



CULTURA INOVATIVA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BRAGANÇA PAULISTA

Djair Picchiai

Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP
Professor da FGV-EAESP há 31 anos
Professor da FACCAMP há 10 anos

Mara Lucia Guimarães Mendonça

Mestrado Profissional de Administração de Empresas
Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas
Djair.Picchiai@fgv.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Djair Picchiai y Mara Lucia Guimarães Mendonça (2017): "Cultura Inovativa nas Micro e Pequenas Empresas de Bragança Paulista", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (marzo 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/17/cultura.html>

Resumo

O artigo teve como objetivo verificar a existência de características culturais propícias à inovação em pequenas empresas do Município de Bragança Paulista. Foram realizadas entrevistas com gestores de três pequenas empresas que apresentaram perfil cultural da Cultura Inovativa por meio do modelo proposto por Martins e Terblanche (2003). Identificou-se na análise dos resultados nas pequenas empresas com perfil de Cultura Inovativa a intencionalidade da inovação, flexibilidade, recompensas, reconhecimentos, tolerância a erros, trabalho em equipe, comunicação aberta, sendo a cultura organizacional de suma importância no processo de intenção de inovar. Em geral, este estudo contribui para a disseminação das dimensões de uma cultura organizacional pró-inovação que possibilite a ação dos empreendedores no sentido de fomentar tal cultura.

Palavras-Chave: Inovação; Cultura Organizacional; Micro e Pequenas Empresas

Abstract

The article had as objective to verify the existence of cultural characteristics for the innovation in small companies of the Municipality of Bragança Paulista. The results show that an organizational culture is predominant in small companies and is Clan type. In the second phase, interviews were conducted with managers of three small companies that presented a cultural profile of the Innovative Culture through Martins and Terblanche (2003) model proposal. It was identified in the analysis of the results in the small companies with the profile of Innovative Culture an intentionality of

innovation, flexibility, rewards, recognitions, tolerance errors, teamwork, open communication, being an organizational culture of paramount importance not process of intention to innovate. In general, this study contributes to the dissemination of dimensions of an organizational culture to innovation that enables action by entrepreneurs with no sense of promoting culture.

Key-words: Innovation; Organizational culture; Micro and Small Business

1. Introdução

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

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

Vários estudos analisam a relação entre cultura organizacional e inovação evidenciando que alguns dos elementos que compõem a cultura podem tanto estimular à inovação, como inibir processos inovadores (AHMED, 1998; NARANJO; JIMÉNEZ; SANZ, 2010; NARANJO; HERNANDEZ, 2015). O desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule a inovação afeta todos os níveis da organização, sendo esta o ponto de partida para os processos de inovação.

No Brasil, as pequenas empresas representam um número expressivo na economia, na capacidade de geração de emprego e de renda. Dessa forma, é imprescindível a importância da inovação para essas empresas. As empresas de pequeno porte somadas a microempresas se constituem em 6,6 milhões de estabelecimentos e geram cerca de 17,1 milhões de empregos formais, segundo dados do SEBRAE (2015).

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

2. Fundamentação Teórica

2.1. Cultura Organizacional

Estudos apontam que a cultura desempenha um papel fundamental nas organizações e, em geral, é geralmente considerado como um dos principais determinantes do seu sucesso ou fracasso (CAMERON; QUINN, 2006; MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

A cultura organizacional representa a identidade da organização, se traduzida em um conjunto de crenças, valores, princípios e normas compartilhados e distinguindo uma organização de outra (SCHEIN, 2009). Caracteriza-se por um padrão de pressupostos básicos desenvolvidos por um determinado grupo, adaptado a circunstâncias externas e integrações internas que são consideradas válidas na organização e transmitidas para os novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a tais circunstâncias (SCHEIN, 2009).

2.2. Inovação

Os termos inovação, invenção e criatividade muitas vezes se confundem, já que as pessoas tendem a tratar inovação como invenção ou criatividade. A criatividade pode contribuir para muitas inovações, mas existem também muitas ideias criativas que não

são consideradas inovações. A criatividade é a produção de novas ideias, sendo que a inovação é a implementação bem sucedida de ideias criativas dentro de uma organização (AMABILE et al., 1996). Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a invenção é apenas o primeiro passo de um longo processo de uma boa ideia, que necessita de um projeto gerencial, desenvolvimento mercadológico e financeiro entre outros. A inovação trata-se de um processo dinâmico que por meio da criatividade desenvolve novas ideias ou aperfeiçoa o já existente de uma nova maneira.

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

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

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

“[...] implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada” (OECD, 2005).

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

uma necessidade para estas se manterem competitivas (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010).

Com o passar do tempo e aumento da competitividade no ambiente organizacional, o conceito de inovação tornou-se mais abrangente, deixando de ser percebida como um ato isolado e passando a ser compreendida como um processo holístico (AHAMED, 1998). Segundo Ahamed (1998) por ter um caráter holístico, a inovação abrange toda a gama de atividades necessárias para fornecer valor aos clientes e um retorno satisfatório para o negócio. A inovação ao mesmo tempo em que traz incertezas e riscos, também cria oportunidades para a organização (AHAMED, 1998).

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

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

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

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

A inovação aberta é uma alternativa para as pequenas empresas enfrentarem os problemas acima (ZHANG; CHEN, 2014), pois influencia positivamente seus resultados (PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; ROPER; VAHTER;

LOVE, 2013). Pequenas empresas com estratégia de inovação dependem fortemente na aquisição de fontes externas de conhecimento para complementar os seus recursos inovadores internos fracos (HERVAS-OLIVER; SEMPERE-RIPOLL; BORONAT-MOLL, 2014). Em seus estudos Chesbrough (2003) define inovação aberta como "os fluxos de entrada e saída de conhecimento e tecnologia, que permitem à empresa acelerar o seu processo de inovação, bem como alargar e penetrar em novos mercados para a utilização externa dessa inovação".

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

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

2.3. Cultura de Inovação

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

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

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

criatividade e a inovação. (TESLUK; FAAR; KLEIN, 1997; MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Um dos principais determinantes da inovação é a cultura organizacional (AHMED, 1998; NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010, NARANJO; HERNADEZ, 2015), pois afeta diretamente o comportamento. (AHMED, 1998; HARTMANN, 2006). Normas culturais como prêmio e recompensas (AHMED, 1998; NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010), confiança e abertura, autonomia e flexibilidade facilitam a criação de um clima de inovação (AHMED, 1998). Conforme Nacinovic, Galetic e Cavlek (2010) “Cada organização tem uma cultura única que impulsiona a forma, o grau e velocidade de inovação”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4. Estratégia

A Estratégia abrange a visão, missão e determinação. A organização que tem intenção de ser inovadora comunica esta intenção por meio da missão, visão e objetivos (DOBNI, 2008), que devem ser compartilhados por todos os funcionários da organização a fim de que estes entendam onde se deseja chegar e assim atuem de forma criativa e inovadora para atingir os objetivos traçados (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Segundo Dombrowski et al. (2007) a missão e visão da organização unem os funcionários e, deve claramente, incentivar a inovação e sublinhar a sua importância.

2.5. Estrutura

A Estrutura enfatiza os valores que têm influência na promoção ou a restrição da criatividade e da inovação nas organizações (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A cultura organizacional em uma estrutura que apoia a criatividade e a inovação, valores como a flexibilidade, liberdade e trabalho em equipe cooperativa irão promover a criatividade e a inovação, assim como, valores como rigidez, controle, previsibilidade, estabilidade e ordem (geralmente associada com estruturas hierárquicas) irão dificultar a criatividade e a inovação. (ARAD et al., 1997). Estruturas orgânicas que promovem a inovação valorizam a liberdade como um valor fundamental em estimular a criatividade e a inovação por meio da autonomia, empoderamento e processo de tomada de decisão (AHMED, 1998). A estrutura e a hierarquia ou a suas ausências podem ter impacto na capacidade de inovar. As organizações inovadoras têm maior probabilidade de ter uma cultura que enfatiza uma orientação externa e flexibilidade interna (BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013).

2.6. Mecanismos de suporte

Recompensa e reconhecimento, disponibilidade de recursos (tempo, tecnologia da informação e pessoas criativas) são os mecanismos apoiadores da criatividade e a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). O comportamento recompensando reflete o valor de uma organização e, por meio dele a organização reafirma o comportamento desejado para sua cultura. O sistema de recompensa define quem é recompensado e porque, atuando como uma declaração de valores organizacionais, crenças e normas (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010). A tecnologia da informação facilita a inovação ao atender as necessidades dos usuários (NACINOVIC; GALETIC; CAVLEK, 2010). As dificuldades para acesso, obtenção e utilização de recursos tecnológicos necessários à inovação no contexto organizacional são o que

dificultam os processos de implementação, já práticas de novas ideias dificultam o processo de inovação (SOUZA; BRUNO-FARIA 2013).

2.7. Comportamentos que estimulam a inovação

A forma maneira pela qual os erros são tratados nas organizações determina se as pessoas se sentem livres para agir de forma criativa e inovadora. A tolerância com relação aos erros é um elemento essencial para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova a criatividade e a inovação, devendo ser buscada por organizações que almejam esta condição (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A assunção de riscos e experimentação são comportamentos que estão associados com a criatividade e a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A tolerância ao risco significa a vontade de lidar com as incertezas e, portanto, está relacionada com o valor da flexibilidade e também está relacionada com o crescimento, pois a tomada de risco permite aproveitar as possibilidades que aparecem no mercado (BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013).

2.8. Comunicação

Em organizações com valores culturais fortes voltados para a criatividade é provável que se possa observar uma estrutura organizacional e de trabalho que incentive a comunicação (TESLUK; FAAR; KLEIN, 1997). A comunicação deve ser transparente e de confiança com abertura, expondo a diversidade de ideias e enfrentamento das discordâncias. A comunicação aberta promove a segurança para agir de forma criativa e inovadora, uma vez que os indivíduos passam a se sentir emocionalmente seguros (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Em processo de inovação os problemas ocorrem frequentemente por causa de falha na comunicação, especialmente entre os diferentes elementos funcionais no processo e melhorando a clareza e a frequência de comunicação em tais interfaces é fundamental para o sucesso da inovação (TIDD; BESSANT; PAVVITT, 2008). Segundo Bruno-Faria e Fonseca (2015, p. 62) “Subjacente à concepção proposta de cultura de inovação, acredita-se que por meio do sistema de comunicação os indivíduos na organização compartilhem o conteúdo da cultura”.

3. Metodologia

O presente trabalho utiliza métodos mistos sequenciais para uma melhor compreensão do fenômeno cultura organizacional e inovação. O método caracteriza-se pela coleta e análise de dados quantitativos em uma primeira fase da pesquisa, que posteriormente é seguida da coleta de dados qualitativos, sobre os resultados quantitativos iniciais, sendo que as duas formas de dados se apresentaram separadas, porém conectadas (CRESWELL, 2010).

A opção por uso de um projeto explanatório sequencial visa a explicar e interpretar os resultados quantitativos por meio da coleta e análise dos dados qualitativos (CRESWELL, 2010). A produção científica de cultura voltada para a inovação é recente e em seus estudos predominam abordagens quantitativas, o que torna interessante este estudo utilizando uma abordagem qualitativa visando aprofundar a compreensão do conceito. A compreensão mais profunda pode servir de orientação para os gestores que desejam desenvolver uma cultura organizacional voltada para a inovação em suas empresas.

A primeira fase objetivou um levantamento (survey) visando caracterizar os perfis predominantes da cultura organizacional das pequenas empresas de Bragança Paulista e verificar a existência de características culturais voltadas à inovação. Esta primeira fase possuiu cunho quantitativo, cujo objetivo foi o de selecionar as empresas para a segunda fase, onde foi aplicado questionário de cunho qualitativo por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado com base no modelo teórico de Martins e Terblanche (2003) para investigar a presença dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a criatividade e a inovação, que foi aplicado nas pequenas empresas que apresentam perfil da cultura organizacional Inovativa/Adhocracia.

3.1. Amostra

A amostra foi composta por 17 empresas, das quais os gestores participantes da pesquisa, conforme compromisso assumido, tiveram seus nomes omitidos e substituídos por números em ordem crescente, de “1” a “17”, separadas por área de atuação (indústria, comércio e serviços). O perfil das empresas, por ramo de atividade, foi composto por: sete empresas do setor industrial (41,18%), seis do Comércio (35,29%) e quatro do setor de Serviços (23,53%). O critério de exclusão foram os funcionários ausentes no período da realização da pesquisa, por motivos como férias, afastamento médico, treinamento ou ausência por razões pessoais.

3.2. Apresentação e análise dos dados da fase quantitativa

A análise quantitativa teve por objetivo verificar a percepção dos funcionários sobre perfis predominantes da cultura organizacional de cada organização. Esta análise foi utilizada para selecionar as organizações que apresentassem o perfil de Cultura Inovativa, as quais participaram da segunda parte na análise qualitativa.

A primeira etapa da pesquisa, de cunho quantitativo, foi aplicada a todos os funcionários das organizações, independente do seu nível hierárquico. As respostas foram coletadas individualmente após a explicação de questões éticas como respeito ao ser humano, privacidade das informações, sigilo individual e organizacional e identificação do propósito da pesquisa, por meio da aplicação de um questionário sócio demográfico e pelo Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional - Organization Culture Assessment Instrument / OCAI baseado no Competing Values Framework (CVF) desenvolvido por Cameron e Quinn (2006). O OCAI é um instrumento de diagnóstico da cultura organizacional amplamente aceito na literatura e utilizado em vários estudos no contexto internacional (NARANJO; HERNANDES, 2015).

O CVF sintetiza os elementos que constituem a cultura organizacional: pressupostos básicos, as orientações e os valores principais de uma organização, que são opostos e concorrem entre si. A interação entre essas quatro dimensões deu origem aos quatro quadrantes que identificam as tipologias culturais: Clã, Inovativa/Adhocracia, Hierarquia e Mercado (CAMERON; QUINN, 2006).

A base do OCAI é constituída por seis dimensões de conteúdo: Características Dominantes; Liderança Organizacional; Gestão de pessoas; Coesão organizacional; Ênfases estratégicas; Critérios de sucesso. As características dominantes e Coesão organizacional abordam os pressupostos básicos; A liderança organizacional e a gestão de pessoas abordam as interações dentro da organização e finalmente a ênfase estratégica e critérios de sucesso abordam a direção organizacional (CAMERON; QUINN, 2006).

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

conteúdo refletem valores culturais fundamentais e pressupostos implícitos sobre a forma como a organização funciona. Eles refletem ‘como são as coisas’ na organização”.

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

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

Para a análise dos dados obtidos, utilizou-se a análise da variância Anova One-Way, ao nível de significância $p < 0,05$. A análise dos dados da pesquisa revelou que, na percepção dos respondentes dos setores da Indústria e Serviços, a cultura do tipo Clã foi reconhecida como o tipo predominante em todas as organizações. Nos setores Indústria e Serviços foi seguida pelo tipo Mercado. Na tabela 1, a seguir, apresenta-se o perfil cultural por meio do valor médio geral e o respectivo desvio padrão para cada tipo de cultura das pequenas empresas pesquisadas.

Tabela 1 – Perfis Cultura Organizacional

	Área de Atuação	Clã	Desvio Padrão	Inovadora	Desvio Padrão	Mercado	Desvio Padrão	Hierárquica	Desvio Padrão	P Value
1	Indústria	13,22	3.795	15.733	3.085	17.578	2.692	13.489	3.666	0.000
2	Indústria	16.583	4.143	13.639	3.118	14.556	3.047	15.250	3.384	0.004
3	Indústria	16.231	3.113	14.077	2.691	16.231	3.270	13.462	3.178	0.046
4	Indústria	15.789	4.467	11.158	2.062	15.316	3.544	17.842	3.484	0.000
5	Indústria	14.000	2.000	14.571	2.593	16.000	4.739	15.429	2.875	0.372
6	Indústria	17.857	2.825	13.429	2.441	13.714	2.585	15.071	4.251	0.001
7	Indústria	15.944	2.940	17.167	3.222	16.056	3.115	11.222	3.782	0.000
8	Comércio	17.800	3.994	11.400	2.757	17.100	3.573	13.700	3.302	0.000
9	Comércio	12.200	2.936	14.400	2.459	16.800	4.211	16.600	2.951	0.008
10	Comércio	15.273	2.102	14.636	3.171	13.909	2.071	16.455	2.979	0.153
11	Comércio	18.444	2.455	14.667	3.041	15.000	2.958	11.889	3.551	0.001
12	Comércio	21.000	1.265	11.833	2.483	13.333	1.633	13.833	4.119	0.000
13	Comércio	18.714	6.020	11.714	4.112	13.286	2.563	16.286	2.215	0.016
14	Serviços	14.250	5.101	16.500	5.502	15.417	2.906	13.833	4.174	0.476
15	Serviços	17.455	4.762	12.545	2.770	16.636	4.178	13.364	3.641	0.012
16	Serviços	14.750	2.252	10.750	2.605	16.875	2.748	17.500	2.878	0.000
17	Serviços	20.167	3.971	10.167	2.787	15.000	3.950	14.667	3.502	0.001

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A análise dos dados da pesquisa revelou que, na percepção dos respondentes dos setores da Indústria e Serviços, a cultura do tipo Clã foi reconhecida como o tipo predominante em todas as organizações. Nos setores Indústria e Serviços foi seguida pelo tipo Mercado.

Das dezessete organizações pesquisadas duas delas (Indústria 7 e Serviços 14) apresentaram perfil predominante da Cultura Inovativa. Nas organizações não predomina um modelo único de cultura organizacional, uma vez que foram identificadas características de mais de um padrão cultural presentes nos valores declarados por essas

empresas. Por este motivo foi incluído na análise qualitativa a organização Indústria 1, que apresentou um perfil com média significativa em relação as médias das culturas subsequentes da Cultura Clã e Cultura Hierárquica.

4. Apresentação e análise dos dados da fase qualitativa

Na segunda fase da pesquisa foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado com base no modelo teórico de Martins e Terblanche (2003) para investigar a presença dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a criatividade e a inovação.

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

Um diferencial das três organizações que apresentaram o perfil de Cultura Inovativa que se analisou nesta segunda fase é de que independente do tipo de empresa familiar ou profissional a sua gestão é do tipo profissional conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Perfis Cultura Organizacional

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Quando questionados sobre a estratégia de inovação os gestores relataram que as empresas apresentam missão e visão com foco principalmente no mercado, e apenas uma empresa menciona o seu desejo de ser inovadora. Todas as organizações relatam que sua missão e visão estão bem formuladas e comunicadas aos funcionários visando o seu comprometimento com a estratégia da organização:

S0001 “[...] temos a visão de sempre melhorar, ter resultados, crescer e ser referência. Estamos sempre buscando a inovação, pois a tecnologia exige isso. Então focamos

bastante isso [...] todos os funcionários conhecem nossa missão e visão, inclusive é sempre reforçado em reuniões mensais. ”. ”.

I0001 *“[...] refletem nosso desejo de buscar o conhecimento e a perfeição, para que junto com nossos clientes, fornecedores e funcionários oferecendo os melhores produtos e serviços. Uma das primeiras coisas a ser passada para novos funcionários, através do curso de integração, são a missão, visão e valores de nossa organização”.*

I0002 *“[...] estamos focados no mercado oferecendo produtos e novas soluções tecnológicas e de alta qualidade. Sempre estamos mudando as estratégias, se antecipando as mudanças de mercado e políticas governamentais. ”.*

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

Ao analisarmos as respostas dos gestores entrevistados não foi identificado nas organizações respondentes o item rodizio de funções e de equipes de trabalho. Em todas as organizações entrevistadas os gestores descreveram que se utilizam da prática de horários flexíveis, horas extras e bancos de horas.

I0001 *“[...] horários flexíveis e horas extras são recursos bastante utilizados em todos os setores da organização”.*

I0002 *“[...] possuímos horários flexíveis para atendimento das necessidades da empresa e muitas vezes também em atendimento das necessidades dos empregados, praticamos uma parceria”.*

S0001 *“[...] a nossa ideia aqui é liberdade com responsabilidade, então contamos com os funcionários e também os atendemos quando precisam. Praticamos horários flexíveis, o pagamento ou banco de horas para compensação de horas extras”.*

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

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

I0002 *“Dentro do procedimento existem maneiras diferentes de se fazer, aí sim eles podem fazer aquilo que*

acharem mais adequado, desde que não comprometa nosso padrão de qualidade”.

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

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

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

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

I0002 “Capacitamos e fornecemos auxílio para cursos superior e pós-graduação. Sempre oferecemos treinamento interno ou externo aos funcionários, principalmente para operar novos sistemas e equipamentos”.

S0001 “Nossos funcionários são confiantes e capacitados, dominando todas as ferramentas de trabalho. Investimos em capacitação em treinamentos...”.

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

Os gestores destas organizações consideram importante a organização do trabalho em equipe:

I0001 “[...] sempre buscamos um ambiente em que todos se unam em busca de um mesmo objetivo: o crescimento para todos. [...] A cada novo projeto contamos com a participação de funcionários de todas as áreas, onde analisamos em conjunto os detalhes do projeto e impacto das decisões.”.

I0002 “Priorizamos o trabalho em equipe e estas equipes sempre conversam bastante. [...] Temos os grupos de trabalho dividido por áreas, tudo setorizado, mas os setores sempre interagem, pois na maioria das vezes um produto começa pelo desenvolvimento e vai passando por setores até ser concluído.”.

S0001 “[...] Um projeto envolve muitas equipes. [...] sempre há a partilha de conhecimento e experiências, inclusive fazemos reuniões semanais com todos os setores onde são compartilhamos dificuldades e soluções.”.

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

Recompensas e reconhecimentos estão presentes em todas as organizações entrevistadas, muitas vezes, em forma de recompensas financeiras e também formas não financeiras servindo como critério de promoção e outros tipos de reconhecimentos:

I0001 “[...] Possuímos um projeto de sugestão de melhorias, onde buscamos premiar financeiramente as propostas que apresentem inovações ou melhorias, principalmente as que visam gerem redução de custos e incrementos de resultados financeiros” (I0001).

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

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

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

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

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

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

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

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

I0001 “Possuímos uma política de forte investimento em aquisição de equipamentos como máquinas de última geração, para a obtenção vantagem competitiva, por conta de velocidade de produção e qualidade absoluta em toda a linha de produtos”.

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

S0001 “Como trabalhamos com tecnologia da informação os funcionários tem total liberdade para a solicitação de novos programas e equipamentos, sendo que antes da aquisição analisamos o custo e os benefícios”.

Os gestores das organizações entrevistadas consideram importantes pessoas criativas em suas organizações, sendo que reconhecem como critério de promoção a proatividade e o relacionamento interpessoal (I0001), merecimento (I0002) e proatividade e energia (S0001). A organização S0002 destaca a importância de critérios nas promoções, pois as promoções servem de exemplo para os demais e devem inspirá-los.

I0001 “Pessoas criativas são importantes, buscamos sempre estimular a criatividade. [...] como critério de promoção além de pessoas que possuam a inteligência, o conhecimento, energia e proatividade também consideramos muito importante pessoas que possuam um bom relacionamento interpessoal”.

I0002 “Critérios para promoções são fundamentais, nada é sem merecimento”.

S0001 “Nas promoções reconhecemos a proatividade e energia, pois servem de exemplo para os demais, às promoções tem que inspirar os demais” (S0001).

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

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

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

I0002 “Punir o erro não é o ideal, mas o funcionário tem direito a experimentação para inovação e desenvolvimento de algo novo e se não houver sucesso, vamos utilizar como aprendizado”.

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

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

Nas três as organizações entrevistadas os gestores informaram a prática do treinamento interno e treinamentos externos. Em todas as organizações há a prática de compartilhamento dos conhecimentos adquiridos:

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

I0002 “Temos o treinamento interno e quando necessário oferecemos treinamento externo. Um funcionário com mais informação, educação nos ajuda e inclusive os colegas a se desenvolverem. Como incentivo pagamos faculdade de alguns funcionários. [...] todo conhecimento adquirido é compartilhado” (I0002).

S0001 “Investimos na aprendizagem interna e alguns casos treinamento externo. O conhecimento é partilhado através

de reuniões setorizadas. Não temos uma cultura de esconder o conhecimento e sim de partilhar e todos se nivelarem e crescerem juntos” (S0001).

A cultura corporativa, segundo Martins e Terblanche (2003) deve adotar orientação para a aprendizagem contínua visando melhorar a criatividade e a inovação. As organizações entrevistadas alegam que são tolerantes a riscos, sendo que varia o grau desta tolerância.

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

I0002 “A cada mudança vamos avaliando e vendo o custo benefício e ver até onde se pode chegar. [...] Por mais que tenhamos um risco alto tudo é discutido pela equipe antes de implementar, é importante ouvir a opinião. Desenvolver produtos novos com risco alto antes é discutido com toda a equipe” (I0002).

S0002 “Lidamos bem com risco, em nossa área a perda material não é grande, mas perdemos tempo, o foco é o resultado para o cliente, se não funcionar nosso prejuízo é o tempo, mas tentamos minimizar as perdas financeiras e perda de cliente” (S0001).

Uma alta tolerância a riscos e iniciativas gerando criatividade serve como estimulante para a inovação (JASSAWALLA; SASHITTAL, 2002). Segundo Martins e Terblanche (2003) assumir riscos e experimentação são comportamentos que estão associados com a criatividade e a inovação. Em todas as organizações entrevistadas, segundo os gestores, o debate de ideias e a transferência de conhecimentos sempre são incentivados.

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

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

S0002 “Todas as pessoas participantes no projeto se reúnem, cada um dá sua opinião e algumas pessoas sempre se sobressaem, se destacam. Sempre incentivamos isso. Para evitar rivalidades cobramos o resultado da área e não a pessoa para evitarmos situações de rivalidade. Mais fácil estimular a área para que chegue num número, pois todos se ajudam”.

Competitividade refere-se a uma cultura que incentiva debate de ideias e conflitos construtivos, que por sua vez leva à transferência de conhecimentos e informações

(MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Uma barreira é a criação de estruturas de incentivo que levam a concorrência interna, em vez de colaboração.

Segundo os gestores de todas as empresas entrevistadas os funcionários possuem liberdade para mudanças:

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

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

S0001 “Não interferimos em mudanças, desde que o resultado final não seja comprometido”.

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

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

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

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

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

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

Nas três organizações pesquisadas, segundo os gestores a comunicação acontece de forma contínua e inclui as diferentes áreas da organização:

I0001 “A principal forma de comunicação é através de reuniões semanais, com a presença de representantes de todos

os departamentos. [...] sempre há o feedback tanto positivo como negativo”.

I0002 “Os funcionários acompanham o que todos estão fazendo, os prazos, atrasos e tem conhecimento antecipado dos novos projetos. Fornecemos *feedback* no dia a dia sem formalidades...”.

S0001 “Tratamos da comunicação interna como de grande importância, sempre temos reuniões. A comunicação com o cliente também é muito valorizada, pois através dela, entendemos suas necessidades” (S0001).

5. Considerações Finais

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

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

Os resultados do trabalho reforçaram o papel do empreendedor, demonstrando a importância do seu conhecimento das condições do seu mercado de atuação, o que possibilita se antecipar às mudanças, gerando mais possibilidade de se conseguir vantagem competitiva. Assim, um desafio para as pequenas empresas, seria uma melhora na gestão por meio de uma gestão profissional.

Uma das características dos gestores das pequenas empresas que apresentam o perfil de Cultura Inovativa foi sua experiência anterior na área. Estes empreendedores efetuaram um planejamento prévio para a abertura do negócio e buscaram manter uma proximidade junto aos seus clientes e fornecedores, acompanhando as tendências de mercado e novas tecnologias. Os empreendedores destas organizações possuem intenção de inovar, investem em treinamentos, estimulam o trabalho em equipe e praticam uma comunicação aberta.

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

Nas pequenas empresas com perfil de Cultura Inovativa foi observada baixa formalização dos procedimentos e relação próxima entre gestores e funcionários. Os funcionários podem expressar suas próprias opiniões e propor novas ideias independentemente do seu nível hierárquico. Conforme os estudos de (ANDRIES; CZARNITZKI, 2014) as ideias dos gestores e de funcionários impactam significativamente no desempenho inovador; assim, as pequenas empresas se beneficiam com sugestões de funcionários não gerenciais nos processos de inovação.

Outro diferencial encontrado nas pequenas empresas com perfil de Cultura Inovativa foi o nível de escolaridade dos seus funcionários, que se destacou da média das outras empresas participantes da pesquisa. As indústrias I0001 e I0002 apresentaram respectivamente 33,33% e 50% de funcionários com ensino superior e pós-graduação, enquanto a média das demais empresas no mesmo setor é de 11,58%. O mesmo ocorre no setor de Serviços onde S0001 apresenta 75% de seus funcionários com ensino superior e pós-graduação, enquanto as médias das demais empresas do mesmo setor apresentam uma média de 48%. Tais dados corroboram com estudos de Kemp et al (2003); Liu e Buck (2007); De Negri e Kubota (2008); Szirmai, Naudé e Goedhuys (2011) e Van Uden, Knoben e Vermeulen (2014).

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

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

Referências Bibliográficas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OECD. Disponível em <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>, acessado em 08/12/2015.

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

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

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

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

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

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

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

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