, como Marconi e Lakatos (2003, p. 108) denominam, “Método Monográfico”. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 108) o estudo de caso consiste no “estudo de determinados indivíduos, comunidades ou instituições, profissões ou condições, com o intuito de obter generalizações”. Em um estudo de caso, a pesquisa deve examinar o tema e o objeto de estudo observando todas as influências e analisando todos os aspectos, possuindo assim, um caráter de profundidade e detalhamento (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Nesse sentido, o presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso único pois restringe-se ao estudo profundo e exaustivo de um único objeto, no caso, a escola de línguas XYZ.

Quanto ao caráter da pesquisa, definiu-se como pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva consiste em investigações empíricas cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos (MARCONI; LAKATOS, 2003). Dessa forma, tal método foi considerado o mais adequado à pesquisa em questão de acordo com os objetivos específicos.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se tanto como qualitativa, como quantitativa, na medida em que há a presença de análise empírica e subjetiva assim como objetiva por meio da apresentação e quantificação de dados para uma maior precisão dos resultados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A coleta de dados da pesquisa foi instrumentalizada da seguinte maneira:

Em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema inovação e cultura organizacional como forma de estabelecer um modelo teórico de referência sobre o assunto. Para a elaboração da pesquisa bibliográfica foram utilizados principalmente livros, artigos científicos e publicações periódicas sobre o tema. Esse primeiro momento serviu como base para a continuidade da pesquisa, elaboração de questionário, entrevistas, análises dos dados e conclusões.

Em um segundo momento foram aplicados questionários (APÊNDICE A) com todos os trinta e um funcionários das unidades da XYZ em São Luís, sendo seis secretárias e vinte e cinco professores. Dessa maneira, a quantidade da amostra se

igual a à totalidade da população, garantindo um maior grau de confiabilidade dos dados. Os questionários foram elaborados de acordo com o referencial teórico da pesquisa, contendo um total de doze perguntas.

Além da aplicação dos questionários foi realizada também uma entrevista com a proprietária e responsável pela administração da Instituição e com a participação do professor responsável pela área pedagógica. A entrevista seguiu um roteiro básico (APÊNDICE B) elaborado de acordo com o referencial teórico e com os objetivos da pesquisa. Optou-se pela realização de entrevista além da aplicação de questionário devido ao maior grau de detalhamento e complexidade, possibilitando uma análise mais profunda dos dados.

Após a pesquisa de campo e a aplicação dos instrumentos de pesquisa, os dados dos questionários foram compilados e tabulados através da ferramenta de formulários do Google Docs. A partir desse momento foram iniciadas as análises individuais da entrevista e do questionário e a análise conjunta dos dados do questionário e da entrevista, estabelecendo relações com o referencial bibliográfico, para que dessa forma fosse possível alcançar os resultados da pesquisa.

As limitações da pesquisa são referentes ao fato de o objeto de estudo se tratar de uma franquia. Dessa forma, não houve a possibilidade de se investigar a partir da aplicação dos instrumentos a totalidade das unidades da franquia XYZ, ficando o estudo resumido apenas às unidades da cidade de São Luís/MA, encontradas sob a mesma direção.

Um outro aspecto a ser levantado é em questão à confiabilidade dos dados, apesar dos questionários terem sido aplicados na totalidade da população, pode haver falha na obtenção das respostas de forma verdadeira por falta de interesse dos respondentes. Ressalta-se que o conteúdo dos questionamentos pode ser considerado bastante invasivo, o que pode acarretar em um certo receio em responder ao questionário de forma fidedigna, mesmo assegurando-se o anonimato.



## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

Os resultados colhidos com a aplicação dos instrumentos de pesquisa serão apresentados a seguir da seguinte maneira:

Primeiramente será introduzido o ambiente de pesquisa, com uma breve explicação sobre a rede de ensino pesquisada, a XYZ. Em um segundo momento serão analisadas as respostas obtidas através da entrevista realizada com a responsável pela administração das unidades da escola em São Luís/MA e com a participação do responsável pedagógico da escola.

Em um terceiro momento serão expostos de forma tabulada, e analisados um a um, os resultados obtidos com a aplicação dos questionários. Por fim, será feita uma relação entre os dados obtidos com a realização da entrevista e com a aplicação dos questionários, de forma a analisar a congruência, as relações existentes e as possíveis causas e efeitos para cada tópico.

### **5.1 Introdução ao ambiente de pesquisa**

A franquia XYZ, escola de idiomas voltada para o ensino de inglês e espanhol para todas as idades, possui unidades espalhadas por todo o Brasil e cerca de 20 mil alunos, de acordo com informações colhidas no site oficial.

A XYZ destaca-se, segundo o site oficial, por sua proposta pedagógica, seu material didático exclusivo e sua metodologia desenvolvida especialmente para brasileiros. Como forma de manter a proposta e a metodologia, a rede possui um Departamento Pedagógico exclusivo, que elabora o material didático, orienta e capacita coordenadores e professores através de encontros semestrais.

A empresa também possui uma equipe de consultores especializados que possuem a função de visitar as unidades da rede em todo o país de forma a conceder o suporte necessário ao seu funcionamento.

Em São Luís/MA a empresa conta com três unidades, aonde são oferecidas cinco modalidades de curso: Inglês; Espanhol; Curso de Férias; Curso preparatório para o Teste de Proficiência na Língua Inglesa (TOEFL) e curso de ensino individualizado. A escola conta com 25 professores de línguas e 6 secretárias, incluindo secretárias da área pedagógica e secretárias responsáveis pelo financeiro. Dos 25 professores, um deles é o responsável pela parte

pedagógica da escola, que, em conjunto com a responsável pela parte administrativa e financeira, comandam a rede XYZ em São Luís/MA.

## **5.2 Análise da entrevista**

As informações colhidas durante a entrevista sugerem que a escola possui características favoráveis à inovação em sua cultura organizacional. Percebe-se que a escola possui uma atmosfera de confiança e abertura, com uma comunicação aberta e fluida, tanto externamente, em relação aos pais e alunos, quanto internamente, em relação aos funcionários. Percebe-se também, que a empresa possui uma comunicação integrada entre as três escolas, marcada pela presença do trabalho em equipe. Destaca-se ainda consciência da gestora em relação à necessidade e importância da inovação.

É possível perceber que gestora da escola considera a inovação algo importante e necessário, quando a mesma afirma que “no dia que a gente parar de inovar, a gente fica parado no tempo e a gente perde o que a gente tem”. Nesse sentido, considera-se que a escola possui o ponto de partida para a criação de um ambiente que estimule a inovação, pois, de acordo com Maia et al. (2014) é preciso que a alta administração da empresa mude a sua visão sobre a inovação, de modo a reconhecer a sua importância na organização, para que ela possa entregar benefícios contínuos e de longa duração.

A presença do trabalho em equipe na escola pode ser verificada quando a responsável afirma que “há a necessidade de integração entre as equipes pela existência de três unidades da escola”. Dessa forma, a entrevistada afirma que “tudo precisa ser discutido e comunicado entre as unidades, o que acaba por gerar um constante trabalho em equipe”. Há também a presença de reuniões a cada fim de semestre e reuniões antes dos principais eventos que realizam.

Em relação ao ambiente da empresa e a comunicação entre os funcionários, a entrevista sugere a existência de uma relação marcada pela confiança, informalidade e abertura. Tal fato é evidenciado quando a entrevistada afirma que “todos na empresa são muito próximos e possuem a liberdade de dar opiniões, fazer reclamações e sugerir mudanças a qualquer momento”, não existindo um relacionamento formalizado de hierarquia. Destaca-se a utilização de

ferramentas como o *Whats app* para comunicação e a inexistência de meios formais, além das reuniões, para a proposta de ideias.

As informações colhidas durante a entrevista sugerem que a gestora da escola preza pela liberdade e bem-estar dos seus funcionários como forma de fidelizá-los. Tal aspecto pode ser sustentado pois, além da presença de um canal aberto de compartilhamento de ideias, existe também benefícios monetários para aqueles funcionários que cumprem suas tarefas e atingem metas.

De acordo com a responsável pela escola, a política de benefícios monetários é uma iniciativa das unidades de São Luís, pois acredita ser essencial manter os funcionários motivados e possuir uma atmosfera de bem-estar na empresa como forma de “segurar seus funcionários”.

Dessa maneira, a entrevista sugere que a escola possui em sua cultura organizacional uma importante prática de incentivo à inovação. Como McLean (2005) afirma, os funcionários tornam-se mais abertos a arriscar e a inovar quando percebem que seu interesse e bem-estar são valorizados pela organização e quando existe um ambiente de amplo debate, de integração e de confiança entre os colaboradores e entre os colaboradores e a direção.

Em relação à comunicação com seus clientes, percebe-se que a escola mantém um bom relacionamento com os mesmos, prezando pela sua satisfação e estando aberta às opiniões. Destaca-se esse aspecto quando a gestora coloca “aqui a gente é muito aberto”, ao relatar que possuem um bom relacionamento com os alunos e seus pais.

Constatou-se também que a escola possui um sistema de formulários para receber a opinião de seus alunos ao final de cada semestre. Além disso, a gestora pessoalmente realiza ligações telefônicas aos pais de alunos como forma de manter-se a par do andamento de seus serviços nas três unidades da escola.

Um canal aberto de comunicação com seus clientes é algo essencial para aquelas empresas que desejam inovar. Como verificado na pesquisa bibliográfica, a comunicação externa à organização permite a geração de ideias em maior número e a criação de uma rede de fidelidade entre os envolvidos (BROWN, 2010; ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005; TIDD; BESSANT, 2015). Assim, percebe-se que a escola possui essa característica a favor da inovação por estabelecer uma relação íntima e de confiança com seus clientes.

A preocupação em manter um bom relacionamento e satisfazer as necessidades do cliente é evidenciada também ao analisar os valores pregados pela administração da escola. A gestora afirma que contrata seus profissionais com base em três principais valores: Comprometimento com a escola e os alunos; Cordialidade no trato em relação aos clientes e uns aos outros e Superação das expectativas dos pais e alunos. Com isso, percebe-se que a escola tem como um dos seus focos principais o atendimento às demandas do cliente o que, segundo Stoeckicht (2005) é um fator impulsionador da inovação no ambiente.

A valorização da experimentação e do erro é outro importante aspecto que costuma estar presente em culturas consideradas inovadoras (ROBBINS, 2005). As informações colhidas durante a entrevista sugerem que a escola possui uma política de penalizar atitudes erradas com advertências verbais, mas no que tange à implementação de ideias não existe forma de penalização.

O responsável pela parte pedagógica da escola afirma que quando percebem que algo não está funcionando como o planejado, reconhecem a tentativa mas descontinuam o projeto no mesmo momento. Assim, percebe-se a escola possui uma inclinação à valorização de tentativas e experimentações.

Em relação à clareza e difusão da missão e visão da empresa perante os colaboradores, considerada uma característica incentivadora da inovação por autores como Bes e Kotler (2011) e Tidd e Bessant (2015), não é possível afirmar que seja algo presente na XYZ.

A rede de ensino, segundo a entrevistada, não possui Missão, Visão, nem mesmo valores, pré-definidos e estabelecidos. Consequentemente, torna-se impossível propagar a missão e visão da escola entre os funcionários. Os valores, por outro lado, mesmo não sendo formalizados e estabelecidos pela rede de ensino, são definidos pela gestora das unidades de São Luís como: Comprometimento, Cordialidade e Superação. No entanto, apenas com a análise da entrevista não há como afirmar se são incorporados pelos funcionários da organização.

Ao final da entrevista foram realizadas perguntas a respeito da natureza de franquia da escola. Quando questionados se o fato da XYZ ser uma franquia atrapalhava no processo de inovação, ambos afirmaram que não. Os dados da entrevista sugerem, portanto, que a rede de ensino XYZ deixa seus franqueados a vontade para propor ideias e administrar seu pessoal da forma como acharem mais

adequada. No entanto, toda e qualquer ideia ou modificação deve ter a aprovação da administração superior da franquia para serem implementadas.

Percebe-se durante a entrevista que as unidades de São Luís da rede de escolas XYZ possuem algumas especificidades em sua gestão. A política de benefícios monetários aos funcionários, como relatado anteriormente, é algo criado pela própria gestora da empresa. Destaca-se também, a existência de uma modalidade de ensino individualizado única das unidades de São Luís, proposta pelo professor responsável pela parte pedagógica da escola e aprovada pela matriz da rede.

Nesse sentido, pode-se inferir que a gestão da escola faz uso da inovação ao implementar ideias próprias em seu negócio. No entanto, em relação a inovação advinda de funcionários, as informações colhidas sugerem que não há um costume de propor e implementar ideias por parte dos funcionários. Tal sugestão é sustentada quando a entrevistada coloca: “acho que ninguém implementou uma ideia assim para que a gente desse uma premiação”.

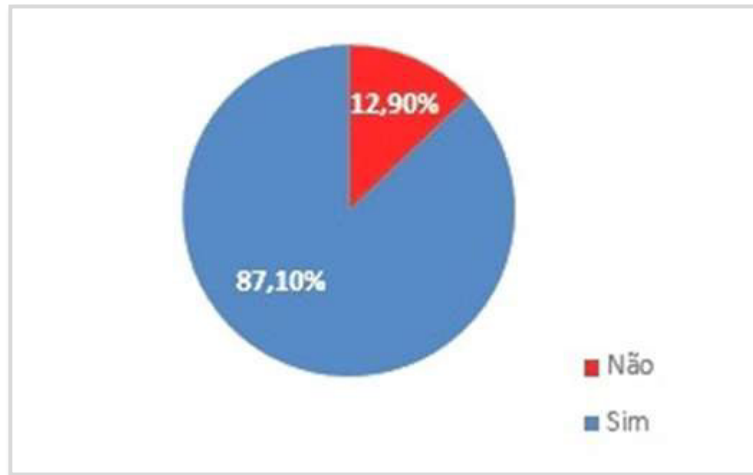
Portanto, mesmo com a existência de características consideradas de estímulo à inovação dentro da empresa, é possível perceber que a inovação não é algo aplicado dentro da empresa. Tal fato pode ser devido à deficiência de certos aspectos como a difusão da missão e visão da empresa pela organização, a presença de objetivos e estratégias de inovação e a existência de espaços específicos e formalizados para o compartilhamento de ideias. Além disso, a entrevista também sugere uma falta de método ou processo para a inovação na escola XYZ, considerado por Bes e Kotler (2011) um inibidor da inovação nas organizações.

### **5.3 Apresentação e análise dos resultados dos questionários**

O questionário tem início com a pergunta “Na sua opinião, a inovação é algo necessário? ”. Tal pergunta possui como objetivo descobrir se a consciência da importância e da necessidade da inovação é algo presente dentro da organização estudada. Pois, como mencionado por Maia et al. (2014), reconhecer a importância da inovação na organização é o ponto de partida para a criação de um ambiente em que a inovação prospere. Assim, é considerado um importante fator motivador da

inovação nas empresas. Pode-se observar na Figura 6, a representação do gráfico com os resultados do questionamento:

**Figura 6** - “Na sua opinião, a inovação é algo necessário? ”.

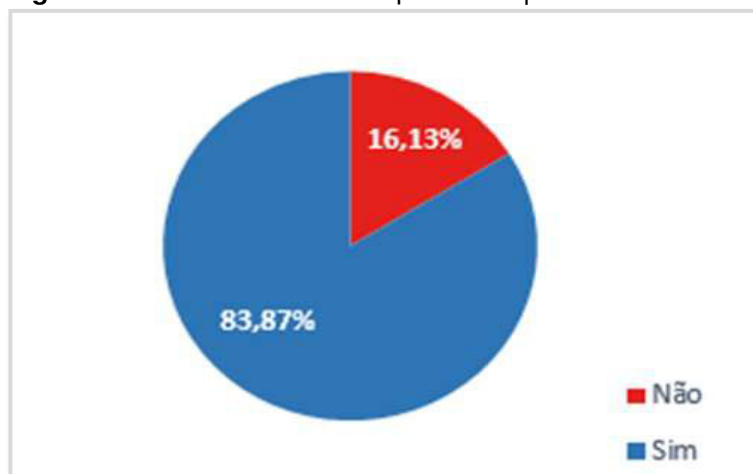


**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

Percebe-se que 87,10% dos funcionários da empresa possuem conhecimento da importância da inovação. O que demonstra que uma grande parcela dos funcionários está ciente da necessidade de inovar para uma organização manter-se competitiva no mercado.

A segunda pergunta do questionário teve como objetivo a avaliação da empresa quanto ao status de inovadora segundo a perspectiva de seus funcionários. Buscou-se, portanto, dimensionar se, baseado na crença dos funcionários quanto à importância da inovação, estes caracterizariam a empresa em que trabalham como inovadora. A Figura 7 expõe o gráfico com os resultados deste questionamento:

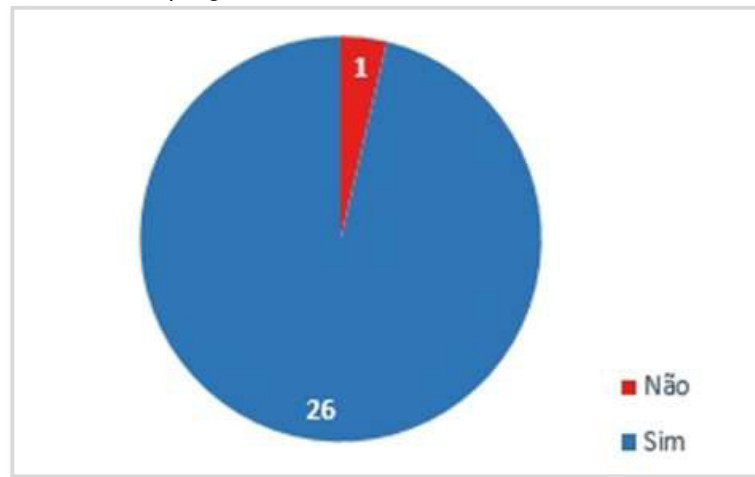
**Figura 7** - “Você considera a empresa em que trabalha inovadora? ”.



**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

O gráfico presente na Figura 7 indica que 83,87% dos funcionários consideram a empresa inovadora enquanto 16,13% não consideram. Visando uma análise mais detalhada dos dados, pode-se realizar uma relação entre a primeira e a segunda pergunta. A Figura 8, portanto, demonstra que, dentre o total de 26 funcionários que reconhecem a necessidade da inovação, apenas um não considera a empresa em que trabalham inovadora.

**Figura 8** - Relação entre os dados da pergunta de número 1 e os dados da pergunta de número 2.

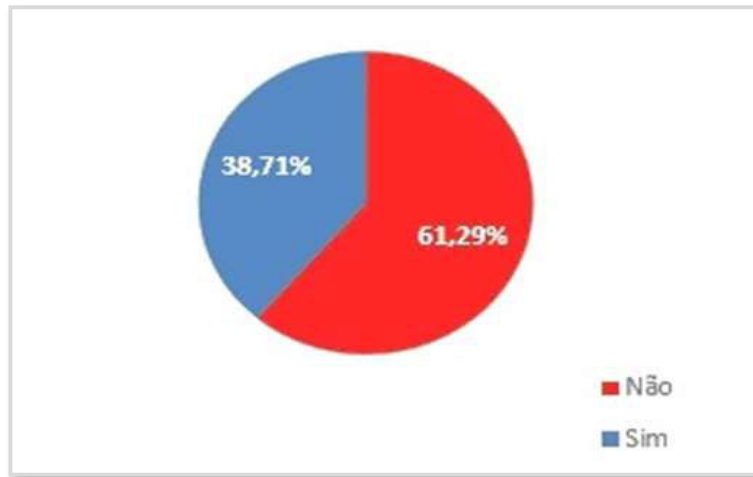


**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

A terceira pergunta do questionário, por sua vez, tem como objetivo identificar o grau de difusão dos valores da empresa perante seus colaboradores. Tal pergunta faz-se necessária pois, o compartilhamento dos valores organizacionais essenciais em todos os níveis da organização é um importante fator na criação de uma cultura organizacional de apoio à inovação (MCLEAN, 2005; CAMERON; QUINN, 2006; ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005; STOECKICHT, 2005; TIDD; BESSANT, 2015).

Tal fato se deve à influência que os valores compartilhados de uma organização possuem na moral, desempenho e aplicação da criatividade e da inovação na empresa (MARTINS; MARTINS, 2002). A Figura 9, portanto, demonstra os resultados da aplicação de tal questionamento aos funcionários da empresa:

**Figura 9** - “Você saberia afirmar quais os valores que a empresa prega em sua gestão?”.



**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

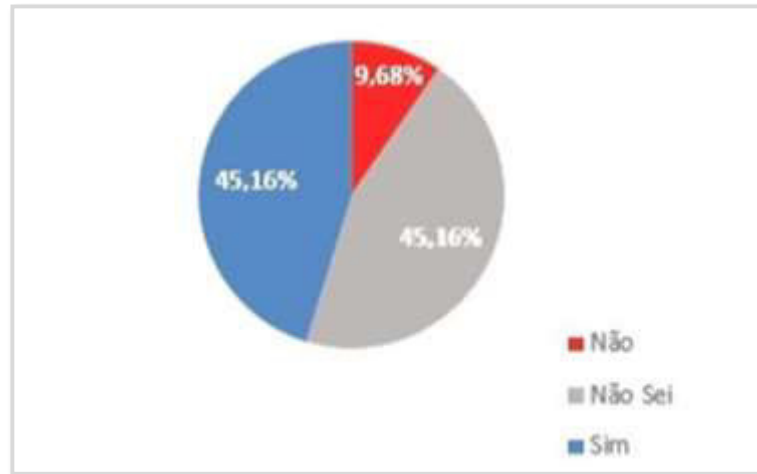
O gráfico presente na Figura 9 demonstra que a maioria dos funcionários, 61,29%, não possui conhecimento acerca dos valores pregados pela escola. Percebe-se, portanto, uma falha na comunicação de tais valores por toda a organização. Àqueles que responderam sim à tal questionamento foi pedido que descrevessem os valores que afirmavam conhecer. No entanto, foi possível observar uma falta de congruência entre as respostas, o que endossa a falha na comunicação e difusão dos valores pela empresa.

O questionamento realizado em seguida buscou identificar, na empresa estudada, a existência de formas de reconhecimento ou incentivo para aqueles funcionários que propõem novas ideias. Tendo em vista que, uma das maneiras de estimular a manifestação de ideias entre os funcionários é a presença de uma política de incentivos na forma de reconhecimento ou recompensas (BES; KOTLER, 2011; STOECKICHT, 2005; TIDD; BESSANT, 2015).

A Figura 10 abaixo demonstra, em forma de gráfico, os dados colhidos quando questionado aos funcionários a existência de incentivos à proposta de ideias.



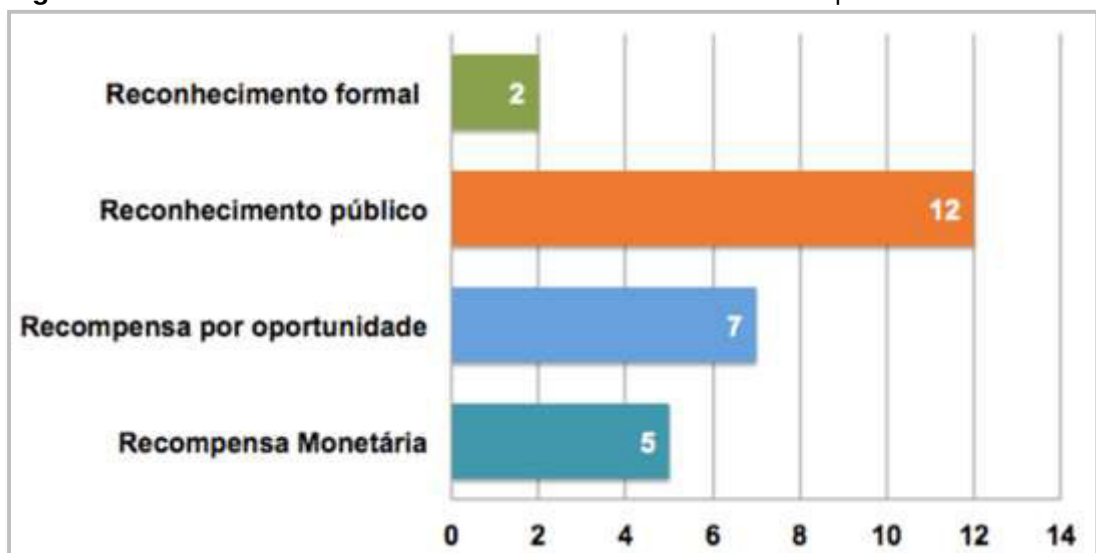
**Figura 10** - “Existe alguma forma de incentivo ou reconhecimento para aqueles funcionários que propõem novas ideias na empresa?”.



**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

Percebe-se que 45,16% dos colaboradores afirma existir alguma forma de incentivo aos funcionários. No entanto, outros 45,16% afirmam que não sabem afirmar se existe ou não alguma política relacionada a incentivo, enquanto 9,68% afirmam que não existe. O que demonstra que, mesmo que a empresa possua formas de incentivo e reconhecimento aos funcionários, estas não são corretamente divulgadas. Os quatorze funcionários que responderam sim à pergunta informaram as formas de incentivo existentes de acordo com a Figura 11 abaixo:

**Figura 11** - Formas de incentivo ou reconhecimento existentes na empresa.

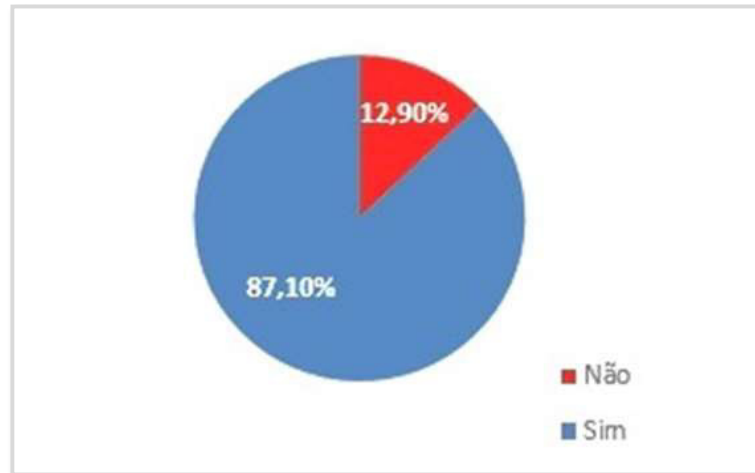


**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

Percebe-se então que, doze dos quatorze funcionários respondentes identificaram o reconhecimento público como uma das principais formas de incentivo àqueles que propõem ideias na empresa. Seguida por recompensa por oportunidades, identificada por sete dos quatorze funcionários.

A pergunta seguinte, de número cinco, foi desenvolvida com o intuito de verificar a presença do trabalho em equipe na organização, considerado um importante fator motivador da inovação. Logo, a Figura 12 expõe o gráfico obtido a partir dos dados coletados com a aplicação do questionamento perante os funcionários:

**Figura 12** - “A empresa em que trabalha estimula o trabalho em equipe para a resolução de problemas?”.

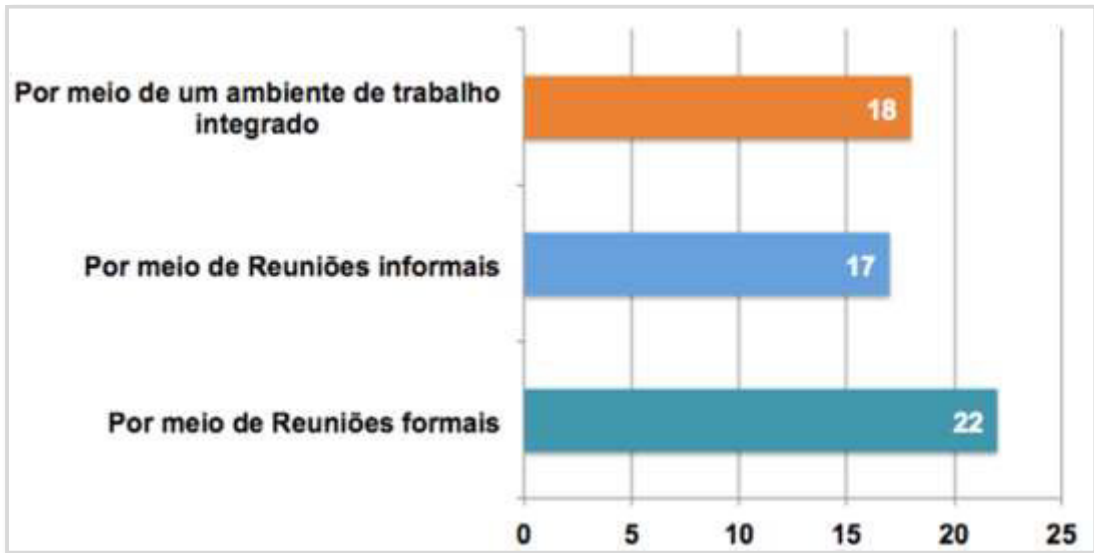


**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

Percebe-se que 87,10% dos funcionários afirmaram que sim, a empresa estimula o trabalho em equipe na organização. Torna-se possível afirmar, portanto, que a empresa possui outro importante fator motivador da inovação em sua cultura, pois, segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação tem cada vez mais a ver com trabalho em equipe, integração e combinação de diferentes perspectivas.

A Figura 13 abaixo indica como o trabalho em equipe é estimulado dentro da organização, segundo aqueles que responderam sim à pergunta.

**Figura 13** - Maneiras pelas quais o trabalho em equipe é estimulado na empresa.



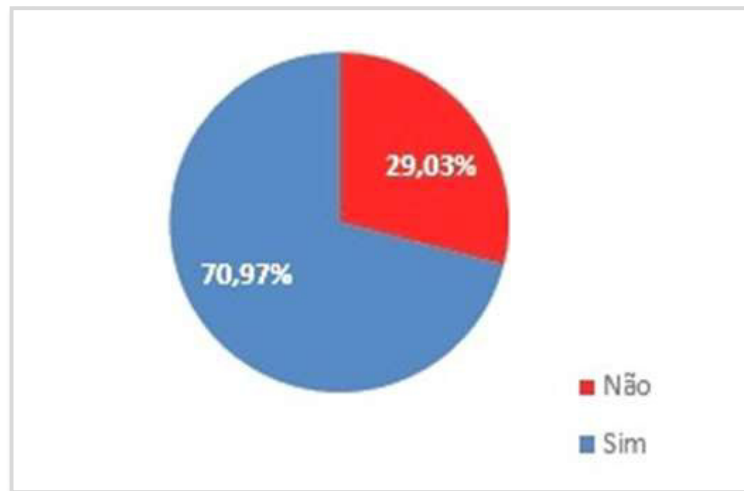
**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

Reuniões formais são, portanto, a forma mais empregada para reunir e integrar os funcionários na empresa, com vinte e dois dos vinte e cinco funcionários afirmando a existência. Em segundo lugar está a presença de um ambiente de trabalho integrado, seguido pela realização de reuniões informais.

Outro questionamento realizado perante os funcionários foi referente à existência ou não de incentivo por parte da empresa para que estes busquem mais conhecimento e se especializem em sua área ou em outras afins. Tal questionamento foi elaborado tendo em vista a necessidade do investimento em políticas de recursos humanos de estímulo à inovação, de forma a valorizar e incentivar o trabalho dos colaboradores na organização, primar pela retenção de talentos e aproveitamento do potencial cognitivo (CARVALHO, 2013).

A Figura 14 abaixo indica os resultados obtidos com a realização da pergunta de número seis do questionário:

**Figura 14** - “Você é incentivado pela empresa a buscar mais conhecimento e se especializar na sua área ou em outras afins? ”.

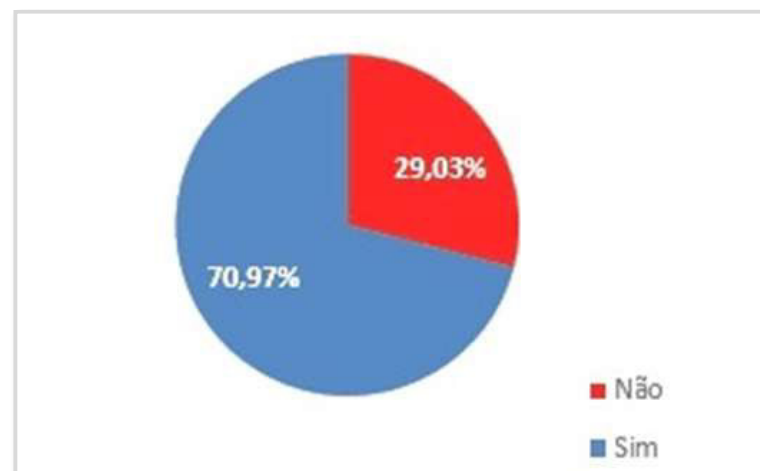


**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

Observa-se que, 70,97% dos colaboradores da empresa afirmam que são incentivados a buscar mais conhecimento e a se especializar. O que indica que, a empresa possui certa preocupação em reter e aproveitar o potencial cognitivo de seus funcionários.

Em seguida os funcionários foram questionados se se sentiam encorajados pela escola a buscar e aplicar métodos alternativos e inovadores em seu trabalho. Tal pergunta foi elaborada devido à necessidade de conhecer, pela perspectiva de seus funcionários, o grau em que a empresa incentiva a inovação. A Figura 15, portanto, expõe os resultados colhidos:

**Figura 15** - “Você se sente encorajado pela instituição a buscar e aplicar métodos alternativos e inovadores em seu trabalho? ”.

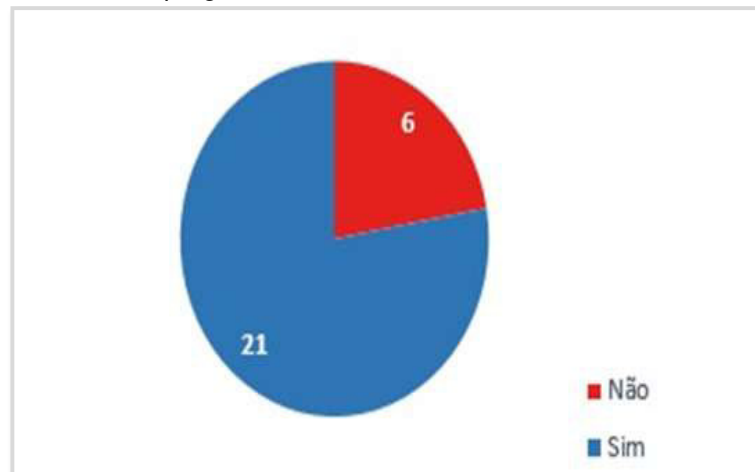


**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

Aqueles que afirmaram que se sentem encorajados pela instituição a inovar, consistem em 70,97% dos funcionários da empresa. Assim, constata-se que, a maioria dos colaboradores sentem-se incentivados a buscar e aplicar métodos alternativos e inovadores em seu trabalho, algo necessário para que a inovação floresça na organização pois, como Bes e Kotler (2011), Carvalho (2013) e Godoy (2009) colocam, uma cultura que favoreça a inovação deve possuir, entre outros, estímulos aos colaboradores para que contribuam com ideias.

Com a análise dos dados colhidos pela aplicação desta pergunta, percebe-se a possibilidade de estabelecer relações com os dados de outras perguntas já explicitadas anteriormente. Dessa forma, estabelecendo relação com a segunda pergunta do questionário: “Você considera a empresa em que trabalha inovadora? ”, percebe-se que, dos vinte e seis funcionários que responderam sim, apenas seis afirmaram não se sentirem encorajados a inovar pela instituição, como mostra o gráfico presente na Figura 16 abaixo. O que indica a estreita relação entre o incentivo a atitudes inovadoras e à percepção dos funcionários acerca da empresa em que trabalham.

**Figura 16** - Relação entre os dados da pergunta de número 2 e os dados da pergunta de número 7.

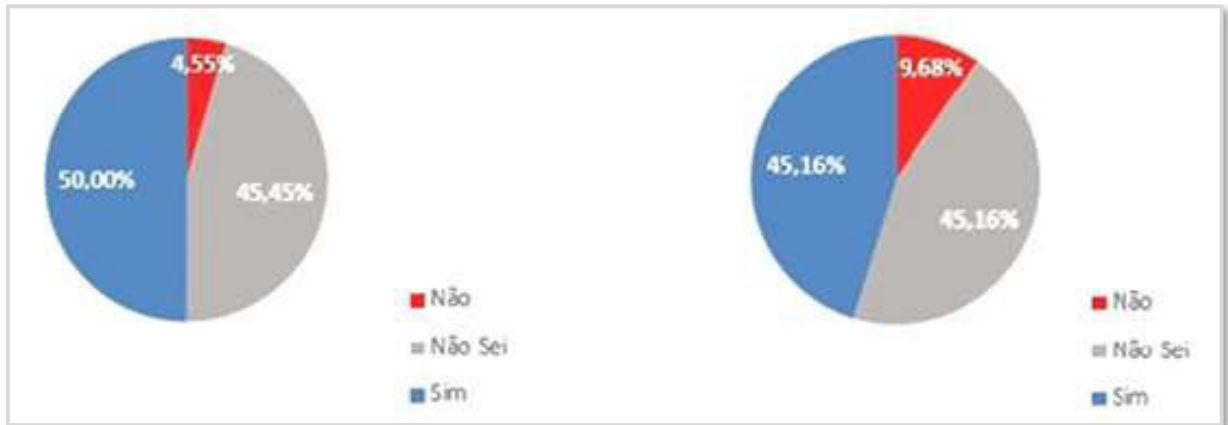


**Fonte:** Dados colhidos durante a entrevista.

Outra relação possível de ser estabelecida é referente à questão que visa descobrir as formas de reconhecimento ou incentivo para aqueles funcionários que propõem novas ideias. O gráfico da Figura 17 estabelece, portanto, a relação entre os dados obtidos na pergunta de número sete, quando questionados se sentem encorajados ou não a inovar, e os dados obtidos na pergunta de número quatro,

quando questionados acerca da existência de reconhecimento ou incentivo para a proposta de ideias.

**Figura 17** - Relação entre os dados da pergunta de número 7 e os dados da pergunta de número 4.



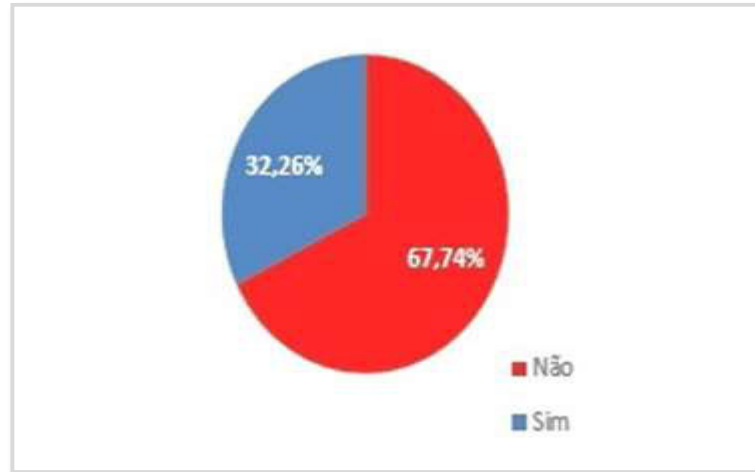
**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

Verifica-se no gráfico da esquerda que, 50% das pessoas que afirmaram se sentirem encorajadas a inovar também reconhecem a existência de incentivos, na empresa, àqueles que propõem ideias. Pode-se inferir, então, que metade das pessoas se sentem encorajadas mesmo que não tenham conhecimento da existência de incentivos ou afirmem não existir tais incentivos. Assim, verifica-se que a presença de políticas de incentivo ou reconhecimento não é a responsável por encorajar a inovação em metade dos funcionários que se sentem encorajados.

No gráfico da direita, verifica-se que apenas 33,3% das pessoas que afirmaram não se sentirem encorajadas a inovar dentro da organização reconhecem a existência de políticas de incentivo à inovação. Nesse sentido, pode-se deduzir que, a maior parte dos que não se sentem encorajados na organização também não sabem se existe ou afirmam não existir políticas de incentivo a ideias inovadoras. Dessa maneira sustenta-se a relação entre a existência de políticas de incentivo à inovação e o encorajamento sentido pelos funcionários.

A pergunta de número oito do questionário, foi aplicada com o intuito de verificar se a administração da empresa valoriza a experimentação e o erro em sua gestão como forma de aprendizado. Para tal, os funcionários responderam se sentiam ou não liberdade para arriscar e cometer erros em seus projetos. A Figura 18 abaixo demonstra em forma de gráfico os dados obtidos.

**Figura 18** - “Você sente liberdade para arriscar e cometer erros em seus projetos? ”.

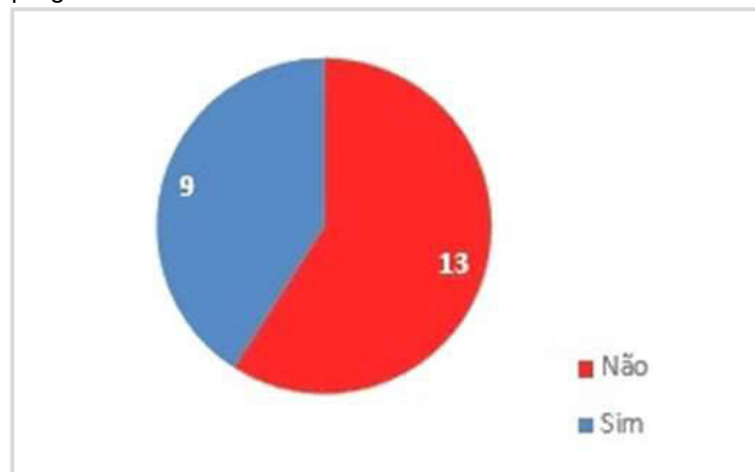


**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

A partir do gráfico retratado na Figura 18, é possível perceber que 67,74% dos funcionários responderam que não sentem liberdade para arriscar e cometer erros em seus projetos. Tendo em vista esse dado, pode-se inferir que a valorização da experimentação e do erro, considerada por autores como Bes e Kotler (2011) e Yeşil e Kaya (2012) como uma característica motivadora da inovação nas organizações, não é presente na organização estudada.

Os dados retratados na Figura 18 acima podem ser analisados em conjunto com os dados retratados na Figura 15, que ilustra a porcentagem de pessoas que se sentem encorajadas ou não, pela organização, a inovar. A Figura 19, portanto, expõe o gráfico que estabelece esta relação:

**Figura 19** - Relação entre a pergunta de número 8 e a pergunta de número 7.

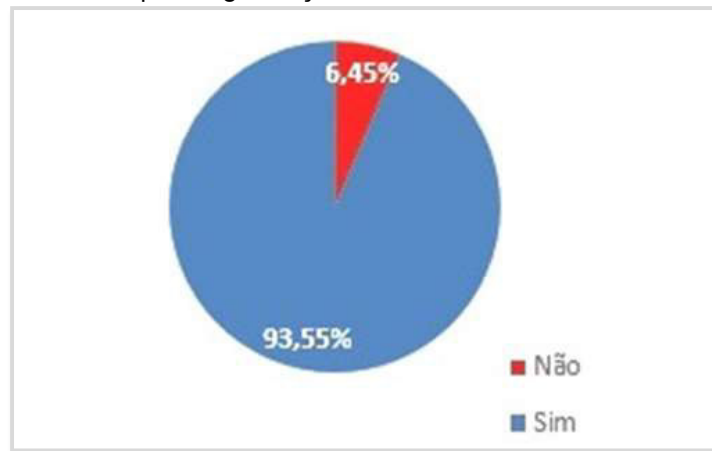


**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

Percebe-se que, dentre os vinte e dois funcionários que se sentem encorajados pela organização a inovar, treze não sentem liberdade para cometer erros ou experimentar em seus projetos. Identifica-se aqui, portanto, uma contradição, visto que, o risco é inerente à inovação (ROBBINS, 2005).

A pergunta de número nove, por sua vez, foi elaborada com o objetivo de verificar como os colaboradores se sentem na organização no sentido de terem seu trabalho valorizado. Segundo McLean (2005), os funcionários de uma organização de sentem mais abertos a inovar quando percebem que possuem seu interesse e bem-estar valorizados. A Figura 20 abaixo expõe o gráfico referente aos resultados da aplicação da pergunta em questão.

**Figura 20** - “Você sente que seu trabalho é importante e valorizado pela organização?”.



**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

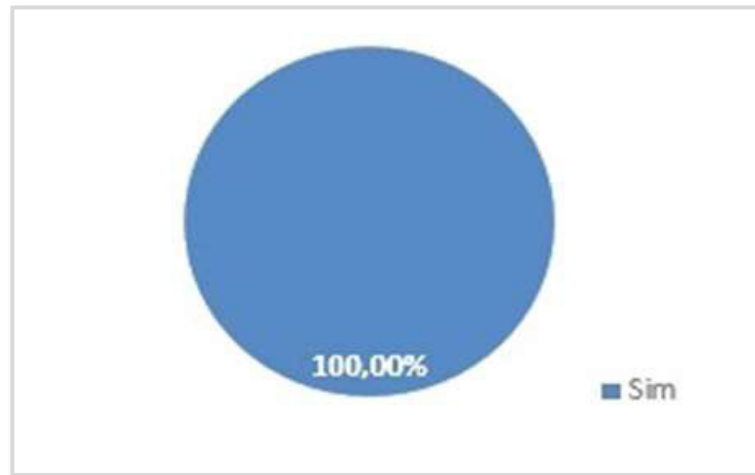
Os dados demonstram que, 93,55%, a grande maioria, dos funcionários da empresa sentem que seu trabalho é importante e valorizado. Tal dado é, portanto, um indicativo de que a empresa em questão se preocupa com o bem-estar dos seus funcionários e valoriza o trabalho e o potencial cognitivo de cada um.

A pergunta de número dez do questionário busca, por outro lado, identificar se os funcionários sentem liberdade para se comunicar com a alta administração da empresa, no caso, os gestores das unidades XYZ de São Luís/MA. Uma comunicação aberta e fluida e uma relação de confiança entre os colaboradores e a direção é essencial para a criação de um ambiente de debate e integração e uma cultura de estímulo à inovação (MCLEAN, 2005; TIDD; BESSANT, 2015). Quando questionados a este respeito, 100% dos funcionários afirmaram que



sim, sentem liberdade e abertura para comunicar-se com seus gestores, conforme demonstrado no gráfico exposto na Figura 21.

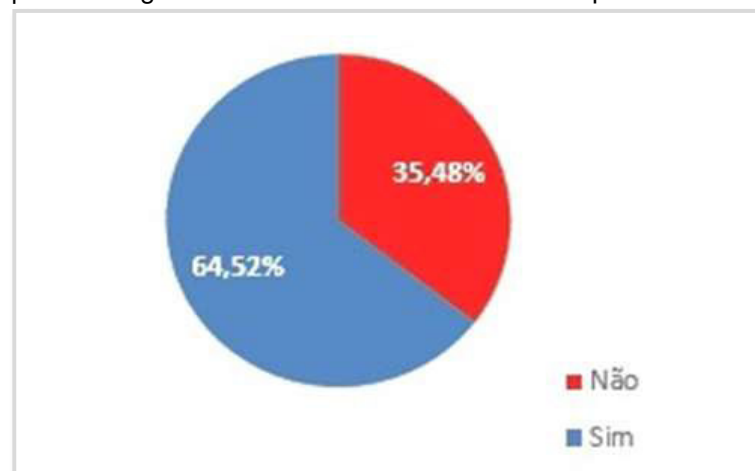
**Figura 21** - “Você sente liberdade para se comunicar com a alta administração da empresa e expor suas ideias?”.



**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

As últimas perguntas realizadas buscaram identificar a presença de meios formais ou informais para a sugestão de ideias na empresa. Tais questionamentos foram elaborados tendo em vista a necessidade de que os membros de uma organização contribuam com o máximo de propostas e ideias para que a inovação esteja presente na organização (BES; KOTLER, 2011). Dessa forma, faz-se necessário a adoção de métodos formais ou informais para a proposta de ideias. A Figura 22 demonstra os resultados obtidos quando questionados aos funcionários a existência de meios formais para a proposta de ideias.

**Figura 22** - “Existe algum meio formal pelo qual os funcionários possam sugerir novas ideias ou melhorias na empresa?”.

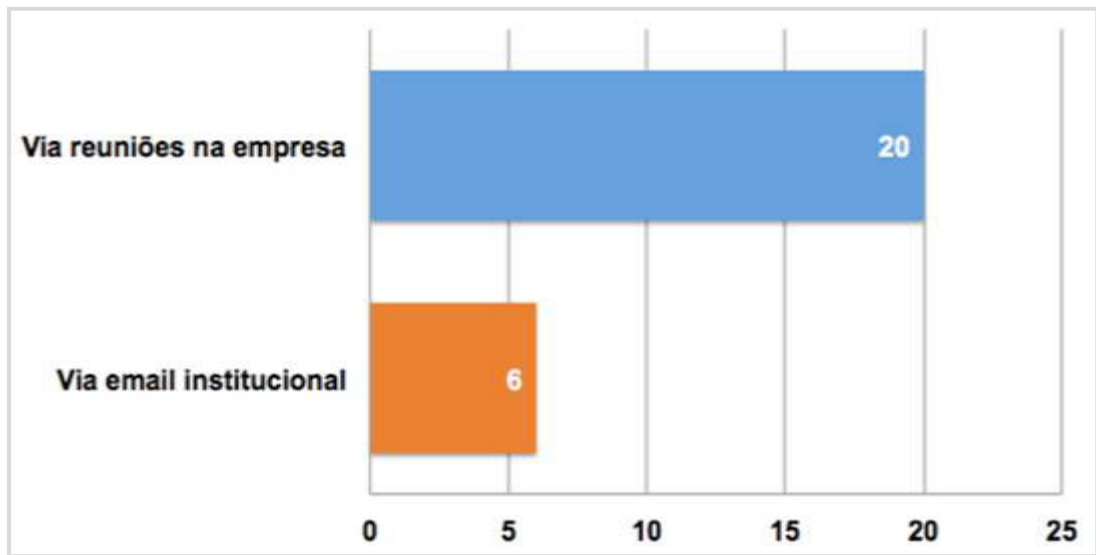


**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

Percebe-se que a empresa, segundo a maioria dos seguidores, 64,52%, possui meios formais para a sugestão de ideias. No entanto, tais dados demonstram que um número significativo afirma não existirem tais meios. É possível inferir, portanto, que os meios formais existentes para a sugestão e proposta de ideias precisam ser mais difundidos pela empresa.

Àqueles funcionários que responderam sim à pergunta foi solicitado que marcassem alternativas referentes aos meios que são utilizados pela empresa. A Figura 23 abaixo demonstra em forma de gráfico as duas alternativas mais populares:

**Figura 23** - Meios formais para a proposta de ideias existentes na empresa.

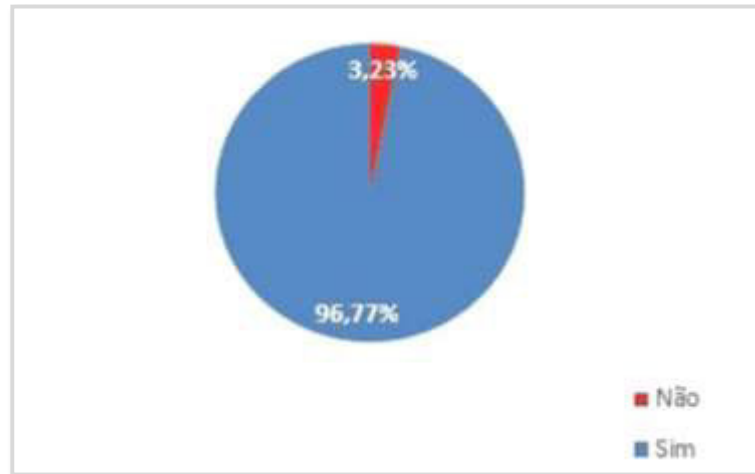


**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa

Percebe-se que, dentre as opções existentes: Caixa de Sugestões; Reuniões; Intranet ou banco de dados; Documentação formal e e-mail institucional, os funcionários identificaram a presença de apenas duas: reuniões na empresa e e-mail institucional. A presença de reuniões na empresa foi identificada por todos os vinte funcionários que afirmaram existir tais meios, sendo assim, o meio formal mais utilizado e presente na organização para a proposta de ideias.

A Figura 24 abaixo expõe em forma de gráfico os resultados obtidos com a aplicação da pergunta de número 12, que questiona a existência de meios informais para a proposta de ideias na empresa.

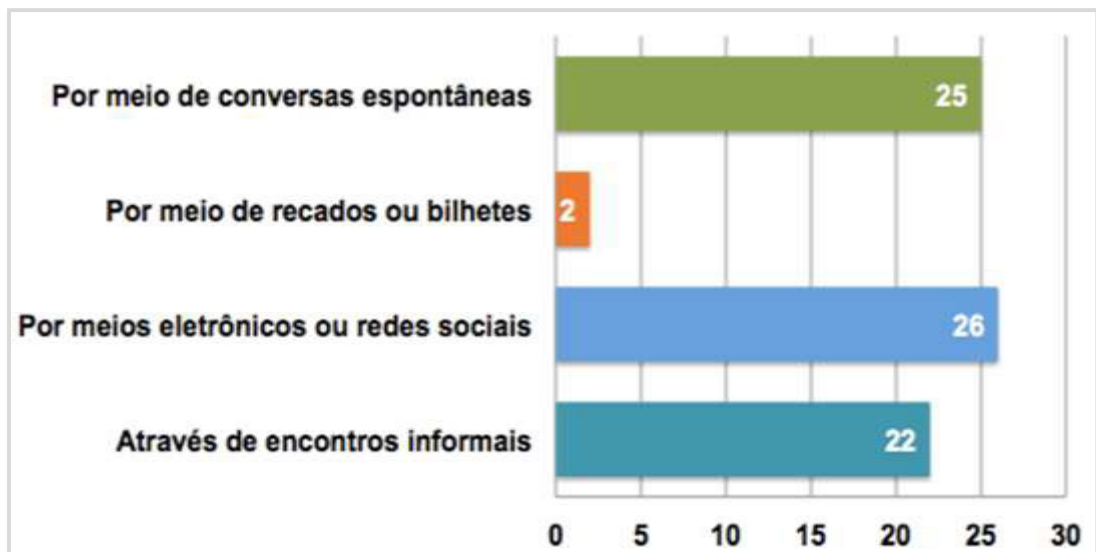
**Figura 24** - “Existe algum meio informal pelo qual os funcionários possam sugerir novas ideias ou melhorias na empresa?”.



**Fonte:** Dados colhidos durante a entrevista.

Percebe-se que, 96,77% dos funcionários da escola reconhecem a existência de meios informais para a proposta de ideias. Dessa maneira, é possível inferir que na empresa estuda, a presença de meios informais para a proposta de ideias é significativamente mais evidente que a de meios formais. A Figura 25, abaixo, demonstra em forma de gráfico os resultados obtidos quando foi requisitado àqueles que responderam sim, que selecionassem os principais meios informais para a proposta de ideias existentes na empresa.

**Figura 25** - Meios informais para a proposta de ideias existentes na empresa.



**Fonte:** Dados colhidos durante a pesquisa.

Pode-se observar na Figura acima que, vinte e seis dos trinta funcionários que afirmaram existir meios informais para a sugestão de ideias na empresa indicaram meios eletrônicos ou redes sociais, sendo assim, considerados os mais utilizados pela empresa. Conversas espontâneas e encontros informais também são meios populares para a troca de ideias. Os gráficos referentes aos dados das últimas perguntas indicam, portanto, que a comunicação na empresa é marcada pela informalidade, liberdade e abertura.

#### **5.4 Análise e conclusão dos dados pesquisados:** relação entre entrevista e questionário

Tendo em vista os dados colhidos por meio da aplicação dos instrumentos de pesquisa utilizados, entrevista e questionário, faz-se necessário uma análise em conjunto das informações para uma melhor avaliação dos resultados da pesquisa.

A partir dos resultados do questionário e da entrevista é possível inferir que a XYZ possui em sua cultura organizacional importantes práticas de apoio à inovação. No entanto, percebe-se também a presença de alguns entraves ou inibidores da inovação.

Em um primeiro momento, a partir da análise da entrevista, é possível dizer que a alta administração da escola reconhece a necessidade da inovação, bem como tem conhecimento de que a inovação não necessariamente é sinônimo de novidade ou tecnologia (BROWN, 2010).

Pela análise dos dados do questionário, percebe-se que, a grande maioria dos funcionários também reconhece a necessidade da inovação, além de afirmarem que a XYZ é, para eles, uma empresa inovadora. Nesse ponto em questão percebe-se uma congruência entre os dados. Na medida em que a gestora reconhece a necessidade de inovação, torna-se mais fácil criar um ambiente em que a mesma seja valorizada e incentivada na organização, o que é evidenciado quando 70,97% dos funcionários afirmam que sentem-se encorajados pela empresa a inovar.

Em relação à missão, visão e valores da empresa e a sua difusão perante os colaboradores, foi possível verificar a não existência de missão ou visão pré-

estabelecidos pela franquia ou pela a administração das unidades de São Luís. Porém, durante a entrevista, a gestora afirmou seguir certos valores em sua gestão, principalmente ao contratar novos funcionários.

Em contrapartida, a análise do questionário indica que 61,29% dos colaboradores não possuem conhecimento sobre os valores pregados pela escola. Além disso, entre as respostas daqueles que afirmaram conhecer, não foi possível observar uma homogeneidade. Pode-se concluir então que, mesmo com a afirmação da gestora de que tais valores existem, estes não são corretamente comunicados e difundidos perante os colaboradores.

Quanto à existência de política de incentivos ou reconhecimentos para aqueles que propõem ideias na empresa, os dados coletados com a aplicação do questionário indicam que a maioria dos funcionários não estão cientes ou afirmam não existir tais incentivos na empresa. Tais informações sustentam o que foi colhido durante a entrevista, que indica a presença de uma política de benefícios monetários para aqueles funcionários que atingem metas, sem, no entanto, haver uma política específica para a proposta e implementação de ideias. Tal fato é devido, segundo a gestora, ao fato de nenhum funcionário ter implementado uma ideia, até o momento, para que possam ter dado alguma premiação.

Em relação à presença do trabalho em equipe na escola, ambos, entrevista e questionário, sugerem que é algo bastante praticado na organização. Os dados do questionário indicam que 87,10% dos funcionários reconhecem o trabalho em equipe como algo estimulado pela organização. O que sustenta as informações coletadas durante a entrevista, que sugerem que o trabalho em equipe é algo frequente na escola por meio de reuniões e por meio de um trabalho integrado entre as unidades da escola. Estas que são também, as três maiores formas de incentivo ao trabalho em equipe apontadas pelos funcionários no questionário: reuniões formais, reuniões informais e um ambiente de trabalho integrado.

A entrevista sugere que a escola preza por uma atmosfera de bem-estar, comunicação aberta, liberdade e valorização dos seus funcionários. Tais aspecto são sustentados pelos dados coletados com o questionário. Todos os funcionários interrogados afirmaram que sentem liberdade para se comunicar com a alta administração da empresa, o que endossa a afirmação feita pela gestora durante a entrevista de que “todos na empresa são muito próximos e possuem a liberdade de dar opiniões, fazer reclamações e sugerir mudanças a qualquer momento”.

A entrevista também sugere uma preferência pela adoção de meios informais para a troca de ideias. Os dados do questionário, portanto, corroboram com esta ideia ao demonstrarem que 96,77% dos colaboradores afirmam existir meios informais para a sugestão de ideias, quando uma quantidade menor de 64,52% afirma existir meios formais para tal. Por meios informais, os mais utilizados são, segundo a entrevista e os dados do questionário, meios eletrônicos e redes sociais, conversas espontâneas e encontros informais.

Em relação à valorização do funcionário, pode-se inferir a partir da análise da entrevista em conjunto com os dados do questionário, que a escola preza pelo bem-estar e fidelização de seus colaboradores. Dentre os funcionários, 93,55% afirmaram que sentem seu trabalho valorizado pela organização e 70,97% afirmaram que se sentem incentivados a buscar mais conhecimento e especializar-se em seu trabalho. Tal fato é sustentado pela entrevista, que indica a presença de benefícios monetários a funcionários que atingem metas e cumprem com seu trabalho como forma de manter os funcionários motivados, além da presença de uma atmosfera de bem-estar na empresa.

Em relação à valorização do erro e incentivo à assunção de riscos, é possível afirmar que a organização ainda precisa avançar neste aspecto. A análise da entrevista sugere que a organização penaliza apenas atitudes erradas não ideias implementadas ou projetos que não dão o resultado esperado. No entanto, a análise dos resultados dos questionários demonstra que 67,54% dos funcionários não sentem liberdade para arriscar ou cometer erros em seus projetos, o que pode ser devido à uma baixa valorização das tentativas ou uma falha de comunicação a respeito da política da empresa.

Com a análise individual dos questionários e da entrevista e com a análise conjunta dos mesmos, conclui-se que a escola possui em sua cultura organizacional cinco das dez características listadas no referencial teórico da pesquisa como as principais motivadoras da inovação. São elas: Consciência da importância e da necessidade de inovação; Confiança e abertura nas relações; Comunicação aberta e fluida; Canal aberto de compartilhamento de ideias entre os funcionários e entre os funcionários e a alta administração e Canal aberto de compartilhamento de ideias entre a empresa e clientes e empresa e parceiros.

Não foi possível detectar na empresa a presença dos outros cinco motivadores listados: Valorização da experimentação e do erro; Internalização de

metas e valores coletivos; Missão e Visão claras e difundidas pela empresa; Política de incentivos e recompensas para a inovação e Clareza dos objetivos e estratégias de inovação.

A escola também não possui uma política de incentivos específica para a implementação de ideias. Além disso, a maioria dos funcionários não possuem conhecimento acerca dos valores pregados pela escola, nem da missão e visão da empresa, pois estas não foram pré-definidas pela organização.

Em relação ao erro, não foi possível observar pela perspectiva dos funcionários, uma política de valorização da experimentação e do erro na organização. No que concerne à clareza dos objetivos e estratégias de inovação, os dados da pesquisa não ofereceram informações suficientes a respeito.

A análise do questionário e da entrevista sugerem a presença de certos inibidores da inovação na organização. Percebe-se que o medo do erro e o medo da retaliação, caracterizados por Bes e Kotler (2011), estão presentes em meio aos funcionários, na medida em que estes, em sua maioria, não sentem a liberdade para arriscar e cometer erros em seus projetos, mesmo sentindo-se encorajados a inovar.

A falta de método ou processo para a inovação, também é um importante inibidor definido por Bes e Kotler (2011). Segundo os autores, devem ser criados processos, métodos e práticas que ensinem as pessoas a gerar e implementar ideias, de forma a criar algo constante e sólido na organização. Com isto, não foi possível, com a aplicação dos instrumentos de pesquisa, verificar a existência de qualquer método ou processo para a geração de ideias na empresa, o que, pode vir a ser um inibidor da inovação na organização.

Tais inibidores, aliados à inexistência de certos motivadores, podem ser o motivo pelo qual a escola não possui a inovação como algo presente ou constante, visto que a gestora afirmou em entrevista que “ninguém nunca implementou uma ideia na escola”.

A criação de uma política de recompensas para a sugestão de ideias e a sua ampla comunicação perante o corpo de funcionários seria uma das maneiras de evitar ou diminuir o efeito dos inibidores relacionados ao medo do erro na organização. Além disso, a formulação de processos, objetivos e estratégias próprias para a geração e implementação de ideias são importantes fatores para a incorporação da inovação como algo constante na organização.

Bes e Kotler (2011) sustentam essa ideia ao afirmarem que uma cultura criativa ou uma cultura de incentivo à inovação, é somente um dos fatores que constituem a essência de uma empresa inovadora, devendo existir em conjunto um planejamento orientado para a inovação, processos fortes de inovação, e um sistema de recompensas.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os estudos teórico e prático realizados, pode-se afirmar que a pesquisa logrou êxito em alcançar ao objetivo geral de identificar se existem práticas motivadoras da inovação na cultura organizacional da empresa estudada.

Tal processo teve início por meio da realização de pesquisa bibliográfica e exposição no referencial teórico de uma lista com as dez principais práticas motivadoras da inovação segundo os autores trabalhados, foi possível fundamentar a elaboração do questionário e roteiro de entrevista. Sendo estes aplicados posteriormente na empresa XYZ, atingindo assim aos objetivos específicos de apresentar as principais características consideradas motivadoras da inovação e levantar as práticas de estímulo à inovação encontradas na cultura da organização estudada.

Foi constatada a presença, na cultura organizacional da empresa, de cinco das dez práticas ou características de incentivo à inovação apresentadas no referencial teórico. São elas: Consciência da importância e da necessidade de inovação; Confiança e abertura nas relações; Comunicação aberta e fluida; Canal aberto de compartilhamento de ideias entre os funcionários e entre os funcionários e a alta administração e Canal aberto de compartilhamento de ideias entre a empresa e clientes.

A partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa e da análise dos resultados foi possível atingir também o objetivo específico de analisar as carências da organização em relação ao estímulo à inovação. Foram identificados na empresa a presença de certos inibidores da inovação, tais quais o medo do erro e da retaliação, não sendo possível identificar também a existência de métodos ou processos específicos para a inovação.

O alcance de tais resultados configurou-se, portanto, no alcance do objetivo geral, respondendo, conseqüentemente ao problema de pesquisa proposto: Quais as práticas ou características de uma cultura organizacional que favorecem o surgimento da inovação podem ser identificadas na empresa XYZ?

Evidencia-se a importância da pesquisa na medida em que contribui para o aprofundamento de um tema com literatura nacional ainda escassa e de grande importância para as organizações. Destaca-se a importância de um referencial teórico bem trabalhado sobre o tema para a realização de pesquisas futuras bem

como a necessidade de um estudo prático para que demais empresas busquem identificar e estimular práticas de incentivo à inovação em sua própria cultura.

Com o desenvolvimento da pesquisa e a análise dos resultados encontrados, no entanto, pode-se constatar a presença de certas limitações na pesquisa. A aplicação do questionário e do roteiro de entrevista, por não seguirem um padrão pré-estabelecido e pela dificuldade encontrada na formulação e aplicação dos questionamentos, não conseguiu englobar o seguinte motivador da inovação: clareza dos objetivos e estratégias de inovação. Além disso, constatou-se a necessidade de uma avaliação da empresa sobre a perspectiva da presença ou não de inibidores, para que assim, uma análise mais aprofundada a respeito das carências da empresa em relação à inovação fosse realizada. Optou-se pelo foco nas práticas motivadoras, no entanto, devido à necessidade de delimitar o tema para a elaboração de instrumentos de pesquisa mais simples e objetivos.

Os resultados do estudo indicam a existência de práticas consideradas de incentivo à inovação na organização estudada, no entanto, as informações colhidas durante a realização da entrevista sugerem que a inovação não é algo presente dentro da empresa. Dessa maneira, conclui-se que, a presença de características de incentivo à geração e implementação de ideias na cultura organizacional de uma empresa não garante que a mesma será capaz de inovar de forma constante. Sugere-se, portanto, a realização de um estudo aprofundado acerca da criação e implementação de métodos ou processos específicos para a inovação nas organizações, de forma que, as práticas de incentivo à inovação possam alcançar o resultado esperado mais facilmente.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Maria Cristina Sanches; FREDERICO, Ronaldo. Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 42, n. 12, p.75-89, abr./out. 2008. Disponível em: <[http://www.uniempre.org.br/user-files/files/criatividade\\_inovacao\\_e\\_controle\\_nas\\_organizacoes.pdf](http://www.uniempre.org.br/user-files/files/criatividade_inovacao_e_controle_nas_organizacoes.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2015.
- BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo: Lua de Papel, 2011. 327 p.
- BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 249 p.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values of Framework**. São Francisco: Jossey-bass, 2006. 259 p. Disponível em: <<https://goo.gl/ZHPaSN>>. Acesso em: 21 nov. 2015
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dácio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymarâ Educação, 2011. 140 p. Disponível em: <<http://goo.gl/590NRQ>>. Acesso em: 14 dez. 2015.
- CARVALHO, Hilda Alberton de. **Gestão de pessoas em ambientes de pesquisa, desenvolvimento e inovação em empresas inovadoras**. 2013. 236 f. Tese (Doutorado) - Curso de Tecnologia e Sociedade, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/788>>. Acesso em: 20 dez. 2015
- DRUCKER, Peter F. **The discipline of innovation**. [S.l.]: Harvard Business Review, 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>>. Acesso em: 08 dez. 2015.
- FARIA, Maria de Fátima Bruno; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 3, p.30-55, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33188/medidas-de-cultura-de-inovacao-e-de-cultura-org--->>>. Acesso em: 12 dez. 2015.
- GODOY, Renata Semensato Pereira de. **Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica**. 2009. 198 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/XugcRK>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

ISMAIL, Wan Khairuzzaman Wan; ABDMAJID, R. Framework of the culture of innovation: a revisit. **Jurnal Kemanusiaan**. Malaysia, n. 9, p. 38-49, jun. 2007. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/files/392/11784115.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

KAASA, Anneli; VADI, Maaja. **How does culture contribute to innovation?: Evidence from European countries**. Tartu: Tartu University Press, 2008. 38 p. Disponível em: <<http://www.mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/RePEc/mtk/febpdf/febawb63.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

LEVITT, Theodore. **Creativity is not enough**. [S.l.]: Harvard Business Review 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/08/creativity-is-not-enough>>. Acesso em: 08 dez. 2015.

MAIA, Celso et al. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. **Revista Capital Científico**, v. 3, n. 12, p.1-15, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://goo.gl/GeoYzQ>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARTINS, Ellen; MARTINS, Nico. An organisational culture model to promote creativity and innovation. **Journal of Industrial Psychology**, South Africa, v. 28, n. 4, p. 58-65. abr. 2002. Disponível em: <<http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/download/71/69>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

MCLEAN, Laird. 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, 1 maio 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/xSm7lz>>. Acesso em: 07 jan. 2016.

MPE BRASIL. **Destaque de boas práticas de inovação**. [S.l.:s.n.], 2014.37 p. Disponível em: <<http://goo.gl/sjKjl2>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para Coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. [S.l.]: OECD, 2005. 184 p. Tradução: FINEP. Disponível em: <<http://oei.es/salactsi/oslo4.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

PAULA, Patrícia de et al. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA. **Gestão e Regionalidade**, [s.l.], v. 27, n. 81, p.59-73, set./dez. 2011. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1279/1048](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1279/1048)>. Acesso em: 18 dez. 2015.

PINHEIRO, Tennyson. Prefácio. In: BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 249 p.

PINTO, Míriam de Magdala. **Tecnologia e inovação**. Florianópolis: UFSC, 2012. 152 p. Disponível em: <<http://www.labtar.net.br/site/wp-content/uploads/2014/02/Tecnologia-e-Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

PRIORE, Eduardo Roberto; PRADO, Sônia Regina; CANNAS NETO, Antonio. Cultura organizacional: influência dos gestores na cultura das organizações. **Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 2, p.122-134, jul. 2012. Disponível em: <<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea/article/download/88/140>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-bass, 2004. 458 p. Disponível em: <<http://goo.gl/B7NB7E>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997. Disponível em: <<http://goo.gl/hjv9Vu>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

STOECKICHT, Ingrid Paola. **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. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/site/?aid=430&pid=428&sa=1>>. Acesso em: 08 dez. 2015.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookma 2015.

YEŞİL, Salih; KAYA, Ahmet. The role of organisational culture on innovation capability: an empirical study. **International Journal of Information Technology and Business Management**. [Turkey], p. 11-25. out. 2012. Disponível em: <[http://www.jitbm.com/6thVolumeJITBM/Salih yasil.pdf](http://www.jitbm.com/6thVolumeJITBM/Salih%20yasil.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2015.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – Questionário**

**1. Na sua opinião, a inovação é algo necessário?**

Sim  Não

**2. Você considera a empresa em que trabalha inovadora?**

Sim  Não

**3. Você saberia afirmar quais são os valores que a empresa prega em sua gestão?**

Sim  Não

**3.1 Se sim, quais?**

---

---

---

**4. Existe alguma forma de incentivo ou reconhecimento para aqueles funcionários que propõem novas ideias na empresa?**

Sim  Não  Não Sei

**4.1 Se a resposta for sim, qual (is)?**

- Recompensa Monetária;
- Recompensa por benefícios (folgas, aumento de salário e etc);
- Recompensa por oportunidades (Liderança em Projetos, novas atribuições e etc);
- Reconhecimento público;
- Reconhecimento formal perante a alta administração.

**5. A empresa em que trabalha estimula o trabalho em equipe para a resolução de problemas?**

Sim  Não

**5.1 Se a resposta for sim, de que maneira? (Marque quantas achar de acordo)**

Por meio de reuniões formais;

- Por meio de reuniões informais;
- Através da designação de equipes para projetos específicos;
- Por meio de um ambiente de trabalho integrado.

**6. Você é incentivado pela empresa a buscar mais conhecimento e se especializar na sua área ou em outras afins?**

- Sim  Não

**7. Você se sente encorajado pela instituição a buscar e aplicar métodos alternativos e inovadores em seu trabalho?**

- Sim  Não

**8. Você sente liberdade para arriscar e cometer erros em seus projetos?**

- Sim  Não

**9. Você sente que seu trabalho é importante e valorizado pela organização?**

- Sim  Não

**10. Você sente liberdade para se comunicar com a alta administração da empresa e expor suas ideias?**

- Sim  Não

**11. Existe algum meio formal pelo qual os funcionários possam sugerir novas ideias ou melhorias na empresa?**

- Sim  Não

**11.1 Se a resposta for sim, qual (is)?**

- Caixa de Sugestões;
- Em Reuniões na Empresa;
- Através da intranet ou sistema de banco de dados próprio da empresa;
- Por meio de documentação formal;
- Via e-mail institucional;
- Outros: \_\_\_\_\_



**12. Existe algum meio informal pelo qual os funcionários possam sugerir novas ideias ou melhorias na empresa?**

( ) Sim                      ( ) Não

**12.1. Se a resposta for sim, qual (is)?**

( ) Através de encontros informais;

( ) Por meios eletrônicos ou redes sociais (Whats App, Facebook e etc.);

( ) Por meio de recados ou bilhetes;

( ) Conversas espontâneas;

( ) Outros: \_\_\_\_\_

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

## **APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista**

1. O que você entende por inovação?
2. Na sua opinião, qual a importância dela para as empresas?
3. Quais os valores que a XYZ prega em sua gestão, e como eles são estimulados entre os colaboradores?
4. Como você descreveria a comunicação na sua empresa? E a relação entre os funcionários?
5. Existe algum meio pelo qual os funcionários possam dar opiniões e propor ideias?
6. E quanto aos clientes? A escola busca a opinião dos alunos e pais para melhorar seu trabalho e angariar ideias?
  - 6.1. De que forma? Existe algum meio ou método para isso?
7. Há alguma forma de reconhecimento para aqueles funcionários que alcançam metas ou propõem novas ideias?
8. Caso um funcionário cometa algum erro ao propor uma ideia ou fazer o seu trabalho de modo diferente, como a empresa lidaria com essa questão?
9. Os funcionários costumam trabalhar em equipe? Em que situações?
10. Quando é preciso recrutar professores ou outros profissionais para trabalhar na empresa, quais qualidades e valores você busca?
11. Você acha que o fato do XYZ ser uma franquia atrapalha no processo de inovação?
12. Você possui a liberdade de tomar iniciativas próprias e implementar ideias, ou é tudo preestabelecido pela franquia?

**Fonte:** Elaborado pelo autor