



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE O
DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO: ESTUDO REALIZADO COM
ESTUDANTES DE PÓS GRADUAÇÃO**

Belo Horizonte

2015

PAULINE PEDROSA PIGNATON

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE O
DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO: ESTUDO REALIZADO COM
ESTUDANTES DE PÓS GRADUAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Administração do Centro
Universitário UNA, como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração

Área de concentração: Inovação e Dinâmica
Organizacional

Linha de pesquisa: Dinâmica organizacional,
inovação e sociedade

Orientadora: Profa. Dra. Iris Barbosa Goulart

Belo Horizonte

2015

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

PAULINE PEDROSA PIGNATON

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE O
DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO: ESTUDO REALIZADO COM
ESTUDANTES DE PÓS GRADUAÇÃO**

COMISSÃO EXAMINADORA

Data da aprovação ____/____/____

Prof. Dr. Max Cirino de Mattos – Centro Universitário UNA

Profa. Dra. Caissa Veloso e Sousa – Universidade Novos Horizontes

Profa. Dra. Iris Barbosa Goulart – Centro Universitário UNA - Orientadora

Belo Horizonte

2015

DEDICATÓRIA

*Dedico esse trabalho a Deus, que
está comigo em todos os momentos.
Sem ele, nada teria acontecido.*

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não é resultado apenas de um esforço individual, ele nasceu de significativas contribuições que recolhi durante a minha trajetória profissional, acadêmica e como cidadã.

Inicialmente agradeço aos meus pais, que sempre incentivaram a minha formação acadêmica. Obrigada Sr. Paulo e Sra. Eline por além de me oferecerem a oportunidade de estudar, sempre abriram mão dos seus sonhos em prol dos meus.

Ao meu noivo, pela compreensão e encorajamento durante todo este período.

Agradeço especialmente aos meus professores do Mestrado, principalmente por proporcionarem um ambiente acadêmico aberto ao pensamento crítico e ao debate de ideias. Durante esse período foi possível encontrar condições ideais para transformar a experiência profissional, social e política em produção acadêmica.

À Professora Doutora Iris Barbosa Goulart, expresso o meu profundo agradecimento pela orientação e apoio incondicional, que muito elevaram os meus conhecimentos científicos e, sem dúvida, muito estimularam o meu desejo de sempre fazer o melhor. Mais que minha professora e orientadora no Mestrado, agradeço por sua cumplicidade e responsabilidade direta na construção desta Dissertação.

Aos meus colegas de mestrado, pelos momentos de entusiasmo compartilhados em conjunto.

À minha querida irmã, amiga de todos os momentos e ao Davi, meu afilhado, agradeço seu carinho e existência.

“Não há ausência de cultura, porque ela existe, mesmo quando nada se faz para a construir. O que acontece é que umas facilitam o atingir dos objetivos desejados, produzem satisfação e adesão, outras impedem e potenciam a conflitualidade improdutiva. Umas permitem o desenvolvimento da inteligência e da inovação e outras são castradoras do desenvolvimento humano”.

Jorge Marques

RESUMO

Diante do processo de globalização da economia, constantes mudanças ocorreram tanto no campo socioeconômico e político quanto no da cultura, da ciência e da tecnologia. Essas mudanças são características fundamentais da Era atual: a chamada “Era do Conhecimento”. A transformação tecnológica, a globalização e a competição acirrada tem exigido um foco maior das organizações quanto à necessidade de inovar. A cultura organizacional vem sendo colocada por diversos estudiosos como um aspecto da análise organizacional, capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização. Neste contexto, de que forma a cultura organizacional pode influenciar o desenvolvimento da inovação? Logo, essa pesquisa busca analisar os aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam os processos de inovação em produtos, serviços e processos. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo, cuja abordagem foi quantitativa. Quanto aos fins, esta pesquisa foi descritiva, e a população foi composta por 91 estudantes de pós-graduação *Lato e Stricto Sensu* de um Centro Universitário de Belo Horizonte, inseridos no mercado de trabalho. Ao final conclui-se que o aspecto acesso à chefia pode ser visto como um facilitador da inovação e os aspectos culturais nível de autonomia, estímulo à livre iniciativa e criatividade, comunicação dentro da organização e estrutura organizacional foram citados como dificultadores da inovação. .

Palavras-chave: cultura organizacional, inovação, cultura de inovação.

ABSTRACT

Recently it has been possible to see constant changes in both socioeconomic and political field, culture, science and technology. These changes are fundamental characteristics of the present age: defined "Age of Knowledge". Technological change, globalization and strong competition have required a greater focus of the organizations on the need to innovate. Organizational culture has been raised by many scholars as an aspect of organizational behavior, able to offer useful parameters for an enlarged understanding of organizational behavior. In this context, how organizational culture can influence the development of innovation? In this way, this research aims to analyze aspects of organizational culture that facilitate or hamper innovation processes. For this, a field research was conducted, whose approach was quantitative and qualitative. Regarding the purpose, this research was descriptive, and the population was composed by 91 Lato and Stricto Sensu post-graduation students of a University Center of Belo Horizonte. At the end it was concluded that some aspects of organizational culture, how autonomy, free enterprise and creativity, communication and organizational structures it can be considered potential supports of innovative can influence how barrier in the way of innovation.

Keywords: organizational culture, innovation, innovation culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A Cultura como camadas de uma cebola	24
Gráfico 1 - Aspecto 12.1 Nível de autonomia – Comparação de médias dos postos	54
Gráfico 2 - Aspecto 12.2 Estímulo à livre iniciativa e criatividade Comparação de médias dos postos	55
Gráfico 3 - Aspecto 12.4 Comunicação dentro da Organização Comparação de médias dos postos	56
Gráfico 4 - Aspecto 12.5 Estrutura Organizacional – Comparação de média dos postos	57
Gráfico 5 - Agrupamento dos aspectos da Cultura – Comparação de médias dos postos	59
Quadro 1 - Síntese das comparações dos aspectos culturais entre empresas que investem e que não investem em inovação	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -Dados do perfil e Escolaridade dos entrevistados	44
Tabela 2 - Motivos de escolha do curso de pós graduação e Perfil profissional	46
Tabela 3 - Caracterização da cultura da empresa	47
Tabela 4 - Aspectos da cultura e modelo econômico da empresa	48
Tabela 5 - Teste estatístico de Kruskal-wallis ^{a,b} - Aspectos culturais e Modelos econômicos das empresas	50
Tabela 6 - A empresa que você trabalha investe em Inovação?	50
Tabela 7 - Percentual de empresas com investimento em inovação em relação ao ramo de atividade	51
Tabela 8 - Média das pontuações dos “Aspectos da cultura” e “Investimento em Inovação”	52
Tabela 9 - Teste de Kruskal-wallis ^{a,b} Aspectos culturais e empresas com Investimentos e sem investimentos em inovação	53
Tabela10 - Você tem conhecimento de algum projeto de Inovação que foi realizado na empresa em trabalha	61
Tabela 11- Percentual de entrevistados sobre o conhecimento de algum projeto de Inovação em função do modelo econômico da empresa	61
Tabela 12 - Existência de projetos de inovação sendo implantados no momento	62
Tabela 13 –Para você, implantar uma cultura de inovação na sua empresa é:	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
INSEAD	European Institute for Business Administration
LER	Lesão por esforço repetitivo
MBA	Master of Business Administration
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMPI	Organização Mundial de Propriedade Intelectual
PIB	Produto Interno Bruto
SCIELO	Scientific Eletronic Library Online
UNA	Centro Universitário UMA

SUMARIO

1.INTRODUÇÃO	13
1.1 Problemas da pesquisa	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1Objetivo Geral	15
1.2.2Objetivos Específicos	15
1.3Justificativa	16
1.4Estrutura da Dissertação	17
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Cultura Organizacional	19
2.2 Inovação.....	25
2.3 Cultura Organizacional e Inovação	27
2.3.1 Cultura Mecanicista	28
2.3.2 Cultura Transformadora	30
2.4 Estudos Relacionados à Pesquisa	32
3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1 Características da Pesquisa	34
3.2 Sujeitos da Pesquisa	36
3.3 Coleta de Dados.....	37
3.4 Técnica de Interpretação dos Resultados	39
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 Ausência de Resposta.....	41
4.2 Análise do Instrumento de Pesquisa	41
4.3 Descrição do Perfil dos Entrevistados	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
6. REFERÊNCIAS.....	66

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a inovação tem sido vista como prioridade tanto nas políticas governamentais, assim como na agenda estratégica de muitas organizações. Tal participação da inovação refere-se à grande preocupação quanto à sobrevivência das empresas, em uma economia globalizada e altamente competitiva.

Diferente dos Estados Unidos e dos países da Europa, no Brasil a maior parte dos investimentos em ciência, tecnologia e inovação ocorrem por meio do poder público. Logo, as organizações devem identificar sua capacidade de gerar conhecimento e utilizá-lo, a fim de competirem nos mercados internacionais, onde a diferenciação de produtos e serviços via inovação é o padrão de concorrência.

Existe no Brasil uma participação crescente na produção de artigos científicos sobre ciência e tecnologia em revistas indexadas internacionais. No levantamento realizado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq/MCTI), por meio da base de dados *Web of Science*, englobando todos os artigos com participação de pesquisadores filiados das instituições brasileiras publicados em 2014, foram identificadas 1.193 publicações listadas.

Para Filho, 2014 embora haja participação crescente do Brasil quanto à publicação de produção científica internacional é necessário construir e manter quatro pilares, são eles: criar uma estratégia de inovação, formar vários agentes de inovação, desenvolver processos internos relacionados aos esforços de inovação, construir um ambiente que aumente a velocidade e a qualidade da inovação (alianças efetivas com universidades, instituições de ciência e tecnologia e fornecedores).

No contexto desta pesquisa, será discorrida a participação da cultura organizacional no desenvolvimento da inovação, com um histórico destes temas, considerando as tipologias e estratégias da inovação em produto, serviço e processo.

Sob este aspecto, para maior entendimento quanto ao ambiente inovador, torna-se fundamental o conhecimento sobre a cultura organizacional, seu conceito, aspectos e elementos que a compõem.

O estudo sobre a cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela Antropologia Cultural, área de conhecimento na qual coexistem diferentes correntes teóricas, que privilegiam aspectos distintos do fenômeno. Para efeito deste trabalho, adotou-se o conceito apresentado por Schein (1984).

O autor conceitua a cultura organizacional como:

“um conjunto de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. (SCHEIN, 1984, p.36).

Para o autor, “a cultura pode emergir de três fontes: (1) as crenças, valores e suposições dos fundadores da organização, (2) as experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve, (3) as novas crenças, valores e suposições introduzidos por novos membros e líderes” (SCHEIN, 2009, p.211-212).

No que se refere à Inovação, o conceito se difundiu por meio das contribuições de Schumpeter (1985), e hoje tem sido comumente associada a outros fenômenos em diferentes níveis. Jonash e Sommerlatte (2001) corroboram os conceitos de Schumpeter (1985), usando em seus estudos o sentido mais amplo do termo, “incluindo nela tudo que envolve a criação de novos produtos, serviços e processos, do início ao fim”.

Diante dessas argumentações, pode-se inferir sobre a importância que a inovação e a cultura organizacional têm em relação à sobrevivência das organizações. Tendo por base o contexto apresentado, torna-se fundamental que as empresas busquem constantemente inovar e pautar seus esforços para desenvolver novos produtos, processos e serviços. É indispensável, ainda, conhecer a vida da organização, pois tal condição garante maior vantagem quanto à identificação do ambiente e às influências que o mesmo pode exercer sobre o desempenho da empresa.

No sentido de entender parte desse fenômeno, serão apresentados a seguir o problema da pesquisa, objetivo geral e específicos, justificativa e estrutura da dissertação.

1.1 Problemas da pesquisa

Tendo em vista a necessidade que as organizações têm, no momento contemporâneo, de garantirem sua sobrevivência, seria oportuno que aproveitassem as contribuições de seus empregados, no sentido de inovar e de empreender em novas realizações.

Nesse contexto, a questão orientadora da presente pesquisa é a seguinte:

De que forma a cultura organizacional pode influenciar o desenvolvimento da inovação, segundo a percepção de pós-graduandos inseridos no mercado de trabalho, de cursos que reforçam a inovação?

1.2 Objetivos

A fim de responder a esta questão norteadora, foram definidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da cultura organizacional como incentivo ou barreira ao desenvolvimento da inovação, a partir da percepção de um grupo de sujeitos pós-graduandos inseridos no mercado de trabalho de cursos que reforçam a inovação em um Centro Universitário na cidade de Belo Horizonte.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os aspectos da cultura organizacional que podem incentivar a inovação organizacional, segundo a percepção dos sujeitos de pesquisa.

- Identificar os aspectos da cultura organizacional que podem dificultar a inovação organizacional, segundo a percepção dos sujeitos de pesquisa.
- Verificar a relação entre a cultura organizacional e a ênfase à inovação nas empresas às quais os sujeitos estão vinculados.

Para atender à exigência de se apresentar um produto técnico associado à dissertação, pretende-se criar um blog com incentivos à cultura de inovação nas organizações.

1.3 Justificativa

O Índice Global de Inovação divulgado em Genebra pela Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI), pela *Universidade de Cornell* (EUA) e pelo *European Institute for Business Administration* (INSEAD, 2014) colocou o Brasil em 64º lugar entre 142 países, perdendo seis posições em relação a 2012 e dezessete posições em relação a 2011. Esta posição na qual se apresenta o país tem levado estudiosos e empresários a se preocuparem com a situação e buscarem meios de superar o problema.

Interagindo as pessoas à inovação, Jorgensem, Becker e Mathews (2009, p. 951) afirmam que “numa época em que o conhecimento está mudando rapidamente, inovar é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade do negócio”.

O interesse de estudar a inovação e cultura organizacional é justificado principalmente por ser visto como vantagem competitiva, uma vez que a maioria das organizações necessariamente passam por mudanças e elas precisam de um maior conhecimento sobre seus valores, crenças e padrões de comportamento o que está presente no dia a dia da empresa (MARTINS; MARTINS, 2002).

Para a autora desta pesquisa, o projeto apresenta fundamental importância, pois o mesmo vem ao encontro de seu interesse pela inovação como fator propulsor de mudança e descontinuidade em paradigmas científicos, culturais e sociais. Inovação é, sobretudo, uma capacidade da mente combinar elementos lúdicos e lógicos,

extrair dados aparentemente banais, elementos novos e inusitados, produzir respostas divergentes e criativas, gerar hipóteses, cenários e soluções diferentes de maneira quase casual, até fora de uma lógica estruturada. Nesse sentido, esse projeto irá contribuir quanto a aplicação do conhecimento em sua atuação profissional para aplicação mercadológica.

Para as organizações, o valor do projeto se apresenta pelo fato de que o processo de desenvolvimento de inovação é muito maior que a criação de novas tecnologias, produtos e serviços. Envolve a geração de novos modelos de negócios, novas formas de atender necessidades de consumidores cada vez mais exigentes, novos processos organizacionais, enfim novos meios de competir.

Para a academia, este trabalho constitui uma oportunidade de se explorar o tema cultura organizacional, assim como incentivar a inovação. A partir da combinação desses dois aspectos, acredita-se que o Brasil terá melhores indicadores e conseqüentemente, atenderá melhor as demandas da sociedade. O grande desafio é transformar este conhecimento em resultados que tenham impacto no mercado. É preciso, portanto estimular a cultura da inovação, para fortalecer a competitividade internacional das empresas.

A peculiaridade da presente pesquisa é que ela trata a questão tomando como sujeitos estudantes de cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu* que estudam a temática Inovação e que, estando inseridos no mercado de trabalho, buscam aplicar seus conhecimentos para promover inovação. Cabe realçar que a maior parte das pesquisas encontradas se detém no estudo da organização e não nos indivíduos e na sua percepção de realidade.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta Introdução apresentou a relevância do tema, esclareceu qual é a questão norteadora da pesquisa, definiu os objetivos e apresentou a justificativa do trabalho a ser desenvolvido.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico da dissertação e trata as seguintes temáticas: Cultura Organizacional; conceito, características, elementos que constituem; Inovação: conceito adotado neste trabalho; Cultura Organizacional e inovação; abordando os subtemas; Culturas mecanizadas, (que tratam a organização como máquinas); Culturas caracterizadas pela mudança: fluxo e transformação; ao final do capítulo, A produção científica sobre o tema.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia, sendo que o estudo possui um caráter descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa e como método de pesquisa, optou-se por uma pesquisa de campo.

O quarto capítulo apresenta o contexto da pesquisa, apresentando a instituição de ensino superior onde foram coletados os dados e fazendo referência às características do alunado da referida instituição. O quinto capítulo trata da análise de resultados e o último capítulo apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que embasa este trabalho aborda três temas: Cultura Organizacional, adotando-se uma perspectiva voltada principalmente para a visão antropológica, a Inovação, identificando seu significado, suas características e enumerando especialistas no tratamento do tema, e como terceiro tema Cultura Organizacional e Inovação, a qual abrange elementos que formam uma cultura que dificulta o aparecimento da inovação e outra que propicia e incentiva o desenvolvimento de inovações. Apresenta-se, ainda, o levantamento da produção científica sobre o tema no período compreendido entre 2006 a 2015.

2.1 Cultura Organizacional

Conforme relato de Trice e Beyer (1993), a primeira experiência para entender as Organizações em termos de cultura ocorreu no início da década de 1930, durante a última fase dos estudos de Hawthornena *Western Electric Company*, em Chicago, Illinois. Estes estudos começaram com experimentos sobre relações entre produtividade e ambiente físico, desenvolvidos por Elton Mayo (*da Harvard Business School*) foi convidado pela *Western Electric*. Sua tarefa consistia em verificar de que modo o ambiente organizacional afetava o comportamento dos trabalhadores. Contrariando o esperado, Mayo verificou que a melhora dos resultados do trabalho ocorria não por controle das condições de trabalho (iluminação, períodos de intervalo, lanches, entre outros recursos) e sim em decorrência das relações interpessoais e da oportunidade dada aos empregados de comentarem sua produção.

Para acompanhar o trabalho, Mayo convidou W. Lloyd Warner, um professor do departamento de antropologia da citada escola para auxiliá-lo nos estudos de Hawthorne. Mayo acreditava que Warner poderia adaptar os métodos da antropologia, por ele empregados para descobrir a estrutura social e o sistema de

crenças nas sociedades tribais, para a comunidade de trabalho dentro da fábrica *Western Electric*.

Na *Western Electric*, Warner direcionou seu estudo para entender como as culturas dos grupos de trabalho afetam o comportamento e a produtividade do trabalhador em um específico ambiente de trabalho. Por meio de observações e entrevistas, este pesquisador descreveu três tipos de relações que ocorriam na fábrica: as relações técnicas, as relações sociais e as relações ideológicas.

O terceiro tipo de relações, as ideológicas, refere-se à cultura dos trabalhadores, suas crenças compartilhadas e compreensão sobre o ambiente de trabalho.

Para Oliveira (1988),

“a cultura organizacional pode ser percebida como uma espécie de graxa que lubrifica ou não as engrenagens da organização. Às vezes é um lubrificante fluido que permite o bom funcionamento sem grandes atritos e outras vezes, é de consistência mais grosseira fazendo que as engrenagens ranjam e rompam.” (OLIVEIRA, 1988, p.56).

De acordo com o autor, a cultura organizacional geralmente é influenciada pelos indivíduos que fazem parte da organização, pela sociedade na qual ela está inserida e, ainda, pela cultura do país onde está instalada. Outros fatores que podem influenciar são o mercado no qual a empresa atua e o tipo de liderança que ela possui.

Na visão de Morgan (2013), da mesma forma que os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, com os grupos e organizações não é diferente. Este fenômeno é reconhecido como cultura organizacional.

Neste sentido, Torquato (2012) define:

“a cultura é resultado exclusivo da estrutura formal da organização. A rede informal, aferida, sobretudo, pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais, é a outra ponta do sistema cultural.” (TORQUATO, 2012 p.4).

Este mesmo autor indica os principais tipos de reforçadores de culturas organizacionais, são eles:

- *Aspecto Histórico* – experiência de longos anos de uma empresa (apego aos costumes e a ordem conservadora);
- *Natureza técnica da empresa* – produtos ou serviços que a empresa produz. Tendência em adotar comportamentos específicos e diferenciados por influência das atividades que exercem.
- *Modelo de Gestão da Organização* – autocrático e democrático. No modelo autocrático é estabelecida uma cultura normativa, hermética, onde a hierarquia é levada às últimas consequências. Já o democrático procura-se implementar a ideia de participação, abrindo canais formais, fluxos, incentivando a criatividade, impulsionando a organização para a mudança.
- *Osmose Geográfica* - reforço de culturas, por conta da proximidade das empresas. As comunidades geralmente incorporam comportamentos semelhantes como políticas de recursos humanos, programas de benefícios, padrões sociais, econômicos e culturais das comunidades externas, próximas às unidades fabris.

No Brasil, um significativo número de pesquisas realizadas sobre a cultura organizacional baseia-se em Schein(1984), o autor citado na Introdução deste trabalho. Fleury (2007), que lidera um grupo de pesquisa na Universidade de São Paulo, também se inspira neste autor.

Segundo esta autora, a cultura é uma dimensão organizacional complexa cujo simples entendimento por parte de um consultor demanda tempo, paciência, reflexão e está sempre sujeito a revisões, até que o grupo aprenda a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna, servindo desta, tanto à sobrevivência da organização, como à sobrevivência de uma comunidade, pois representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, pode-se afirmar que ela condiciona a administração das pessoas. Logo, a cultura passa por um processo de modificação constante, não é algo prontamente definido e permanente. (FLEURY, 2007).

Segundo Dubrin (2006), várias forças moldam a cultura de uma empresa. Frequentemente, sua origem está nos valores, nas práticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores. Desta maneira percebe-se que a cultura de uma organização condiz assiduamente com as características daqueles que a fundaram ou daqueles que a lideram, bem como as visões que possuem. O referido autor ainda menciona que a cultura organizacional responde e reflete às escolhas conscientes e inconscientes, aos padrões de comportamento e aos preconceitos dos gerentes executivos.

Para Hofstede, 2001 na formação da cultura de uma organização, existem algumas dimensões ou elementos que influenciam a cultura, bem como na formação do comportamento dos empregados, Este mesmo autor lista essas dimensões em oito, que seguem abaixo:

- Valores:** os valores são a base de qualquer cultura organizacional. A filosofia da empresa é expressa por meio de valores, e estes guiam o comportamento diário.

- Histórias organizacionais com significados subjacentes:** em muitas organizações ocorre a prática da circulação de histórias para reforçar os princípios que a gerência executiva considera importantes.

- Mitos:** são narrativas dramáticas ou eventos imaginados sobre a história da empresa. Eles contribuem para a formação de lendas dentro da empresa, ajudando a unificar os grupos, podendo gerar vantagens competitivas;

- Grau de estabilidade:** uma empresa dinâmica, que opera em ritmo acelerado, tem uma cultura diferente de uma empresa estável, que opera em ritmo lento;

- Alocação de recursos e recompensas:** o modo como o dinheiro e os outros recursos são alocados exerce uma influência fundamental sobre a cultura;

- Ritos e rituais:** uma parte da cultura de uma empresa é formada por suas tradições ou ritos e rituais. Os exemplos incluem as reuniões regulares da equipe, banquetes de celebração de aposentadoria e recepções para visitantes ilustres;

- Senso de propriedade:** quando os empregados são encorajados a agir e pensar como donos. Uma cultura de propriedade inclui o crescimento da lealdade, a

melhoria do esforço de trabalho e o alinhamento dos interesses dos funcionários com os da empresa;

•**Espiritualismo corporativo e espiritualidade organizacional:** o primeiro ocorre quando a gerência é igualmente preocupada com o bem estar dos funcionários e com o lucro. Já a espiritualidade organizacional se refere ao fato de os trabalhadores, em todos os níveis, acreditarem em algo maior que eles mesmos, além da religião;

Todos esses fatores contribuem para a formação da cultura dentro da organização, de modo que em maior ou em menor proporção podem fazer com que ela possa se destacar positivamente ou negativamente.

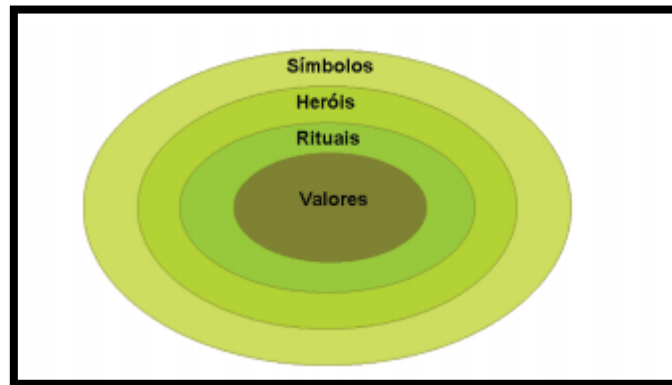
O reconhecimento de que as organizações não são sistemas fechados, e sim abertos promove a visão da necessidade de entender a natureza das relações entre organização e ambiente como fundamental para a compreensão da dinâmica organizacional (ZANELLI; BORGES; BASTOS, 2004).

Bowdich e Buono (1992, p. 40) entendem que uma organização é vista como “uma porção de propriedade privada, possuída por aqueles que dela tem ações”. Diante disso, os proprietários, elegem uma diretoria cuja diretriz é zelar pelos interesses dos donos.

Logo, a cultura é compreendida como um instrumento que regula e adapta pessoas e organizações. Dessa forma, é possível considerar que as organizações são organismos adaptativos que nascem e se desenvolvem por vias de trocas estabelecidas com o meio externo (ZANELLI; BORGES; BASTOS, 2004).

As diferenças culturais podem ser estudadas através de algumas manifestações culturais. Entre os muitos termos que podem ser utilizados para descrever estas manifestações estão os símbolos, heróis, rituais e valores, que Hofstede (2001) representou sob a forma de camadas de uma cebola, onde os símbolos são as manifestações superficiais da cultura, os valores as mais profundas. A situação intermediária é representada pelos heróis e rituais. A figura 1 representa essas manifestações.

Figura 1 - A cultura como “camadas de cebola”



Fonte: HOFSTEDE, 2001, p.11.

Conforme o autor, os **símbolos** podem ser associados à palavras e gestos com um determinado significado o qual somente é interpretado para aquelas que partilham da cultura.

Os **heróis** são pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelo de comportamento.

Os **rituais** são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura. Formas de cumprimentar ou transmitir respeito aos outros, cerimônias sociais ou religiosas constituem alguns exemplos.

Os **valores** são definidos como a tendência para se preferir um certo estado de coisas em face de outro. É um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo.

Para Torquato (2012), um dos maiores desafios da alta direção das organizações tem sido o diagnóstico referente às causas de insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades que ocorrem com frequência no ambiente interno das empresas.

Para este mesmo autor, o conhecimento da cultura organizacional deve integrar a descrição de atividades de profissionais de Recursos Humanos, Comunicação e

suas especialidades. Para isso, os dirigentes precisam incentivar políticas que contemplem o conhecimento do ambiente interno.

2.2 Inovação

“A palavra inovar, do latim, significa tornar novo, renovar, enquanto inovação traduz-se pelo ato de inovar. Desta forma, a amplitude do termo nos remete a tentar uma definição mais específica” (MACHADO, 2004 p.21).

Um dos primeiros conceitos de inovação surgiu com a obra clássica do economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, tal conceito será adotado nessa pesquisa. Schumpeter (1939) descreveu a inovação como sendo a “destruição criadora”, ou seja, a substituição de antigos produtos ou hábitos do consumidor por novos desejos e necessidades ‘ensinados’ pelo mercado.

Para esse autor, a inovação caracteriza-se pela capacidade criativa de acesso a novos mercados e posse de tecnologias (inovações, num sentido mais amplo). Ele cita como exemplo de inovações a introdução de um produto, a descoberta de um novo modo de produção, a abertura de um novo mercado, a descoberta de uma nova fonte de matéria-prima e a própria reorganização do agente produtivo (SCHUMPETER, 1985).

Continuando, o autor argumenta que a invenção pode ser vista como a descoberta e desenvolvimento de novos processos, novos bens e novos métodos. Mas, enquanto isto não é colocado no mercado e utilizado, não se transforma em algo economicamente útil. Desta forma, afirma o autor (Schumpeter, 1985, p. 62) “enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes. E levar a efeito qualquer melhoramento é uma tarefa inteiramente diferente da sua invenção”.

Drucker (1989 p. 28), de maneira semelhante, define inovação como o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza. Para ele, “a inovação é a função específica do empreendedorismo,

seja num negócio clássico, numa instituição pública, ou numa nova empresa criada numa garagem ou num quarto, ou na cozinha.”

O conceito de inovação pode ser visto como um fator determinante no desempenho das empresas, e segundo Drucker (1989) a “inovação significa a criação de novos valores e novas satisfações para o cliente”.

Almeida (1995) e Lemos (1999) destacam que a teoria de Schumpeter configura-se como marco fundamental da discussão sobre a natureza e as características da inovação. Schumpeter enfocou a importância das inovações e dos avanços tecnológicos no desenvolvimento das empresas e da economia.

Lemos (1999), seguindo a abordagem neo-schumpeteriana, salienta que “os avanços resultantes de processos inovativos são fatores básicos na formação de padrões de transformação da economia bem como de seu desenvolvimento de longo prazo”.

Ainda assim, para Schumpeter a inovação é a principal alavanca de crescimento e deve ser vista como impulsionador do desenvolvimento da economia, o que explica sua percepção acerca da destruição criativa que esta opera no mercado (SOUZA, 1999).

Corroborando com esta visão mais sistêmica de inovação, integrando aspectos estruturais e humanos em sua análise, Hargadon e Sutton (2000, p.162), afirmam que:

“as melhores inovações, necessariamente, não foram originárias de pessoas geniais. Elas surgiram de pessoas que tiveram uma ideia em um contexto e seguiram um caminho óbvio. Assim concluem que as melhores organizações aprenderam a sistematizar a inovação como um processo” (HARGADON; SUTTON, 2000 p.162).

A imagem que se fixa na observação da inovação, como algo alcançado através de uma abordagem mais humana das organizações, procura explicar a inovação em termos de comportamentos individuais ou de características pessoais dos funcionários da organização. Esta perspectiva demonstra que os indivíduos são os maiores recursos para a mudança organizacional, ou seja, para o desenvolvimento, implementação e difusão da inovação. Esta abordagem é partilhada por Rogers

(1995) e Schumpeter (1985), que veem as inovações como sendo introduzidas em um meio econômico por “alguém”, um agente.

De fato, a melhoria de produtos, processos e serviços somente se torna possível através de mudanças conceituais, que micro, pequenos, médios e grandes empresários promovem. Entende-se, ainda, a necessidade de maiores incentivos por parte do Estado na área de pesquisa e desenvolvimento e a necessidade de uma boa carga de vontade de se reinventar por parte das organizações (PORTER, 2005).

Dessa forma, pelo fato da inovação ser um processo amplo, não seria possível abordar todos os elementos e oferecer uma compreensão completa sobre inovação. Por essa razão, e dado a delimitação da pesquisa, foram escolhidos alguns elementos abordados e apresentados no decorrer deste capítulo, com o intuito de trazer as características básicas para a compreensão do processo e elucidar a mecânica de inovação.

2.3 Cultura Organizacional e Inovação

Smircich (1983) enxerga a organização como um organismo adaptativo que existe por meio de processos de trocas com o ambiente. Na visão da autora, a organização é também um sistema de conhecimento. A noção de organização é tida como uma rede de significados subjetivos, os quais os membros partilham.

Dobni (2008), a partir de revisão da literatura, destaca que, recentemente, o interesse em analisar a cultura e a inovação tem despertado grande diferencial organizacional, sendo que a cultura pode ser considerada um elemento vital para que a inovação ocorra, especialmente por prover vantagem competitiva.

Alguns autores ressaltam que a cultura pode se constituir como uma barreira à inovação, como observam Kaasa e Vadi (2010), quando registraram o fato de a cultura tanto pode unificar comportamentos e pessoas como também instituir-se em barreiras.

Em uma abordagem sociológica, esses autores acrescentam que “cultura afeta inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades” (KAASA; VADI, 2010, p. 584).

Logo, as questões culturais podem inúmeras vezes transformar-se em entraves ou obstáculos significativos para as mudanças demandadas, quando o assunto é inovação. Sendo assim, torna-se fundamental conhecer as atitudes dos indivíduos, principalmente daqueles responsáveis pela tomada de decisões dentro da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A maneira pela qual uma organização trata a questão da inovação varia conforme a cultura organizacional predominante nela. Nesse sentido, é oportuno tratar a diferenciação entre a cultura mecanicista e a cultura transformadora.

2.3.1 Cultura Mecanicista

No início do século XX, a Administração surgiu como uma ciência capaz de alterar a forma de gerenciar e supervisionar uma organização. Os estudiosos no campo da administração científica, teoria figurada por Frederick Taylor e Henry Fayol, tinha o intuito de aplicar a ciência à administração, com o objetivo de garantir uma melhor relação custo/benefício aos sistemas produtivos das empresas, o qual representou um modelo de administrar a organização como uma máquina (MORGAN, 2013).

Para este mesmo autor, engenheiros projetam máquinas de forma a criar peças que se encaixam de forma interdependentes. Os princípios propostos de Fayol (planejamento, organização, direção, coordenação e controle) nada mais são que uma forma de administração com base nos princípios da máquina. Produção, finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento devem se encaixar de forma harmoniosa a tal ponto de se completarem como uma máquina (MORGAN, 2013).

Para Motta (2000), a administração científica restringiu-se às tarefas e aos fatores ligados à função do trabalhador. Sabendo-se que a organização é constituída de

peçoas, foi dado pouca importância ao fator humano e conseqüentemente criou-se uma organização como um arranjo físico estático e também bastante rígido, onde o homem era considerado um apêndice da máquina, ou seja, da mesma forma que se constrói uma máquina para uma finalidade, a organização também era construída e idealizada por meio de um projeto, daí a denominação de “teoria da máquina”.

Nesse contexto, esse mesmo autor aponta que durante várias décadas as organizações foram projetadas e administradas sob um modelo mecanicista. Segundo este modelo, as pessoas e as organizações seriam mais bem compreendidas se fossem comparadas a um mecanismo.

Este modelo enfatizando os aspectos econômicos, observáveis e quantificáveis tem sido bastante criticado, pois não incorpora os aspectos sociais e humanos. Isto é, a concepção clássica de empresa, como apenas uma fonte exclusiva de lucro (MORGAN, 2013).

A metáfora mecanicista tem sido altamente eficaz em ambientes estáveis, onde os produtos exigem pouca ou nenhuma modificação e onde se seguir a risca a ideia inicial é a fórmula do sucesso. Empresas como o McDonald’s e Coca-Cola estão há anos faturando milhões com uma administração altamente mecanicista. A visão mecanicista é ainda muito útil em ambientes com alta demanda operacional, órgãos públicos são muitas vezes por força de lei e da necessidade mecanicistas. (MORGAN, 2013).

Para Morgan (2013) essa metáfora mecanicista apresenta diversas limitações, como:

- a) dificuldade de se adaptar a novas situações;
- b) produz sistemas burocráticos limitados;
- c) trabalhadores alienados;
- d) doenças por LER (lesão por esforço repetitivo);
- e) desumanizar o homem, tentar retirar dele próprio o que o torna humano;

2.3.2 Cultura Transformadora

Originalmente o conceito de Meio Inovador definido por Castells (2003) se refere a uma forma particular da sinergia entre os diversos agentes produtivos, a fim de gerar resultados positivos e inovações constantes.

Barbieri (2003) adaptou este conceito para dentro da empresa e criou o conceito de Meio Inovador Interno o qual abrange características internas que contribuem continuamente na geração de inovações. Ele cita algumas variáveis formadoras de um meio inovador interno:

- Funcionários que percebem seu valor na empresa e acreditam na organização e no resultado que esperam deles relativos à inovação;
- Funcionários que percebem que o reconhecimento pelo trabalho é coletivo, não vislumbrando o mau desempenho como um fator crítico, isto é, não existe a punição para um desempenho abaixo da média;
- Funcionários que reconhecem as lideranças do processo de inovação, além de vislumbrarem a capacidade de poder emitir opinião para estas lideranças, denotando uma significativa preocupação com a manutenção de um bom relacionamento intra-equipes;
- Funcionários que sabem que a aprendizagem é valorizada e se esforçam nesse sentido;
- Funcionários que percebem o comprometimento entre os envolvidos da organização, acreditando que cada um realiza suas responsabilidades e compromissos;
- Funcionários que enfrentam os problemas abertamente, levando à resolução dos conflitos;

Tendo em vista este contexto, pode-se dizer que o meio inovador interno atua diretamente no comprometimento e motivação das pessoas em adquirir comportamento e postura inovadora (BARBIERI, 2003).

Para uma melhor compreensão do processo de inovação, é preciso entender os fatores subjacentes que facilitam ou dificultam este processo. Estes fatores incluem pessoas, ideias, padrões de relacionamento, contexto através do tempo e a interação entre as pessoas e a “cultura” (CARVALHO, 2009).

Os processos de mudança e inovação geralmente acontecem em ambientes organizacionais que detém diferentes culturas organizacionais. Diante disso, é possível dizer que em certos ambientes empresariais existe uma cultura que favorece a inovação e em outros não (CARVALHO, 2009).

A cultura organizacional distingue uma organização da outra, pois não há como uma cultura de uma empresa ser idêntica à de outra, uma vez que os fundadores não são os mesmos, não possuem as mesmas visões, nem tão pouco os mesmos valores, (CASTRO; GUEDES, 2010).

Os valores da Cultura Inovativa direcionam para mudanças e novos desafios; acredita-se que o sucesso está na produção de produtos, serviços e processos únicos e originais. O comprometimento com a experimentação e com a inovação é o que mantém a organização movimente a engrenagem (CAMERON; QUINN, 2006).

Na Cultura de Mercado, a principal tarefa dos administradores é guiar a organização em direção à produtividade, dos resultados e da maior lucratividade. O principal negócio da organização é melhorar sua posição competitiva, assumindo que um propósito claro e uma estratégia agressiva direcionam a organização à produtividade e à rentabilidade (CAMERON; QUINN, 2006).

Muitas características são colocadas como facilitadoras das inovações. Na organização que favorece a inovação, as ideias fluem sem esforço entre as diferentes partes da empresa, entre os diversos níveis hierárquicos, entre fornecedores e parceiros. As organizações são conectadas em redes e equipes multifuncionais. Fundamentam-se na camaradagem e não na autoridade. (JONASH; SOMMERLATT, 2001).

Foram encontrados diferentes conceitos sobre cultura transformadora ou cultura de inovação. Considera-se nesse contexto, a estrutura organizacional, a sua forma de

gestão e o seu capital humano. Ainda assim, grande parte dos autores concorda que uma organização inovadora possui o potencial de gerar valor para o cliente.

Para Knox (2002) existem quatro elementos que sustentam uma organização, são eles:

- Cultura e Clima Organizacional;
- Capacidades e habilidades de gerenciamento;
- Controle e estrutura Organizacional;
- Novos Produtos e desenvolvimento de processos;

Dessa forma, os quatro elementos citados acima estariam fortemente ligados a cultura transformadora.

Pettigrew e Massini (2003) apontam que as organizações inovadoras apresentam uma descentralização do nível hierárquico, tornando-se um facilitador e não dificultador da comunicação e aprendizagem organizacional.

2.4 Estudos Relacionados à Pesquisa

Neste tópico serão apresentados alguns estudos já realizados sobre o assunto tratado nesta dissertação.

Há algumas pesquisas que avaliam o ambiente ideal para o desenvolvimento da inovação e outras que buscam identificar os aspectos culturais envolvidos nesse processo. Ainda assim, alguns autores acreditam que existe um grande interesse em analisar a cultura de inovação e associá-la aos impactos no desempenho organizacional (DOBNI, 2008).

Nesse contexto Das (2003 p.29) ressalta que a “cultura afeta o desempenho de um negócio” e que “modos antigos são raramente os melhores modos”.

Kaasa e Vadi (2010) analisaram a cultura como barreira à inovação e relatam que a cultura tanto pode unificar comportamentos e pessoas como também se constituir em barreiras entre pessoas.

Em outra linha, alguns pesquisadores relacionam a cultura organizacional com a inovação sem tratar a cultura de inovação. (JANIUNAITE;PETRAITE, 2010).

Estudos de Hage e Dewar (1973) não encontraram correlação significativa entre as medidas de formalização e inovação, entretanto estes autores viram que a formalização caracteriza-se pelo grau em que o serviço é codificado, ou seja, pelo grau de burocracia existente na organização. Esta relação geralmente mostra, pelo senso comum, que é inversamente proporcional, ou seja, quanto mais burocratizada ou mais formalizada uma organização, menos tende a inovar.

No que se refere ao aspecto centralização, o mesmo tem se apresentado como uma das variáveis que mais se relacionam negativamente com a inovação. Para Hage e Dewar (1973) existem dois argumentos fundamentais, são eles: o primeiro ligado às pessoas que possuem poder pois estas podem bloquear a realização de mudanças, e a segunda é que altos graus de centralização organizacional desfavorecem o fluxo de comunicação, consequentemente de ideias.

Nos estudos realizados por Nonaka e Takeuchi (1997) referente a criação de conhecimento organizacional, estes autores colocam que o conhecimento serviu de base para promover a inovação em organizações japonesas. Esta integração facilita o processo de comunicação tornando-o mais fluído e contínuo.

Jonash e Sommerlatt, 2001 encontraram algumas características que são apontadas como facilitadoras da inovação. Para eles, a organização que desenvolve a inovação é fluida, as ideias fluem sem esforço entre as diversas partes da organização assim como entre os diversos níveis hierárquicos. Os relacionamentos baseiam-se na camaradagem e não na autoridade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Martins e Theophilo (2007, p.37) “o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa”. Ainda segundo os autores, a metodologia pode ser observada sob duas típicas vertentes: a epistemologia e a sociologia do conhecimento. Conforme Demo (1995) a metodologia corresponde a um detalhamento de como a pesquisa será desenvolvida, incluindo as técnicas, instrumentos e procedimentos que serão adotados à execução da pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (2010), a metodologia é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico o qual permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento.

Utilizando as palavras-chave cultura organizacional, inovação e cultura de inovação, foram identificados nas bases de dados do *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO), na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e nas revistas especializadas (Revista de Administração e Inovação (RAI), Revista de Administração de Empresas (RAE) e Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) diversos trabalhos que tratam o tema no período compreendido entre 2006 e 2015).

Este capítulo apresenta as características gerais da pesquisa, bem como o método utilizado, a descrição detalhada dos procedimentos e, por fim, expõe como os resultados foram analisados e classificados.

3.1 Características da Pesquisa

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa. A escolha por uma metodologia quantitativa deve-se ao fato de que este estudo é apropriado para avaliar opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. (MORESI, 2003).

A abordagem quantitativa é usada quando existe o propósito de medir relações entre variáveis e quantificar dados por meio de técnicas estatísticas. Pode-se ainda utilizar esta técnica para traçar o perfil de um grupo de pessoas, através de características que estas mantenham em comum (OLIVEIRA, 1997).

Como afirma Demo (1995), a análise quantitativa tem a vantagem de ser palpável visível e manipulável. No caso, adota-se a abordagem quantitativa para caracterizar os sujeitos e para tratar as respostas dadas ao questionário, as quais foram submetidas a análise estatística.

Caldas (2005) sintetiza a abordagem interpretativa e baseia-se na hermenêutica, pois busca significado de um texto e na fenomenologia, teoria gerada a partir dos dados coletados.

Myers (1997) busca compreender o fenômeno a partir dos próprios dados, das referências fornecidas pela população estudada e dos significados atribuídos ao fenômeno pela população. Este autor ainda afirma que a realidade é subjetiva e socialmente construída.

Vergara (2003), propõe dois critérios básicos para os tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins uma pesquisa pode se enquadrar nas seguintes categorias: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Quanto aos fins, esta pesquisa possui um caráter descritivo. Conforme Lakatos e Marconi (2010, p.20), a pesquisa descritiva “descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”. Logo, esta pesquisa é descritiva porque busca analisar como a cultura organizacional pode influenciar no desenvolvimento da inovação.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente. O objetivo da pesquisa de campo é conseguir informações e/ou conhecimentos (dados) acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta (NEGRA; NEGRA, 2003).

3.2 Sujeitos da Pesquisa

A unidade de análise desta pesquisa é uma das Instituições de ensino superior que fazem parte do Grupo Anima. O Grupo Anima é um grupo empresarial educacional paulista, mantenedor de instituições de ensino superior, sendo considerado como referência em práticas inovadoras de aprendizagem e gestão..

Diante desse cenário, optou-se em coletar os dados dessa pesquisa com os alunos de pós-graduação do Centro Universitário UNA localizado na cidade de Belo Horizonte. Essa Instituição foi fundada em outubro de 1961 e desde sua criação, vem contribuindo com estudos e pesquisas na área de Administração. Há mais de cinquenta anos, essa instituição oferece uma formação profissional diferenciada.

Os cursos de pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* na área de Gestão tem um foco no empreendedorismo e inovação, a fim de capacitar o aluno para atuar, de maneira integrada, na gestão empresarial (SITE UNA, 2015).

Logo, os sujeitos de pesquisa foram os alunos da Pós Graduação *Stricto e Lato Sensu* do Centro Universitário UNA, os quais foram selecionados em virtude de terem conhecimento sobre o construto inovação, que é estudado nos em cursos que estão matriculados. Trata-se de amostra não probabilística, intencional, por acessibilidade.

No âmbito da pós-graduação *Stricto sensu*, os sujeitos foram os alunos do Mestrado Profissional em Administração, regularmente matriculados no momento da coleta de dados, ou seja, no segundo semestre de 2015. Já os alunos do curso de pós-graduação *lato sensu* foram os regularmente matriculados em quatro cursos de MBA, pelo fato de que entre as disciplinas que compõem esses cursos há aquelas que oferecem informações relacionadas a Inovação e Cultura Organizacional.

3.3 Coleta de Dados

Como instrumento de coleta dos dados foi utilizado um questionário composto de questões fechadas e abertas, por ser este um meio útil e eficaz para coleta de informações num intervalo de tempo relativamente curto (GIL, 2002).

O questionário foi elaborado pela autora da pesquisa, a partir da observação por ela registrada sobre aspectos que caracterizam a cultura mecanicista e aspectos que caracterizam a cultura transformadora. Foram colocadas, também questões referentes à identificação dos respondentes e questões que abordavam comportamentos aprovados ou não nas organizações do trabalho.

Como referem Quivy e Campenhoudt (1998), são várias as vantagens do questionário: para quando se pretende conhecer uma população, analisar um fenômeno social, na necessidade de questionar um grande número de sujeitos, ou quando se gera um problema de representatividade, torna-se um ótimo meio. Face a estes motivos, a utilização desse recurso foi decisiva para que a escolha reincidisse pelo questionário como única técnica de recolha de dados.

O inquérito por questionário constitui o instrumento utilizado na abordagem quantitativa da pesquisa. Trata-se de um questionário anônimo, constituído por duas páginas e estruturado em quatro partes. Na primeira parte, foram solicitados os dados biográficos do inquirido, como idade, gênero, sexo, estado civil, naturalidade, área de residência, formação acadêmica, motivo pelo qual veio fazer uma pós-graduação e o responsável pelo financiamento do curso.

Na segunda parte, referente à caracterização profissional do inquirido, foi pedido que indicasse o segmento da empresa, tipo de capital econômico, tempo de trabalho naquela organização, cargo e tempo que exerce aquela determinada função.

A terceira parte do questionário foi dedicada à cultura organizacional, constituída por seis questões, sendo utilizada a escala Likert, isto é, escala destinada a quantificar opiniões e atitudes. Uma opinião representa uma posição mental consciente, manifesta, sobre algo ou alguém (ANDER-EGG, 1978).

Segundo Bardin (2009), uma atitude é uma pré-disposição, relativamente estável e organizada, para reagir na forma de opiniões (nível verbal), ou de atos (nível comportamental), em presença de objetos (pessoas, ideias, acontecimentos, coisas, entre outros) de maneira determinada.

Pode ser vista como uma manifestação sobre as coisas, os seres, os fenômenos, e manifestada por juízos de valor. Uma atitude é essencialmente uma disposição mental em face de uma ação potencial (MANN, 1970).

Tanto as atitudes quanto as opiniões carecem de ação, e isto dificulta a sua métrica: atribuição de números a parâmetros descritores de objetos, ou acontecimentos ou situações, de acordo com certa regra (KAPLAN, 1975).

Likert (1976 p. 22) afirma que o instrumento de medida proposto por ele pretende “verificar o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressem algo favorável ou desfavorável em relação a um objeto psicológico”.

As questões propostas nesta parte do questionário abordam a caracterização da cultura organizacional, suas manifestações, o papel que a organização exerce na criação e difusão de cultura assim como as relações informais entre os inquiridos.

A quarta e última parte é constituída por quatro questões que inquiram sobre a inovação. A saber, o processo de gestão de inovação bem como o seu grau de importância na estrutura organizativa.

O preenchimento das questões que compõem o questionário teve o tempo de dez minutos definido pela pesquisadora. A aplicação do questionário foi feita presencialmente pela pesquisadora nas classes onde se encontravam os alunos regularmente matriculados nos cursos de pós-graduação *Stricto Sensu* (Mestrado Profissional em Administração) e *Lato Sensu* (MBA em Gestão) no período compreendido entre 13 e 15 de Julho de 2015.

3.4 Técnica de Interpretação dos Resultados

Os questionários, uma vez aplicados, foram submetidos a tratamento estatístico, devendo-se identificar as características da cultura organizacional, a relação entre a cultura organizacional e a inovação e os comportamentos organizacionais que representam o incentivo ou a barreira à inovação.

Para isto, utilizou-se o teste Alfa de Cronbach, que trata de uma formulação de confiabilidade mais aceita, onde a ideia geral é que aspectos de testes ou escalas, como itens, sujeitos ou avaliadores, são amostrados a partir de um domínio pré-definido (CORTINA, 1993).

Este estimador de confiabilidade é muitas vezes utilizado e depende dos fatores particulares geradores de erros que o pesquisador busca identificar (CRONBACH, 1972).

As análises foram realizadas mediante combinação do valor de alfa de Cronbach com análise exploratória dos principais componentes. Foram utilizados também o Teste de Kruskal-Wallis e Dunn como forma de aferir o efeito de algumas das variáveis moderadoras (Cultura e Inovação).

Os softwares utilizados para análise dos dados foram, SPSS 19.0 – *Statistical Package for the Social Sciences* e BioEstat 5.3 – Instituto Mamirauá- Pará – Brasil.

4. ANÁLISE DOS DADOS

No desenvolvimento deste capítulo, foram analisados os dados amostrais de 91 respondentes da pesquisa de campo, aplicada pelo instrumento de pesquisa intitulado como A influência da cultura organizacional sobre o desenvolvimento da inovação: estudo realizado com estudantes de pós-graduação.

Segundo Rudio (2001), na análise dos dados “...o pesquisador utilizará uma série de técnicas para analisar o material que foi obtido. A interpretação vai consistir em expressar o verdadeiro significado do material, que se apresenta em termos do propósito do estudo a que se dedicou.”

Neste estudo, a análise dos resultados foi realizada inicialmente com a avaliação do instrumento, quanto à ausência de resposta, a consistência interna aplicada nas questões do bloco II deste instrumento, que se refere à avaliação de aspectos da Cultura observada pelos respondentes.

No bloco I de questões, que tratam do perfil dos respondentes, foram apresentados os dados em frequência absoluta simples e percentual. Para tratamento de dados do bloco II, foram analisadas as médias de respostas atribuídas em uma escala de 1 a 4, em todos os itens analisados nos aspectos da cultura da empresa, tendo como a interpretação de que, quanto mais próximo da pontuação 4, mais prevalente é a característica na empresa, e quanto mais próximo de 1 menos prevalente é a característica cultural.

As médias encontradas no bloco II também são analisadas em conjunto com questões do bloco III que avalia a percepção do respondente em relação ao tratamento dos investimentos em inovação feito pela empresa em que trabalha. – Essas comparações foram feitas através do teste de Kruskal-Wallis, que por sua vez aplica-se ao conjunto de dados de distribuição livre.

4.1 Ausência de Resposta

Observa-se que os questionários tiveram um alto percentual de preenchimento, conforme pode-se notar no pequeno volume de ausências de respostas como as encontradas na questão 14.1, que retrata a especificação do projeto de inovação e na questão 15.1, que contempla nome do projeto em implantação. Nessas questões, observa-se o não preenchimento da descrição de projetos. Esta identificação tem como base as respostas obtidas nas questões 14 e 15.

Na questão 14 - "Você tem conhecimento de algum projeto de Inovação que foi realizado na empresa em trabalho?" – 54 responderam "Sim" dos quais 5 não especificaram na questão 14.1 a especificação do projeto, correspondendo, portanto, a 9,2% de não resposta.

Na questão 15- "Existem projetos de inovação sendo implantados no momento?" 35 responderam "Sim" dos quais 6 não especificaram na questão 15.1 a especificação do projeto, correspondendo a 17.1% de não resposta.

4.2 Análise do Instrumento de Pesquisa

Segundo Rudio (2001), denomina-se instrumento de pesquisa, o que é utilizado para a coleta de dados. Uma das avaliações que se faz neste instrumento é a validade, que é quando o instrumento mede o que se pretende medir e fidedignidade, que quando aplicado em uma mesma amostra oferece consistentemente os mesmos resultados.

Neste estudo, o instrumento foi analisado sob o aspecto da validade de conteúdo, que segundo Hair (2005) é a avaliação da correspondência das variáveis a serem incluídas em uma escala múltipla e sua definição conceitual. Dessa forma, avalia subjetivamente a correspondência entre itens individuais e os conceitos por julgamentos por especialistas, pré-testes com subpopulações ou outros meios. Este procedimento foi aplicado observando-se a avaliação de profissionais da área.

No questionário utilizado, especificamente no bloco de perguntas referentes aos aspectos da cultura organizacional, foi apresentada uma escala multidimensional. Desta forma, segundo Hair (2005), deve-se verificar se os itens são unidimensionais, uma vez que é uma suposição inerente e exigência para a criação de uma escala múltipla.

Pelo reduzido número de variáveis, utilizou-se a análise fatorial, cujos resultados indicam apenas um fator, ainda que a variância explicada não seja expressiva- 51%.

Em relação à confiabilidade, que representa o grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável, a medição foi feita através do coeficiente alfa de Cronbach que avalia a consistência interna da escala. O coeficiente alfa de Cronbach, que registra um valor de 0,776, segundo a literatura é um valor aceitável para indicar a consistência interna do instrumento de pesquisa, considerando-se o bloco II.

Cabe ressaltar que a confiabilidade, segundo Cortina (1993), avalia o grau da consistência de resultados que uma escala de mensuração produz entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório.

Dentre as técnicas para esta verificação, o coeficiente Alfa de Cronbach, a consistência interna, com resultados que variam entre zero e um. Para valores de α , entre 0.6 e 0.7, considera-se uma consistência interna aceitável e valores acima de 0.8 já indicam boa consistência.

4.3 Descrição do Perfil dos Entrevistados

Conforme tabela 1, onde estão agrupados os dados demográficos, verifica-se que 72,6% dos componentes da amostra se situam na faixa etária abaixo de 40 anos, com uma pequena predominância do gênero masculino (51,6%). Cerca de 91,2%

dos entrevistados provêm do Estado de Minas Gerais, sendo que 64,8% concentram-se na região de Belo Horizonte.

Quanto ao estado civil, verifica-se que 52,7% são solteiros, e no que diz respeito à graduação, 67,0% têm formação em Ciências sociais aplicadas, e o tempo de conclusão do curso concentra cerca de 71,4% dos respondentes com menos de 10 anos. Quanto a pós-graduação, 49,5% possui pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração.

A tabela 1 apresentada a seguir confirmam as considerações feitas.

Tabela 1 – Dados do perfil e escolaridade dos entrevistados

(Continua)

Variáveis		Frequência	Percentual
Faixa Etária	Abaixo de 30 anos	41	45,1
	de 31 a 40 anos	25	27,5
	de 41 a 50 anos	18	19,8
	de 51 a 60 anos	7	7,7
	Total	91	100,0
Gênero	Feminino	44	48,4
	Masculino	47	51,6
	Total	91	100,0
Naturalidade	Belo Horizonte	59	64,8
	Interior Mineiro	24	26,4
	Rio de Janeiro	5	5,5
	São Paulo	3	3,3
	Total	91	100,0
Estado Civil	Solteiros	48	52,7
	Casados	36	39,6
	Divorciados	7	7,7
	Total	91	100,0
Curso de Graduação	Ciências Sociais Aplicadas	61	67,0
	Engenharias	10	11,0
	Ciências Humanas	9	9,9
	Ciências da Saúde	4	4,4
	Ciências Exatas e da	4	4,4

	Terra		
	Multidisciplinar	2	2,2
	Linguística, Letras e Artes	1	1,1
	Total Geral	91	100,0
Tempo de conclusão do curso	Menos de 5 anos	46	50,5
	de 6 a 10 anos	19	20,9
	de 11 a 15 anos	8	8,8
	de 16 a 20 anos	7	7,7
	de 21 a 25 anos	5	5,5
	de 26 a 30 anos	4	4,4
	de 31 a 35 anos	2	2,2
	Total	91	100,0
Curso de pós-graduação	Mestrado em	45	49,5
	Administração		
	MBA Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional	17	18,7
	MBA Gestão Cultural	11	12,1
	MBA Gestão Estratégica de Negócios	9	9,9
	MBA Gestão Estratégica de Projetos	9	9,9
	Total	91	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às identificações profissionais dos entrevistados, a tabela 2 sintetiza as caracterizações profissionais. Infere-se pela leitura da tabela que o principal motivo da escolha do curso de pós-graduação é o crescimento pessoal, com cerca de 62,6% das opções, seguido do motivo referente à valorização que a empresa atribui ao Curso de Pós Graduação, representando por 19,8%.

O ramo de atividade do respondente de maior incidência é o de serviços com 48,3% e entre os cargos ocupados na empresa, destaca-se o de analista, com 22,0% seguido dos cargos de coordenador, gerente e professor, somando estas quatro primeiras ocupações 55% dos respondentes.

Tabela 2 – Motivos de escolha do curso de pós-graduação e perfil profissional(Continua)

Variáveis		Frequência	Percentual
Motivos da escolha do curso de Pós-graduação	Crescimento Pessoal	57	62,6
	A empresa valoriza o Curso de Pós Graduação	18	19,8
	A empresa espera que você desenvolva um produto que ela vai utilizar	3	3,3
	Outro motivo(*)	13	14,3
	Total	91	100,0
	<hr/>		
Ramo de Atividade	Serviço	46	50,5
	Atividade do Setor Público (*)	24	26,4
	Indústria	15	16,5
	Comércio	6	6,6
	Total	91	100,0
	<hr/>		
Cargo Ocupado	Analista	20	22,0
	Coordenador	11	12,1
	Gerente	10	11,0
	Professor	9	9,9
	Assistente	7	7,7
	Diretor	7	7,7
	Empresário	6	6,6
	Supervisor	4	4,4
	Outros (*)	17	18,7
	Total Geral	91	100,0
<hr/>			
Tempo na atividade na empresa	Menos de 1 ano	21	23,1
	de 1,1 a 5 anos	38	41,8
	de 5,1 a 10 anos	16	17,6
	de 10,1 a 15 anos	8	8,8
	de 15,1 a 20 anos	4	4,4
	de 20,1 a 25 anos	2	2,2
	de 25,1 a 30 anos	2	2,2
	Total	91	100,0

Modelo econômico da empresa	Privada	67	73,6
	Pública	24	26,4
	Total	91	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

O tempo de atividade na empresa indica que 64,9% dos componentes da amostra atuam na empresa há menos de 5 anos, mostrando, dessa forma, um conjunto de trabalhadores com pouco tempo de trabalho nas empresas.

Conforme publicação do Dieese, 2014 o mercado de trabalho formal no Brasil é marcado por uma alta rotatividade. Uma das evidências é o curto tempo de permanência do empregado em um posto de emprego. Em 2013, 65,5% dos vínculos de trabalho encerrados no ano tiveram tempo de duração inferior a um ano completo, sendo que 30,3% não completaram três meses. Estes dados não diferem substancialmente de ano para ano. Na última década houve crescimento da rotatividade do emprego paralelamente à maior geração de empregos formais, além disso, estados e regiões com mercados de trabalho mais dinâmicos tendem a apresentar maior rotatividade. Esse aumento da rotatividade reflete como um aspecto positivo de um quadro com mais e melhores oportunidades de emprego.

As empresas às quais estão vinculados os respondentes apresentam o modelo econômico privado com maior frequência, registrando 73,6%.

Na análise das características da cultura da empresa, a tabela 3 apresenta as médias das pontuações. Observa-se que em uma escala de 1 a 4, a característica com maior pontuação média foi a Facilidade de acesso à chefia com pontuação média de 3,6 e a menor pontuação é a Estrutura organizacional com 2,5. A tabela apresentada a seguir confirma o exposto.

Tabela 3 – Caracterização da cultura da empresa

Características	Pontuação Média(*)
12.1 - Nível de autonomia	2,9
12.2-Estímulo à livre iniciativa e criatividade	2,9
12.3- Facilidade de acesso à Chefia	3,6
12.4 -Comunicação dentro da Organização	2,9
12.5 - Estrutura Organizacional	2,5
12.6- Práticas de trabalho de equipe	3,0

Fonte: Dados da pesquisa - (*) Escala DE 1 A 4

Na tabela 4, as pontuações foram distribuídas em função do modelo econômico, onde se observam diferenças de médias de alguns aspectos da cultura em relação aos modelos econômicos da empresa.

Tabela 4– Aspectos da cultura e modelo econômico da empresa

Aspectos	11 Modelo econômico da empresa	
	Público	Privada
12.1 - Nível de autonomia	2,4	3,1
12.2-Estímulo à livre iniciativa e criatividade	2,4	3,1
12.3- Facilidade de acesso à Chefia	3,5	3,6
12.4 -Comunicação dentro da Organização	2,7	3,0
12.5 - Estrutura Organizacional	2,3	2,6
12.6- Práticas de trabalho de equipe	2,8	3,0
Cultura	2,7	3,1

Fonte: Dados da pesquisa(*) Escala DE 1 A 4

Considerando os valores apresentados, nota-se que em todos os aspectos da cultura, as empresas com o modelo econômico público apresentam uma atribuição de pontos abaixo das empresas com modelo econômico privado.

Para verificar a existência de diferença significativa entre estas médias, aplicou-se o teste estatístico não paramétrico de Kruskal-Wallis, que segundo Siegel (1975), esta prova é aplicada para decidir se amostras independentes provêm de populações diferentes.

Considera-se também nesta escolha, a não suposição de normalidade em homogeneidade da variância, pressuposto necessário para utilização de testes correspondentes a este em provas paramétricas.

Quando o número de comparações for dois, o teste de Kruskal-Wallis é equiparado ao teste de Mann-Whitney, que segundo Bruni (2007) "... o teste deve ser empregado na análise sobre o fato de duas amostras independentes terem sido extraídas de populações com médias iguais".

Assim, a formulação da hipótese é: se as médias do aspecto considerado são iguais nos respectivos modelos econômicos (H_0), ou seja a hipótese testada e a hipótese alternativa (H_1) é que os modelos apresentam médias diferentes. A decisão de aceitação da hipótese H_0 ocorre quando o resultado da significância do teste for superior a 5%.

Na tabela 5, evidencia-se que nos aspectos 12.1 – Nível de autonomia e 12.2 Estímulo à livre iniciativa e criatividade apresentaram médias de pontuação significativamente diferentes ao nível de 5% de significância, ou seja, não há evidências para a aceitação da igualdade das distribuições de valores destes dois aspectos considerando os modelos econômicos da empresa

Tabela 5 – Teste estatístico de Kruskal-wallis^{a,b} - Aspectos culturais e Modelos econômicos das empresas

Descrição	12.1 - Nível de autonomia	12.2- Estímulo à livre iniciativa e criatividade	12.3- Facilidade de acesso à Chefia	12.4 - Comunicação dentro da Organização	12.5 - Estrutura Organizacional	12.6- Práticas de trabalho de equipe	Cultura
Qui- quadrado	9,558	6,980	2,972	1,582	1,217	1,052	6,424
Grau de liberdade	1	1	1	1	1	1	1
Significância	,002	,008	,085	,209	,270	,305	,011

a.Kruskal Wallis Test

b.GroupingVariable: 11 Modelos econômico da empresa

Ao comparar a sintetização das pontuações destes aspectos, neste estudo, caracterizado pela Cultura, o efeito das diferenças ainda que não significativas nos outros quatro aspectos, nota-se a influência em diferença significativa ao considerar a cultura nas empresas com modelo econômico público comparado com o privado. De forma geral, observa-se investimento em inovação, conforme dados apresentados na tabela 6, cujo percentual de empresas com este procedimento é de 74,7%.

Tabela 6 -A empresa que você trabalha investe em Inovação?

Investimento em Inovação	Frequência	Percentual
Sim	68	74,7
Não	16	17,6
Não sei	7	7,7
Total	91	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao ramo de atividade, na tabela 7, este investimento é mais predominante em empresas do ramo industrial, com 87,5%.

Tabela 7 – Percentual de empresas com investimento em inovação em relação ao ramo de atividade

Investimentos em inovação	CLASSIFICAÇÃO RAMO				Total
	Indústria	Comércio	Serviço	Atividade Pública (*)	
Sim	86,7	83,3	73,9	66,7	74,7
Não	6,7	16,7	15,2	29,2	17,6
Não sei	6,7	-	10,9	4,2	7,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa – (*) Modelo econômico público

Observa-se que a atividade pública apresenta menor percentual da proporção de empresas com investimentos na inovação 66,7%. O maior percentual de desconhecimento de que a empresa investe em inovação fica a cargo do ramo serviços, que dentre os entrevistados, desse ramo, 10,9% não souberam informar sobre a existência de investimentos desta natureza.

Analisando os resultados quanto às respostas sobre os investimentos em inovação e as médias das pontuações dos aspectos da cultura, na tabela 8, observa-se algumas diferenças entre essas medidas. Nota-se que as empresas que não investem em inovação apresentam as menores médias nos aspectos da cultura que estão relacionados, com a exceção do aspecto 12-3 facilidade de acesso à chefia.

Tabela 8 – Média das pontuações dos “Aspectos da cultura” e “Investimento em Inovação”

Aspectos	13-A empresa que você trabalha investe em Inovação?		
	Não	Não sei	Sim
12.1 - Nível de autonomia	2,2	2,9	3,1
12.2-Estímulo à livre iniciativa e criatividade	1,9	3,1	3,1
12.3- Facilidade de acesso à Chefia	3,6	3,0	3,7
12.4 -Comunicação dentro da Organização	2,2	2,6	3,2
12.5 - Estrutura Organizacional	1,9	3,3	2,5
12.6- Práticas de trabalho de equipe	2,6	2,9	3,1
Síntese- Cultura (médias dos seis aspectos)	2.4	3.0	3.1

Fonte: Dados da Pesquisa

Com a intenção de verificar se as médias das pontuações atribuídas às variáveis que compõem os aspectos referentes à Cultura da empresa, distribuída em função da percepção quanto ao investimento em inovação, aplicou-se a prova não paramétrica de Kruskal-Wallis.

A formulação das hipóteses relativas a cada um dos aspectos da cultura é descrita sob a forma de hipóteses que serão testadas:

Hipótese nula: “Não há diferença entre as pontuações atribuídas no aspecto da cultura em função da percepção quanto ao investimento em inovação; Hipótese alternativa: há diferença nas pontuações atribuídas ao aspecto da cultura em função da percepção sobre o investimento em inovação”.

Como critério de decisão, adotando um nível de significância de 5%, será aceita a hipótese nula, caso a probabilidade de teste seja maior que 5%; caso contrário, não haverá evidências significativas para aceitá-la. Observando-se os resultados da tabela 9, podemos admitir que apenas nos aspectos 12.3 - Facilidade de acesso à

Chefia e 12.6- Práticas de trabalho de equipe as médias das pontuações não diferem nas condições sobre os investimentos em inovação.

Tabela 9 – Teste de Kruskal-Wallis^{a,b} Aspectos culturais e empresas com Investimentos e sem investimentos em inovação

	12.1 - Nível de autonomia	12.2- Estímulo à livre iniciativa e criatividade	12.3- 12.3- Facilidade de acesso à Chefia	12.4 - Comunicação dentro da Organização	12.5 - Estrutura Organizacional	12.6- Práticas de trabalho de equipe	Cultura
Qui-quadrado	11,686	14,374	3,459	13,780	9,774	3,360	12,487
Df	2	2	2	2	2	2	2
Significância Assintótica	,003	,001	,177	,001	,008	,186	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Variável de agrupamento: 13- A empresa que você trabalha investe em Inovação?

Os resultados apresentados na tabela 9 indicam que o nível de autonomia, o estímulo à iniciativa, a comunicação dentro da organização e a estrutura organizacional são os aspectos que diferem quanto aos pontos atribuídos a cada aspecto pelos sujeitos.

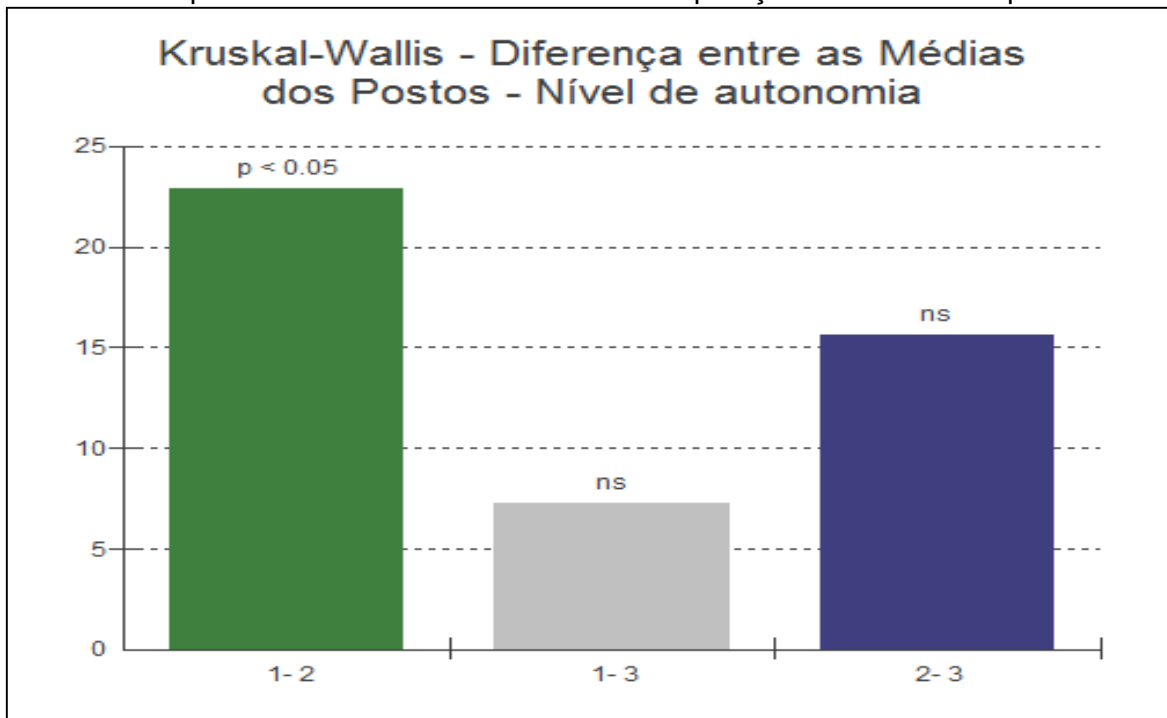
Esses resultados indicam diferença significativa, entretanto não estão relacionados quais os pares de comparação apresentam a diferença significativa.

Para identificar as diferenças entre os pares, utilizou-se o software Bioestat5.3, comparando as médias dos postos por meio do método Dunn. Este método é mais conservador, pois retifica o nível alfa (α), a significância, conforme o número de amostras através da fórmula: $\text{Nível Alfa}/(k(k-1))$, sendo k o número de amostras.

Desta forma, desenvolveu-se a análise em cada aspecto, iniciando no aspecto nível de autonomia.

Para a análise da questão **Nível de autonomia**, os resultados estão apresentados no gráfico 1.

Gráfico 1 – Aspecto 12.1 - Nível de autonomia - Comparação de médias dos postos



Fonte: Dados da Pesquisa
(ns)- não significativo.

Para interpretação dos resultados no gráfico, considere a classificação:

1-2- Tem invest. em inovação – Não tem invest. em inovação);

1-3- Tem invest. em inovação – Não sabe se tem invest. inovação;

2-3- Não tem invest. em inovação - Não sabe se tem invest. inovação;

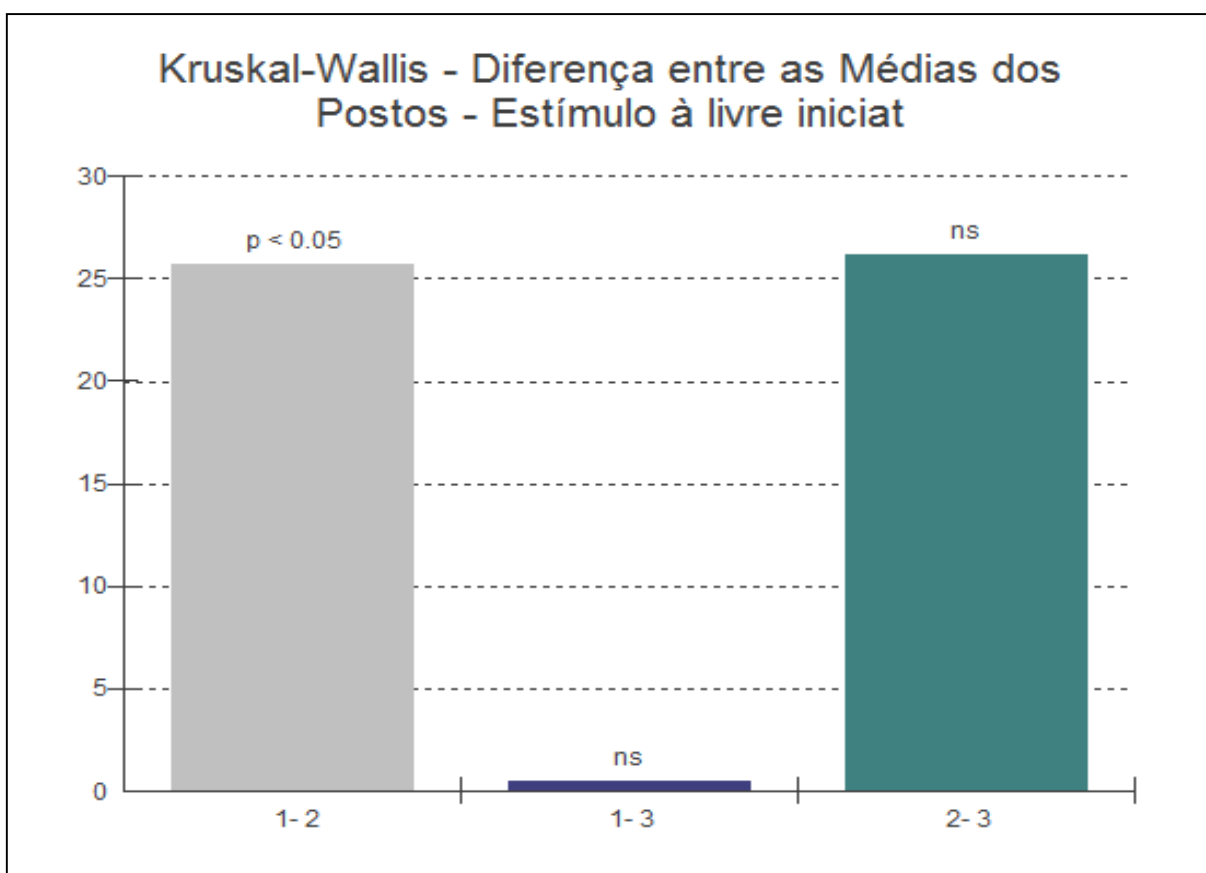
Observando-se o gráfico 1, apenas o par 1-2 apresenta-se com diferença significativa, isto é, existe diferença significativa no aspecto Nível de autonomia, entre as organizações que investem em inovação se comparadas com as que não investem em inovação.

Os resultados encontrados relacionam-se com o estudo de Miguel e Teixeira, (2009) que encontraram no fator Estímulo aos desafios, uma forte ligação aos valores autonomia, realização, preocupação com a Coletividade e bem estar do Empregado. Tal fator indica que quanto mais a organização valoriza a curiosidade, a multiplicidade de experiências, a competência e o relacionamento com pessoas que

são próximas à comunidade e o bem-estar do empregado, mais consegue desenvolver a capacidade de estimular os empregados a enfrentar desafios.

Para a análise do aspecto **Estímulo à livre iniciativa e criatividade**, os resultados estão apresentados no gráfico 2.

Gráfico 2 – Aspecto 12.2 – Estímulo à livre iniciativa e criatividade
Comparação de médias dos postos



Fonte: Dados da pesquisa
(ns)- não significativo.

Para interpretação dos resultados no gráfico, considere a mesma classificação:

1-2- Tem invest. em inovação – Não tem invest. em inovação);

1-3- Tem invest. em inovação – Não sabe se tem invest. inovação;

2-3- Não tem invest. em inovação - Não sabe se tem invest. inovação;

Observando-se o gráfico 2, apenas o par 1-2 apresenta-se com diferença significativa, isto é, existe diferença significativa no aspecto Estímulo à livre iniciativa

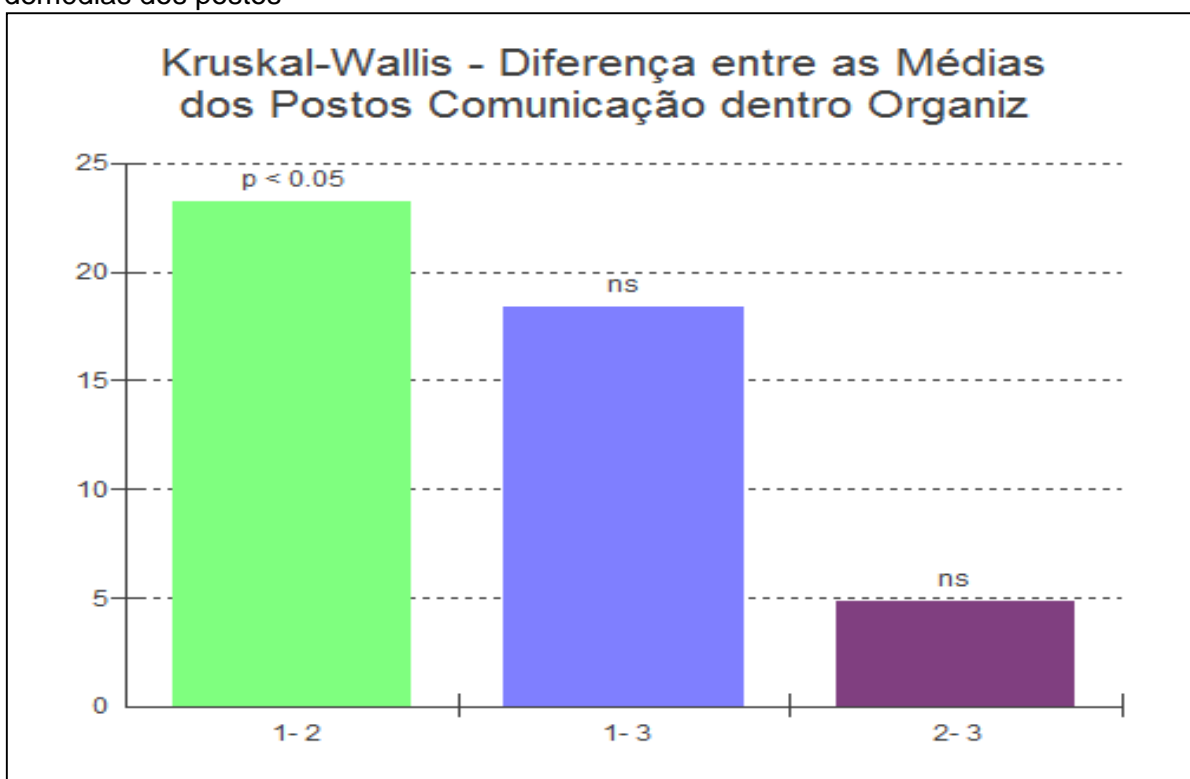
e criatividade entre as organizações que investem em inovação se comparadas com as que não investem em inovação.

Tal resultado relaciona-se com o estudo de Valentim, (2008) que considera a influência do espaço físico no processo criativo do indivíduo e certamente, um ambiente agradável, que propicie ao sujeito um bem-estar, uma sensação de satisfação, influenciará na geração de ideias criativas e conseqüentemente no desenvolvimento de inovação.

Em relação ao aspecto 12.3 Facilidade de acesso à Chefia não procede a comparação entre os pares, uma vez que não há diferença significativa entre as medias atribuídas

No aspecto **12.4 - Comunicação dentro da Organização** as comparações estão apresentadas no gráfico 3.

Gráfico 3 - Aspecto 12.4 – Comunicação dentro da Organização - Comparação demédias dos postos



Fonte: Dados da Pesquisa
(ns)- não significativo

Para interpretação dos resultados no gráfico, considere a mesma classificação:

1-2- Tem invest. em inovação – Não tem invest. em inovação;

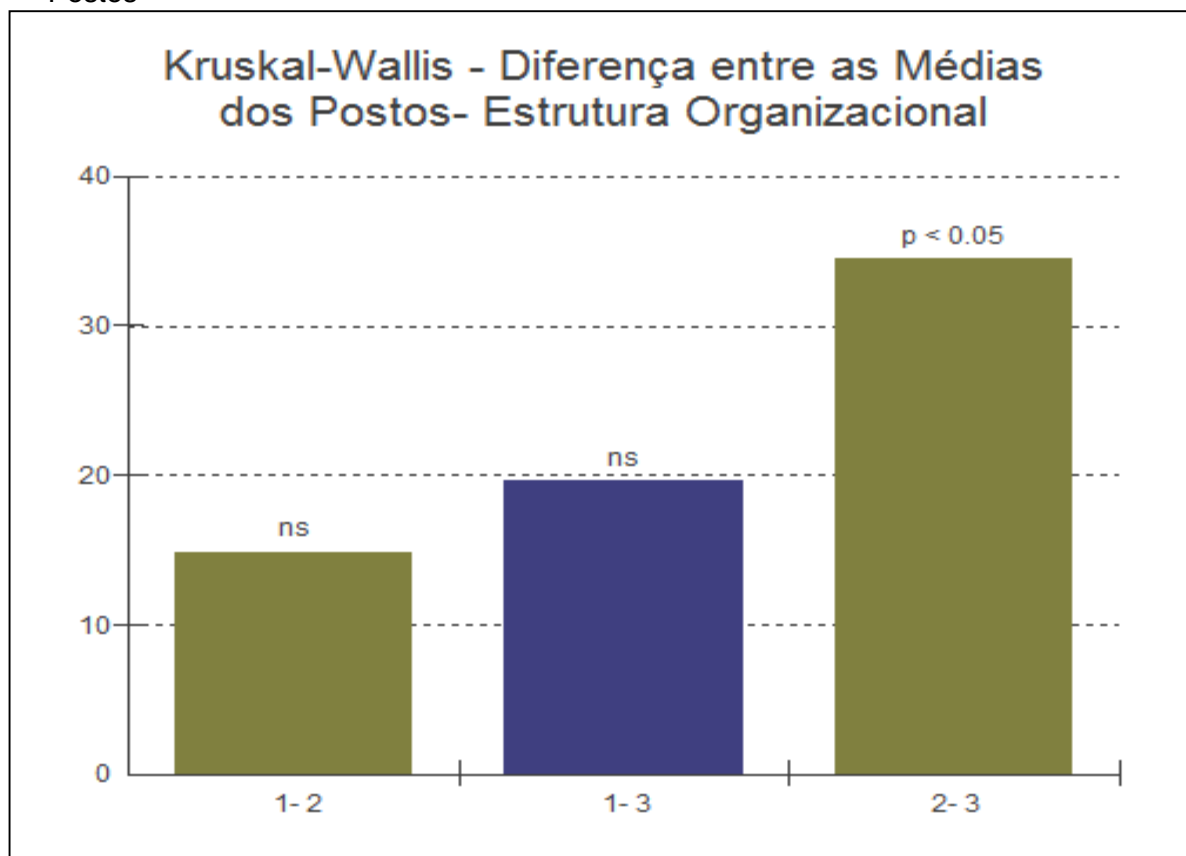
1-3- Tem invest. em inovação – Não sabe se tem invest. inovação;

2-3- Não tem invest. em inovação - Não sabe se tem invest. inovação;

Observando-se o gráfico 3, apenas o par 1-2 apresenta-se com diferença significativa, isto é, existe diferença significativa no aspecto Comunicação dentro da Organização, entre as organizações que investem em inovação se comparadas com as que não investem em inovação.

No aspecto **12.5 – Estrutura Organizacional** as comparações estão apresentadas no gráfico 4.

Gráfico 4 - Aspecto 12.5 – Estrutura Organizacional- Comparação de médias dos Postos



Fonte: Dados da pesquisa
(ns)- não significativo.

Para interpretação dos resultados no gráfico, considere a mesma classificação:

- 1-2- Tem invest. em inovação – Não tem invest. em inovação;
- 1-3- Tem invest. em inovação – Não sabe se tem invest. inovação;
- 2-3- Não tem invest. em inovação - Não sabe se tem invest. Inovação

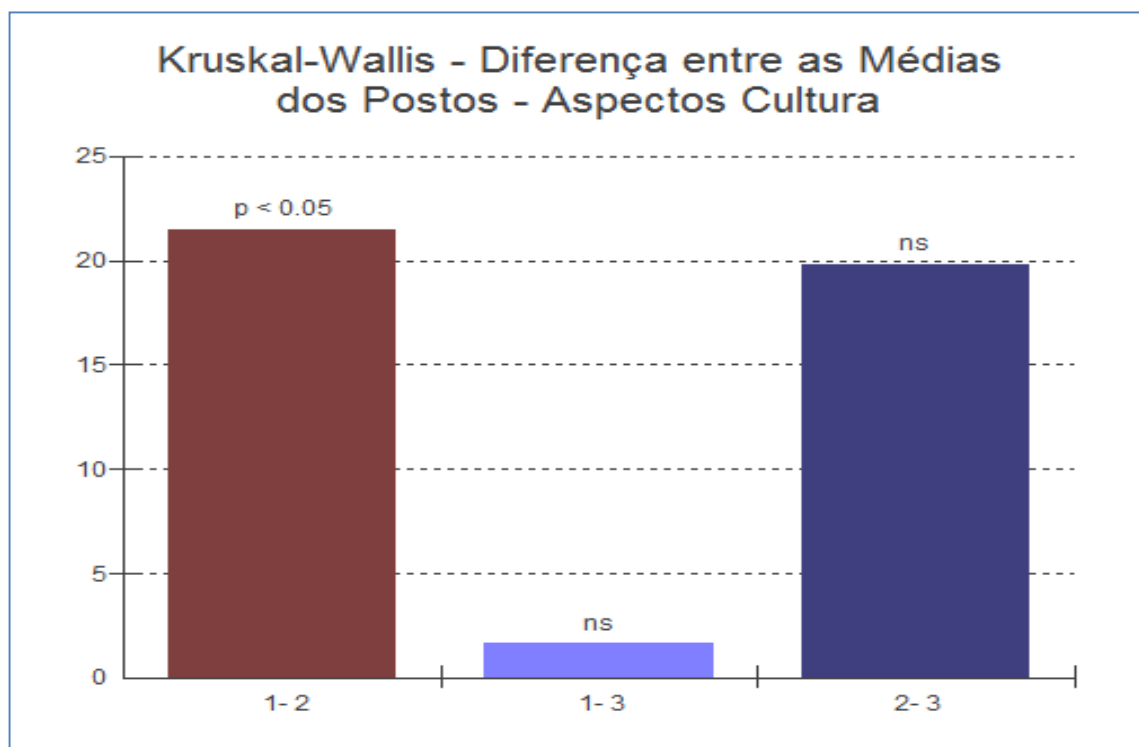
Observando-se o gráfico 4, apenas o par 2-3 apresenta-se com diferença significativa, isto é, existe diferença significativa no aspecto Estrutura Organizacional, entre as organizações que não investem em inovação se comparadas com os que responderam não sabem se as suas organizações investem em inovação.

Este resultado encontra respaldo em Pires e Macedo (2006), que descobriram na estrutura organizacional pública um burocratismo, além de estruturas rígidas e o autoritarismo centralizado.

No aspecto **12.6 Práticas de trabalho de equipe** não há evidências de diferenças entre as médias.

Com o intuito de sintetizar os aspectos, no termo geral – **Cultura** considerou a média aritmética simples das pontuações dos aspectos, onde pode-se verificar no gráfico 5, as diferenças dos pares.

Gráfico 5 – Agrupamento dos aspectos da Cultura-Comparação de médias dos postos;



Fonte: Dados da pesquisa
(ns)- não significativo.

Para interpretação dos resultados no gráfico, considere a mesma classificação:

1-2- Tem invest. em inovação – Não tem invest. em inovação;

1-3- Tem invest. em inovação – Não sabe se tem invest. inovação;

2-3- Não tem invest. em inovação - Não sabe se tem invest. inovação;

No gráfico 5, observa-se que há diferença significativa da cultura organizacional no par 1-2 Tem invest. em inovação – Não tem invest. em inovação. Entende-se desta forma que as empresas que investem em inovação apresentam escores superiores nos aspectos da cultura organizacional se comparadas com as empresas que não investem em inovação.

O Quadro 1 apresenta a síntese dos resultados das comparações dos pares e as evidências em quais aspectos há manifestação de relação de empresas inovadoras e os aspectos culturais que são evidenciados

Quadro 1 – Síntese das comparações dos aspectos culturais entre empresas que investem e que não investem em inovação

Aspectos Culturais	Empresa com investimento em inovação comparado com Empresa sem investimento em inovação (par 1-2)
12.1 - Nível de autonomia	Apresenta diferença neste aspecto cultural
12.2-Estímulo à livre iniciativa e criatividade	Apresenta diferença neste aspecto cultural
12.3-Facilidade de acesso à Chefia	Não apresenta diferença neste aspecto cultural
12.4-Comunicação dentro da Organização	Apresenta diferença neste aspecto cultural
12.5 - Estrutura Organizacional	Não apresenta diferença neste aspecto cultural
12.6-Práticas de trabalho de equipe	Não apresenta diferença neste aspecto cultural
Cultura (médias dos seis aspectos)	Apresenta diferença neste aspecto cultural

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta sintetização, observa-se que os aspectos culturais mais relevantes na diferenciação entre uma empresa inovadora e a empresa não inovadora são os seguintes: o alto nível de autonomia, o elevado estímulo à livre iniciativa e criatividade a facilidade de Comunicação dentro da Organização.

Por outro lado, os aspectos que são comuns, são a facilidade de acesso à chefia, estrutura organizacional e as práticas de trabalho de equipe.

Observa-se que a facilidade de acesso à chefia apresenta uma pontuação média mais alta entre todos os aspectos, seja em empresas inovadoras ou não.

Quanto aos aspectos estrutura organizacional, observa-se uma pontuação mais centralizadora nas empresas não inovadora do que as que apresentam a característica inovadora, entretanto, não suficientes para implicar em uma diferença significativa.

Quanto ao aspecto práticas de trabalho em equipe, nota-se uma tendência a uma pontuação que retrata a uma frequência desta modalidade de trabalho nos dois tipos de característica de empresa. Mesmo que as diferenças entre estes aspectos não sejam significativamente diferentes, ao agrupar os aspectos culturais, percebe-se uma diferença significativa entre os pontos médios de empresas que investem em inovação, se comparado com as empresas que não investem em inovação.

Em relação aos respondentes que afirmam que suas empresas têm investimentos em inovação, observa-se uma diferença acentuada na proporção dos respondentes e a proporção dos que os conhecem os projetos de inovação. Conforme tabela 10, é relativamente baixa a proporção dos que conhecem os projetos de inovação 59,3%.

Tabela10- Você tem conhecimento de algum projeto de Inovação que foi realizada na empresa em trabalha

Respostas	Frequência	Percentual
Não	37	40,7
Sim	54	59,3
Total	91	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se este conhecimento, independentemente de a empresa ser pública ou privada, na tabela 11, é apresentada a distribuição dos percentuais em função dos modelos econômicos.

Tabela 11 - Percentual de entrevistados sobre o conhecimento de algum projeto de Inovação em função do modelo econômico da empresa

Respostas	Modelo Econômico da empresa		Total
	Público	Privada	
Não	41,7%	40,3%	40,7%
Sim	58,3%	59,7%	59,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

No apêndice estão relacionados os projetos informados pelos entrevistados, sendo que 5 (cinco respondentes não apresentaram a descrição dos projetos de seus conhecimentos).

Quanto a existência de projetos sendo implantados no momento, na tabela 12, foi registrado que 38,5% dos entrevistados confirmam a existência da implantação no momento.

Tabela 12 - Existência de projetos de inovação sendo implantados no momento

Existência de projetos	Frequência	Percentual
Sim	35	38,5
Não	27	29,7
Não sei	29	31,9
Total	91	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A relação dos projetos que estão sendo implantados está no apêndice. Cabe ressaltar que na descrição dos projetos, 09 (nove) respondentes não apresentaram a descrição.

Quanto à percepção que os entrevistados têm sobre a cultura de inovação da empresa na qual atuam, pode-se ver na tabela 13, que a afirmativa da possibilidade de ocorrer inovação é predominante - 85,7%.

Tabela 13 - Para você, implantar uma cultura de inovação na sua empresa é:

Implantação da cultura de inovação	Frequência	Percentual
Possível de acontecer na empresa que eu trabalho	78	85,7
Impossível de acontecer na empresa em que eu trabalho	8	8,8
Não sei	5	5,5
Total	91	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A impossibilidade de acontecer uma cultura de inovação é apontada por apenas 8,8% dos respondentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade de inovar tem sido foco de diferentes estudos na última década, pois indica a possibilidade de diferenciação das empresas no mercado mundial. No mundo organizacional é frequente encontrar problemas referentes à necessidade de criatividade e inovação para a solução de dificuldades organizacionais. A inovação é vista como uma sugestão dos estudiosos da adequação das organizações ao ambiente sócio-econômico-político e o caminho para a inovação é comandado pela perspectiva do mercado.

Logo, a empresa tem buscado o conhecimento necessário para desenvolver seu produto ou serviço. No entanto, a dinâmica de inovação pode ser abalada pela cultura organizacional, a qual pode servir como mecanismo de controle, pois é através dela que são definidos os comportamentos dos sujeitos nas organizações. Com isso, o principal desafio das organizações hoje é caracterizar a sua cultura e avaliar o impacto da mesma sobre o processo de inovação. Caso os valores sejam antagônicos ao estímulo à inovação, todo o esforço e investimento poderá comprometer o resultado.

O objetivo desta dissertação consistiu em analisar como a cultura pode influenciar o desenvolvimento da inovação, apresentando-se como incentivo ou barreira. Para que isto fosse possível, realizou-se uma pesquisa de campo, cuja abordagem foi quantitativa e qualitativa. Quanto aos fins, esta pesquisa foi descritiva, e a população foi composta por 91 estudantes de pós graduação *Lato e Stricto Sensu* de um Centro Universitário de Belo Horizonte. Esses sujeitos já atuavam no mercado de trabalho e, por este motivo, tinham condição de expressar sua opinião sobre a maneira como a inovação era tratada nas organizações onde atuam ou onde atuaram.

Para se alcançar o proposto no objetivo geral, tomou-se em consideração um conjunto de objetivos específicos, que passam a ser analisados. O primeiro objetivo, que consistiu em identificar aspectos da cultura organizacional que podem incentivar a inovação organizacional, segundo a percepção dos sujeitos de pesquisa foi alcançado mediante análise das respostas dos respondentes, as quais foram

submetidas a tratamento estatístico. Entre os aspectos realçados pelos sujeitos, salientaram-se o acesso à chefia, que apresentou a pontuação mais alta entre todos os aspectos, tanto em empresas inovadoras quanto em empresas não inovadoras.

Outro aspecto que foi levantado foi a estrutura organizacional, verificando-se que observa-se uma pontuação mais centralizadora nas empresas não-inovadoras do que aquelas que apresentam característica inovadora. Entretanto, esta diferença não é suficiente para implicar numa diferenciação significativa entre elas.

O segundo objetivo específico consistiu em Identificar os aspectos da cultura organizacional que podem dificultar a inovação, segundo a percepção dos sujeitos de pesquisa. Também este objetivo foi alcançado pela análise das respostas aos questionários; com a intenção de verificar se as médias das pontuações atribuídas nas variáveis que compõem os aspectos referentes à Cultura da empresa, distribuída em função da percepção quanto ao investimento em inovação, aplicou-se a prova não-paramétrica de Kruskal-Wallis. Os resultados apontaram que os aspectos nível de autonomia, estímulo à livre iniciativa e criatividade, comunicação dentro da organização e estrutura organizacional foram citados como responsáveis por dificultar a inovação organizacional. Comparando a provável influência desses aspectos sobre a inovação, verificou-se uma diferença significativa entre organizações que investem em inovação e organizações que não investem em inovação, conforme relatado na análise de resultados.

O terceiro objetivo específico que consistiu em Verificar a relação entre a cultura organizacional e a ênfase à inovação nas empresas às quais os sujeitos estão vinculados também foi alcançado mediante análise das respostas ao questionário. Ao analisar a síntese das pontuações destes aspectos, neste estudo o efeito das diferenças, ainda que não apresente de forma significativa nos outros quatro aspectos, evidencia a influência significativa ao considerar a cultura nas empresas que cujo modelo econômico é público ou privado.

Considerando os valores apresentados, nota-se que em todos os aspectos da cultura, as empresas com o modelo econômico público apresentaram uma atribuição de pontos abaixo das empresas com modelo econômico privado. Ainda assim, na

comparação entre os modelos econômicos, o público apresentou uma atribuição de pontos bem abaixo das empresas com modelo econômico privado.

Esta pesquisa traz algumas contribuições em relação ao ambiente inovador, já que as organizações que apresentam baixa utilização de elementos que incentivam a inovação, por exemplo, poderão investir na criação ou reforço dos elementos identificados para fortalecer o ambiente.

Foram buscadas diversas pesquisas que abordavam a cultura organizacional, tanto na literatura nacional quanto na estrangeira. Entretanto, os resultados obtidos enfocam a visão da empresa e não do trabalhador; logo, infere-se a originalidade da presente pesquisa, pois não foram encontrados trabalhos que abordem os elementos pesquisados, ou seja, a percepção dos colaboradores em relação ao incentivo ou à barreira à inovação.

O foco principal da pesquisa foi em “Cultura Organizacional”, e todas as questões envolviam inovação em sua mais ampla abordagem: em processo, produto e serviço. Analisando-se os resultados, deve-se registrar que para semear a cultura que incentiva a inovação é fundamental que a organização possua um ambiente favorável à sua implantação. Papel relevante também desempenha uma liderança atenta a fortalecer valores e processos que tenham um impacto positivo sobre o desenvolvimento de projetos de inovação.

Cabe às organizações investigar quais são as práticas de sua empresa em cada um dos níveis e relacionar os elementos da cultura organizacional com as propostas de inovação, para assim iniciar um trabalho de mudança. Dessa forma, os processos de inovação poderão emergir sem resistências, sendo incorporado por todos.

A limitação dessa pesquisa está associada ao fato de tratar-se de um estudo restrito a um grupo de estudantes de pós-graduação na área de gestão, numa cidade de Minas Gerais. Isto limita a generalização dos resultados, uma vez que, provavelmente, pessoas que trabalham nas organizações e que buscam sua formação em outras áreas podem ter percepções diferentes. Entretanto, as

inferências obtidas neste trabalho podem servir de estímulo para novos projetos de pesquisa.

Para futuras pesquisas sobre o tema, recomenda-se um estudo mais amplo, onde mais pós graduandos possam ser avaliados. Esta abordagem poderia conduzir a resultados mais abrangentes, bem como a uma maior quantidade de informações para compor de um banco de dados. Resultados mais abrangentes poderiam surgir no estudo comparativo de organizações de diferentes ramos e de portes diferentes, organizações públicas e privadas no intuito de verificar se os elementos observados neste estudo se repetem.

5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. S. de. Considerações teóricas sobre o sistema schumpeteriano. **Economia & Empresa**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.4-12, abr./jun. 1995.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1978.

BARBIERI, J.C. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2003.

BARBIERI, J. C. et al. Metodologia para identificação dos fatores organizacionais constitutivos de um meio inovador efetivo: Aplicação em três casos. In: **Anais 10th Latin-American Seminar of Technology Management ALTEC: Knowledge, Innovation and Competitiveness: Challenges from Globalization**. México, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOWDICH, J; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUNI, A. L. **Estatística Aplicada à Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CALDAS, M P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 45, n. 1, p. 53-57, jan./mar. 2005.

CAMERON, K.S; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CARVALHO, A. P; BARBIERI, J. C. Inovação para a sustentabilidade: ultrapassando a produtividade do sistema convencional no setor sucroalcooleiro. In: **Seminário**

Latino – Iberoamericano de Gestión Tecnológica, 8, 2009, Colômbia: ALTEC, 2009.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. Tradução de Alexandra Lemos e Rita Espanha. Vol. II. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

CASTRO, M.C.C; GUEDES, C.A.M. Inovações implementadas pela Embrapa para a promoção do desenvolvimento sustentável do agronegócio e do novo ambiente rural. **VI Congresso Nacional de excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2010. ISSN 1984-9354.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**. v. 78, p. 98-104. 1993.

CRONBACH, L.J et al. The dependability of behavioral measurements: Theory for generalizability of scores and profiles. **New York: John Wiley**. 1972.

DAS, G.S. Preparedness for innovation: An indian perspective. **Global Business Review**, 4 (1), 27-39.2003.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 1995.

DIEESE. O mercado de trabalho formal brasileiro: resultado da RAIS 2013. São Paulo: DIEESE, mar. 2014. (Notas Técnicas, 133). Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>>

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, 11(4), 539-559, 2008. DOI10.1108/14601060810911156.

DRUCKER, P.F. **As fronteiras da Administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje**. São Paulo:Pioneira, 1989.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson, 2006. p.118-123.

FILHO, J.H.A. Empresas brasileiras investem pouco e mal em inovação. Entrevistador Charlie Madel. **Revista Pró Industrial**, Goiania, v.3 n. 38 p.21-22, set. 2014.

FLEURY, M.T.L.et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HAGE, J., and DEWAR, R. Elite values versus organizational structure in predicting innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 18, 279-290, 1973.

HAIR, J.F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**: TradAdonaiSchlupSant'Anna. e Anselmo Chaves Neto. 5. ed- Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARGADON, A; SUTTON, R.Buildingin Innovation Factory.**Harvard Business Review**, May-June, 2000, p. 157-166.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, insitutions, and organizations across nations** (2nd ed.) California: Sage Publications, 2001.

JANIUNAITE, B; PETRAITE, M. The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation Implementation in a telecommunication organization. **Socialiniai Mokslai**, 3 (69), 10-29, 2010.

JONASH, R.S; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: como as empresas avançadas atingem alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JORGENSEN, F.; BECKER, K.L.; MATTHEWS, J.H. Human resource management and innovation: what are knowledgeintensive firms doing? **X International Conference. Continuous Innovation Network (CINet)**, 2009.

KAASA,A; VADI, M. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. **Economics of Innovation and New Technology**, 19(7), 583-604 jun, 2010.DOI 10.1080/10438590902987222

KAPLAN, A. **A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento**. São Paulo: EDUSP, 1975.

KNOX, S. The **boardroom agenda: Developing the innovative organization**. Corporate Governance, v. 2, n. 1, Bradford, UK, 27-36, 2002.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297p.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.

LIKERT, R. Una Técnica para La Medicion de Atitudes. (A technique for the measurement of attitudes, Arquivos of Psychology, n.140, p.1-50, 1932).In: WEINERMAN, C. H. **Escalas de Medicion en Ciências Sociales**. Buenos Aires: Nueva Vision, p.201-260. 1976.

MACHADO, D.D.P.N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185 f. [Tese]. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP), São Paulo, 2004.

MANN, P.H. **Método de Investigação Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar. 1970.

MARTINS, E; MARTINS, N. An organizational culture model to promote creativity and innovation. **Journal of Industrial Psychology**, 28(4), 58-65, 2002.

MARTINS, G.A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MIGUEL, L.A.P; TEIXEIRA, M.L.M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.13, n.1. jan./mar. 2009. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000100004>>. Acesso em 11 nov. 2015.

MINISTERIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Conselho Nacional do Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), **Web Science**, 2015. Acessado em 01-12-2015.

MORESI, E. **Metodologia de pesquisa**. Série didática, UCB, 2003. 108 p. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acesso em: 15 outubro 2014.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Trad.Cecilia Whitaker Bergamini. et.al. São Paulo: Ed. ATLAS S.A., 2013.

MOTTA, Fernando C.P. Teoria geral da administração: uma introdução. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 2000.

MYERS, M.D. **Qualitative research in information systems**.MIS Quarterly, 1997. 21(2), 241-242. DOI: 10.2307/249422.

NEGRA, C.A.S; NEGRA, E.M.S. **Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização mestrado e doutorado**. São Paulo: Atlas, 2003.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, M.A. G. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL. Brasil cai para 64^a lugar em ranking mundial da inovação. INSEAD, 2014. **Valor Econômico S.A.** Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/3180254/brasil-cai-para-64#ixzz3FObYye2m>.

PETTIGREW, A. M; MASSINI, S. Innovative Forms of Organizing: Trends in Europe, Japan and the USA in the 1990.s. In: Pettigrew, A. M. et al (editors). **Innovative Forms of Organizing**. London: Sage, 2003. p.1-32.

PIRES, J.C.de S; MACEDO, K.B. Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, vol. 40, n.1, Rio de Janeiro, Jan,Fev, 2006. ISSN 0034-7612

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus, 2005

QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual De Investigação em Ciências Sociais**. Tradução de João Minhoto Marques, Maria Amalia Mendes e Maria Carvalho. Revisão científica de Rui Santos. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

ROGERS, E.M. Diffusion of Innovations.4 ed. New York: The Free Press, 1995.

RUDIO, F.V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 29ª edição. Ed. Vozes São Paulo, 2001.

SCHEIN, E.H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Boston, Massachusetts Institute of Technology, v.25, n.2, p.9-19, Winter.1984.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J.A. **BusinessCycles: A Theoretical, Historical and Statical Analysis of the Capitalist Process**. 2º vol; New York, McGraw – Hill, 1939.

SCHUMPETER, J.A. Teoriado desenvolvimento econômico. **Os Economistas**. 2a ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SIEGEL, S. Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento-Trad. Alfredo Alves de Farias, São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil 1975

SITE UNA. [Informações acadêmicas]. 2015. Disponível em <https://www.una.br/cursos/mestrado/>. Acesso em: 20 out. 2015.

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

SOUZA, N. D. J. **Desenvolvimento Econômico**. 4. ed. São Paulo: ATLAS, 1999.

TORQUATO, G. Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações do século XXI, 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TRICE,H; BEYER,J.M. **The Cultures of Work Organization**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

VALENTIM, M.L.P. Criatividade e Inovação na atuação profissional. **CRB-8 Digital**, São Paulo: v.1.n.1, p-3-9. jul.2008.

VERGARA, S. C. Características do mundo contemporâneo e as repercussões na gestão municipal. In: VERGARA, S. C; CORRÊA, V. L. A. (orgs.). 2003. **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

VIEIRA, M.F; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2004.

ZANELLI, J.C; BORGES, J.E.A; BASTOS, A.V.B; **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Ed. Artmed. Porto Alegre, 2004.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

APENDICE

Instrumento de Coleta de Dados da Dissertação A influência da cultura organizacional sobre o desenvolvimento da inovação: estudo realizado com estudantes de pós-graduação

I) Dados biográficos

Sujeito no.

1. Idade _____ anos

2. Gênero: Feminino Masculino

3. Naturalidade: _____

4. Estado Civil: _____

5. Curso de graduação _____ Concluído em _____

6. Curso de pós-graduação _____

7. Motivo da escolha do curso de pós-graduação

A empresa onde trabalho valoriza o Curso de pós Graduação

A empresa espera que você desenvolva um produto que ela vai utilizar

Crescimento Pessoal

Outro motivo

II) Caracterização Profissional

Ramo da empresa na qual você trabalha:

Cargo que ocupa na empresa

Há quanto tempo trabalha na empresa:

Modelo econômico da empresa: Pública ___Privada___

III) Caracterização da Cultura Organizacional de sua empresa

Pensando na cultura de sua empresa, assinale nesta escala como caracteriza cada um dos aspectos a seguir:

Nível de autonomia	Baixo	1	2	3	4	Alto
Estímulo à livre iniciativa e criatividade	Baixo	1	2	3	4	Elevado
Facilidade de acesso à Chefia	Difícil	1	2	3	4	Fácil
Comunicação dentro da Organização	Difícil	1	2	3	4	Fácil
Estrutura Organizacional	Centralizada	1	2	3	4	Descentralizada
Práticas de trabalho de equipe	Inexistentes	1	2	3	4	Frequentes

IV – Tratamento da inovação pela empresa na qual você trabalha

1) A empresa que você trabalha investe em Inovação?

Sim Não Não sei

2) Você tem conhecimento de algum projeto de Inovação que foi realizado na empresa onde trabalha?

Sim Não

Em caso afirmativo, cite-o:

3) Existem projetos de inovação sendo implantados no momento?

Sim Não Não sei

Em caso afirmativo, cite o projeto:

4) Para você, implantar uma cultura de inovação, é:

- Impossível de acontecer na empresa em que eu trabalho
- Possível de acontecer na empresa que eu trabalho
- Não sei

Descrição dos Projetos de Inovação

Descrição dos Projetos (*)

Agencia barco

Aplicativo para corretor (Portal)

Atualização de parque tecnológico

Boas praticas em gestão de pessoas

Carta com certificação digital - banco postal parceria com o Banco do Brail

Contratação de novo design e implementação de novas estratégias de marketing

Criação de um setor de compliance e utilização de mineral em várias situações do dia a dia

Desenvolvimento de novos produtos e processos

Desenvolvimento de plataforma tecnológica educacional

EAD

Energia solar em estádios- redes inteligentes de energia elétrica

Estruturação da marca

Gestão de custos, compras e administração

Gestão do conhecimento

Implantação do modelo de Educação a distancia

Inovação em produtos

Lançamento de novos produtos

Manual online, atendimento sincronizado por mobile para assistência técnica

Menor chip do mundo

Migração dos clientes das agencias através da Internet e auto atendimento

Novas praticas para captação e fidelização de alunos

Novo ERP (novos processos)

Novo modelo de gestão do plano de comunicação

Novo processo de tratamento de resíduos industriais em parceria com a UFSC

novos faróis para automóveis FIAT usando iluminação LED

Novos modelos de negócios

Novos modelos de nivelamento para alunos calouros

o tempo todo pois trabalha com tecnologias voltadas para processo de implantação

Oficina de ideias

Os produtos que estão sendo desenvolvidos são novos no Brasil

Participação popular;

Pensa BB

Processo de redução de custo

Processos

Processos (criação de Diretoria apenas para clientes)

Produto pré-pago e mídia center

Rastreador de veículo - Totem de auto atendimento

Recebimento de pagamento com cartão de outro banco

Redes sociais e sistematização

Registro fotográfico de todos os processos

Serviço (campanha de publicidade)

Serviço de consultoria diferenciado ao consumidor

Social

Solução via rádio

Telessaúde, Transplante de Medula Óssea em Pediatria

Trabalho de conclusão de curso diferenciado

TV em ônibus coletivo

Venda de novos produtos no site da empresa

Fonte: Dados da Pesquisa

(*) Seis respondentes não descreveram o projeto

Projetos de inovação em processo de implantação

Descrição do projeto em implantação

Auto de infração eletrônico, telemetria no exame de direção

Desenvolvimento de produtos colaborativos inexistentes no mercado

Desenvolvimento de novas bebidas a base de café

Desenvolvimento de novos conteúdos e competências

Diversos projetos de P&D

Entrega de imóvel similar ao mobile de atendimento de assistência técnica

ERP internalização de produtos

Gestão de comunicação em blocos

Gestão de custos e compras parceladas com entregas programadas

implantação da tecnologia led para faróis FIAT

Implantação do modelo de Educação a distância

Inovação na estrutura da empresa, novo modelo de negocio e ampliação do portfolio de serviços

Lançamento de novas tecnologias no mercado

Modelo de Gestão da EBSEH

Novas plataformas de comunicação com o publico atraves de redes sociais

Novo site

Reestruturação do CRM

Reestruturação do Portal - novo formato

Setor de compliance implantado em julho-2015

sistema de informação customizado para as necessidades do processo

Solução via radio

Toten de auto atendimento - CNH antifraude

Produto pré pago e mídia center (2)

Pensa BB (2)

(*) 26 projetos descritos

Fonte: Dados da Pesquisa

Produto Técnico

Blog de incentivo à Cultura de Inovação

<http://paulinepignaton.wix.com/culturainovacao>